

استراتيجية المحيط الأزرق

Blue Ocean Strategy

الدكتور: داوود المحمد
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

مباحرات المباحرة

- مقدمة في استراتيجيات المحيط الأزرق والفرق بين المحيط الأحمر والأزرق.
- أدوات التحليل الاستراتيجية، منحى القيمة، مصفوفة ERRC، تحليل غير العملاء، خريطة المرافق.
- خطوات عملية لتصميم عرض قيمة جديد، إعادة ابتكار نموذج الأعمال، استراتيجيات التسويق والتسعير الزرقاء.
- تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة: من الفكرة إلى التطبيق، أدوات التنفيذ، مقاومة التغيير، مؤشرات النجاح، وكيف لا نعود إلى المحيط الأحمر.
- التحول الذهني والتفكير الاستراتيجي: تطوير العقلية الزرقاء، نماذج التفكير الابتكاري، توظيف المحيط الأزرق كأداة لحل مشكلات معقدة.

المخرجات المتوقعة

بنهاية المحاضرة، سيتمكن الطلاب من:

- فهم عميق لمبادئ واستراتيجية المحيط الأزرق، والقدرة على تمييزها عن الاستراتيجيات التقليدية.
- إتقان أدوات تحليل استراتيجية مبتكرة، مثل مصفوفة ERRC ومنحنى القيمة، وتطبيقها في مواقف عملية.
- القدرة على تطوير عرض قيمة جديد يحوّل السوق من المنافسة إلى الابتكار، ويصل إلى غير العملاء.
- تنمية التفكير الاستراتيجي غير التقليدي، وصياغة حلول إبداعية قابلة للتطبيق في بيئات عمل متنوعة.
- تحليل حالات واقعية وتقييم أسباب النجاح أو الفشل في مبادرات المحيط الأزرق عالميًا ومحليًا.
- الاستعداد لتصميم مبادرة محيط أزرق خاصة، وتقديم نموذج أولي مقنع مدعوم بأدوات استراتيجية متكاملة.

ما هي الاستراتيجية؟

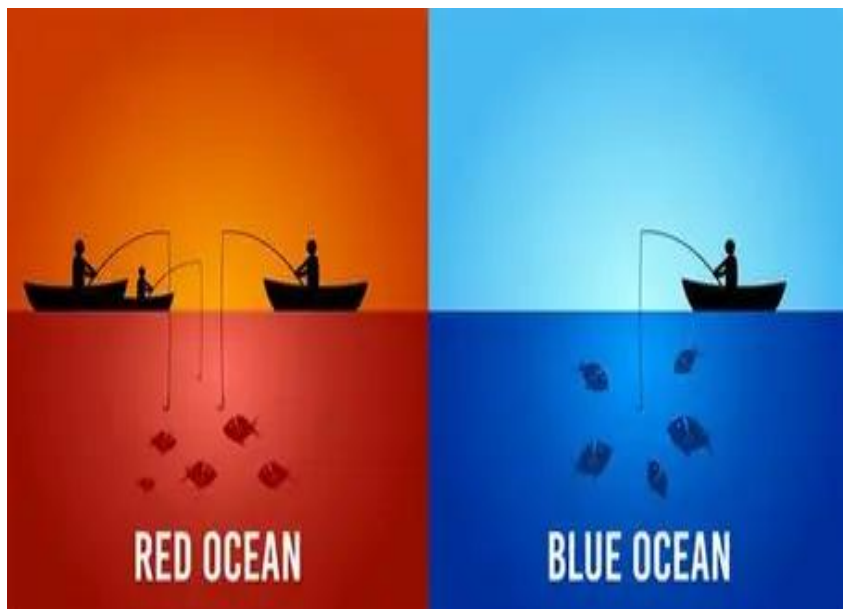
- الاستراتيجية هي خطة شاملة طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق أهداف المؤسسة في بيئة متغيرة.
- الاستراتيجيات هي الوسائل لتحقيق الغايات، وتلك الغايات تتعلق بأهداف المنظمة وغرضها.
- هي الأمور التي تقوم بها الشركات، والمسارات التي تتبعها، والقرارات التي تتخذها للوصول إلى نقاط ومستويات معينة من النجاح.

الاستراتيجية التقليدية (المحيط الأحمر)



- تقوم على المنافسة المباشرة في الأسواق القائمة.
- تركز على التفوق على المنافسين من خلال تحسين الجودة أو خفض التكاليف.
- السوق محدود والنمو يتحقق عبر اقتطاع حصة من السوق من المنافسين.
- تتميز بـ صراع دموي على الأسعار وهو ما يشبه "المحيط الملطخ بالدماء".

استراتيجية المحيط الأزرق



- تقوم على خلق سوق جديدة غير متنازع عليها.
- تركز على الابتكار في القيمة لتقديم عروض فريدة.
- لا تهدف لمنافسة أحد، بل إلى جعل المنافسة غير ذات صلة.
- تنتقل المؤسسة من المنافسة إلى القيادة في فضاء استراتيجي جديد.

