



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



الرجوع : 2021/2020

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان

### دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التجارة الإلكترونية المحلية- دراسة حالة متجر إلكتروني مستحدث

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. ياسر مرزوقي

إعداد الطلبة:

خريف مأمون

أولزمارة أيمن

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. فارس ركيمة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. ميلود برني
مشرفا ومقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. ياسر مرزوقي

السنة الجامعية 2021/2020

## شكر وتقدير

بداية نتوجه بالشكر والحمد إلى المولى سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بهذا وأعاننا على إنجاز هذا البحث، وإليه يرجع الفضل كله فالحمد لله لإتمامنا هذا العمل وما التوفيق إلا بالله عز وجل والصلاة والسلام على محمد عليه الصلاة والسلام القائل: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي.

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: ياسر مرزوقي الذي أمدنا بيد العون ولم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته التي قدمها لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ ميلود برني وإسلام بوداب ومحمد جوال أصدقاء وزملاء في الدراسة كما نشكر كل من أعاننا بأي شيء ولو بكلمة طيبة أو بالدعاء لإنجاز هذا العمل. ونتقدم بأطيب التحيات إلى كل أساتذة معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأعضاء لجنة المناقشة وإلى جميع أساتذتنا الأفاضل.. الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى الأعوام التي قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد فجزاهم الله خيرا.... وفي الأخير نسأل الله العلي القدير أن يوفقنا لما يحب ويرضى إنه ولي ذلك والقادر عليه والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المرسلين.

# إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه ومن والاه وسلم تسليما كثيرا أما بعد:

اللهم اجعل هذا العمل في مرضاتك وخالصا لوجهك الكريم

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى حبيبة قلبي وعزيزة فؤادي إلى رفيقة عمري في هذه الحياة إلى التي ضحت بشبابها لإسعادنا إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها ووجهتني برعايتها ونصائحها إلى العيون التي أرى فيها الأمل والحنان إلى الشمعة التي إحترقت لتنير دربي إلى التي أحبى بوجودها وأتلاشى بالبعد عنها إلى التي تحلم بنجاحي وتدفعني دوما إلى الأمام إلى أغلى شيء في الوجود **أمي**.....أمي ثم أمي "سليمة"

إلى من أحسن تربيته وعلمني أن الحياة كفاح وأن العمل سر النجاح إلى من سعى لرؤيتي ناجحا متفوقا وكان لي الروع الوافي إلى رمز العطاء وعربون الوفاء والثقة وأغلى هدية ربانية **أبي العزيز "براهيم"**

والداي لكما مني كل الشكر والعرفان على ما قدمتماه لي ولإخوتي سائلا المولى عزوجل أن يحفظكما ويطيل عمركما في طاعته كما أخص بالذكر الجدة الكريمة "**فاطمة**" حفظها الله إلى كل من يحمل لقب خريف إلى من تنوقت معهم أجمل اللحظات أصدقائي **أيمن**، **خالد وإسلام** وجميع أصدقائي الذين أحببتهم في الله.

إلى من شلكني في هذه الدراسة **أيمن** إلى الأستاذ المشرف ياسر مرزوقي إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب ويكن لي الإحترام والتقدير وإلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي وإليك أنت يا من تتصفح هذا العمل المتواضع.

مأمون

# إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه ومن والاه وسلم تسليما كثيرا أما بعد:

اللهم اجعل هذا العمل في مرضاتك وخالصا لوجهك الكريم

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى حبيبة قلبي وعزيزة فؤادي إلى رقيقة عمري في هذه الحياة إلى التي ضحت بشبابها للإسعادنا إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها ووجهتني برعايتها ونصائحها إلى العيون التي أرى فيها الأمل والحنان إلى الشمعة التي احترقت لتنير دربي إلى التي أحيا بوجودها وأتلاشى بالبعد عنها إلى التي تحلم بنجاحي وتدفعني دوما إلى الأمام إلى أغلى شيء في الوجود **أمي**.... أمي ثم أمي "فريدة"

إلى من أحسن تربيتي وعلمني أن الحياة كفاح وأن العمل سر النجاح إلى من سعى لرؤيتي ناجحا متفوقا وكان لي الروع الواقي إلى رمز العطاء وعربون الوفاء والثقة وأغلى هدية ربانية **أبي العزيز "شعبان"**

والداي لكما مني كل الشكر والعرفان على ما قدمتماه لي ولإخوتي سائلا المولى عزوجل أن يحفظكما ويطول عمركما في طاعته.

إلى كل من يحمل لقب أول زمرة إلى من تنوقت معهم أجمل اللحظات أصدقائي **مأمون**، **ومروان** وجميع أصدقائي الذين أحببتهم في الله.

إلى من شلركني في هذه الدراسة **مأمون** إلى الأستاذ المشرف ياسر مرزوقي إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب ويكن لي الإحترام والتقدير وإلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي وإليك أنت يا من تتصفح هذا العمل المتواضع.

أمين

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	مقدمة
3	إشكالية الدراسة
3	الفرضيات
3	أسباب إختيار موضوع البحث
4	أهمية البحث
4	أهداف البحث
4	صعوبات البحث
4	منهج البحث
5	الدراسات السابقة
8	هيكل الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري للتجارة الإلكترونية في إطار إستراتيجية المحيط الأزرق
10	تمهيد
11	المبحث الأول : مدخل إلى إستراتيجية المحيط الأزرق
11	أولا : ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق

16	ثانيا : أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي
26	ثالثا : أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق المتعلقة بالزبانن وغير الزبانن
36	المبحث الثاني : مدخل إلى التجارة الإلكترونية
36	أولا : مفهوم التجارة الإلكترونية
36	ثانيا : الفرق بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية
37	ثالثا : أهمية التجارة الإلكترونية
38	رابعا : أنماط التجارة الإلكترونية
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة ، katchova كمتجر إلكتروني وفق إستراتيجية المحيط الأزرق
42	المبحث الأول : أدوات تغيير حدود التجارة الإلكترونية بالإعتماد على إستراتيجية المحيط الأزرق
42	أولا : الخارطة الإستراتيجية للمتجر الإلكتروني
43	ثانيا : إطار العمل ذي الفعاليات الأربع للمتجر الإلكتروني
45	ثالثا : المنصة الإلكترونية يوكان youcan
46	المبحث الثاني : الإطار التصوري للمتجر الإلكتروني katchova
46	أولا : إنشاء متجر إلكتروني
47	ثانيا : ميكانيزمات العمل
51	ثالثا : محاكاة لعملية الشراء من الموقع
55	خلاصة الفصل
56	خاتمة
60	قائمة المراجع

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	إستراتيجية المحيط الأزرق مقابل إستراتيجية المحيط الأحمر	01
44	مصفوفة القرار للمتجر الإلكتروني " katchova "	02



الصفحة	العنوان	الرقم
14	نمذج إبتكار القيمة	01
18	إطار العمل ذي الفعاليات الأربع	02
28	الطبقات الثلاثة لغير الزبائن	03
30	معبر سعر المستهلكين	04
35	نمذج الربح في إستراتيجية المحيط الأزرق	05
39	تطبيقات الانترنت في الأنشطة التجارية وتبادل المعلومات	06
43	شراع الإستراتيجية لقطاع التجارة الإلكترونية	07

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التجارة الإلكترونية المحلية، من أجل التحليل الشامل لمختلف المتغيرات المؤثرة في مفردات البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفهم كيفية تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التجارة الإلكترونية المحلية ، مع دراسة حالة إنشاء متجر إلكتروني مستحدث، وخلصت الدراسة إلى أنه لإنشاء متجر إلكتروني مستحدث وجب علينا العمل على تخفيف وإقصاء بعض العوامل في الصناعة ، وفي نفس الوقت رفع وإنشاء بعض العوامل ما من شأنها تحقيق قفزة في القيمة للزبون والمتجر في نفس الوقت.

**الكلمات المفتاحية :** أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق، متجر إلكتروني ،التجارة الإلكترونية.

**Abstract :**

This study aims to highlight the role of the blue ocean strategy tools in the development of local e-commerce, in order to comprehensively analyze the various variables affecting the research vocabulary. An updated electronic store, and the study concluded that to create an updated electronic store, we must work to mitigate and exclude some factors in the industry, and at the same time raise and create some factors that will achieve a leap in value for the customer and the store at the same time.

