

الشركة العربية  
للإعلام العلمي  
(شعاع)  
القاهرة

ج ٢٠٠٤

للمشتركين فقط

nasim@edara.com



شباط  
فبراير (2005 م)  
محرم (1426 هـ)

السنة الثالثة عشرة

العدد الرابع

العدد 292

www.edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

## استراتيجية السوق الأزرق

### كيف تكتسح السوق وتترك المنافسين خارج اللعبة

تأليف: شان كيم - رينيه موبورن

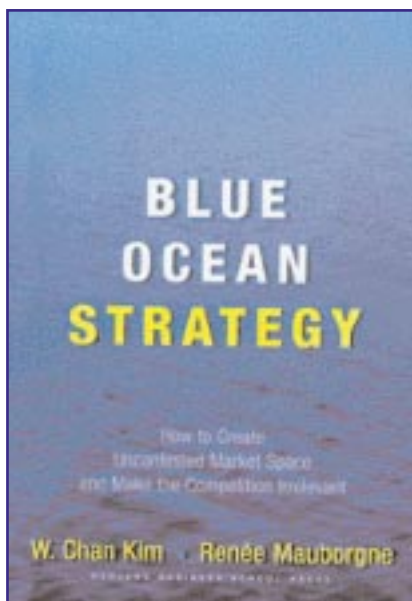
صافية وذات لون أزرق رائع، لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية. وهذا هو أحد الأسرار الخفية التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون (الأزرق).

#### من الأحمر إلى الأزرق

ركزت معظم الاستراتيجيات خلال ربع القرن الأخير على المنافسة الحمراء دون غيرها. فكانت النتيجة شيوع مفاهيم وأساليب ومهارات عن طرق المنافسة في المحيطات والأسواق الحمراء، بتوظيف أدوات وأفكار إدارية معروفة من قبيل تقليص الحجم وتمييز المنتجات وتركيز الجهود وتحسين الجودة والمقارنة

المرجعية بالمنافسين. وقد تم كل هذا في ظل غياب كامل لما نسميه المحيط الأزرق للأسواق.

لقد ظلت فكرة ابتكار المحيطات الزرقاء (أو الأسواق البكر) مجرد أمنية أو نظرية ولم تتحول في معظم الحالات إلى ممارسة حقيقية. ولذلك نقدم لكم استراتيجيتنا الجديدة لتوفير أطر عمل تطبيقية وأدوات



#### \* المحيطات الحمراء: تمثل

الصناعات القائمة اليوم. ونقصد بها الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة. ففي المحيطات الحمراء، تجهد الشركات للتغلب على منافسيها بهدف حيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي. لكن ومع ازدحام محيط السوق بالمزيد من المنافسين، تصبح الأوضاع دامية والمنافسة حامية فتتعاثر المياه وتسيل الدماء ويخرج منافسون كثيرون من السوق.

#### \* المحيطات الزرقاء: تعني الصناعات التي لم تخرج

بعد إلى حيز الوجود. وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق، أو ما لم يكتشف بعد من أصقاع المحيطات الصافية (نقاط السوق النائية) التي لم يصلها من يعكر صفوها قط. في هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى. وهي

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic and English.

الأزرق. ولتأكيد ذلك نطرح السؤال التالي : هل توجد شركات دائمة "الامتياز" أو "الابتكار" بحيث تتمكن من الانتصار على منافسيها في كل مرة وإلى ما لانهاية؟

تخرج الإجابة من استعراض حالة الشركات المذكورة في كتب الإدارة القديمة مثل كتاب "بحثاً عن الامتياز". فيعد عامين فقط من صدور هذا الكتاب، بدأت الشركات التي عدها الكتاب متميزة بالتساقط أو السقوط في دائرة الإخفاق مثل : أتاري، وداتا جنرال، وفلور، وناشيونال سيمي كوندكتور وبيلز اكسبرس. وخلال خمس سنوات، تنحى ثلثا تلك الشركات التي اعتبرت نماذج للتميز عن المراكز القيادية في الأسواق.

إذن، ليس هناك ما يمكن اعتباره شركة ابتكارية على الدوام. بل إن نفس الشركة يمكنها أن تكون ذات مرة ممتازة، ولكنها في مرات أخرى تفشل فشلاً ذريعاً. ومن المؤكد أنه لا يمكن اعتبار الشركة مصدراً للابتكار، كما تدعي الأسواق الحمراء.

الحركة الإستراتيجية هي إذن مصدر الابتكار، ومصدر الأداء المتميز طبقاً لرؤية الأسواق الزرقاء.

ونقصد بالحركة الإستراتيجية مجموعة التصرفات والقرارات الإدارية الهادفة لبلورة مشروع أعمال كبير يؤدي إلى صناعة سوق أزرق جديد.

فاذا أخذنا شركة (كومباك) على سبيل المثال، فسنجدها بيعت إلى شركة هيوليت باكارد عام 2001، ونتيجة لذلك فإن كثيراً من الناس يرونها فاشلة. إلا إن ذلك لا يلغي الحركات الإستراتيجية التي صنعت بها (كومباك)

تحليلية تفيد في إيجاد وابتكار المحيطات الزرقاء. **سؤال:** دعونا نعود إلى الماضي، مائة عام أو أقل أو أكثر قليلاً ونسأل: كم من الصناعات القائمة اليوم كانت مجهولة في ذلك الوقت؟

**جواب:** كثير من الصناعات التي تعتبر أساسية اليوم، مثل: صناعة السيارات والطيران ومحطات الكهرباء والبتروكيماويات؛ لم تكن معروفة أو متوقعة قبل 100 عام.