الفرق بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر	العنصر
سوق جديدة وغير مشبعة	سوق مشبعة ومحددة	مجال التنافس
لا يوجد منافسون حاليون	تنافس مباشر مع الشركات القائمة	طبيعة المنافسة
ابتكار منتجات/خدمات جديدة	تحسينات تدريجية على منتجات موجودة	مصدر القيمة
جعل المنافسة غير ذات أهمية	التفوق على المنافسين	الهدف الاستراتيجي
السعي المتزامن لزيادة القيمة وتقليل التكلفة	التوازن بين القيمة والتكلفة	المنطق الاستراتيجي
مرتفعة وغير مستغلة	محدودة وتتناقص	فرص النمو والربحية



لماذا تحتاج الشركات إلى المحيط الأزرق؟



◆ التحولات السوقية الحديثة:

1. الإغراق في الأسواق التقليدية.
2. تراجع الهوامش الربحية بسبب المنافسة السعرية.
3. صعوبة التميز عبر الوسائل التقليدية.

◆ أسباب اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق:

1. الهروب من المنافسة التي تستنزف الموارد.
2. توسيع السوق عبر الوصول إلى عملاء جدد.
3. الابتكار في القيمة لتلبية احتياجات غير ملباة.

◆ تحديات البقاء في المحيط الأحمر:

1. السعر يُصبح العامل الوحيد لجذب العملاء.
2. استنساخ المنتجات يقلل من الولاء للعلامة التجارية.
3. الاستثمارات لا تحقق عوائد مناسبة في ظل المنافسة الشرسة.

خصائص الأسواق الزرقاء

◆ تعريف السوق الزرقاء:

هي سوق جديدة تم إنشاؤها من خلال تقديم قيمة مبتكرة، لا توجد فيها منافسة مباشرة، وتستهدف احتياجات لم تتم تلبيتها سابقاً.

◆ أهم خصائص الأسواق الزرقاء:

1. عدم وجود منافسين مباشرين عند دخولها.
2. طلب غير مستغل ينتظر من يكتشفه.
3. الابتكار هو المحرك الأساسي لخلق السوق.
4. نمو سريع محتمل في الأرباح والحصة السوقية.
5. صعوبة تقليد الفكرة عند التنفيذ الناجح.
6. تغيير قواعد اللعبة الصناعية بدلاً من التكيف معها.

كيف تُفكر بطريقة "زرقاء"؟

غير طريقة تفكيرك من:

• "من منافسي؟"

إلى

• "من لم أخدمه بعد؟"

◆ اسأل نفسك:

1. ما الذي يمكن إلغاؤه مما اعتاد الناس عليه؟

2. ما الشيء الذي يمكن تخفيضه دون الإضرار بالقيمة؟

3. ما العنصر الذي يجب رفعه إلى أعلى مستوى؟

4. ما الذي يمكن إضافته ليكون مبتكرًا بحق؟

◆ هذا التفكير هو الذي يولد ما يسمى "الابتكار في القيمة" – أي تقديم شيء مميز بتكلفة معقولة وربح مستدام.

مبدأ إعادة بناء حدود السوق

- في الاستراتيجيات التقليدية، تُعتبر حدود السوق ثابتة ومفروضة.
 - في المحيط الأزرق، يُعاد رسم هذه الحدود بشكل استراتيجي وابتكاري.
- كيف تعيد الشركة رسم حدود السوق؟**

1. الدخول في صناعات بديلة (مثال: دمج خدمات الاتصالات بالترفيه).
2. الجمع بين قطاعات مختلفة (مثل سيارات كهربائية بخدمة رقمية).
3. تغيير مجموعة المستهلكين المستهدفة (كاستهداف غير المستخدمين).
4. إعادة تعريف عرض المنتج أو الخدمة بطريقة غير تقليدية.

لا تتبع قواعد السوق، بل أعد كتابتها.

مبدأ التركيز على الصورة الكبرى بدلاً من التفاصيل

- الشركات غالباً تتشغل بالأرقام الصغيرة (نمو المبيعات، هامش الربح، نسبة الخسارة...)
- استراتيجية المحيط الأزرق تطالب بالنظر للصورة الكبرى: هل نصنع نقلة استراتيجية؟
- كيف نطبق هذا المبدأ؟**
- استخدام أدوات مثل منحنى القيمة لرسم الفروقات الاستراتيجية.
- التركيز على التحوّل الجذري في تقديم القيمة لا على التحسين التدريجي.
- طرح سؤال: "هل ما نقدمه اليوم سيغير سلوك العميل؟"
- لا تُصلح ما هو موجود فقط، بل فكّر فيما يمكن أن يوجد.

مبدأ الوصول إلى ما وراء الطلب الحالي

- السوق التقليدي يخاطب عملاءه الحاليين.
- أما المحيط الأزرق، فيبني القيمة على الوصول إلى غير المستهدفين.
- ثلاث طبقات من غير العملاء:
 1. الطبقة الأولى: يستخدمون المنتجات لكن على مضض.
 2. الطبقة الثانية: يرفضون المنتجات الحالية.
 3. الطبقة الثالثة: لم يتم التفكير بهم أصلاً.

استراتيجية المحيط الأزرق تبدأ من حيث تتوقف استراتيجيات التسويق التقليدية.