**Keywords :** Blue Ocean Strategy Tools, online store, e-commerce

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

في ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى وزيادة العرض على الطلب في كثير من الصناعات بات هدف المحافظة على الأداء والميزة التنافسية أمراً في غاية الصعوبة مما أدى إلى إجماع الكثير من المؤسسات الدخول في المنافسة المباشرة، خوفاً من تأثير ذلك على كياناتها الإقتصادية وسعيها في تبني مضامين فلسفية باحثة عن حالة التفرد " التفكير خارج الصندوق " مستندة إلى سياقات التفكير الإبداعي والإبتكاري للقائمين على تخطيط الأنشطة أي باحثة عن المساحات التي لم تصلها المنافسة بعد وذلك بتطوير أو إبداع وابتكار طرق جديدة في العمل لم يكن لها وجود من قبل.

من الإستراتيجيات التي تساعد المؤسسة على تبني فلسفة التفكير خارج الصندوق " إستراتيجية المحيط الأزرق " وهي إستراتيجية غير تنافسية تسعى إلى ابتكار القيمة ذلك ما يجعل المؤسسة لا تقارن نسبة إلى منافسيها وذلك من خلال قفزة في القيمة لأن الإستراتيجية الجديدة تخلق فضاء بلا منازع وتضع للمؤسسة جهود الابتكار والإبداع بما يتماشى مع متطلباتها من حيث السعر، والمنافع والتكاليف، لكن المحيط الأزرق يحقق الهدفين معا وهو بضبط إبتكار القيمة.

على غرار التغيرات السريعة في مختلف المجالات التجارية يشهد قطاع التجارة في الجزائر تطورا كبيرا وسريعا خاصة فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية المحلية إذ يعتبر هذا المجال من المشاريع المستقبلية الواعدة ، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن التجارة الإلكترونية المحلية تتمتع بجاذبية كبيرة للإستثمار خاصة حجم المنافسة قليل نوعا ما مقارنة بالتجارة الإلكترونية الدولية، كما شهد مؤخرا لجوء عدد كبير من التجار إلى البيع عبر الأنترنت في مختلف المنصات والمواقع مما يسهل عليهم عرض سلعهم وخدماتهم بطريقة سهلة و غير مكلفة .

بناء على ذلك تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق نموذج واضح المعالم من حيث متطلباته و مبادئه و أدواته الستة ( شراع الإستراتيجية، إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة، السمات الثلاثة للإستراتيجية الجديدة، إعادة إنشاء حدود السوق، ما وراء الطلب وخارطة المستهلكين، الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة ) ليمثل الرؤية الخاصة للتجارة الإلكترونية المحلية و كيفية التفكير خارج الصندوق لتوليد متجر إلكتروني مبتكر.

## أولاً : إشكالية الدراسة

من أجل معرفة دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التجارة الإلكترونية المحلية نطرح

السؤال الرئيسي التالي :

كيف تساهم أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التجارة الإلكترونية المحلية؟

للإجابة على هذا السؤال الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ فيما تتمثل إستراتيجية المحيط الأزرق؟ وما هي أدواتها؟
- ✓ ما هي أدوات تغيير حدود التجارة الإلكترونية بالإعتماد على إستراتيجية المحيط الأزرق؟
- ✓ كيف تساهم إستراتيجيات المحيط الأزرق في خلق متجر إلكتروني مستحدث ؟

## ثانياً : الفرضيات

في ضوء ما سبق ومن أجل حل الإشكالية ومحاولة تقديم إجابات عن التساؤلات المطروحة سابقا نقترح

الفرضيات التالية بغية طرحها للنقاش والتأكد من مدى صحتها وهي كالاتي:

- ✓ تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق فلسفة جديدة في مجال الأعمال يمكن من خلالها تطوير منتجات جديدة أو إحياء منتجات قديمة؛
- ✓ تقدم إستراتيجية المحيط الأزرق عدة أدوات لتغيير حدود التجارة الإلكترونية؛
- ✓ يمكن إنشاء متجر إلكتروني مستحدث عن طريق عدة أدوات وذلك بإختيار الأنسب منها .

## ثالثاً : أسباب إختيار موضوع البحث

- ✓ إرتباط الموضوع بمجال تخصصنا، مع رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- ✓ يعد الموضوع من المواضيع الحديثة التي لم يتم التطرق إليها من قبل؛
- ✓ حداثة الموضوع وأهميته للتجارة الإلكترونية المحلية في الجزائر؛
- ✓ المساهمة في دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

## رابعاً: أهمية البحث

- ✓ أهمية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق والتي أثبت نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية على غرار آبل وأمازون ؛
- ✓ هذه الدراسة مهمة للأشخاص و المؤسسات التجارية ، كما أن النتائج قد تعطي نظرة عن إمكانية إنشاء متجر إلكتروني مستحدث والعمل به ؛
- ✓ لفت الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بهذا الموضوع من قبل الباحثين والأكاديميين ومديري المؤسسات.

## خامساً : أهداف البحث

- ✓ التعرف على إستراتيجية المحيط الأزرق وأدواتها؛
- ✓ محاولة معرفة واقع إستخدام أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في إنشاء متجر إلكتروني مستحدث؛
- ✓ تحديد مجالات الإبتكار والإبداع في المتجر الإلكتروني المستحدث وفقاً لسياق وأطر عمل إستراتيجية المحيط الأزرق.

## سادساً : صعوبات البحث : من أهم الصعوبات نذكر ما يلي :

- ✓ صعوبة الإلمام بجميع جوانب الموضوع؛
- ✓ قلة المراجع المتخصصة في هذا الموضوع بالذات؛
- ✓ وباء كوفيد 19 الذي بسببه تعذر علينا البدء مبكراً في إنجاز هذه الدراسة.

## سابعاً : منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التجارة الإلكترونية المحلية ك معالجة لإشكالية البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يستخدم لرصد ومتابعة ظاهرة أو حدث معين وتمت الإستعانة به في الجانب النظري من أجل توظيف التعريف وسرد الأفكار وتحليلها والمتعلقة بأدوات إستراتيجية المحيط الأزرق. أما الجانب التطبيقي تم إستخدام منهج دراسة حالة لإسقاط بعض المعلومات والمعارف النظرية على المتجر الإلكتروني المستحدث.

## ثامنا : الدراسات السابقة

دراسة ( Mohamed ,2009 ) بعنوان : " Analysis of the Use of the Blue Ocean Strategy: Case Study Analysis on 14 Different Agencies " : هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع التحليل الإستراتيجي وفاعلية تطبيق مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الماليزية، وتشكلت عينة الدراسة من (14 شركة متنوعة في ماليزيا) تتوجه نحو إستراتيجية المحيط الأزرق وقد إعتد الباحث على أسلوب دراسة الحالة من خلال تحليل إطار العمل الرباعي الذي يتضمن إزالة وتقليص ورفع وخلق الأنشطة في الشركات قيد الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أنه رغم تنوع الشركات في عينة الدراسة إلا أنها أظهرت التشابه في إطار العمل الرباعي لإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن هذه الشركات تركز على إزالة وتقليص الأنشطة المكلفة التي لا تعود على الشركة بالإيرادات المطلوبة، كما أنها تركز على رفع وخلق أنشطة تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن ، وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة بناء على رغبات ومتطلبات الزبائن المتجددة.