وإذا رجعنا بالزمن ثلاثين عاماً أخرى فقط، فستجد أيضاً أن صناعات كثيرة **مثل:** الهواتف المحمولة والتكنولوجيا الحيوية وخدمة البريد السريع وصناعة الفيديو لم تكن قد عرفت بعد.

والآن، تخيل نفسك وعالمك بعد عشرين عاماً من اليوم، واسأل نفسك: كم صناعة ما زالت مجهولة وغير متوقعة اليوم، ستكون موجودة في عام 2025 مثلاً؟ تدل إجابة هذا السؤال على الإمكانيات الهائلة والقادمة للأمواج وتوسعات وامتدادات المحيطات الزرقاء، والفرص الكامنة وراء التحول من الأسواق الحمراء إلى الأسواق الزرقاء.

### من الشركة إلى الحركة.

تركز إستراتيجية المحيط الأحمر على الشركة باعتبارها المصدر الرئيس للابتكار، بينما تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الإستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار. ولهذا يفشل التفكير الاستراتيجي الأحمر وينجح التفكير الإستراتيجي

## اشتغل في الأزرق . . لا الأحمر

تجري أغلب إدارات السيرك مقارنات مرجعية بينها وبين منافسيها في عالم السيرك. وتكتفي بالتنافس على تقديم عروض السيرك التقليدية، محاولة تقديم أشهر المهرجين ومروزي الأسود. ولكن النتيجة هي زيادة التكاليف دون زيادة الإيرادات. على العكس من ذلك تأتي حالة "سيرك الشمس" الكندي. فقد ألغى من برنامجه أغلب عناصر التكلفة الباهظة، مثل: تكلفة الحيوانات، وتكلفة ترويضها، والرعاية الصحية الضرورية لها، وتكاليف إيوائها وتأمينها ونقلها. أسس هذا السيرك عام 1984 على يد مجموعة من مقدمي العروض والألعاب في الشوارع، وتمكن "سيرك الشمس" من التربع على قمة الصادرات الثقافية الكندية. فهو لا يقدم عروضاً بهلوانية منفصلة، على النقيض من السيرك المعتاد. بل يجمع هذا السيرك استعراضاته في وحدة يكون لها خط قصصي وحكواتي مميز، فيما يشبه الأداء المسرحي. تقدم العروض رقصات ذات أبعاد نفسية وتجريدية، وهي مستوحاه من مزيج من المسرح والباليه معاً. ويتقدم هذه العناصر الجديدة للمشاهدين، تمكن سيرك الشمس من ابتكار عروض فكرية عميقة فقدم لعملائه فائدة غير مسبوقة، وتمكن من ابتكار محيط أزرق خاص به، يختلف تماماً عن المألوف في كل من السيرك العادي أو المسرح العادي. ونجح لأنه توقف عن منافسة غيره.

### مصفوفة:

#### الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار

تحفز هذه اللوحة الشركات على تحديد استراتيجيتها في العمل على الخيارات الأربعة (الاستبعاد والتقليل والزيادة والابتكار)، وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في كل خيار منها. ويصور الشكل التالي لوحة (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) لسيرك الشمس الكندي.

| سيرك الشمس                                                        |                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| زيادة                                                             | استبعاد                                                       |
| مكان عرض متميز                                                    | لاعبين مشهورين<br>عروض الحيوانات<br>تعدد العروض في ساحة واحدة |
| ابتكار                                                            | تقليل                                                         |
| قصة مسرحية<br>بيئة عمل أفضل<br>قصة مسرحية<br>موسيقى ورقصات جمالية | المهرجين<br>الإثارة والخطر                                    |

محيطاً أزرق جديداً في صناعة حاسبات (السيرفر) أو الخوادم الإلكترونية. فقد أدت الحركات الإستراتيجية إلى ظهور مجالات جديدة في سوق الحاسبات بملايين الدولارات للمرة الأولى وفتحت مجالاً جديداً في السوق له قدرة على توليد ابتكارات ومساحات جديدة في السوق.

### ابتكار القيمة لا إضافة القيمة:

دائماً نجد وراء أغلب قصص النجاح، نموذجاً متكرراً ومنسجماً. ينطبق هذا النموذج على إنجازات فورد في عام 1908 في طراز السيارة "تي"؛ وعلى جنرال موتورز عام 1924 في سياراتها المصممة لإثارة المشاعر. وعلى "سي إن إن" في عام 1980 مع نموذج (الأخبار لحظة وقوعها) وعلى مدى 24 ساعة الأسبوع؛ وعلى (كومباك) و (ستارباكس) و (ساوث إيست إيرلاينز) أو (سيرك دو سولاي)، حيث نجد نموذجاً إستراتيجياً متكرراً في ابتكار المحيطات الزرقاء. ويمكن أن نطلق على هذا النموذج الإستراتيجي: ابتكار القيمة لا إضافة القيمة.

يختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة. ينتمي الأول للمحيط الأزرق وينتمي الثاني للمحيط الأحمر. فالقيمة التي تنتمي إلى المحيط الأحمر يطلق عليها القيمة المضافة، أما القيمة التي تنتمي إلى المحيط الأزرق فيطلق عليها القيمة المبتكرة.