مبدأ تسلسل الاستراتيجية الصحيحة

أي فكرة مبتكرة تحتاج أن تمر بتسلسل استراتيجي لضمان فعاليتها:
الخطوات:

1. فائدة واضحة للمشتري؟ هل الحل جذاب فعلاً؟
2. سعر معقول؟ هل القيمة مغرية بالمقارنة مع البدائل؟
3. هيكل تكلفة يدعم الاستدامة؟
4. هل هناك حواجز تمنع التقليد السريع؟

كل فكرة إبداعية يجب أن تمر باختبار القيمة والجدوى الاقتصادية قبل تحويلها لاستراتيجية عملية.

مبدأ التغلب على العوائق التنظيمية

الأفكار الجيدة قد تموت داخل المؤسسة إذا واجهت مقاومة داخلية.
أبرز العوائق:

- مقاومة التغيير من الموظفين.
- الخوف من فقدان السيطرة لدى الإدارة الوسطى.
- ضعف البنية الداخلية لدعم التحول.

كيف نتغلب عليها؟

- خلق رؤية مقنعة ومُلهمة للفريق.
- إشراك العاملين منذ البداية في تصميم الاستراتيجية.
- تقديم نجاحات سريعة تُظهر فعالية التوجه الجديد.

التحول الاستراتيجي لا يكفي أن يكون عبثيًا، يجب أن يكون مقبولا.

مبدأ دمج التنفيذ مع الاستراتيجية

في أغلب الشركات، يتم الفصل بين من يصمم الاستراتيجية ومن ينفذها.
في المحيط الأزرق:

- التخطيط والتنفيذ يسيران معًا.
- العاملون يُشاركون في خلق وتطبيق الابتكار.
- تُبنى الاستراتيجية على أساس عملي وقابل للتطبيق منذ اليوم الأول.
- استراتيجية لا يمكن تنفيذها ليست استراتيجية، بل حلم تنظيري.

الابتكار في القيمة – المفهوم المحوري للمحيط الأزرق

الابتكار في القيمة = تقديم قيمة جديدة للعميل مع خفض التكاليف في نفس الوقت.
آليات تحقيقه:

- إلغاء عناصر غير ضرورية في الصناعة.
- تقليل عناصر لا تضيف قيمة كافية.
- رفع مستوى العناصر ذات التأثير الكبير.
- إنشاء عناصر جديدة لم يتم تقديمها من قبل.

الابتكار الحقيقي هو الذي يُغيّر توقعات العميل، ويعيد تعريف المنافسة.

الابتكار في القيمة هو النقطة التي تلتقي فيها القيمة المُقدمة للعميل مع خفض التكاليف بالنسبة للشركة.

إنه ليس مجرد تحسين منتج أو خفض سعر، بل هو إعادة ابتكار المعادلة بأكملها لتقديم عرض جديد يصعب منافسته.

إن الابتكار في القيمة هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق. وهو يجمع بين الابتكار من جهة والقيمة من جهة أخرى.

لماذا الابتكار في القيمة أهم من الابتكار التكنولوجي؟

➤ الابتكار التكنولوجي قد لا يصنع سوقًا جديدة.
لكن الابتكار في القيمة يخلق طلبًا جديدًا، حتى بدون تقنية جديدة.

أمثلة:

- خدمة Airbnb لم تبتكر تقنية، لكنها أعادت تعريف السوق العقاري المؤقت.
- شركات الوجبات السريعة الصحية لم تطوّر طعامًا جديدًا، بل تجربة جديدة.

القيمة التي تصل إلى العميل هي جوهر الاستراتيجية، وليس التقنية بحد ذاتها.



الفرق بين التحسين التدريجي والابتكار الاستراتيجي

التحسين التدريجي	الابتكار الاستراتيجي (المحيط الأزرق)
تغييرات صغيرة على منتجات حالية	عروض جديدة بالكامل
يستهدف العملاء الحاليين فقط	يستهدف غير العملاء أيضًا
يحسّن الكفاءة	يعيد تعريف تجربة العميل
يعتمد على المنافسة	يتجنب المنافسة تمامًا

ليس كل تحسين هو ابتكار... لكن كل ابتكار مؤثر يغيّر القواعد.

منحنى القيمة – الأداة المركزية لاستراتيجية المحيط الأزرق

➤ ما هو منحنى القيمة؟

رسم بياني يوضح مدى استثمار الشركات في عناصر القيمة المختلفة التي تهم العميل.

➤ استخداماته:

- فهم الوضع التنافسي الحالي.
- كشف عناصر القيمة المبالغ فيها أو المهملة.
- تصميم استراتيجية تميز عن الآخرين.

➤ كيف يُستخدم؟

1. تحديد عناصر القيمة الأساسية في الصناعة.
 2. تقييم أداء كل شركة على هذه العناصر.
 3. رسم المنحنيات على مخطط واحد للمقارنة.
- الهدف:** إيجاد فجوة للابتكار تُحدث فرقًا حقيقيًا في السوق.