دراسة ( Anant Gwal and Rajeshwari Gwal ، 2016 ) بعنوان - BLUE OCEAN STRATEGY - BIG VISION SMALL STEPS حيث كانت الدراسة تركز على مايلي:

في المنافسة المباشرة ، تركز الشركات بشكل عام على المنافسين ، وموقعها التنافسي داخل المجموعة الإستراتيجية ، في محاولة لخدمة المشتري بشكل أفضل من خلال تعظيم قيمة المنتجات و / أو الخدمات المقدمة. كما أنه يحاول تحسين أداء السعر ضمن التوجه الوظيفي العاطفي لصناعته وفي نفس الوقت التكيف مع الاتجاهات الخارجية عند حدوثها يساعد إنشاء المحيط الأزرق الصناعة على البحث عبر الصناعات البديلة والمجموعات الإستراتيجية داخل هذه الصناعات. إنه يعيد تعريف مجموعة مشتري الصناعة من حيث الخدمات التكميلية وغيرها من الخدمات التي يمكن تقديمها. كما أن استراتيجية المحيط الأزرق تجعل الصناعة تعيد التفكير في التوجه الوظيفي العاطفي وتساعد على المشاركة في تشكيل الاتجاهات الخارجية بمرور الوقت. تساعد الإستراتيجية هذه الشركات من خلال خلق الطلب والابتعاد عن المنافسة. هناك بعض أدوات المحيط الأزرق التي تساعد على التعامل مع التحديات بشكل منهجي للغاية. اختار الباحث واحدة من هذه الأدوات -

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

إطار العمل الأربعة - وناقش الشركات في العقود الماضية التي صعدت لمواجهة التحدي المتمثل في إنشاء محيطات زرقاء بطريقة ذكية ومسؤولة للغاية من خلال تعظيم الفرص وتقليل المخاطر.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

الشركات الموجودة في أعماق المحيط الأحمر وخسرت المنافسة إما تقسم أو تضيق مطالبها. محيط أزرق يجب على الشركة إتقان أسواقها التقليدية باستخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي التقليدية. سيكون من المهم دائماً السباحة بنجاح في المحيط الأحمر عن طريق المنافسين المتنافسين. ستظل المحيطات الحمراء مهمة دائماً وستظل دائماً حقيقة من حقائق الحياة التجارية. لكن التركيز على المحيط الأحمر يعني بالتالي قبول العوامل المقيدة الرئيسية للحرب وإنكار القوة المميزة لعالم الأعمال: القدرة على خلق مساحة سوق جديدة لا جدال فيها. ولكن للحفاظ على الأداء العالي ، يجب على الشركات إنشاء Blue Oceans الخاصة بها ، وجعل المنافسة غير ذات صلة. من الأفضل "التركيز على الصورة الكبيرة ، وليس على الأرقام". باستخدام Blue Ocean Strategy Industries ، يمكن أن تقارن أعمالها مع منافسيها باستخدام "As Is Strategy Canvas" وتحديد الإستراتيجية التي يجب تغييرها. استكشف المسارات الستة لإنشاء محيطات زرقاء ولاحظ المزايا المميزة للمنتجات أو الخدمات واعمل على إطار العمل الأربعة للعثور على العوامل التي يجب إزالتها وتقليلها ورفعها وإنشاءها. تحويل "كما هي لوحة الإستراتيجية" إلى "أن تكون لوحة إستراتيجية" ؛ الحصول على تعليقات من العملاء والمنافسين وغير العملاء. استخدم التعليقات للعمل على أفضل استراتيجية مستقبلية "لتكون". تفعيل الاستراتيجية التي تسمح للشركة بسد الفجوة عن طريق تحويل تسلسل المحيط الأحمر إلى فكرة المحيط الأزرق القابلة للتطبيق تجارياً. يمكن للشركات ترجمة الأفكار المقدمة إلى منتجات حقيقية للوصول إلى مستويين وثلاثة مستويين من غير العملاء باستخدام العديد من أدوات BO مثل منحنيات القيمة واللوحة الإستراتيجية وطريقة المسار الستة والعملية ذات الستة مسارات وإطار الإجراءات الأربعة ومصفوفة المرافق. من المستحسن أن يتم تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في صناعات مختلفة ويجب على الشركات الصناعية الهندية الخروج من الحدود المقبولة التي تحدد كيفية تنافسهم والمضي قدماً في التخطيط الاستراتيجي المبتكر. يجب أن يفهم الباحثون ونمذجة تغييرات السوق ومطابقتها مع أدوات استراتيجية المحيط الأزرق.



دراسة (Ibrahim Rawabdeh, Alaa Raqab, Dana Al-Nimri, and Shuruq Haddadine) (2012)،  
بعنوان Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function  
The case of Jordan حيث قامت بدراسة حالة كالأتي :

من أجل إجراء الدراسة المتعلقة بتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق الأردنية تم اختيار شركة تصنيع الشوكولاتة.  
تأسست الشركة في عام 1996 وحاليا موظف ما يقرب من 90 موظفاً ومجموعها مبيعات تصل إلى 3.2  
مليون دينار. رئيسي الشركة الهدف هو إنتاج منتجات الشوكولاتة للأسواق الإقليمية من خلال تقديم مجموعة  
واسعة من الأقسام منتجات الشوكولاتة التي تبدأ بالشوكولاتة الحقيقية ، الشوكولاتة المركبة ومنتجات الويفر  
وكذلك البسكويت والشوكولاتة منتجات ترضي أذواقهم عملاء. الشركة لديها وصفة شوكولاتة خاصة بمكونات  
خاصة لانتاج طعمه المميز ونكهة. تقوم الشركة بتصدير منتجاتها إلى كثيرين الأسواق الإقليمية والأجنبية.  
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات كالتالي :

في الاقتصادات النامية مثل الأردن سيكون هناك مجال للشركات لاعتماد استراتيجية المحيط الأزرق و  
إغراء العملاء بأفكار / منتجات جديدة. نتائج تبين أنه يمكن تنفيذ مفهوم Blue Ocean في الأردن وفي أحد  
أكثر الأسواق تنافسية. أزرق المحيط كمفهوم يعطي طريقة جديدة للتفكير والعديد أدوات إبداعية وبناءة ولكن  
بدون عام إطار أو إجراء واضح ، مما يوفر تحدياً لبناء منهجية جديدة تربط المفاهيم ويقترّب معاً. تظهر الورقة  
جديدة منهجية تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في قطاع صناعة الشوكولاتة ، ويجمع بين العديد من الأدوات  
في أبطريقة فريدة للوصول إلى أهدافها. نفذت ساعدت دراسة الحالة الشركة على ترجمة المقدمة الأفكار في  
منتجات حقيقية من أجل الوصول إلى العملاء الاستمتاع باستخدام العديد من أدوات BO مثل (منحنيات القيمة  
، قماش إستراتيجي ، طريقة ستة مسارات ، عملية ذات ستة مسارات ، أربعة إطار العمل ، ومصفوفة المرافق).  
أنه أوصت بضرورة أن تكون استراتيجية المحيط الأزرق نفذت في مختلف الصناعات الاردنية والصناعية  
يجب على الشركات الخروج من الحدود المقبولة التي تحدد كيف يتنافسون ويخوضون الابتكارتخطيط  
استراتيجي. يجب على الباحثين فهم و نموذج تغيرات السوق ومطابقتها مع اللون الأزرق أدوات استراتيجية  
المحيط.

## تاسعا : هيكل الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية محل الدراسة تم تقسيم الدراسة ثلاثة فصول، فصل في الجانب المنهجي وفصل في الجانب النظري وفصل في الجانب التطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتم التطرق فيه إلى المقدمة، إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب إختيار موضوع الدراسة، أهمية البحث، أهداف البحث، حدود الدراسة، صعوبات البحث، منهج البحث والدراسات السابقة وأخيرا هيكل الدراسة.

أما الفصل الثاني والذي تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة، فقد تم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين المبحث الأول تناولنا فيه مدخل إلى إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تم تعريفها ومعرفة الفروق بينها وبين إستراتيجية المحيط الأحمر، التعرف على أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي والمتمثلة في شراع الإستراتيجية، إطار العمل ذي الفعاليات الأربع أو الإتجاهات الستة، التعرف على أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق المتعلقة بالزبائن وغير الزبائن والمتمثلة في ما وراء الطلب، خارطة المستهلكين أو الرافات الثلاثة لضبط التكلفة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مدخل إلى التجارة الإلكترونية، حيث تم تعريفها ومعرفة الفروق بينها وبين التجارة التقليدية، التعرف على أهميتها وأخيرا أنماطها.

في حين تناولنا في الفصل الثالث دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التجارة الإلكترونية المحلية - دراسة حالة متجر إلكتروني مستحدث - : حيث تم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تم التطرق فيه إلى أدوات تغيير حدود التجارة الإلكترونية بالإعتماد على إستراتيجية المحيط الأزرق ، تكلمنا عن أداتين هما الخارطة الإستراتيجية و إطار العمل ذي الفعاليات الأربع ، كم تكلمنا عن منصة يوكان ومميزاتها وطرق عملها ، أما المبحث الثاني تناول الإطار التصوري للمتجر الإلكتروني " katchova " من كيفية الإنشاء إلى ميكانيزمات العمل وأخيرا محاكاة لعملية الشراء وهو الإطار التطبيقي للدراسة.