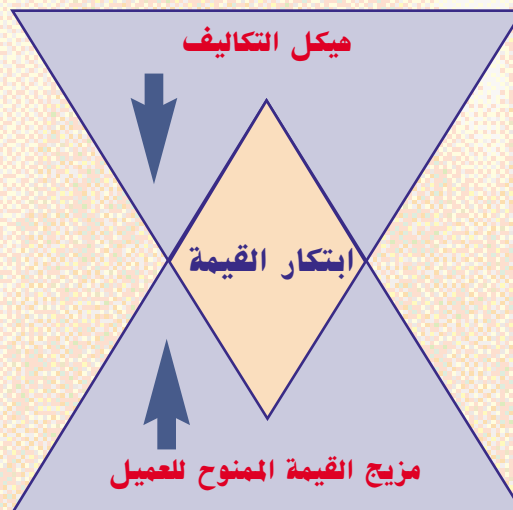
الشركات التي تنجح في ابتكار المحيطات الزرقاء لا تتصرف اعتماداً على المقارنة المرجعية مع منافسيها. ولكنها تنتهج منطقاً إستراتيجياً مختلفاً، نطلق عليه ابتكار القيمة. ويتكون مفهوم ابتكار القيمة من: الابتكار + القيمة. وذلك كما يلي:

#### \* القيمة دون ابتكار: تصبح مجرد إضافة للقيمة.

وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتوقعة، ولكن لمخازن الشركة وحدها، وليس لموقعها في السوق أو مكانها في المحيط.

#### \* الابتكار بدون قيمة: تقوده التكنولوجيا فقط

ويطلق عليه مستقبل السوق. وهو يتجاوز استعدادات وتوقعات المشترين، فيعطيهما ما هم غير مستعدين لقبوله أو لشرائه. وهو لهذا يفشل أيضاً.



يختلف "ابتكار القيمة" عن "تكنولوجيا القيمة". لأنه يحدث عندما تنتهج الشركات أو تقيم موازنة إستراتيجية سوية بين الابتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي. وعليه، فإن ابتكار القيمة يكسر الفرضية الأساسية الكامنة في الإستراتيجية التنافسية الحمراء وهي: العجز عن التوفيق بين اعتبارات القيمة والتكلفة في ذات الوقت. حيث تفترض الاستراتيجية الحمراء (المألوفة) أنه على الشركات التي تريد تقديم قيمة أكبر للعملاء التضحية باعتبارات التكلفة، وأنه على الشركات التي تريد تقليص التكاليف أن تضحي باعتبارات القيمة التي تقدمها للعملاء.

إلا أن مفهوم ابتكار القيمة أو القيمة المبتكرة يوفق بين اعتبارات القيمة (من خلال تقديم منتجات متميزة) واعتبارات التكلفة (من خلال تقليص التكاليف) في نفس الوقت.

### تمييز وتقليص .. في ذات الوقت:

في الرسم التالي يتم ابتكار القيمة داخل المنطقة التي تتمتع فيها الشركة بأكثر تأثير ممكن على أهم عنصرين: \* هيكل التكاليف.

#### \* مزيج القيمة الذي تقدمه الشركة لعملائها.

يحدث التوفير في التكاليف نتيجة استبعاد وتقليص عناصر التكاليف التي تتنافس الشركات على تقديمها للعملاء، دون تمييز. أما مزيج القيمة المقدم للعملاء فتتم زيادته بابتكار عناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من قبل للعملاء.

تحقيق تميز المنتجات وتقليص تكاليف المخرجات في ذات الوقت هو الطريقة المثلى لتحقيق فائدة لكل من الشركة والعملاء في ذات الوقت. فإذا تمثلت القيمة التي يحصل عليها العملاء في سعر وفائدة المنتجات التي تقدمها الشركات لهم، وإذا تمثلت القيمة التي تحصل عليها الشركة في تسعير وتكلفة المنتجات التي تقدمها لعملائها، فإن ابتكار القيمة يحدث فقط عند وجود موازنة سوية بين العناصر التالية:

#### \* الفائدة التي يحصل عليها العملاء.

#### \* سعر المنتجات.

#### \* هيكل التكاليف.

يكن سر نجاح استراتيجية المحيطات الزرقاء في أنها تعمل وفقاً لنظام متكامل وشامل.

### أدوات استراتيجية المحيط الأزرق

هناك أربعة أسئلة أساسية لتفسير المنطق الإستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء:

- 1- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية حالياً؟
- 2- ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة؟
- 3- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟
- 4- ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل؟.

بالبطارات وحقت قفزة في القيمة المبكرة بنموذج أعمال قليل التكاليف. وهكذا يختلف منحى القيمة لدى ساوث ويست إيرلاينز بشكل واضح عن بقية منافسيها. فمنحنى القيمة لديها يتوافق مع المحاور الثلاثة الضرورية لاستراتيجية المحيط الأزرق:

### 1- بؤرة تركيز:

لكل استراتيجية حقيقية بؤرة تركيز. تظهر هذه البؤرة بوضوح في شكل منحى القيمة. وبالنظر في منحى القيمة الخاص بساوث ويست إيرلاينز، سنجد أنها تركز على ثلاثة عناصر أساسية هي: الخدمة الحميمة والسرعة ورحلات مباشرة متعددة. استطاعت ساوث ويست إيرلاينز تسعير رحلاتها بما يقارب رحلات السيارات لأنها لم تستثمر في وجبات الطعام أو الصالات الفاخرة ولا في رفاية الجلوس.

### 2- مختلفة:

عندما تصبح استراتيجية الشركة مجرد محاولة تقليدية للحاق بما يقدمه المنافسون، فإنها تفقد تفرداها. وهذا ينطبق على التشابه الكبير بين الوجبات الغذائية التي تقدمها أغلب خطوط الطيران لصالات الدرجات الفاخرة. فمن ناحية تطوير نسيج الاستراتيجية، نجد أن الشركات ذات الاستراتيجيات المتشابهة تمتلك منحنيات قيمة متشابهة. وبالنسبة لساوث ويست إيرلاينز، كانت منحنيات القيمة للمنافسين متقاربة كما لو كانت منحنى واحداً. وهذا يجعل منحى القيمة الذي يصور المحيطات الزرقاء مخالفاً للمألوف تماماً.

