

# استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة -إضاءة على بعض التجارب الرائدة-

Blue Ocean Strategy as a revolutionary approach in shifting from the logic of competition to value innovation -

Highlighting some pioneering experiments -

الياس قصابي

مخبر LFIEGE، جامعة عنابة - الجزائر

[Lyes2711@yahoo.com](mailto:Lyes2711@yahoo.com)

تاريخ النشر: 2021/12/31

يسرى حمرة\*

مخبر LFIEGE، جامعة عنابة - الجزائر

[yousra.hamra@univ-annaba.org](mailto:yousra.hamra@univ-annaba.org)

تاريخ الاستلام: 2021/09/26

تاريخ القبول للنشر: 2021/12/29

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور استراتيجية المحيط الأزرق كاحدى أهم الاستراتيجيات الحديثة في تمكين المسيرين من قيادة مؤسساتهم من بيئة ذات منافسة مفرطة إلى مساحات سوقية غير مطروقة ولا منافسة بها، بالإضافة إلى تحديد مدى اسهامها في ابتكار القيمة. وقد تم التوصل إلى أن هذه الإستراتيجية تسمح بالانفلات من المنافسة وتخلق القيمة المبتكرة من خلال مجموعة من الأدوات التحليلية والتنفيذية (المخطط الاستراتيجي والاطارات التنفيذية الأربعة).

وتعرض الدراسة تجربة مؤسسة "Sun Circus" و "Starbucks" كتجربتين ناجحتين في ابتكار القيمة وخلق محيطات زرقاء، انطلاقا من تشخيص صناعاتهما المتراجعة وصولا إلى تحليل تحركاتهم الاستراتيجية عبر أدوات استراتيجية المحيط الأزرق. لتخلص الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تبني أفضل لهذه الاستراتيجية وابتكار القيمة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، المحيط الأحمر، ابتكار القيمة، المنافسة.

تصنيف JEL: M10، M31.

## Abstract:

This study aims to show the role of the blueocean strategy as one of the most important modern strategies in enabling managers to lead their organisations from hyper competitive environment in to untapped and uncompetitive markets paces, in addition to determining the extent of its contribution to value creation. It has been concluded that this strategy allows escape from competition and creates in novative value through a set of analytical and operational tools (the strategic canvvas and the four operational frame works).

The study presents the experience of "Sun Circus" and "Starbucks" as two successful experiences in value innovation and creating blue oceans, starting from diagnosing their declining industries, to analyzing their strategic moves through the blue ocean strategy tools. Finally, the study concludes with the most important findings and recommendations that can contribute to a better adoption of this strategy and value innovation.

**Keywords:** Blue Ocean Strategy; Red Ocean; Value Innovation; competiton.

**Jel Classification Codes:** M10 ، M31.

\* المؤلف المراسل.

## 1. مقدمة:

تشهد الأسواق العالمية اليوم حالة من المنافسة المفرطة بين العديد من المؤسسات في مختلف الصناعات، بحيث أصبح البقاء والحفاظ على استدامة المزايا التنافسية بالنسبة لها أمرا في غاية الصعوبة، الأمر الذي جعلها تشكك في منطق التفكير الاستراتيجي التقليدي القائم على المنافسة المباشرة والتسابق نحو كسب مزايا تنافسية قبل الغير، واتجهت بدل ذلك إلى البحث عن مضامين فلسفية جديدة تسهم في وصولها إلى الانعتاق من المنافسة والتفرد بقيادة السوق.

وفي هذا الإطار، قدم الباحثان Mauborgne Kim واستراتيجية المحيط الأزرق كأحدث الاستراتيجيات المعاصرة التي تدعم الابتكار والتجديد والتحديث، وكأفضل خيار يقود المؤسسات إلى إيجاد مساحات سوقية لم تصل لها المنافسة، تكون بمثابة محيط أزرق آمن لها بعيدا عن المنافسة المفرطة في المحيطات الحمراء.

وبالبحث عن القاسم المشترك بين من نجحوا في إيجاد محيطات زرقاء، أكد مبتكرو الاستراتيجية من خلال دراستهم طويلة المدى التي أجريت على أكثر من 150 حركة إستراتيجية ممتدة لمئة عام (1880-2000) شاملة أكثر من 30 مجالا في الصناعة، أن المنطق الاستراتيجي الثابت عبر الزمن والذي كان وراء خلق محيطات زرقاء تمثل في "ابتكار القيمة" الذي يضحك فكرة المفاضلة بين استراتيجية التمييز وتخفيض التكاليف، وأن وحدها المؤسسات التي أفلتت من المنافسة وابتكرت القيمة هي التي ركزت في تفكيرها الاستراتيجي على رفع قيمة الزبون وتدنية التكاليف معا.

### 1.1. الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق يتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل مقاربة ثورية تنقل المؤسسة من مفهوم المنافسة التقليدية إلى مفهوم آخر جديد ألا وهو ابتكار القيمة، ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن لإستراتيجية المحيط الأزرق أن تقود المؤسسات إلى الانفلات من المنافسة وخلق القيمة المبتكرة؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما هي المنافسة المفرطة وإلى أي مدى تستطيع المؤسسات الحفاظ على مزاياها التنافسية في وجودها؟
- ❖ ما المقصود بإستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة؟
- ❖ كيف تمكنت كل من مؤسسة Sun Circus وStarbucks من ابتكار القيمة وجعل المنافسة أمرا لاغيا؟

### 2.1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع وحداثته، باعتبار أن استراتيجية المحيط الأزرق من أحدث الاستراتيجيات في أدبيات الأعمال، كما أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة عربيا في تسليطها الضوء على المنافسة المفرطة وفي ربطها لاستراتيجية المحيط الأزرق بمتغير ابتكار القيمة؛ ناهيك عن تحليلها المفصل لتجربتي مؤسسة Sun Circus وStarbucks عبر أدوات استراتيجية المحيط الأزرق.

### 3.1. أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ الوقوف على واقع المنافسة المفرطة في صناعات اليوم ومعضلة استدامة المزايا التنافسية بها؛
- ❖ إلقاء الضوء على إستراتيجية المحيط الأزرق وكيفية خلقها للقيمة المبتكرة؛

❖ عرض تجارب بعض المؤسسات الناجحة في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة لإظهار أنها ليست مجرد استراتيجية نظرية، إنما قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

#### 1.4. منهجية الدراسة:

قصد بلوغ أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الوصفي في التأصيل النظري للموضوع ولضبط بعض المفاهيم المتعلقة به، أما المنهج التحليلي فتم اعتماده في تحليل العلاقة بين تلك المفاهيم وكذلك في تشخيص وضعية المحيطات الحمراء لصناعة المؤسسات المختارة وتحركات هذه الأخيرة على ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

#### 1.5. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم تقسيم هيكل الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية:

- ❖ المنافسة المفرطة ومعضلة استدامة المزايا التنافسية.
- ❖ استراتيجية المحيط الأزرق والتوجه نحو ابتكار القيمة.
- ❖ التجارب الناجحة للمؤسسات المتبنية لإستراتيجية المحيط الأزرق والمبتكرة للقيمة.

#### 2. المنافسة المفرطة ومعضلة المزايا التنافسية:

منذ ظهور التكنولوجيا تحولت الصناعات بشكل جذري من صناعات محتكرة مستقرة إلى صناعات ذات "منافسة مفرطة" وأصبح الحديث عن استدامة المزايا التنافسية بها محل شك دائم، ومن خلال هذا المحور سيتم التعريف بالمنافسة المفرطة في مقارنة بينها وبين المنافسة التقليدية، ومن ثم مناقشة معضلة استدامة المزايا التنافسية بها.

#### 2.1. المنافسة المفرطة كشكل حديث لمنافسة القرن 21:

تم تداول مصطلح المنافسة المفرطة في الأدبيات كترجمة عن "hypercompetition" باعتبار أن كلمة "hyper" تعبر عن "الفرط"، وقد أدرج لأول مرة من قبل D'Aveni سنة 1994 كدلالة عن سمة البيئة التي تكون فيها التحركات التنافسية سريعة وشديدة، والتي تفرض على المؤسسات التحرك بأسرع ما يمكن لبناء ميزات خاصة بها وتقليص ميزات منافسيها، وهو ما يزيد من سرعة التفاعلات الإستراتيجية الديناميكية بينهم (D'Aveni, 1994, p. 9). وفي مثل هذه الصناعات التي تعاني من حالة عدم التوازن الدائم، وحدها المؤسسات الناجحة من تسبق في أحداث المناورات بتوليد عوامل مخلة بتوازن منافسيها، أما تلك التي لا تنتهج هذا التوجه فستكون نفسها محل المناورات العنيفة وستجد صعوبة في التصدي لها (Cateura, 2007, pp. 32-33).

ويتفق كل من Bonnici (2014) و Kotzab (2009) على الانتشار المستمر للمنافسة المفرطة، حيث يؤكدان أنها أصبحت سمة جميع الصناعات الموجودة اليوم ولا تستثنى منها أية واحدة، من الصناعات ذات التقنية عالية إلى تلك المنخفضة، من خدمات الإنترنت إلى السيارات، الصناعات النسيجية والألبسة، الصناعات الغذائية... وغيرها. وبعبارة أخرى، فإن العامل الأول والمباشر لاشتداد المنافسة هو التحركات السريعة للمنافسين واستمرار دخول وافدين جدد، إلا أن هناك عوامل أخرى غير مباشرة أسهمت في زيادة حدة المنافسة كتطور التقنيات الرقمية وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، انتشار ظاهرة العولمة، والتسابق نحو الابتكارات والاختراعات (Kotzab & al, 2009, p. 7) (Bonnici, 2014, p. 1).