## الفصل الثاني

الإطار النظري للتجارة الإلكترونية في  
إطار إستراتيجية المحيط الأزرق

## تمهيد:

باتت المنافسة سمة العصر الحالي والمنظمات المعاصرة تبحث اليوم عن إستراتيجية تساعدها في تحقيق التميز التنافسي الذي يفوق نظيراتها سعيا منها إلى كسب أكبر حصة سوقية ممكنة وإرضاء رغبات زبائنها وجذب آخرين جدد لم يكونوا من قبل، وعلى هذا الأساس فإن البحث الحالي يركز على اعتماد المنظمة إستراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب أمثل للإعتناق من المنافسة التي قد تصل لحد الصراعات الدموية عبر إحداث قطيعة معها وخلق مساحة من السوق لا منازع فيها صافية زرقاء أمام المنظمة وبعيدا عن تلك الصراعات من خلال التركيز على أدوات الستة المتمثلة في: شرع الإستراتيجية، إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة ( شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء ) السمات الثلاثة للإستراتيجية الجديدة ( التركيز، الإختلاف، الشعار المقنع ) ما وراء الطلب وخارطة المستهلكين، الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة وإعادة إنشاء حدود السوق أو الإتجاهات الستة في سبيل إحداث القطيعة في الصناعة والإحتفاظ بالزبائن عن طريق خلق منفعة إستثنائية لهم لم يتم إيجادها من قبل المنافسين.

في هذا الفصل سنتطرق للمفاهيم والعناصر الأساسية التي تركز عليها مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق والأدوات التي تعتمد عليها هذه الإستراتيجية وكذا التجارة الإلكترونية وما تتضمنه من مفاهيم وأنماط وأنواع.

هذا الفصل يتضمن المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: مدخل إلى إستراتيجية المحيط الأزرق؛

✓ المبحث الثاني: مدخل إلى التجارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: مدخل إلى إستراتيجية المحيط الأزرق

### أولاً: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر الإستراتيجية من الموضوعات الفكرية الحديثة نسبياً في مجال الأعمال التي تستوجب الفهم من قبل متخذي القرار في المؤسسة، وفي ظل نظام المنافسة القائم الذي يتبنى البقاء للأقوى أصبحت كثير من المؤسسات تتفادى المنافسة المباشرة حرصاً منها الحفاظ على كيانها الإقتصادي وهذا ما دفع المؤسسات إلى البحث عن إستراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن التفكير التقليدي، ولعل أحدث هذه الإستراتيجيات إستراتيجية المحيط الأزرق القائمة على إبتكار القيمة للمؤسسة والزبون معاً.

#### 01 : مفهوم الإستراتيجية:

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في شؤون الإستراتيجية وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها.

✓ Thom 1988 : هي الخطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها. وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية .  
(Tomas, 1988, p. 37)

✓ يرى " أنصوف" أن : " الإستراتيجية هي تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه إلى تحقيق غاياتها وأهدافها " .(الحسني، 2000، صفحة 18)

✓ حسب " ألفريد شندلر" : الإستراتيجية تتمثل في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى، ثم وضع خطط العمل، وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات.(Alfred.Chandler, 1972)

✓ عرفها " MINTZBERG " : الإستراتيجية قوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة لذلك فالإستراتيجية إنما هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة قرارات التي تتخذها الإدارة. (حبتور، 2007، صفحة 33)

✓ أما " Porter " : عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون. (إدريس، 2007، صفحة 168)

✓ وقد عرفها " Drucker " بأنها: عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

✓ " McCarthyet " : هي تحليل البيئة وإختيار البدائل الإقتصادية التي توفق بين موارد المنظمة وأهدافها عند مستوى خطورة يبرر الربح وإمكانية تحقيق البدائل نفسها. (الركابي، 2006، صفحة 43)

✓ يعرفها " Byars " : هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تتضمن عملية تحديد وتقديم البدائل المتوفرة. (محمد، 2006، صفحة 43)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها على أنها" قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الإستفادة مما تنتجه البيئة من فرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذا على مستوى الوظائف.

## 02 : مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق:

جاء مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق " blue Ocan strategy " كتطور لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير لبحوث جادة وطويلة المدى إذ يعود الفضل في ذلك للكاتبين" موبورني وتشان كيم" من " جامعة هارفارد 2007.12 " في طرح إستراتيجية حديثة من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيدة عن المنافسة التي قد تصل لما يشبه الحروب كما هو سائد في السوق اليوم. وقد عرفنا هذه الإستراتيجية بأنها : المنظور الإستراتيجي المبني على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمرا غير مطروح عبر الزيادة والإعتاق من المنافسة.

بين "Pinal.2006": بأنها أسلوب جديد لإدارة خلاقة كفتح أسواق جديدة بإختراع أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الإدارة وبالتالي خلق المزيد من الأرباح (حمودي، 2013، صفحة 97).

وذكر "Changus et.al.,2008,522" بأنها نمط من الفكر الإستراتيجي لخلق سوق جديدة للصناعة متوفر فيها الطلب بدلا من دخول سوق المنافسة مع المنافسين وعلى وفق قواعدها. (حمودي، 2013، صفحة 98)

وعرفه كذلك : آلية تضمن الإنعتاق من حالة المنافسة القائمة وصولا إلى بناء إستراتيجية غير تنافسية. (رحال، 2010، صفحة 12)

وهي أيضا الإستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود التي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق (فتيحة، 2019، صفحة 58) .

وقد عرفها " Saxtoft,2008" بأنها إستراتيجية لإنشاء قيمة جديدة للمؤسسة والمشتريين وتكسر قاعدة

المبادلة بين التمييز وإنخفاض التكلفة. (الصغير، 2014، صفحة 372)

وعلى هذا الأساس فإن كلا من "كيم وماوبرغن" أشارا إلى أن المنظمات لا تتفوق من خلال المعارك بصراعها مع المنافسين وإنما عبر إيجاد محيطات زرقاء في مجال الصناعة ذات أسواق خالية من الصراعات حولها أي من غير اللجوء إلى المنافسة كأساس لعملهم بل بإتباع منعطف إستراتيجي مختلف سمياه بـ "خلق القيمة" وهو حجر الزاوية في هذه الإستراتيجية فإنشاء القيمة غير القابلة للتقليد يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

عادة المنظمات التي تتطلع إلى تحقيق مركز هام في السوق مع مزايا تنافسية يتوجب عليها إيجاد توازن في الأداء وتكلفة منتجاتها، المقاربة أو النهج المتبع من قبل "كيم وماوبرغن" في إستراتيجية المحيط الأزرق يحتوي على تحليل الأصل والشروط الضرورية لتحقيق نجاحات كبيرة من حيث "إبتكار القيمة" . (فتيحة، 2019، صفحة 117)

يعتبر "إبتكار القيمة" أساس ومرتكز إستراتيجية المحيط الأزرق ، حيث يركز إنشاءه على كل من الإبتكار وخلق القيمة وتركز إستراتيجية إبتكار القيمة إلى تحقيق قفزة في قيمة كل من الزبون والمنظمة وبالتالي فتح أسواق جديدة وإنشاء فضاء بلا منازع كما ويحدث في أي مكان، وفي مجموعة متكاملة من أنشطة المنظمة "المنتج، الخدمة، التسليم، التكاليف، التسعير ونموذج الأعمال التجارية" ، وجهة نظر الباحثان "كيم وماوبرغن " أن القيمة والإبتكار لا ينفصلان وبالتالي يجب التركيز على كليهما فالقيمة دون الإبتكار تميل إلى إنتاج قيمة تدريجية غير كافية لتبرز في السوق، كما أن الإبتكار بدون قوة كافية مرتكزة على القيمة في كثير من الأحيان ما تؤدي إلى تطوير منتج جديد وظائفه تفوق ما يكون الزبون على إستعداد لشرائه. (mouborgne, 2005, p. 15)

الشكل رقم 01 : نموذج إبتكار القيمة



Source: S.Ehsan Mirrahim, Blue Ocean Strategy as Revolution in The field of strategic Management  
Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol04, N09, 2013, p40

دينامكية التميز والكلفة المنخفضة التي تؤسس لخلق قيمة تؤثر في فعالية المنظمة إيجابا على بيئة الكلفة وعلى القيمة المقدمة للزبائن من خلال نتائج الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والتكلفة الكلية وينتج التوفير في الكلفة من خلال إستبعاد العوامل التي تتنافس حولها الصناعة أو تخفيض هذه العوامل وتحقق القيمة للزبون بإيجاد أو رفع عناصر لم تلتفت إليها سابقا. أما التكاليف فتتخفف أكثر فأكثر بتأثير إرتفاع الميزان الإقتصادي للمنظمة نتيجة حجم المبيعات الكبير الذي تولده القيمة المتميزة.