### 3- شعار جذاب:

تتمتع الاستراتيجية الفعالة بشعار لامع وواضح. "سرعة طائرة بسعر سيارة"، هذا هو شعار (ساوث ويست). وأنه لشعار براق! فالشعار الجذاب يعطي العملاء رسالة واضحة ويعلن عن مزيج القيمة الذي تقدمه الشركة بكل صدق. ففي الحقيقة، تنعكس الطريقة المثلى لاختبار فاعلية الاستراتيجية في قوة وأصالة الشعار الذي يلخصها لعملائها.

### ابتكار الأسواق الزرقاء:

يتطلب ابتكار الأسواق الزرقاء الالتزام بطرق محددة منها:

#### 1- انتقل عبر الصناعات المتقابلة:

تعتبر المنتجات والخدمات التي تتفوق في طريقة عملها وكذلك في الفوائد التي تقدمها لعملائها، "بدائل متماثلة" حتى لو اختلفت في شكلها الخارجي. من ناحية

تمنحك الإجابة عن أول سؤالين القدرة على تصور طريقة تقليص التكاليف أكثر من المنافسين. وتمنحك الإجابة عن آخر سؤالين القدرة على تصور القيمة المبكرة التي يمكنك تقديمها للعملاء بهدف إيجاد أو ابتكار طلب جديد في السوق.

### تطوير نسيج الاستراتيجية

تطوير نسيج الاستراتيجية هو نوع من التخطيط التحليلي لتصوير الوضع الحالي للعناصر المتاحة في السوق والصناعة بشكلها القائم. فالتطوير يظهر النقاط التي يهتم المنافسون بالتركيز عليها (انظر الشكل رقم 5).

### منحنى القيمة:

هو مسار تطوير النسيج الإستراتيجي الخاص بكل شركة. وهو تصوير للوضع النسبي لما تقدمه الشركة لعملائها من كافة عناصر مخرجات الصناعة مقارنة بغيرها من المنافسين في نفس المجال.

فإذا أردت إحداث نقلة جذرية في النسيج الاستراتيجي الخاص بشركتك، فعليك أن تتحول بمنحنى القيمة لشركتك من العناصر التي يركز عليها المنافسون إلى العناصر البديلة التي لا يعرفوها.

فلكي تتمكن من تحقيق كل من:

1. قيمة مبتكرة، بالإضافة إلى

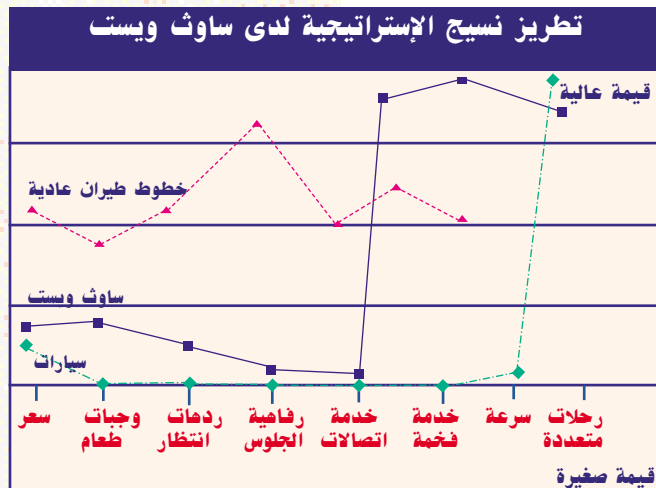
2. تكلفة قليلة،

فعليك أن تتجاوز المنطق التهاك للمنافسة القائمة على المقارنة المرجعية داخل أسواق حمراء. ويمكنك تحقيق ذلك نظرياً برسم منحنيات قيمة ذات تشكيلات تخالف المنحنيات المعتادة للمنافسين في ذات المجال. هذه المنحنيات المخالفة يمكن أن تلهمك بعض الأفكار بصدد تخطيط مزيج القيمة الجديد التي يمكنك تقديمها لعملائك. إذن يتم تصوير المحيط الأزرق بمخالفة منحنى القيمة بطريقة تعبر عن مروره بنقاط لا يتطرق إليها المنافسون على نسيج الاستراتيجية.

### التطوير على طريقة "ساوث ويست"

ابتكرت "ساوث ويست إيرلاينز" محيطاً أزرق خاصاً بها وحدها، عندما

استطاعت أن تجمع بين تصورين متخالفين لدى العملاء بين سرعة السفر بالطائرات ورخص السفر بالسيارات. قلصت ساوث ويست إيرلاينز عناصر محددة التزم بها أغلب المنافسون، بينما زادت من عناصر أخرى أهملها المنافسون، فقدمت فوائد غير مسبقة للمسافرين



الاختلافات الاستراتيجية الأساسية للصناعة في مجموعات المنافسين الرئيسيين بها.

فمثلاً، يتنافس تجمع شركات مرسيدس وبي إم دبليو وجاجوار، على بيع السيارات الفاخرة. وعلى الجانب الآخر، نجد أن تجمع اليابانيين صانعي السيارات الاقتصادية الرخيصة يتنافسون فيما بينهم. ولا يهتم أي تجمع من الأثنين بما يقوم به التجمع الآخر، وذلك لاعتقاد كل منهما أنهما غير متنافسين في جانب عرض نفس المنتجات في نفس السوق.