ما هي مصفوفة ERRC؟ ولماذا هي جوهر استراتيجية المحيط الأزرق؟

اختصار لـ: Eliminate – Reduce – Raise – Create

(إلغاء – تخفيض – رفع – إنشاء)

القرار	معناه	الهدف
إلغاء	حذف عناصر لا تضيف قيمة حقيقية	خفض التكلفة والابتعاد عن التكرار
تخفيض	تقليل العناصر المُبالغ فيها	تحسين الكفاءة وتقليل التعقيد
رفع	تعزيز عناصر تؤثر في قرار العميل	خلق ميزة جذابة
إنشاء	تقديم عناصر جديدة غير مطروحة	توليد طلب جديد

مصفوفة ERRC

مصفوفة تحليلية مكونة من أربع زوايا تُستخدم لإعادة تصميم عرض القيمة للمؤسسة، من خلال:

- **إلغاء Eliminate** ما يمكن حذفه مما اعتادت عليه الصناعة.
- **تخفيض Reduce** ما يمكن تقليله بشكل كبير.
- **رفع Raise** ما يجب زيادته بما يفوق المعايير الحالية.
- **إنشاء Create** ما يجب إضافته لأول مرة ويقدم قيمة جديدة.

أهميتها:

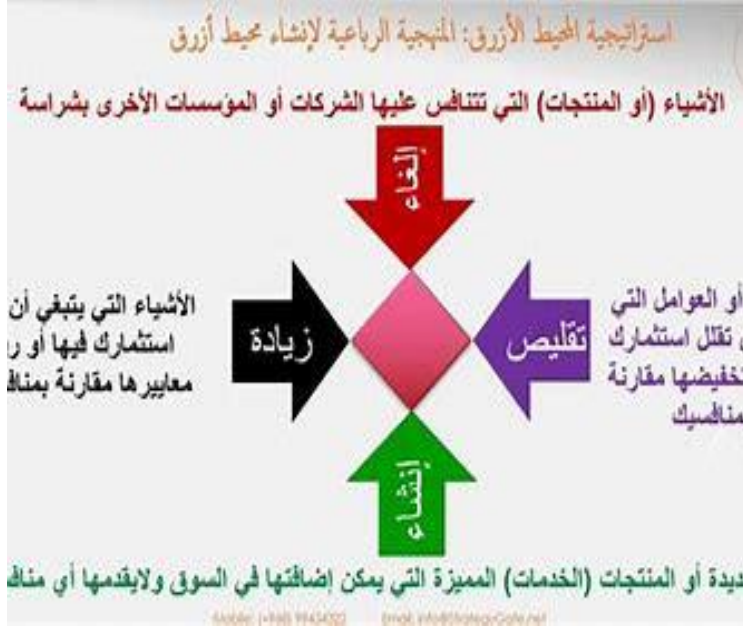
- تساعد على ابتكار عرض يدمج التميز وخفض التكلفة.
- تُجبر الشركات على كسر التفكير التقليدي في تصميم منتجاتها وخدماتها.

الابتكار القيمي يبدأ من كسر النمط... وهذه الأداة تفعل ذلك.

استخدام المصفوفة في تحليل مشروعك أو فكرتك

خطوات عملية لتطبيق مصفوفة ERRC على مشروع أو منتج:

- حدد السوق/القطاع المستهدف (مثلاً: التعليم – النقل – الطعام).
- ارصد سلوك العملاء: ماذا يحبون؟ ما الذي يزعجهم؟
- املأ المصفوفة:



1. ماذا يمكنك حذفه؟
 2. ما الذي يجب تقليله؟
 3. ما الذي يجب زيادته؟
 4. ما الذي يمكن ابتكاره كلياً؟
- اختبر النتيجة: هل الناتج يختلف فعلياً عن المنافسين؟ هل يجمع بين القيمة والتكلفة المنخفضة؟
 - هذه المصفوفة ليست أداة تصميم فقط... بل اختبار استراتيجي للتمييز.

خريطة المرافق مقابل المنافسين

ما هي؟

تحليل يقارن بين ما يُقدمه المنتج/الخدمة للمستهلك، مقابل ما يقدمه المنافسون.

الهدف:

➤ فهم فجوات القيمة.

➤ تحديد عناصر يمكن تحسينها أو ابتكارها.

كيف تُبنى؟

➤ تحديد المراحل التي يمر بها العميل (شراء، استخدام، ما بعد البيع).

➤ تقييم كل مرحلة وفقاً لمستوى القيمة المقدمة.

➤ المقارنة مع عروض المنافسين.

رؤية واضحة لأماكن خلق الفرق الحقيقي في التجربة.

تحليل العملاء غير المستهدفين

لماذا مهم؟

لأن الأسواق الزرقاء تنشأ غالباً من استهداف من لا يخاطبهم أحد.

الطبقات الثلاث للعملاء غير المستهدفين:

- الطبقة الأولى: من يستخدم المنتج مجبراً.
- الطبقة الثانية: من يرفض المنتج حالياً.
- الطبقة الثالثة: من لم يتم التفكير فيه أصلاً.

مثال تطبيقي:

شركة Dyson خاطبت من يرفض المكانس الكهربائية التقليدية بسبب ضعف الأداء والتصميم، فخلقت سوقاً جديدة تماماً.

التفكير خارج السوق يبدأ بالتفكير في “غير العملاء”.

التوقعات والعقبات الاستراتيجية

أداة تستخدم لتقييم:

- ما يتوقعه العملاء.
- وما يمنعهم من الشراء أو استخدام المنتج.