**03 : المقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر:**



مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر تعتمد إستراتيجية المحيط الأحمر على منافسة السوق إذ أن المنظمات المبدعة تناضل من أجل الحركة واحدة تلو الأخرى والفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر هو التركيز على منطق عمل يدعى (إبتكار القيمة) الذي يعتمد على القيمة والإبتكار هنا بالنسبة للإبتكار

✓ عرفه : "الصرن ،2000" : يتمثل في تقديم طريقة جيدة لتطوير العمل وإدارته وأن المبتكر هو الذي يترجم المعرفة الى إختيارات جديدة وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المنظمة على أن تنتج بشكل أفضل وبما يحقق رضا الزبون وتقديم أفضل قيمة له .(الطار، 2010، الصفحات 56-57)

✓ وعرفه "تومسون،1965 : توليد وقبول وتنفيذ أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة. (نجم، 2003، صفحة 21)

✓ ويرى " yves " بأن الإبتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال، يمكن القول بأن الإبتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم للتغير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل منظمة. (طرشاني، 2008، صفحة 21)

أما إبتكار القيمة يحدث عندما تنتهج المنظمات أو تقيم موازنات سوية بين الإبتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي إذ أن "إبتكار القيمة" يربط بين قيمة الزبون والإبتكار التكنولوجي فهو لايهتم بقيمة الزبون لذلك فالتكنولوجيا الجديدة قد لا تكون مقبولة من السوق كما هو الحال في قيمة الزبون فالإبتكار التكنولوجي يميل إلى التركيز على الحلول بينما إبتكار القيمة يركز على إعادة تعريف المشكلة، يحدث إبتكار القيمة عندما توازن المنظمات بين الخلق والوسيلة والسعر والكلفة فإبتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الإستراتيجي وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا إيجاد المحيط الأزرق والإنعتاق من المنافسة .(البناء، 2012، صفحة 61)

وبالتالي نحن هنا أمام نوعين من الإستراتيجيات وهي إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر حيث يحاول المخطط الإستراتيجي للمحيط الأحمر التنافس لكسب حصة سوقية في الأسواق التقليدية ويسعى لتنفيذ إستراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة، وتستخدم المنظمات في المحيط الأحمر إستراتيجيات

دفاعية للحفاظ على حصتها السوقية الموجودة إذ تعمل على خلق صعوبات للمنافسين والتنافس في مجال سوق محدود، أما المخطط الإستراتيجي للمحيط الأزرق فإنه يسعى إلى إبتكار القيمة في المنتجات لإضافة القيمة بعكس المتبعين لإستراتيجية المحيط الأحمر الذين يقومون بإضافة القيمة وذلك من خلال المقارنة المرجعية بالمنافسين، ومن شروط إتباع إستراتيجية المحيط الأزرق الجمع بين الإبتكار والقيمة. (العديلي، 2009)

**الجدول رقم 01: إستراتيجية المحيط الأزرق مقابل إستراتيجية المحيط الأحمر**

إستراتيجية المحيط الأحمر	إستراتيجية المحيط الأزرق
تغلب على المنافسين	إجعل المنافس خارج اللعبة
إستخدام نفس الطلب القائم	إصنع طلبا جديدا لم يكن موجودا بعد
إختيار المبادلة بين زيادة القيمة وتقليص النفقات	إكسر مبادلة زيادة القيمة أو تقليص النفقات
العمل على موازنة كافة أنشطة المنظمة لتلائم الخيار الإستراتيجي سواء كان تميز المنتجات أو تقليص النفقات	العمل على موازنة كافة أنشطة المنظمة لتلائم تحقيق كل من تميز المنتجات وتقليص النفقات
القيمة المضافة	القيمة المبتكرة

المصدر: محمد محمد (2010/2009) إستراتيجية المحيط الأزرق بدلا من البحر الأحمر، جامعة دمشق، كلية الإدارة والإقتصاد، رسالة ماجستير، ص6

**ثانيا : أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي**

إستراتيجية المحيط الأزرق ككل الإستراتيجيات تتضمن أدوات وباستخدام هذه الأدوات تستطيع المؤسسة تشخيص وضعها وسط المحيط التنافسي وبتابع خطوات تنفيذها تتمكن من النجاح في الإنعتاق من المنافسة

وإيجاد المحيط الأزرق، خلال هذا المبحث سيتم عرض أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي.

### 01 : شرع الإستراتيجية:

هو إطار عمل تشخيصي وإجرائي يساعد على إنشاء إستراتيجية محيط أزرق إلزامية حيث يخدم غرضين الأول هو تحديد الحالة الحالية لمساحة السوق المعروفة ما يمكن المنظمة من إدراك المكان الحالي الذي يستثمر فيه المنافسون، وكذلك الجوانب التي تتنافس عليها الصناعة من منتجات وخدمات وتوزيع ما يحصل عليه العملاء من العروض التنافسية الحالية في السوق. (ماوبورغن، 2018، صفحة 49)

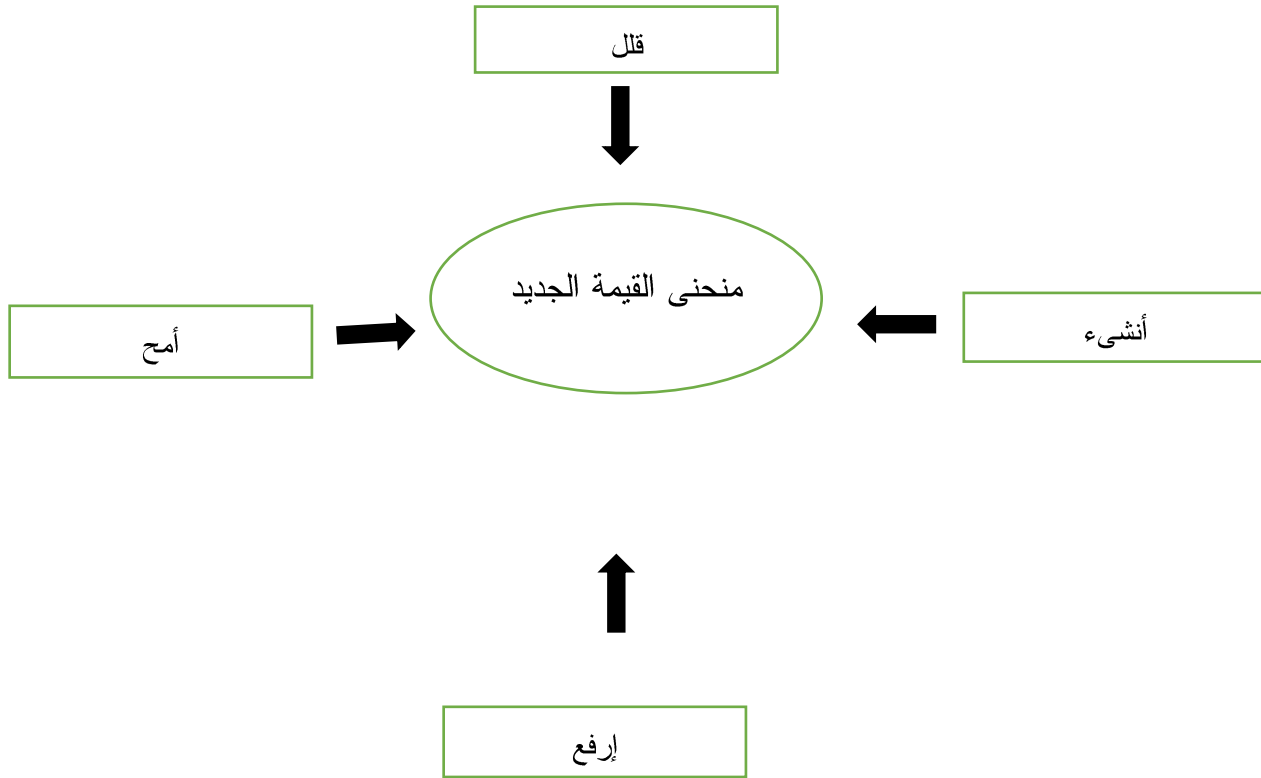
من أجل تحويل شرع الإستراتيجية لصناعة ما على المنظمة أن تبدأ بإعادة توجيه تركيزها الإستراتيجي من المنافسين إلى البدائل ومن عملاء الصناعة إلى من لم يصبحوا عملاءها بعد، من أجل تحقيق القيمة والتكلفة المنخفضة على المنظمة أن تقاوم المنطق القديم القائم على مراقبة المنافسين في المجالات الحالية والإختيار ما بين التميز وقيادة التكلفة، عندما تحول المنظمة تركيزها الإستراتيجي من المنافسة الحالية إلى البدائل ومن لم يصبحوا عملاءها بعد فإنها ستمتلك نظرة متعمقة عن كيفية إعادة تحديد المشكلة التي تركز عليها الصناعة، وبالتالي يمكن إعادة إنشاء عناصر قيمة المشتري التي ترسخ في حدود الصناعة، أما المنطق الاستراتيجي التقليدي فعلى النقيض يدفع المنظمة إلى تقديم حلول أفضل من حلول منافسيها للمشكلات الحالية التي حددتها صناعتك (ماوبورغن، 2018، صفحة 50).