يمكن تصنيف التجمعات الاستراتيجية تبعاً لمحورين: **السعر والجودة.**

فكل قفزة في **السعر** تؤدي إلى قفزة موازية مفترضة في **الجودة.**

تركز أغلب الشركات على التنافس داخل **الكتلة الاستراتيجية** التي تنتمي إليها. لكن ابتكار المحيطات الزرقاء يتم بتجاوز هذا النطق التنافسي الضيق بالخروج من التجمع الاستراتيجي المستقر بعد فهم العناصر المؤثرة على قرارات العملاء بالاختيار والانتقال بين الكتل الاستراتيجية المختلفة.

### 3- انتقل عبر سلسلة المشتريين:

تتفق الشركات المتنافسة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه. لكن الحقيقة هي أن هناك سلسلة من المشتريين الذين تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء. فالمشترون الذين يدفعون ثمن المنتج أو الخدمة قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها. وهناك فئة نطلق عليها **مجموعة "المؤثرين"** في عملية الشراء. هذه الفئة الثلاث (المستخدمون والمشترون والمؤثرون) يختلف لديهم معنى قيمة السلعة.

فمندوب مشتريات المؤسسة، مثلاً، يركز على عنصر التكلفة أكثر من المستخدم الذي يحصل على السلعة في النهاية، والذي يهتم بسهولة الاستخدام.

تركز صناعة الصيدلة، مثلاً، على فئة **المؤثرين** وهم الأطباء، الذين يصفون الدواء للمرضى الذين هم **المستخدمون** الفعليون للدواء، ولكنهم ليسوا بالضرورة من يدفعون ثمنه. كذلك تركّز صناعة الأثاث المكتبي على

أخرى، تعتبر المنتجات والخدمات التي تختلف في طريقة عملها وفي الشكل الخارجي، ولكنها تتفق في الفوائد التي تقدمها لعملائها **"بدائل متقابلة"**.

**تمثيل ذلك:** تصور ماذا يفعل الناس لضبط حساباتهم الخاصة. بإمكانهم شراء حزمة برمجيات لإدارة شؤونهم المالية، أو استئجار خدمات أحد المستشارين الماليين، أو مجرد استخدام قلم وورقة بيضاء. كل هذه الأشياء تختلف تماماً في الشكل الخارجي إلا أنها تتفق في وظيفتها. ولذا نطلق عليها **"بدائل متباعدة"**.

على النقيض، هناك منتجات لديها أشكال خارجية مختلفة وتقوم بوظائف مختلفة للعميل، إلا أنها تخدم نفس الغرض لدى العميل. أنظر إلى مثالي السينما والمطاعم. فالمطاعم تفتقر للعناصر المادية والبصرية التي تمتلكها السينما، فالفوائد التي تقدمها لعملائها تنحصر في متعة الحديث والطعام. هذا يختلف كثيراً عما تقدمه السينما، وهي المتعة البصرية والفكرية لعملائها. ولكن رغم هذا الاختلاف في الشكل والوظيفة التي تعمل المطاعم والسينما وفقاً لها، إلا أن العملاء يذهبون للمطاعم وللسينما لنفس الغرض، وهو: الاستمتاع بالأمسيات خارج المنزل. فليست المطاعم والسينما بدائل متماثلة، ولكنها **"بدائل متقابلة"**، يختار العملاء أحدها بدلاً من الآخر. وبهذا تقدم الفجوة القائمة بين البدائل المتقابلة فرصاً كثيرة لابتكار قيمة جديدة للعملاء.

لذا، أنظر عبر الصناعات المتقابلة، وأسأل نفسك: **ما هي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه أنت؟**

**لماذا يختار العملاء بين هذه البدائل دون غيرها؟** ومن خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تحفز المشتريين على الاختيار بين البدائل المتقابلة، ومع مخالفة واستبعاد أو تقليص بقية العناصر، يمكنك أن تبتكر محيطاً أزرق لفراغ تسويقي جديد تماماً.

### 2- انتقل عبر الكتل

#### الإستراتيجية للصناعات:

يشير مصطلح **"الكتل أو التجمعات الإستراتيجية"** إلى مجموعة شركات تعمل في مجال محدد وتتبع إستراتيجية متشابهة. ففي أغلب الصناعات، تتلخص

### بنود الإستراتيجية بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق:

| إستراتيجية المحيط الأحمر:                                                                              | إستراتيجية المحيط الأزرق:                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| تنافس داخل نفس مجال السوق القائم                                                                       | اصنع سوقاً جديداً، لم تصله المنافسة بعد                                             |
| تغلب على المنافسين                                                                                     | اجعل المنافسة خارج اللعبة                                                           |
| استخدم نفس الطلب القائم بالسوق                                                                         | اصنع طلباً جديداً، لم يكن موجوداً بعد                                               |
| اختر مبادلة بين زيادة القيمة أو تقليص النفقات (إما \ أو)                                               | اكسر مبادلة زيادة القيمة وتقليص النفقات                                             |
| اعمل على موازنة كافة أنشطة المؤسسة لتلائم الخيار الإستراتيجي سواء كان تمييز المنتجات أم تقليص النفقات. | اعمل على موازنة كافة أنشطة المؤسسة لتلائم تحقيق كل من تمييز المنتجات وتقليص النفقات |
| القيمة مضافة                                                                                           | القيمة مبتكرة                                                                       |

الحلول هي أن تفكر فيما يحدث لهم قبل وأثناء وبعد استخدامهم لسلعتك.