وحسب الطرح السابق فإنه يمكن استنتاج أن المنافسة المفرطة هي الشكل الحديث للمنافسة في العصر الحالي، وبالتالي يجب التفرقة بين المنافسة التقليدية والمنافسة المفرطة، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول (1) الذي

## استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة

### -إضاءة على بعض التجارب الرائدة -

يستعرض أهم الفروقات من منظورات مختلفة: استقرار البيئة، القدرة على توقع التغيرات، طريقة المنافسة، الحاجة إلى التكنولوجيا، والاستجابة التنافسية.

جدول 1: المنافسة التقليدية والمنافسة المفردة

| المنافسة التقليدية                     | المنافسة المفردة                           |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|
| بيئة مستقرة نسبياً                     | بيئة ديناميكية                             |
| تغيرات قابلة للتوقع                    | تغيرات تتميز بعدم التأكد وغير قابلة للتوقع |
| المنافسة عبر السعر والتكلفة            | المنافسة عبر الابتكار                      |
| تكنولوجيا مستقرة                       | تكنولوجيا دائمة التغير                     |
| الاستجابة عبر الاستفادة من أثر التجربة | الاستجابة عبر مرونة ديناميكية عالية        |

Source : Kotzab & al (2009), Supply chain management and hypercompetition, Logist, Res- springer (1), 5-13, p7.

من خلال مقارنة كل من المنافسة التقليدية والمنافسة المفردة، يلاحظ أن الأخيرة تظهر على مستوى البيئة الديناميكية التي تتميز بالتغيرات المستمرة وغير المتوقعة سواء في التكنولوجيا، القوانين والسياسات، أذواق المستهلكين والظروف الدولية، مما يصعب على المسيرين البقاء والاستمرار في بيئة عمل مماثلة. وعلى عكس المنافسة التقليدية التي يكون التغير فيها بطيئاً أين يمنح للمسيرين الوقت لرصد التغيرات والتنبؤ بها والاستجابة لها بطريقة مدروسة.

ولأن البقاء في صناعة مفردة المنافسة يعتمد على الاستمرار في طرح منتجات أكثر جودة مما يعرضه المنافسون، فإن التوجه الكبير في اعتماد أحدث التقنيات في طرق الإنتاج والتسويق أدى إلى تحول المنافسة إلى سباقا تكنولوجيا. وعلى العكس تماماً في بيئة مستقرة نوعاً ما أين تكون المنافسة بها قائمة على الأسعار وقيادة التكاليف، فإن الحاجة إلى التكنولوجيا العالية تأخذ نصيباً أقل من الاهتمام اهتماماً أقل.

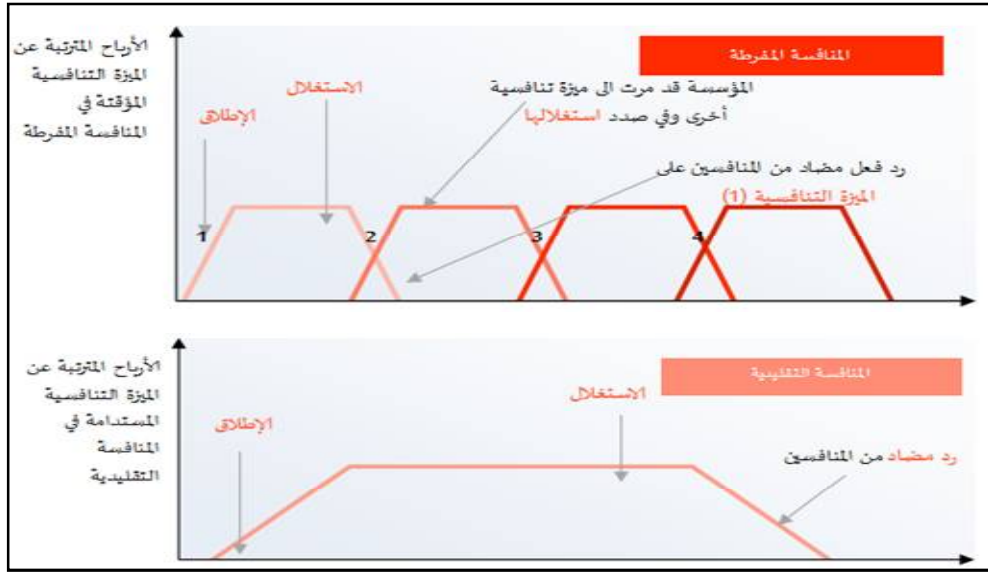
وفي نفس هذه البيئة المستقرة نسبياً، تستجيب المؤسسات للمناورات التنافسية بمحاولة الاستفادة قدر الإمكان من خبرتها الطويلة بالصناعة. أما المؤسسات التي تنشط في بيئة مفردة المنافسة فاستجابتها مختلفة تماماً إذ يتطلب منها الأمر أن تتحلى بدرجة عالية من المرونة، حتى تتمكن من التكيف بأسرع ما يمكن مع التغيرات المستمرة وتجعل من مرورها من مرحلة انتقالية إلى أخرى يتم بأكبر قدر من السلاسة وأقل تكلفة ممكنة.

### 2.2. الميزة التنافسية في ظل المنافسة المفردة:

يرى D'Aveni أن ديمومة النجاح في الصناعات مفردة المنافسة لم يعد من خلال استدامة ميزة تنافسية واحدة، ولا بخلق حواجز الدخول أو بامتلاك كفاءات جوهرية، بل أن الاستراتيجية المتبعة في هذه الصناعات تكمن في خلق سلسلة (Une sequence) من "المزايا التنافسية المرتبطة والوقائية"، وهذا لأن المنافسة ذات توسع كبير والأسواق أكثر ديناميكية وتقلبا (Veliyath , 1996, p. 291).

وبالتالي فإن المركز السوقي للمؤسسة يقوم فقط على مزايا مرحلية أو مؤقتة (Temporary Advantage)، وأن القدرة على إدارة سلسلة من التحركات التنافسية الناجحة تبقى في النهاية هي ما يحدد النجاح. والشكل (1) يبين دورة حياة الميزة التنافسية في كل من المنافسة التقليدية والمفردة (Lehmann-Ortega, Leroy, & Garrette, 2016, p. 291).

## الشكل 1: الميزة التنافسية في المنافسة التقليدية والمنافسة المفرطة



Source : Lehmann-Ortega et al, (2016) : Strategor , Dunod , 7 eme éd, Paris, France, p25.

يلاحظ من الشكل (1) أن المؤسسة في المنافسة المفرطة تحوز على سلسلة من المزايا التنافسية، حيث كل ميزة من السلسلة تمتاز بدورة حياة قصيرة، ما يعكس طابعها المحلي والمؤقت. إذ بمجرد كسب ميزة تنافسية (1) وقبل أن تمر هذه الميزة إلى مرحلة الاضمحلال، تكون المؤسسة قد أطلقت ميزة تنافسية أخرى (2)، وهكذا تستمر المؤسسة في إطلاق مزايا جديدة قبل اضمحلال سابقتها. وما يفسر هذا السلوك في إطلاق المزايا هو أنه في بيئة مفرطة المنافسة، قد تصبح في فترة قصيرة تلك المنتجات والخدمات التي تخلق الميزة التنافسية للمؤسسة لا تلبي المتطلبات المتغيرة للمستهلك، أو قد يظهر منافسين بمنتجات وخدمات أفضل، ما يقود المؤسسة إلى الإسراع في البحث عن ما يخلق لها ميزة تنافسية جديدة عبر إجراء تحسينات في ما تقدمه أو تطرح منتجات جديدة. وعلى العكس تماما في المنافسة التقليدية، تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة لها دورة حياة طويلة، ما يجعل منها ميزة مستدامة. وما يفسر ذلك هو سرعة التغيير المنخفضة نوعا ما في هذه البيئة، والتي تجعل المؤسسة تستفيد لمدة أطول من الميزة التنافسية لمنتجاتها الناجحة، فتصبح هذه المنتجات كما يصطلح عليها في مصفوفة BCG بـ "البقرة الحلوب" (Vache à lait) وهذا لما تدره لها من أرباح لفترة طويلة من حياة المؤسسة. وقد يميل البعض إلى اعتبار أن المنافسة المفرطة تفيد المؤسسة، وتقودها إلى الخوض في عمليات ابتكارية لإعادة تطوير نفسها وكسب مزايا جديدة تمكنها من البقاء. غير أن هذه الدراسة ترى أن عملية الابتكار في المنافسة المفرطة هي عملية محدودة على المدى الطويل، وتقدم في هذا الصدد أربعة حجج تدفع إلى اعتبار أن منطق المنافسة المفرطة ليس هو المنطق الأصح في تحقيق النجاح وضمان استدامة الميزة التنافسية، وقد جاءت هذه الحجج كالآتي:

❖ المؤسسات التي تنشط بصناعة مفرطة المنافسة يتعين عليها أن تستمر في المنافسة بشدة للبقاء، ومعنى ذلك أنه حتى لو نجحت المؤسسات على المدى القصير، فليس هناك من يقين من أنها ستفعل الشيء نفسه على المدى الطويل، وهذا يمكن أن يفسر سبب كون الميزة التنافسية سريعة الزوال في بيئة كهذه.

❖ التفكير بمنطق المنافسة يجعل من التخطيط الاستراتيجي وما تبعه من صياغة الاستراتيجيات يبدو أن كعمليتان لا فائدة منهما، وهذا لأن كلاهما ذات طابع استراتيجي الذي يحمل خاصية طويلة المدى، بمعنى في بيئة مفرطة المنافسة أين التغيير هو الثابت الوحيد، يصعب الجزم أن لم يقل استحالة ضمان أن الاستراتيجية المصاغة أنيا وفق وضعية المتغيرات الحالية ستكون ناجحة وتأتي بثمارها في ظل الوضعية المستقبلية للمتغيرات.

## استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة

### -إضاءة على بعض التجارب الرائدة -

❖ تستنزف الصناعات مفرطة المنافسة طاقة المنافسين وقدرتهم على التكيف طيلة وجودهم بها، إذ أن تحلي المؤسسة بالمرونة العالية يستدعي منها أن تنفق باستمرار المزيد من الموارد المالية وشحذ أكثر للجهود البشرية، وذلك فقط للحفاظ على حصتها في السوق، هذه الحلقة اللامتناهية يترتب عنها جر الوضع المالي للمؤسسة إلى المجهول، ولعل هذا الأثر السيء للتفكير بمنطق المنافسة يظهر بوضوح بالصناعات الفقيرة وغير الجذابة، حيث تختار المؤسسة أن تنصب جل تركيزها في الحفاظ على مواقعها التنافسية بدلا من إيجاد سبل الخروج من تلك الصناعة الفاقدة لجاذبيتها ومحاولة الدخول إلى أخرى أين تكون فيها المؤشرات الاحتمالية لتحقيق الأرباح مرتفعة.

❖ تؤثر الصناعات مفرطة المنافسة سلبا على ميكانيزمات السوق، حيث تقود إلى حروب سعرية، وتقضي وجود المؤسسات الصغيرة وتؤدي إلى تقلص هوامش الربح. ومع التحركات المقلدة المستمرة للمنافسين، يكافح الزبائن للتمييز بين آلاف المنتجات المتشابهة، ومعرفة أيهما الأقرب إلى الأصالة والجودة.

### 3. استراتيجية المحيط الأزرق والتوجه نحو ابتكار القيمة:

للالمام بأهم ما جاء حول استراتيجية المحيط الأزرق ومعرفة كيف تقود المؤسسات إلى خلق القيمة المبتكرة، سيتم من خلال هذا المحور محاولة فهم فلسفة المحيطات الحمراء والزرقاء في هذه الاستراتيجية ومن ثم تعريفها، ليتم في الشق الثاني من المحور التعرف على ابتكار القيمة وآلية بلوغها عبر أدوات استراتيجية المحيط الأزرق.

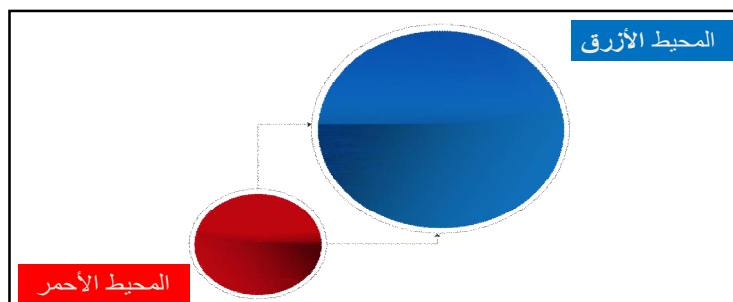
#### 3.1. فلسفة المحيطات الحمراء والزرقاء:

تقوم فلسفة المحيط الأزرق على تخيل سوق مكون من نوعين من المحيطات (Odera & others, 2017, p. 723):

❖ **المحيط الأحمر (Red Ocean):** يمثل جميع المؤسسات في السوق، وهذا هو "الفضاء السوقي المعروف"، أي مركز المنافسة، حيث حدود الصناعة محددة ومقبولة كما هي، وقواعد اللعبة معلومة. هنا تحاول المؤسسات أن تتفوق على منافسيها للوصول إلى أكبر حصة من الطلب الموجود. ومع ازدحام الفضاء السوقي، تتضاءل فرص النمو وتحقيق الربح، وتصبح المنتجات مجرد سلع متشابهة، فتتحول المنافسة الشرسة إلى محيط دموي.

❖ **المحيط الأزرق (Blue Ocean):** يمثل كل الصناعات غير الموجودة اليوم فهو "الفضاء الاستراتيجي المجهول" حيث لا وجود للمنافسة، أي تلك المساحات السوقية غير مطروقة، أين يتم خلق طلب جديد وفرص عالية لتحقيق نمو مربح. وتكون المنافسة في هذا المحيط أمرا لاغيا لأن قواعد اللعبة لم يتم ارساءها بعد، فمصطلح المحيط الأزرق هو دلالة عن إمكانات السوق الواسعة وغير المكتشفة.

#### الشكل 2: المحيط الأزرق والمحيط الأحمر



Source : W.Chan Kim & Renée Mauborgne, (2020) : How to shift from red to blue ocean? Blue Ocean Strategy website, , seen 03/03/2021 on : link- <https://www.blueoceanstrategy.com/how-to-shift-red-blue-oceans>

يبين الشكل (2) وجود محيطين، أحمر وأزرق، حيث يبدو هذا الأخير أكثر نقاءً واتساعاً من الآخر وهذا للفرص الكثيرة التي يحملها. ويدل اتجاه الأسهم على أنه بعيداً عن خلق محيطات زرقاء جديدة بابتكار صناعات لم تخرج بعد إلى حيز الوجود (كصناعة السيارات مقارنة بصناعة عربات الجر بالأحصنة سابقاً)، فانه يمكن اشتقاق محيطات زرقاء من المحيطات الحمراء بإيجاد المساحات غير المطروقة بها، وذلك إعادة تشكيل الأسواق الموجودة (كصناعة الهواتف الذكية مقارنة بالهواتف النقالة البسيطة). ويمكن إبراز أهم الفروقات بين المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء في الجدول الموالي:

جدول 2: الفروقات بين المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء

| المحيطات الزرقاء                                     | المحيطات الحمراء                                             |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| خلق مساحات غير متنازع عنها للسوق                     | التنافس في الأسواق الموجودة                                  |
| جعل المنافسة غير واردة                               | مواجهة وهزيمة المنافسين                                      |
| خلق طلب جديد والاستيلاء عليه                         | استغلال الطلب الموجود                                        |
| كسر التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكلفة       | التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكلفة                   |
| توجيه كامل نظام المؤسسة لخلق التميز مع تقليص النفقات | توجيه كامل نظام المؤسسة للاختيار بين التميز أو تقليص النفقات |

Source : Ibrahim Rawabdeh and others, (2012): Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function, The case of Jordan, Jordan Journal of Business Administration, Volume 8, No. 2, p:392.

من خلال المقارنة بين كل من المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء، يلاحظ أن هذه الأخيرة تركز على التنافس في السوق الحالية وتسعى باستمرار للمحافظة على حصصها في ظل عاملي الطلب الموجود وبيئتها شديدة المنافسة، بخلاف المحيط الأزرق الذي يستهدف المساحات غير مكتشفة في السوق ويخلق طلب جديد مما يجعل منطق المنافسة أمراً غير وارد. وفيما يتعلق بالتكاليف وخلق القيمة، فإن المؤسسات التي تنشط في المحيطات الزرقاء تستهدف تقليل التكاليف وخلق القيمة في آن واحد، على عكس التي تنشط بالمحيطات الحمراء والتي تجبر على المفاضلة بينهما.

### 2.3. مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

بعد ظهور مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق من قبل الباحثين Kim و Mauborgne، تم تداول تعريفهما من العديد من رواد الأعمال والباحثين، ويمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

❖ يعرف Kim و Mauborgne (2005)، إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها: "كل الصناعات غير الموجودة اليوم، فهي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمراً غير مطروح، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد" (Kim & Mauborgne, 2005, p. 5).

❖ أما yang (2008)، فيرى أنها تعني: "قيام المؤسسات بشيء مختلف عما يقوم به الآخرون ونتاج شيء لم ينتج سابقاً فضلاً عن تكيفها بشكل كبير مع القيم الأساسية الشائعة للزبائن لتشكل مجموعة جديدة من القيم دون وجود أي منافسة تذكر" (yang, 2008, p. 112).

❖ في حين يرى كل من M. Badoc و M. Beauvois (2008)، أن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل: "المقاربة التي تتيح الفرصة للمؤسسات أن تجد المسار للنمو من خلال تعزيز الابتكار في مجال السلع والخدمات، قنوات التوزيع، أو صورة العلامة التجارية" (Badoc, Beauvois, & Dadon, 2008, p. 76).

❖ وحسب CREG (2014)، استراتيجية المحيط الأزرق تهدف إلى: "إعادة تجديد نشاط سوق خانقة، مشبعة، واحتمالات نموها محدودة، وذلك عن طريق خلق طلب جديد عبر فضاء استراتيجي بكر تتطور وحدها فيه المؤسسة بدون حرب

## استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة

### -إضاءة على بعض التجارب الرائدة -

تنافسية وتجعل من المنافسة أمرا لاغيا وباطلا؛ بمعنى آخر هي استراتيجية لا تسعى للتكيف مع التوجهات الاقتصادية إنما تهدف بالأساس إلى خلق هذه التوجهات" (Creg, 2014).

من خلال التعاريف السابقة والمختلفة بتباين المنظور الذي صيغت على أساسه، فإنها جميعا تنبثق من التعريف الأصلي لمؤسسيها، ويمكن استخلاص تعريف شامل لإستراتيجية المحيط الأزرق كما يلي: "إستراتيجية المحيط الأزرق هي الإستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، فهي الطريق التي تحدد من خلالها كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو، وتبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته، فهي بذلك تسيّر باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم".