### 02 : إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة والسماوات الثلاثة للإستراتيجية الجديدة.

#### أ : إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة:

من أجل إعادة بناء عناصر القيمة التي يحصل عليها المشتري خلال صناعة منحنى قيمة جديد، تم استخدام إطار العمل ذو الفعاليات الأربعة لكسر العلاقة المتبادلة بين التميز والتكلفة المنخفضة، هناك أربعة أسئلة رئيسية لتحديد المنطاد الإستراتيجي للصناعة ونموذج العمل.

الشكل رقم 02 : إطار العمل ذي الفعاليات الأربع



المصدر: كيم وموبورني ص5

- أي من العوامل التي تأخذها الصناعة على أنها أمر مسلم به يجب محوها ؟

-أي من العوامل يجب أن تخفض تحت معايير الصناعة بشكل كبير ؟

-أي من العوامل يجب أن ترفع فوق معايير الصناعة بشكل كبير ؟

-أي من العوامل التي لم تقدمها الصناعة من قبل ويجب ابتكارها ؟ (ماوبورغن، 2018، صفحة 51)

يجبرك السؤال الأول على التفكير في محو العوامل التي تنافست عليها المنظمات العاملة في مجال

الصناعة لفترة طويلة والتي عادة ما كانت تأخذها على أنها أمر مسلم به على الرغم من أنها لم تعد ذات قيمة

أو ربما قلت قيمتها من دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة بمعنى إستبعاد كل العمليات غير النافعة والتي لا تقدم أي منفعة للمنظمة أو للعملية الإنتاجية.

كما يجبرك السؤال الثاني أيضا على تحديد ما إذا كانت المنتجات والخدمات قد صممت بصورة مبالغ فيها في خضم السباق لمواجهة المنافسة والتغلب عليها بمعنى تخفيض أو تقليص بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة.

يدفعك السؤال الثالث إلى كل ما من شأنه أن يعمل على تحسين قدرة المنظمة على زيادة ورفع مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مثل زيادة بيع منتجات أو خدمات المنظمة وطريقة العرض لهذه المنتجات مما يؤدي إلى زيادة معدل نمو نحو مبيعاتها أو حصتها السوقية بالشكل الذي ينعكس إيجابا على مستوى حجم الأرباح المتحققة.

يساعدك السؤال الرابع على إكتشاف مصادر جديدة تماما للقيمة من خلال إبتكار عناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من قبل للعملاء وأن المبتكر هو الذي يتمكن من تطوير طرق جديدة للعمل أو تقديم حلول مبتكرة للمشاكل وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المنظمة على أن تنتج بشكل أفضل بما يحقق رضا الزبون وتقديم أفضل قيمة له من حيث الفائدة التي يحصل عليها العملاء. (البدراي، 2017، صفحة 189)

عبر البحث عن إجابات السؤالين الأولين ( المحو والتقليل ) يمكن للمنظمة أن تحصل على رؤية متعمقة عن كيفية تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، أما العاملان الآخران فعلى النقيض فإنهما يمدان المنظمة بالرؤية المتعمقة عن كيفية رفع القيمة التي يتحصل عليها المشتري وإبتكار نوعية جديدة من الطلب يمكن لهذين العاملين معا أن يسمحا لها بأن تتبع أسلوبا منهجيا في إستكشاف كيفية إعادة بناء عناصر القيمة التي يتحصل عليها المشتري وعبر الكثير من الصناعات البديلة من أجل تقديم تجربة جديدة تماما للمشتري مع الحفاظ في الوقت ذاته على تكلفة منخفضة، تحمل فعاليات المحو والإبتكار أهمية خاصة حيث أنها تدفع

الشركات لتخطي ممارسات تعظيم القيمة باستخدام عوامل المنافسة المالية وتدفع المنظمات لتغيير العوامل نفسها مما يقصي قواعد المنافسة الحالية عن اللعبة.

#### ب : شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء:

هناك أداة أخرى ضرورية لإنشاء المحيطات الزرقاء وهي أداة تحليلية تكميلية لإطار العمل ذي الفعاليات الأربع يطلق عليها اسم شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء، حيث تدفع الشبكة هذه المنظمات إلى طرح الأسئلة الأربعة المتعلقة بإطار العمل ذي الفعاليات الأربع من أجل إنشاء منحى قيمة جديدة حيث تقدم هذه الشبكة للمنظمات أربع فوائد هي: (ماوورغن، 2018، صفحة 57)

✓ تدفعها للسعي لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة في الوقت ذاته من أجل كسر التنازلات القائمة على قيمة التكلفة ؛

✓ تحذر المنظمات التي تركز فقط على فعالية الرفع والإنشاء وبالتالي ترفع من تكاليفها وعادة ما تبالغ في الإفراط في تصميم منتجاتها وخدماتها؛

✓ يمكن أن يفعلها المديرون من أي مستوى بسهولة تامة ما يخلق مستوى عال من الإلتزام بتطبيقها، وحيث أن إستكمال الشبكة مهمة صعبة فإنها تحفز المنظمات على الفحص الدقيق لكل عامل من العوامل التي تتنافس عليها الصناعة مما يجعلها تكتشف عددا كبيرا من الفرضيات غير الظاهرة التي وضعتها خلال المنافسة دون وعي منها.

#### السمات الثلاثة للإستراتيجية الجديدة:

من أجل فتح محيط أزرق بعيدا عن المنافسة يجب إنشاء منحى قيمة فريد ومتميز مثلما تم التطرق إليه في شراع الإستراتيجية بإعادة توجيه التركيز الإستراتيجي من المنافسين إلى البدائل، وعادة ما تتميز منحنيات القيمة لواضع إستراتيجية المحيط الأزرق عن باقي منحنيات القيمة مع وضع شعار مقنع وواضح المعالم قد يعبر عن التوجه العام للمنظمة.

#### أولا : التركيز:

حتى تكون الإستراتيجية ناجحة و يجب أن يكون لديها بؤرة تركيز بحيث تتوافق مع الإطار العام الإستراتيجي للمنظمة من خلال التركيز على عوامل محددة ذات قيمة عالية للزبائن وللمنظمة معا.

#### ثانيا : الاختلاف:

عندما تنشأ إستراتيجية إحدى المنظمات كرد فعل في محاولة منها لمواكبة منافسيها فإنها تفقد تميزها فعادة ما تتميز منحنيات القيمة لوضعي إستراتيجية المحيط الأزرق عن منحنيات القيمة الأخرى التي نجدد أنها تتنافس في نفس العوامل.

فبعد تطبيق الفعاليات الأربع للمحو والتقليل والرفع والإنشاء، يتمكنون من تميز إطارهم العام عن الأطر العامة العادية في مجالهم، بحيث يتضمن منحنى القيمة الجديد عوامل جديدة مختلفة عن عوامل المنافسة في الصناعة.