### لتبتكر محيطات زرقاء اسأل نفسك:

- في أي سياق يقوم العملاء باستخدام منتجاتك؟
- ماذا يحدث قبل وأثناء وبعد استخدامهم لمنتجاتك؟
- حدد العقبات في كل ذلك؟
- هل يمكن تذليل هذه العقبات بتقديم حلول متكاملة من الخدمات والمنتجات المكملة؟

#### حالة:

انظر كيف طبقت "نابي"، الشركة المجرية المتخصصة في إنتاج الباصات (حافلات الركاب) تلك الطريقة. فقد لاحظت أن العملاء الأساسيين في صناعة الحافلات هي البلديات العامة المسؤولة عن تسيير الباصات العامة لنقل الركاب عبر المدن الكبرى.

ووفقاً للقواعد المتعارف عليها لدى الشركات المتنافسة في هذا المجال، فإن الشركات تتنافس على تقديم أقل سعر ممكن للباصات. إلا أن "نابي" اكتشفت أن أهم عناصر التكلفة لدى البلديات والمؤسسات العامة يتمثل في تكلفة صيانة تسيير الباصات خلال دورة خدمتها وهي 12 عاماً، بما يتضمنه ذلك من إصلاحات لأضرار حوادث المرور التي تلحق بالباصات، واستهلاك الوقود، واستهلاك الأجزاء التي تحتاج لاستبدال بشكل دوري، نتيجة ثقل وزن الباصات.

تصنع الباصات عادة من الحديد، وهي مادة ثقيلة قابلة للصدأ، كما يصعب إصلاح الأضرار الناتجة عن حوادث المرور، فكثيراً ما يتطلب الأمر تغيير الواجهات المهشمة بأكملها.

استخدمت "نابي" مادة الفايبرجلاس في تصنيع باصاتها، فضربت ثلاثة عصفير بحجر واحد:

- 1- قلص الفايبرجلاس نفقات الصيانة الوقائية بشكل كبير، لأنه غير قابل للصدأ.
- 2- أصبح إصلاح الواجهات المهشمة أسرع وأرخص وأسهل حيث أمكن قطع هذه الأجزاء واستبدالها بأجزاء أخرى يتم لصقها في نفس المكان.
- 3- خفة وزن مادة الفايبرجلاس أدت إلى تقليص الوقود المستخدم وكذلك العوادم الخارجة بشكل كبير، مما جعل هذه الباصات صديقة للبيئة.

مندوبي المشتريات في المؤسسات، دون أن تهتم بالتأثير على فئة المستخدمين. بينما تركز صناعة الملابس على المستخدمين دون أن تهتم بالتأثير على فئتي المشترين أو المؤثرين.

أحياناً، قد يكون هذا التأثير أو الإهمال مبرراً من وجهة النظر الاقتصادية، إلا أنه في أغلب الأحوال ينتج من الممارسات التنافسية التي ترسخت في الصناعة، دون أن تخضع للمحيص. وفي هذه الحالات، يصبح السبيل لابتكار المحيطات الزرقاء هو إعادة النظر في سلسلة المستخدمين والمشترون والمؤثرون.

#### حالة:

انظر إلى نموذج نوفو نورديسك، الشركة الدانمركية المصنعة للأنسولين والتي تمكنت من ابتكار محيط أزرق جديد. فمرضى السكر (المستخدمون) يستخدمون الأنسولين لضبط مستوى السكر في الدم. بينما تهتم أغلب شركات الصيدلة بفئات المؤثرين: الأطباء. إلا أن نوفو نورديسك خالفت ذلك وقررت نقل تركيزها من فئة المؤثرين (الأطباء) إلى فئة المستخدمين (المرضى).

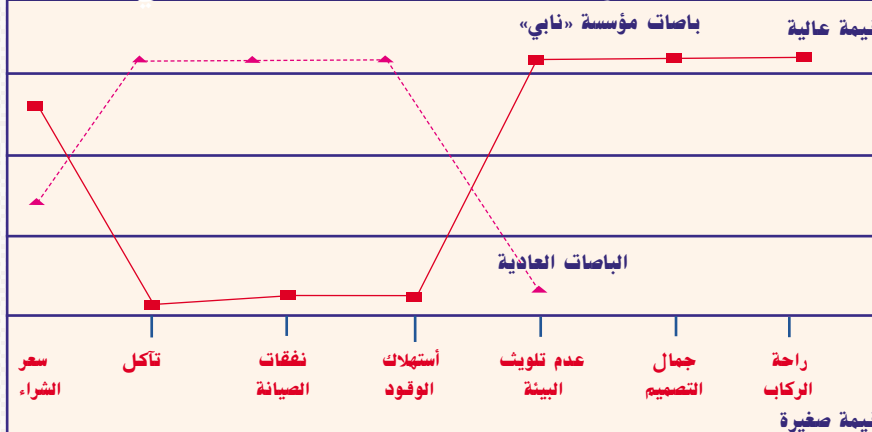
قدمت نوفو نورديسك منتجها الجديد تحت اسم "قلم نوفو"، وهو أول حل سهل الاستعمال لحقن الأنسولين. فهو يشبه القلم الصغير ويحتوي على خرطوش أنسولين يسهل على المريض حمله معه أينما ذهب، لحقن نفسه. في عام 1999، قدمت الشركة منتج "إنوفو"، الذي صممه لحقن الأنسولين وبه ذاكرة إلكترونية توضح الجرعة الحالية والجرعة السابقة والوقت بينهما - وتلك معلومات حيوية لإزالة القلق المتعلق بنسيان أخذ جرعات العلاج في موعدها. تمكنت هذه المنتجات من اكتساح سوق الأنسولين، فقد غطت مبيعات أقلام الأنسولين كل أوروبا.