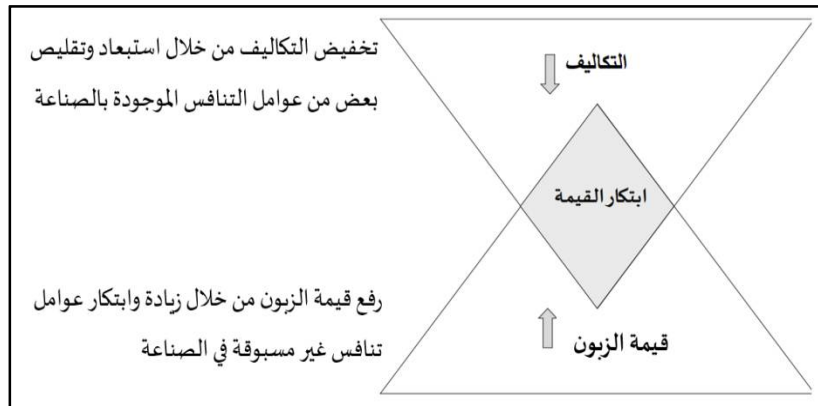
### 3.3. ابتكار القيمة: جوهر استراتيجية المحيط الأزرق:

يعتبر الباحثان Kim و Mauborgne منطق "ابتكار القيمة" كطريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وأن تبنيه يقود إلى إيجاد محيطات زرقاء والابتعاد عن المنافسة، ومن خلال هذا العنصر سيتم التعريف بابتكار القيمة، ومن ثم توضيح كيف يمكن لأدوات استراتيجية المحيط الأزرق أن تخلق القيمة المبتكرة وتجعل المنافسة أمرا لاغيا.

#### ❖ تعريف ابتكار القيمة:

يعرف منطق ابتكار القيمة بأنه "التفكير الذي يعتمد على السعي لتطبيق إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التكلفة المنخفضة في نفس الوقت، وخلق قفزة في القيمة لكل من المشتري والمؤسسة"، فخلافا لـ Porter الذي يرى أنه يجب المفاضلة بين الاستراتيجيات التنافسية، يرى Kim و Mauborgne أن تحقيق التمييز وخفض التكلفة في نفس الوقت هو أمر يمكن تحقيقه، وأن خلق القيمة المبتكرة يحدث فقط بدفع التكلفة إلى الأسفل ورفع القيمة المقدمة للزبائن إلى الأعلى باستمرار، مما يؤدي إلى خلق قفزة في القيمة للمؤسسة والزبائن معا. والشكل (3) يبين نموذج ابتكار القيمة (Basri, ghazali, & ismail, 2011, p. 48).

الشكل 3: نموذج ابتكار القيمة



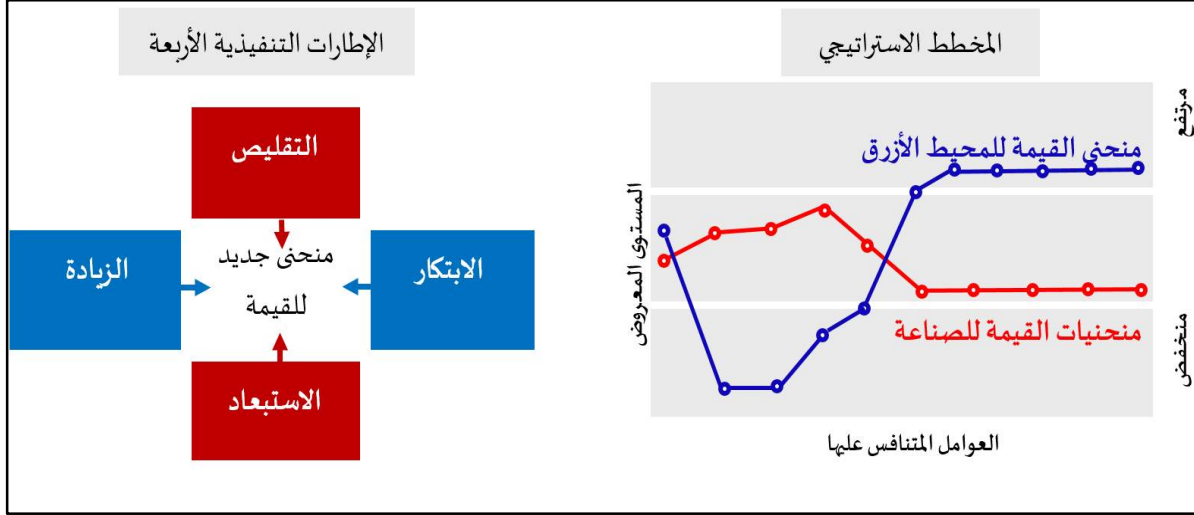
Source: Basri, J, Ghazali, M, and Ismail, M, (2011). Blue ocean strategy, the application in University Sains Malaysia Library, Seminar proceeding of developing Academic Library Services, Kelantan, Malaysia, 5-7 July 46-61, p48.

بما أن القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر التي تقدمهما المؤسسة إلى الزبائن، ولأن القيمة بالنسبة للمؤسسة تتولد من السعروبنية الكلفة، يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما تنظم المؤسسة بين السعر والمنفعة والتكلفة بشكل مناسب، هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية مستدامة. والعنصر أدناه يستعرض كيف يمكن لأدوات استراتيجية المحيط الأزرق أن تخلق القيمة المبتكرة.

## ❖ ابتكار القيمة عبر تبني أدوات استراتيجية المحيط الأزرق:

في إطار الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة، يقدم الباحثان Kim و Mauborgne أدوات استراتيجية المحيط الأزرق كأدوات تحليلية وتنفيذية تسمح للمسيرين بالانفلات من المنافسة وخلق القيمة المبتكرة، ويمكن حصر أهمها في أداة المخطط الاستراتيجي (Strategic canvas) والاطارات التنفيذية الأربعة (The four operational frameworks). حيث تسمح الأولى بتشخيص الوضع الحالي للمحيط الأحمر، أما الثانية فهي آلية تنفيذية تمكن من خلق محيطات زرقاء وابتكار القيمة.

الشكل 4: أدوات استراتيجية المحيط الأزرق المبتكرة للقيمة



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على: khouildat, S, (2018). A conceptual framework on Blue ocean strategy, A study to determine the understanding of banks employees towards practicing Bos, Idjtihad for legal and economic studies, 7 (1), 22-43, pp 30-32 من الشكل (4)، يمكن توضيح خلفية كل أداة من أدوات استراتيجية المحيط الأزرق التي تقود إلى ابتكار القيمة كما يلي:

- **المخطط الاستراتيجي:** تسمح هذه الأداة للمسيرين بالقراءة على لوحة مبسطة جميع العوامل التي تتنافس عليها الصناعة، وكذلك معرفة الملامح الاستراتيجية للمنافسين الرئيسيين وأين يستثمرون أموالهم ومدى التشابه بينهم، أي أنها توضح كيف يقود هؤلاء صناعتهم نحو المحيط الأحمر (Desalegn & others, 2020, p. 108). وعلى أساس ذلك يوجه المسير منحنى القيمة لمؤسسته بشكل مخالف. وبالنظر إلى مخطط الإستراتيجية فإنه مشكل بيانيا من ثلاثة مكونات رئيسية: (khouildat, 2018, p. 32)

- **منحنى القيمة:** هو تمثيل بياني لأداء المؤسسة عبر العوامل المتنافسة عليها في مجال صناعتها؛

- **المحور الأفقي:** يشمل العوامل التي تتنافس الصناعة عليها وتستثمر فيها؛

- **المحور العمودي:** يعبر عن مستوى العرض الذي يتلقاه الزبائن عبر العوامل المتنافسة عليها في الصناعة.

وما ينبغي الإشارة إليه أن منحنى قيمة المؤسسة يتخذ اللون الأزرق عندما يكون مختلفا عن منحنيات القيمة الأخرى في الصناعة في المقابل، عندما يكون منحنى القيمة على المخطوطة الإستراتيجية مشابها إلى حد كبير لمنحنى المنافسين، فإن هذا يعني أن المؤسسة تتنافس بشكل مباشر مع الآخرين في المحيط الأحمر.

- **إطارات التنفيذ الأربعة:** تعمل هذه الأداة على ضحذ علاقة المفاضلة بين تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة عبر أبعادها الأربعة، حيث يصور بعدي التقليص والاستبعاد طريقة تدنية التكاليف بالنسبة للمؤسسات، بينما بعدي

الزيادة والابتكار يصوران \_رفع القيمة المقدمة للزبون\_ ويمكن عرض مضمون كل بعد فيما يلي (Samsul & Mohammad, 2017)(Alghamdi, 2016, p. 144):

- **الاستبعاد:** هو أن تقوم المؤسسة باستبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن تجنبها لأجل تقليل تكاليف عملية الإنتاج، بأن تستبعد مثلاً بيع المنتجات في موقع سوقي واحد، واستبعاد بعض الأفراد العاملين الذين يربكون عمل المؤسسة ويتقاضون أجوراً مرتفعة، وكنتيجة يتم الحفاظ على المبيعات، وتقليل التكاليف.
- **التقليص:** هنا تقوم المؤسسة بتخفيض إجراءات العمل ذات التكاليف المرتفعة غير الضرورية في المؤسسة، ويجبر هذا البعد على إعادة النظر فيما إذا كانت هناك مبالغة في تصميم المنتجات أو في الخدمات المقدمة للزبائن ليتم تقليصها بما ينعكس على انخفاض التكاليف.
- **الزيادة:** أي أن تسعى المؤسسة إلى رفع وزيادة بعض العناصر التي تضيف إلى القيمة المقدمة للزبون، من خلال رفع وتحسين مستوى الجودة في المنتجات، أو إضافة منتجات تكميلية بما يحقق أفضل تلبية للحاجات.
- **الابتكار:** هو أن تقوم المؤسسة بتقديم شيء جديد لم يسبق وجوده في الصناعة، من سلع أو خدمات أو ممارسات تزيد من القيمة المقدمة للزبائن، وخلق طلب جديد وتحويل التسعير الاستراتيجي لهذه الصناعة. هذا البعد تحديداً أكثر الأبعاد إسهاماً في إحداث قفزة في القيمة والدخول إلى المحيط الأزرق.