خطوات التحليل:

- رصد سلوك العميل في السوق الحالي.
- كشف ما يزعجه أو يثنيه عن الشراء.
- تطوير عرض يزيل تلك العوائق ويوفي التوقعات بطريقة مبتكرة.

كل نقطة ألم يمكن أن تتحول إلى فرصة سوقية.

مصفوفة الابتكار في المنتج والخدمة

أداة لدمج الابتكار في المنتجات والخدمات معًا بدلاً من التركيز على أحدهما.

الخدمة	المنتج	المحور
دعم سريع، تجربة ممتعة، تخصيص عالي	مكونات جديدة، تصميم مختلف، وظائف مبتكرة	الابتكار

الشركات الرائدة تدمج بين:

- منتج فريد.
- وخدمة داعمة تعزز القيمة.

التجربة الكاملة للعميل هي ما يصنع الابتكار الحقيقي.

تحليل هيكل التكاليف الاستراتيجية

◆ لماذا؟

لأن استراتيجية المحيط الأزرق تسعى لتقديم قيمة أعلى بتكلفة أقل.

◆ كيف؟

➤ حدد عناصر التكلفة المرتفعة وغير الضرورية.

➤ أعد تصميم العمليات لتقليل الهدر.

➤ دمج الوظائف أو تبسيطها بدون التضحية بالقيمة.

◆ أمثلة:

شركات الرحلات الجوية الاقتصادية ألغت تقديم الطعام المجاني لتقليل التكاليف وركزت على السعر المنخفض.

خفض التكلفة ليس هدفاً، بل وسيلة لتحقيق الابتكار القيمي.

أداة تقييم البدائل الاستراتيجية

◆ أداة تساعد في مقارنة خيارات السوق من حيث:

➤ الجاذبية للعملاء

➤ سهولة التنفيذ

➤ تكلفة التحول

➤ القدرة على خلق سوق جديد

◆ تُستخدم لاختيار أفضل توجه استراتيجي بين عدة أفكار.

الاستراتيجية الزرقاء ليست فكرة واحدة، بل اختيار واعٍ بين بدائل متعددة.

نموذج تحليل تأثير الاستراتيجية على سلسلة القيمة

فهم كيف يؤثر الابتكار في كل جزء من سلسلة القيمة:

المرحلة	تأثير الاستراتيجية الزرقاء
الإنتاج	تبسيط التصميم وتقليل التكلفة
التسويق	رسائل تركز على القيمة الفريدة
التوزيع	قنوات جديدة غير تقليدية
خدمة ما بعد البيع	تقديم تجربة استثنائية

عند تصميم استراتيجية زرقاء، يجب أن تتحول سلسلة القيمة بأكملها وليس المنتج فقط

أدوات محاكاة الأداء في الأسواق الزرقاء

◆ أدوات رقمية تستخدم لتحليل وتوقع:

- حجم السوق الجديد
- سرعة التبني من العملاء
- الاستجابة التنافسية

◆ أمثلة:

- النمذجة المالية لسعر وقيمة المنتج.
- اختبارات A/B في السوق التجريبية.
- محاكاة سلوك العملاء على منصات البيع.

التحليل الاستراتيجي لم يعد يعتمد فقط على الحدس، بل على أدوات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار.

خطوات تصميم مبادرة محيط أزرق

- ◆ أي شركة يمكنها بناء سوق جديدة عبر عملية منظمة:
- ✓ تشخيص الوضع الحالي (منحنى القيمة + تحليل المنافسين)
- ✓ فهم غير العملاء (ثلاث طبقات)
- ✓ تطبيق مصفوفة ERRC
- ✓ صياغة عرض جديد للقيمة
- ✓ اختبار الجدوى المالية والتنفيذية
- ✓ تخطيط إطلاق تدريجي للأسواق الجديدة

كل خطوة تؤسس للتي تليها، والابتكار لا يأتي من القفز بل من التخطيط.

كيف تختار الصناعة أو المجال المناسب للتحول؟

◆ ليس كل قطاع قابل لإنشاء محيط أزرق بسهولة.

◆ عوامل الاختيار:

- وجود تشبّع ومنافسة حمراء شديدة.
- ضعف الابتكار في تقديم القيمة.
- وجود فجوة بين توقعات العملاء والعرض الحالي.
- توفر تكنولوجيا ممكنة لكن غير مستغلة.
- قابلية العملاء لتجربة شيء مختلف.

القطاعات الأكثر نضجًا وتكرارًا، هي الأنسب للابتكار الجذري.

إعادة تصميم نموذج الأعمال Business Model Innovation

لا يكفي تغيير المنتج... بل يجب تغيير نموذج العمل بالكامل:

العنصر	التغيير المطلوب
العملاء المستهدفون	من المستخدمين الحاليين إلى غير المستخدمين
القيمة المقدمة	من التحسين إلى الاختلاف الجذري
الإيرادات	من البيع المباشر إلى الاشتراكات/العضوية
القنوات	من التقليدية إلى الرقمية

المحيط الأزرق يتطلب نموذجًا جديدًا يغير كيفية خلق القيمة وتقديمها وربحها.