### 4- انتقل عبر المنتجات والخدمات المكملة:

تتأثر القيمة التي يحصل عليها العملاء من الذهاب إلى عروض السينما، مثلاً بسهولة إيجاد من يجالس أطفالهم حتى عودتهم، وبسهولة إيجاد أماكن لإيقاف سياراتهم. إلا أن هذه الخدمات المكملة التي تعتبر ضرورية للعملاء، لا تهتم القائمين على صناعة السينما، وفقاً للشكل التقليدي الذي اعتادوا عليه. وذلك رغم أن الخدمات

المكملة تؤثر على الطلب الخاص بما يقدمونه. تخيل مسرحاً سينمائياً يقدم خدمات مجالسة الأطفال ومكان لإيقاف السيارات! هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل الخدمات والمنتجات المكملة. لإيجادها عليك أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى عملاؤك الحصول عليها مع السلعة التي تقدمها لهم. الطريقة السهلة لتصور هذه

### تطريز نسيج الاستراتيجية لدى شركة "نابي"



بهذه الطريقة ابتكرت "نابي" منحني قيمة مختلفا بشكل جذري عن المنحني المعتاد في هذه الصناعة.

## 5- انتقل عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية لدى المشتريين

هناك نوعان من الشركات :

- \* شركات تتنافس أساساً في السعر والجودة، فتصبح جاذبيتها لدى العملاء من النوع "الوظيفي".
  - \* شركات تتنافس أساساً على أذهان ومشاعر العملاء، فتصبح جاذبيتها لدى العملاء من النوع "العاطفي".
- إلا إن نوع الجاذبية يعتمد على الممارسات التنافسية التي استقرت في الصناعة على مدى تاريخها المنصرم. فالسلوك التنافسي للشركات أصبح يشكل توقعات عملائها، وذلك من خلال عملية دائرية من التعزيز المتبادل للتوقعات. فإذا ما شرعت الشركات في تجاوز التوجه الوظيفي / العاطفي السائد، فإنها ستتمكن من ابتكار فراغ سوقي جديدة. وفي هذا الصدد، لاحظنا نموذجين سائدين :

### - الصناعات ذات الجاذبية العاطفية: تمنح

عملاءها عدداً من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة. فإذا ما استبعدت أنت هذه العناصر، فستتمكن من ابتكار نموذج أعمال بهيكل تكاليف أقل وأوفر.

### - الصناعات ذات الجاذبية الوظيفية: تقدم سلعاً

رخيصة للعملاء، وغالباً ما تتنافس شركاتها على تخفيض الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى. فإذا ما ابتكرت أنت عناصر عاطفية جديدة فإنك ستبتكر قيمة جديدة لعملاء هذه الصناعات.

الأمثلة الشهيرة في هذا الصدد هي شركة "سواتش" التي نقلت تركيز صناعة الساعات من الاهتمام بتقليص التكاليف والاعتماد على الجاذبية الوظيفية لتركز اهتمامها على عناصر الجاذبية العاطفية. كذلك مؤسسة "بودي شوب"، التي نقلت اهتمام صناعة مستحضرات التجميل من التركيز على التوجه العاطفي لدى العملاء إلى التركيز على التوجه الوظيفي بتقديم منتجات جيدة بأسعار رخيصة.

تبتكر المحيطات الزرقاء بالانتقال بين هذين الاتجاهين : الانتقال من العاطفي إلى الوظيفي، وبالعكس.

## لابتكار محيطات زرقاء أسأل نفسك:

- هل تتنافس صناعتك في الناحية الوظيفية أم الناحية العاطفية؟
- إذا كنت تنافس على الجاذبية العاطفية للعملاء، فما هي العناصر التي يمكنك استبعادها من منتجاتك لتجعلها أكثر جاذبية وظيفياً؟
- إذا كنت تنافس على الجاذبية الوظيفية لدى العملاء، فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجاتك أكثر جاذبية عاطفياً؟

## 6- انتقل عبر الزمن:

للاتجاهات المؤثرة على شركتك ثلاث علامات مميزة، هي :

1. أنها هامة بالنسبة للشركة.
2. أنها غير قابلة للتحويل.
3. أن لها مساراً محدداً.

### لابتكار المحيطات الزرقاء، أسأل نفسك:

- ما هي الاتجاهات ذات التأثير الكبير على صناعتك، والتي لا يمكن تحويلها والتي تنطلق في مسار واضح؟
- كيف تؤثر هذه الاتجاهات على صناعتك؟
- بأخذ هذه الاتجاهات في الحسبان، كيف تقدم فوائد غير مسبقة للعملاء؟

### حالة:

عندما رصدت شركة "أبل" الاتجاه الطاعني لتبادل الملفات الموسيقية عبر الإنترنت بطرق غير قانونية، وجدت فيه اتجاهًا وفرصة لها. فبرمجيات تبادل الملفات الموسيقية، مثل : نابستر وكازا، صنعت شبكات هائلة من محبي الموسيقى الذين يتبادلون عبر الإنترنت ويتبادلون الملفات عبر أنحاء العالم، لكن بطرق غير قانونية. فبحلول عام 2002، كان يتم تبادل أكثر من 2 بليون ملف موسيقي عبر الإنترنت شهرياً، فأصبح الاتجاه غير قابل للتحويل وذا مسار محدد.