#### 4. التجارب الناجحة للمؤسسات المتبنية لإستراتيجية المحيط الأزرق والمبتكرة للقيمة:

لمعرفة كيفية تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في الواقع العملي وكيف أن استخدام آلياتها يخلق القيمة المبتكرة، تم اختيار عرض تجربة مؤسسة Sun Circus التي يعتبرها Mauborgne و Kim (مبتكر استراتيجية المحيط الأزرق) بأنها أبرز التجارب الناجحة، كما حاولت الدراسة تحليل تجربة مؤسسة أخرى في صناعة مختلفة عن الصناعة الترفيهية وهي تجربة Starbucks لاثبات أن النجاح في إيجاد محيطات زرقاء يكون في أي صناعة وفي أي قطاع.

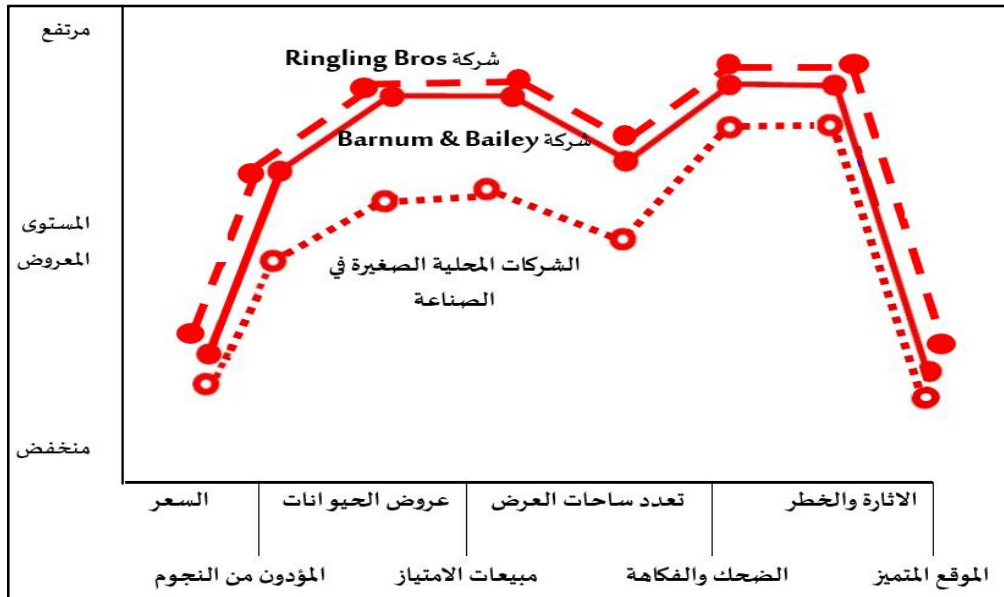
##### 1.1. تجربة مؤسسة Sun Circus:

تعتبر مؤسسة Sun Circus كمؤسسة عالمية رائدة في الصناعة الترفيهية، وقد استحوذت على الجماهير بتقديمها لأكثر العروض إبداً، إذ بلغ عدد المشاهدين لعروضها منذ تأسيسها في 1984 إلى غاية اليوم أكثر من 190 مليون مشاهد في 450 مدينة حول العالم بمبيعات تقارب المليار دولار سنوياً (cirque du soleil, 2021). ويمكن القول أن اختيارها لشعار "We Reinvent the circus" (نحن نعيد اختراع السيرك) لعرضها الافتتاحي الأول، كان أكثر من مجرد شعار تجاري، بقدر ما عبر عن تحركها الاستراتيجي في البحث عن محيطات زرقاء؛ فإعادة بناء حدود الصناعة وتحدي العوامل التقليدية المتنافسة عليها، استطاعت مؤسسة Sun Circus أن تحقق في أقل من عشرين عاماً منذ ظهورها مستوى عالٍ من الإيرادات الذي استغرق مؤسستين سباقتين كـ "Ringling Bros" و "Barnum & Bailey" أكثر من مائة عام لتحقيقه (Mauborgne, 2015).

##### ❖ المحيط الأحمر لصناعة السيرك:

كانت المنافسة في هذه الصناعة مهيمنة عليها من قبل مؤسسة "Ringling Bros" و "Barnum & Bailey" بعروض استهدفت بالأساس شريحة الأطفال، وتظهر أداة المخطط الاستراتيجي لاستراتيجية المحيط الأزرق في تشخيصها لحالة المحيط الأحمر لهذه الصناعة مجموعة متماثلة من منحنيات القيمة، والموضحة في الشكل (5).

الشكل 5: المحيط الأحمر لصناعة السيرك وفق المخطط الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحثين بتصرف اعتمادا على : khouildat. S, (2018). A conceptual framework on Blue ocean strategy , A study to : determine the understanding of banks employees towards practicing Bos, Idjtihad for legal and economic studies, 7 (1), 22-43, p32. عند قراءة المخطط الاستراتيجي أعلاه لصناعة السيرك يتضح أن منحنيات القيمة للشركات التي تنتهج منطق المنافسة والتي تأخذ ببيانها اللون الأحمر (Ringling Bros, Barnum & Bailey, والمؤسسات المحلية الصغيرة) أنها متماثلة، وأن المنافسة بين جميع المؤسسات متمحورة حول مجموعة من العوامل التقليدية: سعر التذكرة، المؤدون من النجوم، عروض الحيوانات، مبيعات الامتيازات (التحف التذكارية)، تعدد ساحات العرض (الخيم)، الضحك والفكاهة، الاثارة والخطورة، الموقع المتميز (غالبا ما تمثل في المساحات المفتوحة خارج المدينة)؛ ويكمن الفارق الوحيد بين هذه المنحنيات هو أن منحني القيمة للشركات المحلية الصغرى مسحوب أكثر نحو الأسفل وهذا لأنها تعرض مستوى أقل من هذه العوامل بسبب محدودية مواردها. وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على تلك العوامل دون الأخذ بعين الاعتبار مدى مواكبتها لمجريات الواقع، جعل المنافسة هناك تتحول إلى محيط دموي، ويمكن حصر أسباب حدوث ذلك فيما يلي (Cheng, 2020):

- تسابق المؤسسات حول استقطاب أشهر مؤدي العروض وجلب أكثر الحيوانات اثارة وخطورة، إلى جانب المواضيع المتكررة للعروض التي ألغت عنصر المفاجأة لدى المشاهدين؛
- الارتفاع المستمر في التكاليف (بما فيها أجور النجوم من المؤدين والمتطلبات المتعلقة برعاية الحيوانات ونقلها والتأمين عليها)، وهذا الارتفاع لم يقابله تغيير كبير في القيمة المقدمة للزبون؛
- ظهور بدائل ترفيهية أكثر جاذبية كألعاب الفيديو، ومع تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال أصبحت هناك امكانية مشاهدة عروض السيرك خلف الشاشات بجودة عالية بدلا من الحضور الفعلي بتذاكر باهضة؛
- توجه الرأي العام ومنظمات حماية حقوق الحيوان إلى استنكار استغلال الحيوانات لأغراض ترفيهية كصناعة السيرك والتي تتطلب اخضاعهم للتدريبات القاسية؛
- بما أن مؤسسة Ringling Bros و Barnum & Bailey كانتا السباقتين في هذه الصناعة، فقواعد المنافسة وحدود الصناعة قد وضعت من طرفهما، مجبرة بذلك الوافدين الجدد على اتباعها، ناهيك عن ممارستها لنوع من الاحتكار، بما يجعل أصغر المنافسين على الانسحاب من صناعتها.

## استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة

### -إضاءة على بعض التجارب الرائدة -

بناءً على الأسباب المذكورة، عانت الصناعة من تراجع مستمر في الجماهير، وبالتالي انخفضت الإيرادات والأرباح، مما جعل المنافسين يتصارعون على تغطية الطلب المتراجع وأخذ نصيبهم من الكعكة، محولين بذلك صناعة السيرك إلى محيط أحمر.

#### ❖ المحيط الأزرق لمؤسسة Sun Circus:

تمكنت مؤسسة Sun Circus من الانفلات من المنافسة المباشرة مع مؤسسات السيرك الأخرى، بتوجيهها إلى فئة البالغين بدلاً من شريحة الزبائن المستهدفة عادة في تلك الصناعة المتراجعة (فئة الأطفال)؛ وقد نجحت في هذا التحرك الاستراتيجي المبني على ابتكار القيمة لاستخدامها أداة الاطارات التنفيذية الأربعة كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل 6: تحركات مؤسسة Sun Circus وفق الإطارات التنفيذية الأربعة

|                                                                                                                                                                      |                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>الاستبعاد</b><br>- المؤدون من النجوم<br>- عروض الحيوانات<br>- مبيعات الامتياز<br>- عروض متعددة المساحات                                                           | <b>التقليص</b><br>- الإثارة والمخاطرة<br>- الضحك والفكاهة                   |
| <b>الابتكار</b><br>- ابتكار مواضيع جديدة تستهدف فئة الكبار<br>- إقامة العروض بالمسارح بدل المساحات المفتوحة المعزولة<br>- عروض راقصة وموسيقية وفنية<br>- تنوع العروض | <b>الزيادة</b><br>- رفع السعر<br>- تحسين تجربة المشاهدة (التأثيرات البصرية) |