استراتيجيات التسعير في الأسواق الزرقاء

◆ السعر عنصر حاسم في نجاح الابتكار القيمي:
استراتيجية تسعير فعّالة = قيمة فريدة + سعر مغرٍ + تكلفة قابلة للتحمل
◆ أساليب التسعير:

- **Penetration Pricing** الدخول بقوة بسعر منخفض.
- **Psychological Pricing** تسعير جذاب نفسيًا (مثل 9.99).
- **Value-Based Pricing** تسعير بناءً على القيمة المتصورة.

السعر لا يجب أن يكون عائقًا، بل جسرًا للوصول إلى العملاء غير المخدومين.

كيف تسوّق العرض الجديد في المحيط الأزرق؟

◆ تسويق منتج غير تقليدي يتطلب لغة جديدة واستراتيجية خاصة:

- ركّز على الفائدة لا الخصائص
- أعد صياغة الفئة المستهدفة
- استخدم التجربة بدل الإعلان
- أطلق منتجًا استكشافيًا بنسخة أولية MVP

◆ مثال:

شركة Uber لم تروّج على أنها "شركة نقل"، بل كـ "أسلوب حياة أسهل".

في المحيط الأزرق، التسويق يجب أن يكون توضيحيًا، لا إقناعيًا.

دور التكنولوجيا في خلق المحيط الأزرق

♦ التكنولوجيا ليست الهدف، بل أداة لخلق القيمة.
أمثلة:

- Airbnb منصة رقمية للضيافة دون امتلاك عقارات.
- Netflix تكنولوجيا البث خلقت تجربة ترفيهية جديدة.



أن تُستخدم التكنولوجيا لخدمة الابتكار في القيمة، وليس لمجرد الحداثة.

التركيز يجب أن يكون على “ما تحله التكنولوجيا” لا “ما هي”.

الفرق بين الإبداع التسويقي والابتكار الاستراتيجي

الإبداع التسويقي	الابتكار الاستراتيجي
تغييرات في الرسالة أو الوسائط	تغييرات في القيمة الأساسية
يستهدف العملاء الحاليين	يخلق طلبًا جديدًا
محدود الأثر الزمني	طويل الأجل، يغير قواعد السوق

الإبداع مطلوب، لكن الابتكار الاستراتيجي هو من يصنع النمو المستدام.

كيف تطوّر عرض قيمة disruptively؟

◆ عناصر العرض المبهّر:

- يُلغى شيئاً جوهرياً موجوداً في السوق.
- يُضيف شيئاً لم يكن يُقدّم سابقاً.
- يجعل العميل يعيد التفكير في "ما هو المهم؟"

◆ مثال:

Apple iPhone ألغى لوحة المفاتيح الفيزيائية وأضاف شاشة لمس كلية.

عرض القيمة المبهّر لا يُنافس، بل يُبدل المفاهيم.

ثقافة المؤسسة كشرط للنجاح في المحيط الأزرق

◆ التحدي الأكبر: الموظفون لا يؤمنون بالتغيير.
◆ الثقافة المطلوبة:

- تشجيع التجريب وال فشل المحسوب.
- العمل الجماعي بين الأقسام.
- التعلم المستمر من السوق والعملاء.
- التقدير الفوري للمبادرات الابتكارية.

أفكار المحيط الأزرق لا تعيش في ثقافات حمراء تقليدية.

لماذا يفشل تنفيذ الاستراتيجية رغم قوة الفكرة؟

◆ الأسباب الشائعة لفشل التنفيذ:

- فجوة بين صانع القرار والمنفذ.
- غياب الالتزام من القيادات الوسطى.
- ثقافة تنظيمية تقاوم الجديد.
- عدم وضوح الخطوات والإجراءات العملية.
- قلة الموارد أو سوء تخصيصها.

الاستراتيجية الجيدة لا قيمة لها إذا لم تكن قابلة للتنفيذ على الأرض.

بناء فريق قيادة داعم للتغيير

◆ خصائص الفريق القائد لتنفيذ المحيط الأزرق:

- مؤمن بالتغيير ومبادر به.
- مكوّن من ممثلين عن وحدات مختلفة (تشغيل، تسويق، مالي...).
- يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.
- يتقبل النقد ويستوعب الفشل المرحلي.

◆ مهامه:

- تسريع التفاعل بين الخطط والميدان.
- إزالة العقبات التنظيمية.
- رفع تقارير التنفيذ واقتراح التعديلات.

القيادة ليست مناصب، بل مسؤولية في تيسير الطريق أمام الاستراتيجية.

إدارة مقاومة التغيير داخل المؤسسة

◆ لماذا تحدث المقاومة؟

- خوف من فقدان الوظيفة.
- تهديد للمكانة أو السلطة.
- شك في جدوى الفكرة.

◆ أساليب التعامل:

- الشفافية منذ البداية: شارك الفريق في الفكرة والهدف.
- التمكين التدريجي: أعط صلاحيات حقيقية للتجريب.
- النجاحات السريعة: أظهر نتائج ملموسة في وقت قصير.
- المكافأة على التبني وليس الطاعة.

كل مقاومة للتغيير تخفي قلقاً يمكن التعامل معه بحكمة.

إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين

◆ الجهات المعنية بالتنفيذ:

➤ الموظفون

➤ الموردون

➤ الشركاء

➤ العملاء

➤ الجهات التنظيمية

◆ آليات الإشراك:

➤ جلسات تشاركية

➤ نماذج أولية للاختبار

➤ استطلاعات لقياس ردود الفعل

➤ شراكات استراتيجية لتسريع التنفيذ

الاستراتيجية التي لا تُبنى جماعياً... تُرفض فردياً.

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs لنجاح المحيط الأزرق

◆ مؤشرات كمية:

- عدد العملاء الجدد من غير الفئة المستهدفة سابقاً
- نسبة المبيعات الناتجة عن الابتكار الجديد
- نسبة الانتقال من السوق القديم إلى الجديد

◆ مؤشرات نوعية:

- رضا العملاء عن القيمة المضافة
- مستوى الالتزام التنظيمي بالتغيير
- فعالية التوزيع والتوصيل

ما لا يُقاس لا يُدار، وما لا يُدار لا يتحقق.

مراحل التحول – من الفكرة إلى الاستدامة

المرحلة	الوصف
التحليل	تشخيص الوضع وتحديد الفرص
التصميم	صياغة الاستراتيجية والعرض الجديد
التهيئة	بناء الفريق، تدريب الموظفين، تجهيز الموارد
الإطلاق	تنفيذ تدريجي في أسواق محددة
التقييم	قياس النتائج وتعديل الخطط
التوسيع	الانتقال إلى نطاق أوسع

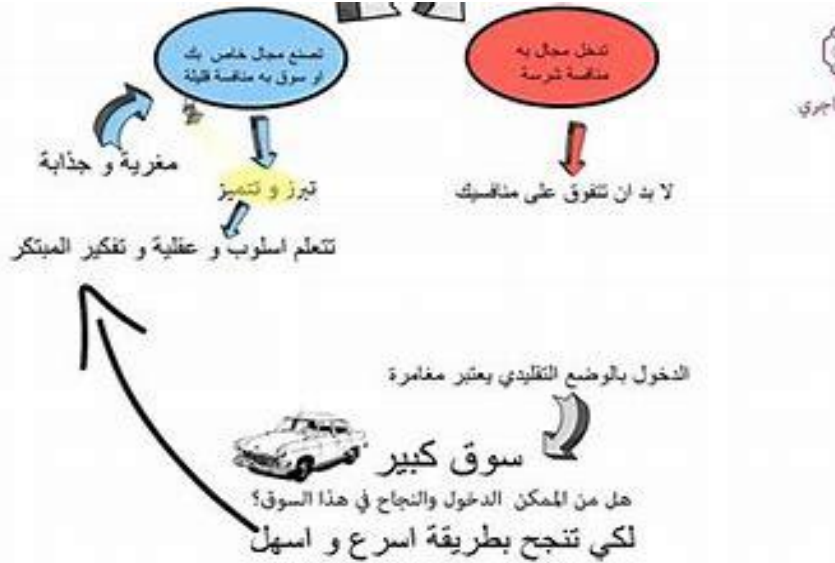
استدامة الزرقعة – كيف لا تعود إلى المحيط الأحمر؟

◆ التحديات التي تواجه الاستدامة:

- تقليد المنافسين للعرض الجديد.
- الركون إلى النجاح وعدم الابتكار المستمر.
- فشل في تطوير الجيل التالي من الحلول.

◆ حلول الاستدامة:

- بناء ثقافة الابتكار المستمر داخل المؤسسة.
- تخصيص فرق عمل دائمة للفرص الناشئة.
- الحفاظ على المرونة التشغيلية والذهنية.
- الدخول المبكر إلى أسواق جديدة (قبل نضجها).



الحفاظ على موقع الريادة يتطلب أن تسبق غيرك، لا أن تنتظرهم لتلحق.

التحول من التفكير التنافسي إلى التفكير الابتكاري

◆ التفكير التنافسي:

- يركّز على كيف نكون "أفضل" من الآخرين.
- يسعى لتحسين ما هو موجود.
- يعتمد على قواعد السوق الحالية.

◆ التفكير الابتكاري (الأزرق):

- يركّز على خلق شيء جديد تمامًا.
- لا يهتم بالمنافسين، بل بالفرص غير المستكشفة.
- يعيد تعريف قواعد السوق بالكامل.

التحول الذهني يبدأ بطرح سؤال مختلف: "لماذا لا؟" بدلاً من "كيف نفوز؟"

تطوير عقلية القيمة

◆ العناصر الأساسية لهذه العقلية:

- رؤية الفجوات في السوق وليس ازدحامها.
- التركيز على احتياجات غير مخدمة بدلاً من حروب الأسعار.
- الجمع بين الجرأة والتحليل: لا ابتكار بدون مخاطرة محسوبة.
- إعادة تعريف مفهوم النجاح: من "الربح على حساب المنافس" إلى "القيمة المضافة للمستهلك".

◆ كيف تُتمى هذه العقلية؟

- تمارين عصف ذهني لا تتقيد بالمألوف.
- حالات عملية من قطاعات مختلفة.
- محاكاة بناء عروض قيمة من الصفر.