استغلت "أبل" هذا الاتجاه الحاسم وطرحت مشغل ملفات الموسيقى الجديد "آي بود" وأطلقت موقعاً إلكترونيًا اسمه "آي تيونز" لتبادل وتخزين الملفات الموسيقية.

بالاتفاق مع خمس شركات موسيقية كبرى هي : بي إم جي ومجموعة إي إم أي وسوني وبيونيفرسال ميوزيك ووارنر ريكوردز. وهكذا قدم موقع "آي تيونز" إمكانية تنزيل الملفات الموسيقية بطريقة قانونية.

تدافع العملاء على موقع "آي تيونز"، وريحت شركات الموسيقى والفنانون. فمع "آي تيونز" كانوا يحصلون على 65% من أثمان تنزيل الأغاني. إضافة إلى ذلك، وفرت "أبل" الحماية لشركات الموسيقى دون أن تضيق على العملاء، حين سمحت بنسخ الأغاني على أقراص ليزر بتكرار سبع مرات فقط، مما يسعد العملاء ويقلل خطر القرصنة في نفس الوقت. وتشير تقديرات نيلسون/نيت بأن الملفات الموسيقية التي يتم تنزيلها من على موقع "آي تيونز" تصل إلى 70% من إجمالي الملفات المنزلة بطريقة قانونية في سوق الإنترنت. فقد ابتكرت "أبل" محيطاً أزرق في سوق الموسيقى الرقمية.

## خريطة الرواد والمهاجرين والمستوطنين:

نقصد بالرواد: المشروعات التي تقدم قيمة مبتكرة غير مسبقة. وفيها تنطبق استراتيجية المحيطات الزرقاء، وهي أهم مصادر النمو والربح للشركة. تجتذب هذه المشروعات أعداداً كبيرة من العملاء لأول مرة في السوق. وتتميز بمنحني قيمة ذي شكل مختلف عما لدى المنافسين على النسيج الإستراتيجي.



## خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

نشرة نصف شهرية تصدر عن :  
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع

هاتف : 2633897 20 2

هاتف : 4036657 20 2

هاتف : 4025324 20 2

فاكس : 2612521 20 2

مكتب الاسكندرية : 3583958

مكتب بورسعيد : 010 5188643

الإمارات - شركة إدارة كوم ت : 2977111 ف : 2977110 - دبي  
السعودية - شركة مصادر الرياض ت : 2919477 ف : 4749929  
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 02 6521147  
الأردن - شعاع ت : 6 5515635 +962 ف : 6 5534291 +962 - عمان  
سوريا - شعاع الشام ت : 61 2239671 +218 م : 963112129583 +962  
ليبيا - دار الفضل ت : 92 5109297/+218 ف : 967 1 212698 - صنعاء  
اليمن - سكلي ت ت : 1 465000 +967 ف : 1 212698 - صنعاء

للاستعلام: info@edara.com

## للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال  
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.

[www.Edara.com](http://www.Edara.com)

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب  
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز  
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.  
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات  
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.  
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454

ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :

## المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية  
باللغتين العربية والإنجليزية. لأحدث ماتشره  
مجالات العالم الإدارية.

نقصد **بالمستوطنين**: المشروعات التي يتطابق منحني القيمة  
فيها مع منحنيات القيمة السائدة في الصناعة. وتمثل المشروعات  
التي لا تضيف لأرباح الشركة بل تستنزفها، لأنها تختنق بفعل  
المنافسة، ولا تساهم كثيراً في نمو الشركة لأنها توجد في محيط  
أحمر دامي.

**المهاجرون**: يقفون في مكان وسط على الخريطة بين الرواد  
والمستوطنين. فهذه المشروعات تمد منحنيات القيمة للصناعة  
إلى نقاط جديدة، تمنح العملاء قيمة أكبر مقابل أسعار أقل،  
ولكنها لا تخالف السائد في الصناعة، فهي تقدم قيمة مضافة  
مطورة ولكنها قيمة غير مبتكرة. وهي المشروعات التي تقع في  
منطقة وسط بين المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء.

ولتعليم إدارات الشركات وتدريبها على صناعة النمو المربح  
للشركة يمكن رسم مشروعات الشركة وتصنيفها على **خريطة**:

## الرواد - المهاجرين - المستوطنين.

ومن واقع خبرتنا نجد أنه كلما ازدحمت الصناعة بالمستوطنين،  
زادت فرص الانتصار فيها بتقديم قيمة جديدة مبتكرة واكتشاف  
المحيطات الزرقاء والإبحار في الأسواق الجديدة التي يمكن أن  
تموج بها.

وكما قال **أرسطو**: "النفوس لا تفكر بدون صور". رسم تطوير  
النسيج الاستراتيجي، وخريطة الرواد - المهاجرين - المستوطنين،  
ولوحة الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار، يقدم لنا  
الصورة المطلوبة لبدء تفكير استراتيجي غير مسبوق.

## المؤلفان



شان كيم

يشغل كرسي "مجموعة بوسطن  
الإستشارية كبروفيسير في  
الاستراتيجية والإدارة الدولية بمعهد  
أنسيد"



رينيه موبورن

لها زمالة متميزة بمعهد أنسيد، وتعمل  
كبروفيسير لمادة الاستراتيجية والإدارة.

## الكتاب

Author:

W.Chan Kim, and Renee Mauborgne

Title:

BLUE OCEAN STRATEGY: How  
to Create Uncontested Market Space  
and Make the Competition Irrelevant

Publisher:

HBS PRESS 2004

ISBN:

1-59139-619-0

Pages:

240

To buy this book, use this link  
<http://www.amazon.com>