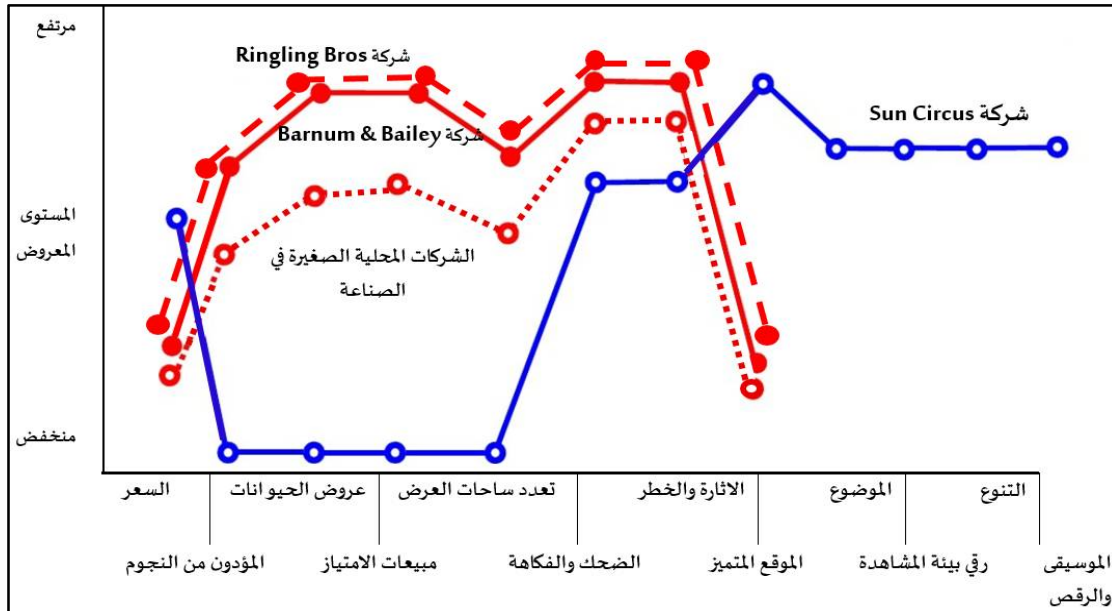
Source: Kuras. P, (2016). The basic assumptions of blue ocean strategy, Proceeding of CITPM, Faculty of Management, University of Technology, Czestochowa, Poland, 21-22 april, 243-251, p249.

يوضح الشكل (6) كيفية انتهاز مؤسسة Sun Circus لاستراتيجية المحيط الأزرق عبر الغائها وتقليصها للعديد من العوامل التي تمارس في السيرك التقليدي والتي كانت باهظة الثمن وضعيفة القيمة للعملاء؛ ورفع وابتكار عوامل أخرى جديدة، حيث تمثلت تحركاتها الاستراتيجية كالآتي:

- الاستبعاد التام للحيوانات المكلفة والتي يستهجن الرأي العام استغلالها، وكذلك النجوم من ذوي الأجور المرتفعة الذين يصنفهم الجمهور من الصف الثاني مقارنة بالذين ينشطون بالسينما والمسارح؛
- الغاء إقامة العروض في ساحات متعددة التي تتطلب تواجد الكثير من المؤدين، بالإضافة إلى استبعاد تحصيل المبيعات المتأتية من الامتيازات كالهدايا التذكارية الرمزية التي تعطي الطابع التقليدي للسيرك ولا تحقق أرباحاً عالية؛
- تقليص عروض الإثارة والمخاطرة المرتفعة والمكلفة، وكذلك البهلوانية والفكاهية التي تستدرج الصغار دون البالغين؛
- ابتكار عروض تستهدف أكثر فئة البالغين وتحاكي ماتعرضه المسارح الراقية من مواضيع فنية، هادفة، موسيقية وراقصة، ناهيك عن إقامة هذه العروض بمسارح حقيقية ودور الأوبرا وهذه التي تتواجد عادة بمراكز المدن، وهذا لإضفاء طابع راقٍ للمكان وفي نفس الوقت يكون سهل الوصول إليه بدلاً من المساحات الكبيرة المعزولة ومكلفة التجهيز؛

- زيادة التركيز على رفع تجربة المشاهدة باستخدام أكثر للتأثيرات السمعية والبصرية، بهدف جعل العروض أكثر سحرا ومعاصرة، وبالتالي سمحت هذه العروض الجديدة لها برفع أسعار تذاكرها لتماثل أسعار التذاكر في صناعة المسرح. بعد تبني مؤسسة Sun Circus لأداة الإطارات الأربعة في صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، تمكنت من خلق منحى قيمة مختلف تماما عن منحنيات القيمة لشركات المحيط الأحمر، وهو ما يوضحه المخطط الاستراتيجي في الشكل (7).

الشكل 7: منحى القيمة لمؤسسة Sun Circus وفق المخطط الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحثين بتصرف اعتمادا على : A study to determine the understanding of banks employees towards practicing Blue ocean strategy, A study to: khouldat. S, (2018).  
 بالنظر إلى منحى القيمة لمؤسسة Sun Circus الممثل باللون الأزرق فيمكن ملاحظة أنه معاكس تماما للبقية، معبرا بذلك عن قطيعة استراتيجية في التفكير امام هذه العوامل التقليدية، والتي استبعدت وقلصت المؤسسة الكثير منها عبر أداة الإطارات التنفيذية الأربعة، محدثة بذلك ثورة في صناعة السيرك باضافتها وابتكارها لعوامل جديدة (الموقع المتميز، ابتكار مواضيع جديدة، رفع جودة المشاهدة، التنوع، الموسيقى والرقص)، وقد استحدثت هذه العوامل بالتركيز على الزبون أكثر من المنافسة في حد ذاتها، لتقدم بذلك عروض قائمة على عوامل أكثر ابداعا مكنها من اخراج العروض في قالب مسرحي هادف وراقي من الرقص والموسيقى والاثارة، وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة Sun Circus تمكنت من الانفلات من المنافسة وخلق القيمة المبتكرة (ربح المؤسسة/قيمة الزبون)، وهذا باستخدامها لأدوات استراتيجية المحيط الأزرق التي مكنها من خلق منحى قيمي متفرد معبرا عن ايجادها لمحيط بكر يصعب تصنيف انتماء عروضه للمسارح أو السيرك.

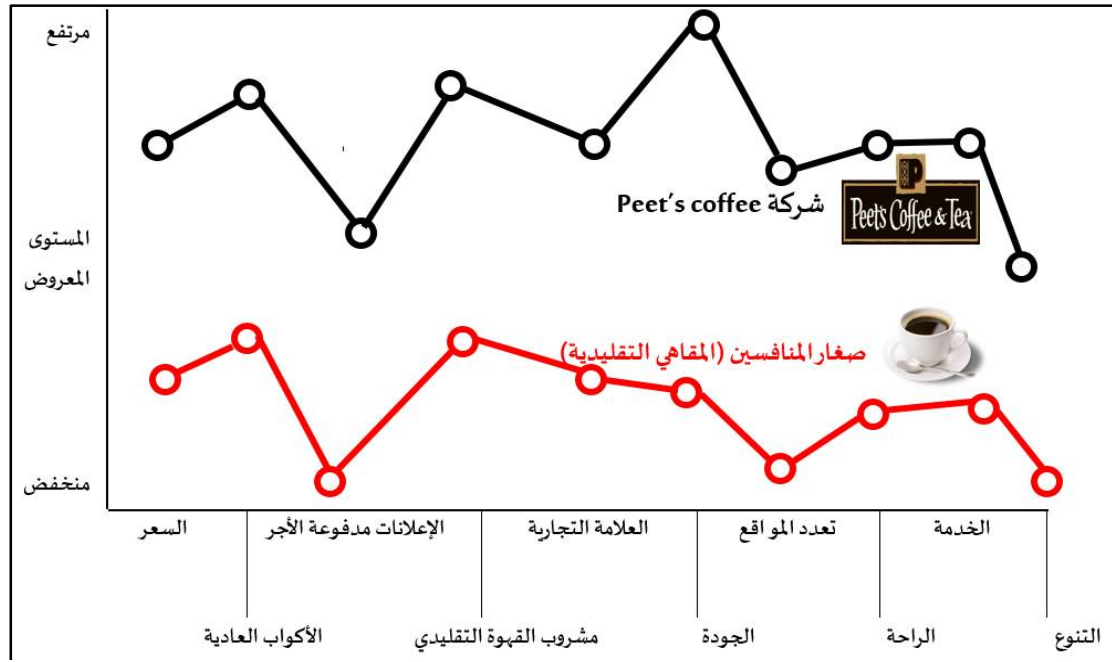
#### 2.4. تجربة مؤسسة Starbucks:

تعتبر Starbucks المؤسسة التي قلبت صناعة القهوة رأسا على عقب وأسست أشهر علامة تجارية على الإطلاق في هذا المجال، فهي اليوم بمثابة المؤسسة الرائدة في صناعة مشروبات القهوة مثلما هي ماكدونالدز في المأكولات السريعة، وتمكنت من الانتقال من تأسيس متجر واحد سنة 1971 إلى أكبر مؤسسة لسلسلة متاجر القهوة حول العالم بـ 32660 متجر في أكثر من 63 دولة. وتحقيقها لهذه القفزة النوعية يرجع لتبنيها لاستراتيجية المحيط الأزرق، والتي ارتكزت فيها على تحسين تجربة الزبائن وجعلها استثنائية بدلا من النظر إلى بيع القهوة كمجرد سلعة (starbucks, 2021).