#### ثالثا : الشعار المقنع:

يجب أن يتضمن المنتج أو الخدمة شعارا صادقا وواضح المعالم يدل على الجوهر والقيمة الحقيقية لهذا المنتج أو الخدمة. (ماوبورغن، 2018، الصفحات 62-63)

#### ج : إعادة إنشاء حدود السوق أو الإتجاهات الستة:

للإنفلات من المحيطات الحمراء على المنظمات أن تخترق الحدود المقبولة للصناعة التي تحدد كيفية التنافس فيما بينها بدلا من البحث ضمن هذه الحدود يتوجب على المدراء النظر خلف هذه الحدود دائما لإيجاد المحيطات الزرقاء.

بحيث قال الباحثان "كيم وماربورغن " أن هناك أنماط واضحة لإنشاء المحيطات الزرقاء وأن هناك ست مقاربات رئيسية لإعادة إنشاء حدود السوق ، بحيث أطلق عليها" ديليو.كيم رينيه - موبورني "إسم إطار العمل دي المسارات الستة لهذه المسارات إمكانية إنشاء المحيطات الزرقاء تجاريا لا تحتاج أي من هذه المسارات إلى رؤية أو توقع خاص للمستقبل، من أجل التحرر من المحيطات الحمراء يجب على المنظمات أن تتحرر

من الحدود التي تحدد كيفية تنافسها فيما بينها وبدلاً من النظر داخل هذه الحدود يحتاج المديرون إلى النظر بشكل منهجي عبر المسارات الستة من أجل إنشاء المحيطات الزرقاء. (ماوورغن، 2018، الصفحات 70-71)

### 1. المسار الأول النظر عبر الصناعات البديلة:

تعد المنتجات والخدمات التي تتفق في طريقة عملها وفوائدها التي تقدمها لربائنها بدائل متماثلة حيث المنظمة لا تتنافس فقط مع المنظمات الأخرى في مجال صناعتها، بل تتنافس أيضاً مع مؤسسات تعمل في مجالات صناعات أخرى تنتج منتجات أو خدمات بديلة بالمنتجات أو الخدمات ذات الشكل المختلف لكنها تخدم الوظيفة نفسها أو المنفعة الأساسية، فهي في العادة بديلة بعضها البعض حيث تتضمن البدائل منتجات وخدمات ذات وظائف وأشكال مختلفة لكن الهدف نفسه أو الغاية نفسها. (البناء، 2012، صفحة 76)

ومن الجدير بالذكر لابد من طرح السؤالين التاليين:

✓ ما هي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه المنظمة ؟

✓ لماذا يختار العملاء بديل معين دون غيره ؟

فمن خلال التعرف على العناصر الرئيسية التي تحدد خيار العميل للبدل المناسب والتركيز عليه والعمل على إستبعاد أو تقليص العناصر الأخرى التي لا يرغب بها العملاء يمكن إبتكار محيط أزرق جديد لم تصله المنافسة بعد. (طليمة، 2012، صفحة 270)

### 02 : المسار الثاني : أنظر عبر المجموعات الإستراتيجية داخل نطاق مجال عملك:

تعرف المجموعات الإستراتيجية على أنها المؤسسات المتنافسة التي تنتمي إلى نفس القطاع حيث تتطابق أو تتشابه في إستراتيجياتها المتبعة. (فريد، 2019، صفحة 70)



يمكن تصنيف المجموعات الإستراتيجية في نظام هرمي يقوم على بعدين السعر والأداء، حيث إن الغرض من أية قفزة تحدث في الأسعار أن تحدث قفزة مماثلة في بعض من أبعاد الأداء بحيث تركز أغلب المنظمات على تحسين وضعهم التنافسي داخل المجموعة الإستراتيجية.

غالباً ما تقوم المنظمات عند طرح منتج جديد بتحديد موقع طرح هذا المنتج ومستوى جودته وسعره إذ

أن، هناك ارتباط بين مستوى الجودة والسعر بزيادة مستوى الجودة يزداد السعر. (البناء، 2012، صفحة 77)

في دراسة أجراها " Haiyang " عن المجموعات الإستراتيجية وقارن بين السعر والجودة فوجد أن هناك تشابهاً بين هذه المجموعات في حالة أن تكون المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للزبائن. (البناء، 2012، صفحة 78)

ولقد عرف الفيلسوف الإنجليزي بنثام " Jeremy Bentham " المنفعة : بأنها قوة خفية في الأشياء تستطيع أن تخلق الإشباع وسعادة الفرد وهي المجموع الكلي للإشباعات المختلفة التي يحصل عليها (إبراهيم، 1995، صفحة 16).

يمكن ترتيب المجموعات الإستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسيين:

السعر والأداء فكل قفزة في السعر تعمل على إحداث قفزة متشابهة في بعض أبعاد الأداء، تركز معظم المؤسسات على تطوير موقعها التنافسي ضمن المجموعة الإستراتيجية، فمثلاً مؤسسات " Jaguar, BMW " Mercedes, تعمل في مجال صناعة السيارات الفخمة، في حين يركز منتجوا السيارات الإقتصادية على التفوق على بعضهم ضمن مجموعتهم الإستراتيجية لاتعير إهتماماً لما ينتجه الآخرون على إعتبارهم ليسوا منافسين وهي نظرة ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد المحيط الأزرق، وهو الأمر الذي إستغلته مؤسسة "Toyota" " lexus " خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة Jaguar,BMW,Mercedes بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفئة كسيارات Cadillac,Lincoln فاستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الإستراتيجيتين وإيجاد محيط أزرق لها. (رؤوف، 2009، صفحة 323)

### 03 : المسار الثالث : أنظر عبر سلسلة المشتريين:

هناك سلسلة من المشتريين الذين يشتركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في قرارات الشراء وقد يختلف المشترون الذين يدفعون المال مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة عن المستخدمين الفاعلين في بعض الحالات، هناك المؤثرون المهمون أيضا على الرغم من هذه المجموعات الثلاثة قد تتقاطع فيما بينها فإنها تختلف عن بعضها البعض دائما وعندما تفعل فإن كلا منها تخرج بتعريف مختلف للقيمة أي قيمة السلعة . (الطائي، 2006، صفحة 20)

ويسهدف البحث في هذه السلسلة حسب مقاربة المحيط الأزرق تحري أمرين في غاية الأهمية: (جيرش، 2012، صفحة 368)

الأمر الأول يتعلق بتداخل بين مختلف عناصر السلسلة، لأنه يساعد على فهم عناصر السلسلة أكثر وبالتالي يساعد على تحديد نوع وإتجاه القيمة التي تضيفها والأمر الثاني فهو التعرف على مفهوم القيمة لدى كل من هذه العناصر، وبعد تحديد التدخلات أو عدم التدخلات بين مختلف عناصر "سلسلة المشتريين"

يصبح بإمكان المنظمة معرفة أي عنصر تركز عليه في توجيه القيمة وتحديد طبيعة ونوع القيمة التي عليها إيجادها وإضافتها لتتمكن من رفع مستوى عرضها مقارنة مع ما هو بالقطاع .

**المشترون :** لهم الصلاحية الرسمية لشراء المنتج، هذا يتضمن إختيار المجهز والتفاوض حول شروط الشراء بعض الأحيان يطلق عليهم وكلاء الشراء بحيث يقوم بجمع المعلومات عن مواصفات المنتج والأسعار .

**المؤثرون :** هم الأفراد الفنيون الذين يحتلون دورا مهما في عملية إتخاذ قرار الشراء وغالبا ما يشكلون موقعا بارزا في عملية الشراء .

كالمهندسين الذين يساعدون في تطوير وتحديد المواصفات الفنية وتقييم البدائل والأفراد الفنيون يؤثرون بصورة مهمة عندما يكون المنتج جديدا أو يتضمن إستخدام تكنولوجيا متقدمة.

**المستخدمون :** هم أعضاء المنظمة الذين يستخدمون المنتج وهم عمال الخطوط الإنتاجية أو مشرفيهم والذين يبادرون بعملية الشراء بصورة متكررة ويحددون مواصفات وخصائص المشتريات، ويقوم المستخدمون بعد الشراء بتقييم أداء المنتج طبقاً للمواصفات المحددة مسبقاً.