العقلية أولاً، ثم تأتي الأدوات والأساليب.

كيف نبحث عن الأسواق الزرقاء؟

◆ خطوات عملية للبحث:

- تحديد نقاط الألم عند العملاء في السوق الحالي.
- تحليل العملاء غير الراضين وغير المستخدمين.
- دراسة الصناعات البديلة أو القريبة.
- استخدام أدوات مثل ERRC ومنحنى القيمة.
- بناء سيناريو جديد كلياً لاحتياجات غير ملبّاة.

◆ سؤال مفتاحي دائم:

"ما الذي يمكن حذفه أو تغييره لجعل العميل يقول: هذا جديد فعلاً!"

المحيط الأزرق لا يُرى بالعين المجردة، بل يُكتشف بالبصيرة التحليلية.

التفكير الاستراتيجي كمهارة عملية لحل المشكلات

◆ استراتيجية المحيط الأزرق ليست فقط أداة للتوسع، بل:

- منهج لحل المشكلات المعقدة بطرق غير تقليدية.
- إطار للخروج من القيود الظاهرة إلى حلول إبداعية.
- أسلوب للتعامل مع التغيير والمجهول بثقة.
- مثال تطبيقي:
شركة صغيرة تواجه منافسة شرسة في سوق النقل...
بدلاً من تقليد الكبار، طورت تطبيقاً للنقل المجتمعي داخل الأحياء، بناءً على الثقة والتقارب المحلي.

التفكير الاستراتيجي الأزرق هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون... والعمل عليه.

الفرق بين الابتكار في المنتج والابتكار في النموذج الاستراتيجي

◆ الابتكار في المنتج: تغيير شكلي/وظيفي في منتج معين.

◆ الابتكار الاستراتيجي: إعادة صياغة القيمة بالكامل.

الفرق بين الاثنين كالفرق بين تطوير دراجة... واختراع وسيلة نقل جديدة.

الابتكار في المنتج	الابتكار الاستراتيجي
جزئي ومحدود	شامل ومهيكل
قصير المدى	طويل الأمد
يمكن تقليده بسهولة	يصعب تقليده لأنه يغيّر قواعد اللعبة

تجارب فاشلة في المحيط الأزرق – لماذا لم تنجح؟

أسباب فشل بعض المبادرات الزرقاء:

- تجاهل الحاجة الحقيقية في السوق.
- عرض مبالغ فيه لا يناسب الثقافة المحلية.
- قفز مباشر دون تحليل عميق.
- استخدام تقنيات بلا قيمة مضافة.

الابتكار غير المدروس قد يؤدي إلى محيط رمادي: لا نجاح ولا منافسة واضحة.

هل يمكن للمحيط الأزرق أن يتحول إلى أحمر؟

◆ نعم، حين:

- يبدأ المنافسون بتقليد الفكرة.
- يتوقف الابتكار بعد الإطلاق الأول.
- ترتفع التكاليف ولا تُعدّل الاستراتيجية.

◆ الحل:

- التجديد المستمر في العرض.
- استباق موجات التقليد بتطوير الجيل التالي.
- بناء ثقافة زرقة متجذرة داخل المؤسسة.

المحيط الأزرق يحتاج إلى تجديد دائم، وإلا ستجرفه تيارات السوق.

تمرين ختامي – لتثبيت المفاهيم

أولاً: سؤالان بصيغة صح أو خطأ

➤ يعتمد نجاح استراتيجية المحيط الأزرق على الدخول في منافسة مباشرة مع اللاعبين الكبار في السوق.

الإجابة: خطأ – لأن الاستراتيجية تهدف إلى تجنب المنافسة أساساً.

➤ تحقيق الابتكار في القيمة يتطلب دائماً إدخال تكنولوجيا متقدمة في المنتج أو الخدمة.

الإجابة: خطأ – الابتكار في القيمة قد يكون في النموذج أو التجربة وليس بالضرورة في التكنولوجيا.

➤ كيف تفسر الفرق الجوهرية بين "تحسين المنتج التقليدي" و"إعادة تصميم عرض القيمة" في سياق استراتيجية المحيط الأزرق؟ وضّح بمثال من اختيارك.

■ يُتوقع من الطالب أن يشير إلى أن التحسين يعني تعديل بسيط ضمن السوق القائم، بينما إعادة تصميم القيمة تعني خلق سوق أو تجربة جديدة بالكامل.

■ مثال مقبول: الفرق بين هاتف مطوّر (تحسين) وابتكار نموذج اشتراك رقمي لتصوير احترافي (إعادة تصميم).

تمرين ختامي – لتثبيت المفاهيم

- أي مما يلي يُمثل أفضل وصف لمنهجية التفكير في المحيط الأزرق؟
- A. تحسين العمليات الداخلية لزيادة الربحية ضمن السوق
 - B. تحليل أداء المنافسين وتطوير منتج مشابه لهم
 - C. تجاهل احتياجات العملاء غير المهتمين بالسوق الحالي
 - D. اكتشاف فرص غير ملبأة وخلق عرض جديد يغير قواعد السوق

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.

(النسخة العربية: استراتيجية المحيط الأزرق، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، بيروت)

شكراً لكم