❖ المحيط الأحمر لصناعة مشروبات القهوة:

تعتبر صناعة مشروبات القهوة بمثابة محيط أحمر حقيقي، فهي صناعة مشبعة من المنافسين وتعرض على الزبائن منتجات متماثلة في الخصائص والأسعار، بحيث أصبح التمييز بين هذه المنتجات أمرا في غاية الصعوبة، وتستثنى من ذلك متاجر مؤسسة Peet's coffee التي تعتبر من عمالقة المنافسين والتي استهدفت فئة الأغنياء من الزبائن، ولو تمت محاولة تشخيص حالة هذا المحيط الأحمر عبر المخطط الاستراتيجي فانه سيظهر مثلما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل 8: المحيط الأحمر لصناعة مشروبات القهوة وفق المخطط الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحثين

يوضح الشكل أعلاه منحنيات القيمة للشركات المتواجدة بالمحيط الأحمر والمبنية على مجموعة من العوامل التقليدية التي ترتبط بصناعة مشروبات القهوة مثل: السعر، المشروبات التقليدي للقهوة، الإعلانات المدفوعة، العلامة التجارية، الجودة، تعدد المواقع، الراحة، الخدمة والتنوع. ولو تم التركيز على منحني القيمة لمؤسسة Peet's coffee، فيلاحظ أنها تعرض مستوى عال في الأداء وفق تلك العوامل، فهي تقدم مشروبات قهوة ذات جودة عالية في فضاءات راقية ومريحة وخدمة زبائنها بشكل جيد، وبدلاً من التنوع في تقديم مشروبات بديلة أخرى كالعصائر مثلما هو الحال بباقي المقاهي، نصبت مؤسسة Peet's coffee تركيزها على التنوع بشكل مختلف وضيق، وهو تقديم مشروبات من مختلف وأجود أنواع البن المحمص حول العالم بما مكّنها من صنع علامة تجارية قوية. وقد تبدو مؤسسة Peet's coffee أنها وجدت مساحة غير مطروقة في هذه الصناعة (محيط أزرق)، لأن أسعارها المرتفعة رغم تناسبها مع الجودة المقدمة؛ جعلت ذلك المحيط جد ضيق ويقتصر على فئة معينة من الزبائن (الأغنياء) دون باقي الشرائح من الزبائن.

وبالعودة إلى منحني القيمة للشركات المحلية الصغرى أين تحتدم المنافسة الحقيقية بهذه الصناعة، فيلاحظ أنها تقدم أداء ضعيفا في إطار العوامل التقليدية بعيدا عن تبني أي استراتيجية إبداعية هادفة لخلق القيمة للزبون، مقدمة بذلك مشروبات وخدمات أقل جودة، وأقل أريحية في المكان، وهو ما تترجمه أسعارها الزهيدة. وتجدر الإشارة إلى أن المحيط الأحمر لهذه الصناعة يزداد منافسة بلا هوادة، خصوصا في ظل المعطيات التالية:

- دخول منافس جديد وقوي للصناعة -العلاقة-McDonald-بمشروبات McCafé، حيث يمثل طاقة إنتاجية إضافية تعمل على نطاق موسع وتهدد الحصة السوقية الخاصة بمنافسي الصناعة؛
- الارتفاع المستمر في أسعار البن بالبورصات العالمية لتراجع حصاد المحاصيل بالحقول لأغلب الدول المصدرة، وهو ما ينعكس بالسلب وبشكل مباشر على هيكل التكاليف للشركات المصنعة لمشروبات القهوة؛
- التهديدات المناخية المستمرة التي يواجهها المزارعون في حقول البن حول العالم، فحسب منظمة Worldcoffee research أن أكثر من نصف هذه الحقول ستصبح غير صالحة مع بلوغ سنة 2050 مما يجعل تغطية الطلب المتزايد أمرا بالغ الصعوبة وبالتالي ارتفاع سعر القهوة بشكل باهض؛
- التوجه الاستهلاكي المتزايد نحو مشروبات الشاي كبديل للقهوة، خصوصا مع التحديرات المستمرة لمنظمة الصحة العالمية حول الاستهلاك المفرط للقهوة.

#### ❖ المحيط الأزرق لمؤسسة Starbucks:

استطاعت مؤسسة Starbucks أن تخلق محيطا أزرقا خاصا بها ضمن صناعة مشبعة حين جعلت تحركاتها الاستراتيجية تتمحور حول الانتقال من الجاذبية الوظيفية التقليدية في صناعة مشروبات القهوة، إلى الجاذبية العاطفية بجعل شرب القهوة تأخذ صورة تجربة مميزة ومريحة بدلا من المتاجرة بها كسلعة عادية، ويمكن وصف توجهها المبتكر القيمة من خلال الإطارات التنفيذية الأربعة الموضحة في الشكل (9).

الشكل 9: تحركات مؤسسة Starbucks وفق الإطارات التنفيذية الأربعة

| الاستبعاد                                                                                                                                                                                                                 | التقليص                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- التقديم في الأكواب العادية</p> <p>- الاعلانات الدعائية التقليدية المدفوعة الأجر</p>                                                                                                                                  | <p>- تقديم نوع واحد من القهوة (القهوة الكلاسيكية)</p>                                                                                                  |
| الابتكار                                                                                                                                                                                                                  | الزيادة                                                                                                                                                |
| <p>- أذواق جديدة للقهوة وتصاميم مبدعة للأكواب بأحجام مختلفة وسهلة التجول بها</p> <p>- توفير منتجاتها بالخطوط الجوية لـ <u>United Airlines</u></p> <p>- اشراك الزبون في الابتكار عبر موقع الالكتروني "MyStarbucksIdea"</p> | <p>- رفع السعر بما يتناسب مع الجودة المقدمة</p> <p>- تحسين ديكور المقاهي</p> <p>- الترويج للمنتجات من المسير الى الزبون</p> <p>- زيادة عدد المواقع</p> |

المصدر: من اعداد الباحثين

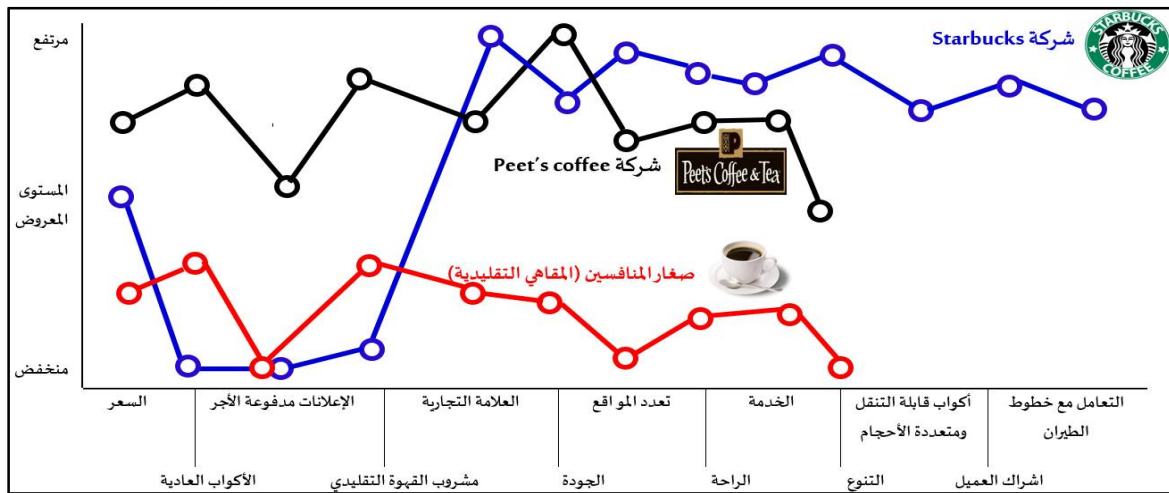
- يبين الشكل أعلاه، مختلف التحركات الاستراتيجية لمؤسسة Starbucks، والتي هدفت من خلالها إلى الانفلات من المحيط الأحمر لصناعة القهوة وفي نفس الوقت خلق القيمة المبتكرة، ويمكن توضيح هذه التحركات كالآتي:
- الاستبعاد الخروج من الإطار التقليدي لمتاجر القهوة المتعارف عليها بإعادة النظر في ما يقدم والشكل الخارجي له، حيث استبعدت تماما الأكواب العادية وقلصت تقديم مشروبات القهوة الكلاسيكي، لتتجه بدل ذلك إلى ابتكار أذواق وأنواع جديدة لمشروبات القهوة (Flat white، Mocha، Latte، Cortado) واعتمدت في تقديمها على أكواب مختلفة الأحجام قابلة للحمل والتنقل بها وتصاميم مبدعة مستحدثة حسب فصول السنة وأعيادها؛

## استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة

### -إضاءة على بعض التجارب الرائدة -

- ألغت المؤسسة فكرة الترويج لمنتجاتها عبر الإعلانات مدفوعة الأجر وبدل ذلك اعتبرت الزبون كمسوقها الأول، ولأن التعليب والشكل الخارجي له دور مهم في التسويق، فقد لجأت إلى إضفاء طابع شخصي على الشكل الخارجي لمنتجاتها بتدوين اسم كل زبون على كوبه عند عملية الشراء وهذا لظهور مدى اهتمام المؤسسة به وحثه بشكل مباشر على تداول ومشاركة تجربته على وسائل التواصل الاجتماعي، ناهيك عن منحهم أشرطة مضغوطة تعرض المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة ونشاطها ومدى تحليها بالمسؤولية الاجتماعية؛
  - على الرغم من استبعادها وتقليصها للعديد من العوامل التقليدية، لأنها أولت اهتماما لبعضها منها كعامل تعدد المواقع بفتحها لعدة متاجر في مواقع مختلفة بمراكز المدن وبالقرب من المعاهد وأماكن العمل، ناهيك عن الاستثمار أكثر في عامل الراحة، الخدمة والجودة، جعلها ليدكور مقاهيها يأخذ شكلا معاصرا، راقيا ومريحا لجعل التجربة أقرب ما تكون إلى شرب القهوة بالبيت ولكن في وسط المدينة، وبالتالي استقطاب أكثر للتجمعات حول كوب قهوة؛
  - اشراك الزبائن في عملية تحسين المنتجات عبرالصفحة الالكترونية "MyStarbucksIdea" التي هي بمثابة علبة أفكار، أين تنظم فيها عمليات سبر آراء حول إطلاق منتجات جديدة مقترحة من الزبائن أنفسهم، الأمر الذي يعزز من شعورهم بالانتماء، وفي نفس الوقت يقلص من نفقات البحث والتطوير ويضمن الاقبال على تلك المنتجات المقترحة والتي تم التصويت عليها من قبلهم؛
  - إلى جانب توفير خدمة البيع والحجز عبر الانترنت لتوفير الوقت للزبون، تقدم مؤسسة Starbucks منتجاتها جوا بالطائرات، اذ تتعامل مع الخطوط الجوية لـ UnitedAirlines، ك محاولة منها في مرافقة الزبون أينما كان وترسيخ أكثر لعلامتها التجارية، والتي مكنها هذه الأخيرة من وضع أسعار مرتفعة تتناسب مع جودة شرب قهوة Starbucks.
- بناءا على جميع هذه التحركات الإستراتيجية، استطاعتمؤسسة Starbucks النجاح في تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وخلق منحى قيمي جديد يختلف عن منحنيات المنافسين في صناعة مشروب القهوة، ويمكن ملاحظة ذلك عبر الشكل أدناه،

الشكل 10: منحى القيمة لمؤسسة Starbucks وفق المخطط الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح عند قراءة المخطط الإستراتيجي أعلاه أن مؤسسة Starbucks استطاعت أن تجعل من منحى القيمة الخاص بها (الممثل باللون الأزرق) مخالفا بيانها مقارنة بمنحنيات القيمة للمقاهي التقليدية الأخرى ولمؤسسة Peet's coffee،

وبتناقصه على مستوى بعض العوامل التقليدية وارتفاعه عند أخرى، فإن ذلك يعبر عن ترجمة بيانية للتحركات السابقة وفق الإطارات التنفيذية الأربعة، كما أن امتداده دون المنحنيات الأخرى على مستوى عوامل تنافسية جديدة (قابلية التنقل بالأكواب واحجامها، اشراك العميل، التعامل مع خطوط الطيران) يؤكد على تجسيد بعد الابتكار في الاطارات التنفيذية الأربعة. وبالتالي يدل منحني القيمة لمؤسسة Starbucks أنها لم تنجز وراء تقليد منافسي الصناعة بقدر ما نصبت اهتمامها على تحسين تجربة الزبون.

وبالتعمن أكثر في المخطط الاستراتيجي يتضح أن مؤسسة Starbucks سعت إلى تقديم منتجات تقارب جودة مؤسسة Peet's coffee ولكن أفضل بكثير من ما تقدمه المقاهي العادية، بأذواق مختلفة، في فضاءات مريحة وبأسعار أكثر قبولاً بالنسبة للفئة متوسطة الدخل من الزبائن الذين جعلتهم يشتركون بشكل أو بآخر في تنفيذ استراتيجيتها، وتحسين تجربتهم في شرب القهوة، لتتمكن بذلك من أن تصنع لها أكبر العلامات التجارية في هذا المجال.

5. خاتمة:

من خلال ما سبق عرضه في هذه الدراسة، يتضح أن الالتزام بالمنافسة وفق حدود السوق الموضوعة هي مشكلة وهمية موجودة فقط في تفكير المسيرين، فالمعضلة الحقيقية تكمن في كيفية إنشاء مساحة سوق جديدة غير متنازع عليها وتغيير تركيز التفكير الاستراتيجي من المنافسة إلى ابتكار القيمة. وكما اتضح من خلال تجربة مؤسسة Sun Circus و Starbucks أنه على الرغم من اختلاف نوعي الصناعة اللتان تنتمي إليهما، لأن كلاهما تمكنا من النجاح في ابتكار القيمة وجمعاً مبدأ التمايز وخفض التكلفة في نفس الوقت، وهذا باستخدام كلاهما لأدوات استراتيجية المحيط الأزرق التي جعلت من منافسة باقي المؤسسات لها أمراً لاغياً. مما يقود إلى اعتبار كلاهما نموذجاً للشركات التي ابتكرت بدائل للبقاء في السوق وأحدثت قفزة بالانتقال من المحيط الأحمر لصناعتها إلى إيجاد محيطات زرقاء غير مطروقة.

2.5. النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ المنافسة المفرطة هي تعبير عن حالة الاحتدام الشديد للمنافسة بين المؤسسات في صناعات اليوم، وتكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة ومرحلية ويصعب الحفاظ عليها؛
- ✓ استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية تهدف إلى الانعتاق من المنافسة وإيجاد مساحات سوقية غير مطروقة وخلق طلب جديد وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته، فهي بذلك تركز على الزبون بدلاً من المنافسين ومزاحمتهم؛
- ✓ ابتكار القيمة هو المنطق الذي يقود إلى إيجاد المحيطات الزرقاء، ويوضح فكرة المفاضلة بين التميز أو خفض التكاليف التي تتبناها استراتيجيات المحيط الأحمر القائمة على منطق المنافسة؛
- ✓ تمكنت مؤسسة Sun Circus و Starbucks من ابتكار القيمة وجعل المنافسة أمراً لاغياً من خلال إعادة تشكيل حدود السوق بالنظر في العوامل التقليدية المتنافس عليها، واعتمدت في ذلك على أدوات استراتيجية المحيط الأزرق (المخطط الاستراتيجي في تشخيص المحيط الأحمر، والاطارات التنفيذية الأربعة في اجراء تحركات المحيط الأزرق).
- 2.5. التوصيات: بناءً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة التوصيات التالية:
- ✓ ضرورة إعادة النظر في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات، لأن منطق المنافسة المتبنى عند غالبيتهم لا يضمن استدامة مزاياهم التنافسية؛
- ✓ لابد من ادراج المسيرين للمخطط الاستراتيجي في عمليات التشخيص للحصول على صورة متكاملة حول وضعية صناعاتهم، مع تبني الإطارات التنفيذية الأربعة لقيادة مؤسساتهم من المنافسة المفرطة للمحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق.

## 6. قائمة المراجع:

1. D'Aveni, R. (1994). Hypercompetition, managing the dynamics of strategic maneuvering. New York, USA: The Free Press, New York, USA.
2. Cateura, O. (2007). Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation, le cas de l'industrie électrique en France . France: these de doctorat, Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion, Institut des sciences de l'entreprise et du management, Université Montpellier I.
3. Kotzab, H., & al. (2009). Supply chain management and hypercompetition. Logist. Res- springer(1), 5-13.
4. Bonicci, T. s. (2014). hypercompition. Wiley Encyclopedia of Management, 1-4.
5. Veliyath, R. (1996). Hypercompetition, Managing the dynamics of strategic maneuvering, The Academy of Management Review, book review. The Academy of Management Review, 21(1), 291-294.
6. Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., & Garrette, B. (2016). Strategor, Toute la stratégie d'entreprise. Dunod. (éd. 7). Paris, France: Dunod.
7. Odera, O.-A., & others. (2017). The Impact of Blue Ocean Strategy on Value Innovation, A Study of Selected Firms' in FMCG and Telecommunications Sectors in South-West Nigeria. International Journal of Scientific & Engineering Research, 8(10), 721-735.
8. Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy, how to creat Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant. Boston,, Massachussts, USA: Harvard Business Review Press.
9. yang, k. (2008). Voice of the Customer, Capture and Analysis . USA: The McGraw-Hill.
10. Badoc, M., Beauvois, M., & Dadon, C. (2008). Strategie de «l'océan bleu » permettront-elles de retrouver les voies de la croissance ? Revue Banque, Management & systèmes d'information(707).
11. Creg. (2014). Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu. Centre de Ressources en Économie Gestion. seen: 18 march 2021, sur <https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu>
12. Basri, J., ghazali, m. p., & ismail, m. i. (2011). Blue ocean strategy: The application in University Sains Malaysia Library. Seminar proceeding of developing Academic Library Services, , july 5-7 , (pp. 46-61). Kelantan, Malaysia.
13. Desalegn, Y., & others. (2020, october 15). Situational and Mixed Business Strategy Analysis for Market, Competitiveness: An Exploration in Context of Africa. International Journal of Global Business and Competitiveness (15), 106–120.
14. khouildat, s. (2018). A conceptual framework on Blue ocean strategy :a study to determine the understanding of banks employees towards practicing blue ocean strategy. Idjithad for legal and economic studies, 7(1), 22-43.
15. Alghamdi, A. A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). Universal Journal of Management, 4(4), 141-160.
16. Samsul, A., & Mohammad, T. I. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(1), 1.
17. cirque du soleil. (2021). À propos du Cirque. cirque connect. seen: 21 may 2021, on: <https://www.cirquedusoleil.com/fr/press/kits/corporate/%C3%A0-propos-du-cirque>
18. Mauborgne, R. (2015, March 20). This is how Cirque du Soleil reinvented the circus. Quartz , seen: 25 december 2020, on: <https://qz.com/366601/this-is-how-cirque-du-soleil-reinvented-the-circus/>
19. Cheng, A. (2020). Strategy Canvas from Blue Ocean Strategy. seen: 19december2020, on: <https://www.allencheng.com/strategy-canvas-blue-ocean-strategy/>
20. starbucks. (2021). About us: Starbucks coffee company, Starbucks website, seen: 30 may 2021 on: <https://www.starbucks.com/about-us/>