وعلى سبيل المثال تهتم المنظمات الدوائية المصنعة أو المسوقة للمنتجات الدوائية بالمؤثرين على قرار شراء الأدوية وهم الأطباء والصيدالدة، في حين لجأت " Novo Nordisk " المؤسسة الدانمركية المصنعة للأنسولين إلى التوجه إلى المستخدمين وهم المرضى بإنتاج " Novo Pen " الذي يعتبر أول حل سهل لحقن الأنسولين من قبل المريض نفسه، وبهذا تكون مؤسسة " Novo Nordisk " قد قامت بإبتكار محيط أزرق من خلال الإنتقال خلال سلسلة المشتريين. (البناء، 2012، صفحة 78)

#### 04 : المسار الرابع انظر عبر المنتجات التكميلية وعروض الخدمات:

تستخدم قلة من المنتجات والخدمات في معزل عن غيرها ففي أغلب الحالات تؤثر منتجات وخدمات أخرى في قيمتها ولكن في أغلب المجالات يختلف المتنافسون داخل حدود منتجات وعروض خدماتها عادة ما تخفي القيمة غير المستقلة في المنتجات والخدمات التكميلية ويكمن السر في تحديد الحل الكامل الذي يبحث عنه المشترون عندما يختارون منتجاً أو خدمة بعينها، ومن بين الطرق البسيطة لفعل هذا الأخير أن تفكر فيما يحدث قبل وفي أثناء وبعد استخدام منتجك.

ويمكن طرح الاسئلة التالية:

- ✓ ما السياق الذي تشغل فيه منتجاتك أو خدماتك ؟
- ✓ وما الذي كان يحدث من قبل والآن في المستقبل ؟
- ✓ هل يمكنك تحديد المشكلات؟
- ✓ كيف يمكنك حل المشكلات عبر إشغال المنتجات التكميلية أو عروض الخدمات؟ (ماوبورغن، 2018،

صفحة 95)

#### 05 : المسار الخامس : المحتوى الوظيفي والمعنوي للقطاع

كل منتج له وظيفة أساسية ووظائف أخرى بالإضافة إلى محتوى معنوي يرجع عموماً إلى المحتوى المعنوي للقطاع تحسين المحتوى الوظيفي للقطاع والإستفادة من المحتوى المعنوي للقطاع فمثلاً آلة التصوير ووظيفتها هي أنها تمكنني من التصوير فهذه هي الوظيفة الأساسية لكن وظيفتها المعنوية هي قيمة الذكريات فالوظيفة المعنوية هي مستوى الشعور إتجاه هذا المنتج ونفس الشيء بالنسبة لأي منتج.

فالبحث في المحتوى الوظيفي والمحتوى المعنوي بالنسبة للمنظمة يجب أن تحاول أن تحسن قدر الإمكان مستوى الوظائف التي يقدمها المنتج لكن لا تبتعد عن الإستفادة من المحتوى المعنوي لهذا المنتج ولنضرب مثلاً آخر بطائرة إيرباص " 380 " فهي مثال في قمة الإستفادة من الوظيفة المعنوية. (حيرش، 2012، صفحة 51)

الدرجة الأولى فهنا نرى تحسين في مستوى الخدمة أو الوظيفة، فالمسافر في هذه الدرجة يحس أنه ينتمي إلى جهة معينة أو ينتمي إلى مستوى معين هذا الإحساس بالانتماء إستغلته شركة "إيرباص" وركزت عليه.

## 06 : المسار السادس : النظر عبر الزمن

المقصود بالنظر عبر الزمن أو البحث في الوقت هو التقدير أو توقع كيف ستكون عليه التوجهات في المستقبل سواء توجهات الزبائن أو التوجهات الثقافية للمجتمع، توجهات إستهلاكية...الخ.

ففي الفترة القادمة عندما يتم زوال البنوك المادية ستننتشر بكثرة الخدمات المصرفية ( Tele-banking ، mobil banking ) وتعتبر هذه الخدمات أكثر ملاءمة من زيادة الريع البنكية كما أن السيولة غير الورقية هي مستقبل المؤسسات المصرفية، وكشفت دراسة أجريت سنة 2011 على بنك أمريكا أن 10% من فروعها قد اغلقت.

ثالثاً : أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق المتعلقة بالزبائن وغير الزبائن.

تطرح المنظمة وفق إستراتيجية المحيط الأزرق مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي إلى تغير حدود المنافسة وبالتالي تخلق مجال أبعد من الطلب الحالي منه المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب الزبائن المحتملين وهذا من خلال تسعير إستراتيجي.

### 01 : ما وراء الطلب وخارطة المستهلكين

"لا ترغب أية منظمة في المغامرة متخطية المحيطات الحمراء من أجل أن تجد نفسها قد علقت في بركة"، حيث تعتبر هذه الأداة من المكونات الرئيسية لتحقيق إنكار القيمة فعبّر تعظيم الطلب وصولاً إلى أعلى معدل ممكن من طلب على عرض جديد فإن هذا الأسلوب يخفف من المخاطر التي تصاحب إنشاء سوق جديد.

وبالتالي وجب على المنظمات أن تواجه ممارسات إستراتيجيتين قديمتين، أولها هي ممارسة التركيز على العملاء الحاليين والأخرى هي ممارسة التوجه نحو تجزئة السوق بشكل أفضل من أجل محو الإختلافات بين العملاء من أجل زيادة حصتها في السوق.

"من أجل زيادة وتوسيع أحجام محيطاتها الزرقاء على المنظمات أن تمتلك مسارا معاكسا فبدلاً من التركيز على العملاء عليها أن تهتم بالاعلاء وبدلاً من التركيز على الإختلافات بين العملاء عليها أن توجد أموراً مشتركة قوية فيما يقدره المشترون، ما يسمح للمنظمات بأن تتخطى معدلات الطلب الحالية من أجل فتح المجال أمام كتلة جديدة من العملاء التي لم تكن متواجدة من قبل." (ماوبورغن، 2018، الصفحات 129-130)

"وبالتالي علام تصب تركيزك، على إمتلاك حصة أكبر من العملاء الحاليين؟ أم تحويل اللاعلاء إلى مزيد من الطلب على منتجك؟ هل تبحث عن أوجه الشبه بين مايقدره المشترون؟ أم تتوق إلى تقبل الإختلافات بين العملاء عبر تحسين تقسيم السوق وتخصيصه؟ من أجل تخطي معدلات الطلب الحالية فكر في أوجه التشابه قبل الإختلافات وفكر في عدم تقسيم السوق قبل التفكير في تحسين أساليب تقسيمه (ماوبورغن، 2018، صفحة 131).

أ : المستويات الثلاثة للاعمال : تحتاج المنظمات إلى زيادة وعيها بفئات العملاء، وكيفية فتح المجال أمام إجتذابهم وتحويلهم إلى عملاء يزدادون باضطراد.

ومنه المنظمات أمام ثلاثة مستويات من العملاء الذين يمكن تحويلهم إلى عملاء وتتباين المسافات النسبية لهذه الفئات عن السوق التي تعمل فيها.

الشكل رقم 03 : الطبقات الثلاثة لغير الزبائن



المصدر : كيم وماربورغن ص 132

المستوى الأول" : على وشك "أن يصبحوا لا عملاء وهم المتواجدون على حافة السوق في إنتظار الفرصة للخلاص من هذه السوق.

المستوى الثاني :الاعلاء " الراضون "وهم الذين يختارون عن عمد الإبتعاد عن سوقك.

المستوى الثالث :لاعلاء " غير مستكشفين" وهم عملاء لأسواق بعيدة عن سوقك.

أ . مستوى اللاعلاء الأول : هو الأقرب إلى السوق التي تنشط فيها المنظمة بحيث يستقرون على حافة السوق بحيث يضم المشتريين الذين يشتررون عروض المجال ولكن بصورة محدودة للغاية بدافع الحاجة فقط. وبالتالي وجب على المنظمة هي التي تقدم لهم طفرة في القيمة، ومنه لا يستمرون في شراء عروض المجال فحسب بل قد يتضاعف عدد مرات شرائهم، ويحتوي هذا المستوى الأول من اللاعلاء على كم هائل من الطلب غير المطروق الذي ينتظر الإنطلاق.

ب .مستوى اللاعلاء الثاني : يضم اللاعلاء الراضون إستخدام عروض مجال المنظمة أي الأشخاص الذين إما لايرغبون في إستخدام عروض السوق الحالية أو بسبب تكلفتها الخارجة عن نطاقهم ولهم إمكانية تلبية إحتياجاتهم عن طريق منتجات أخرى (ماوبورغن، 2018، صفحة 136).

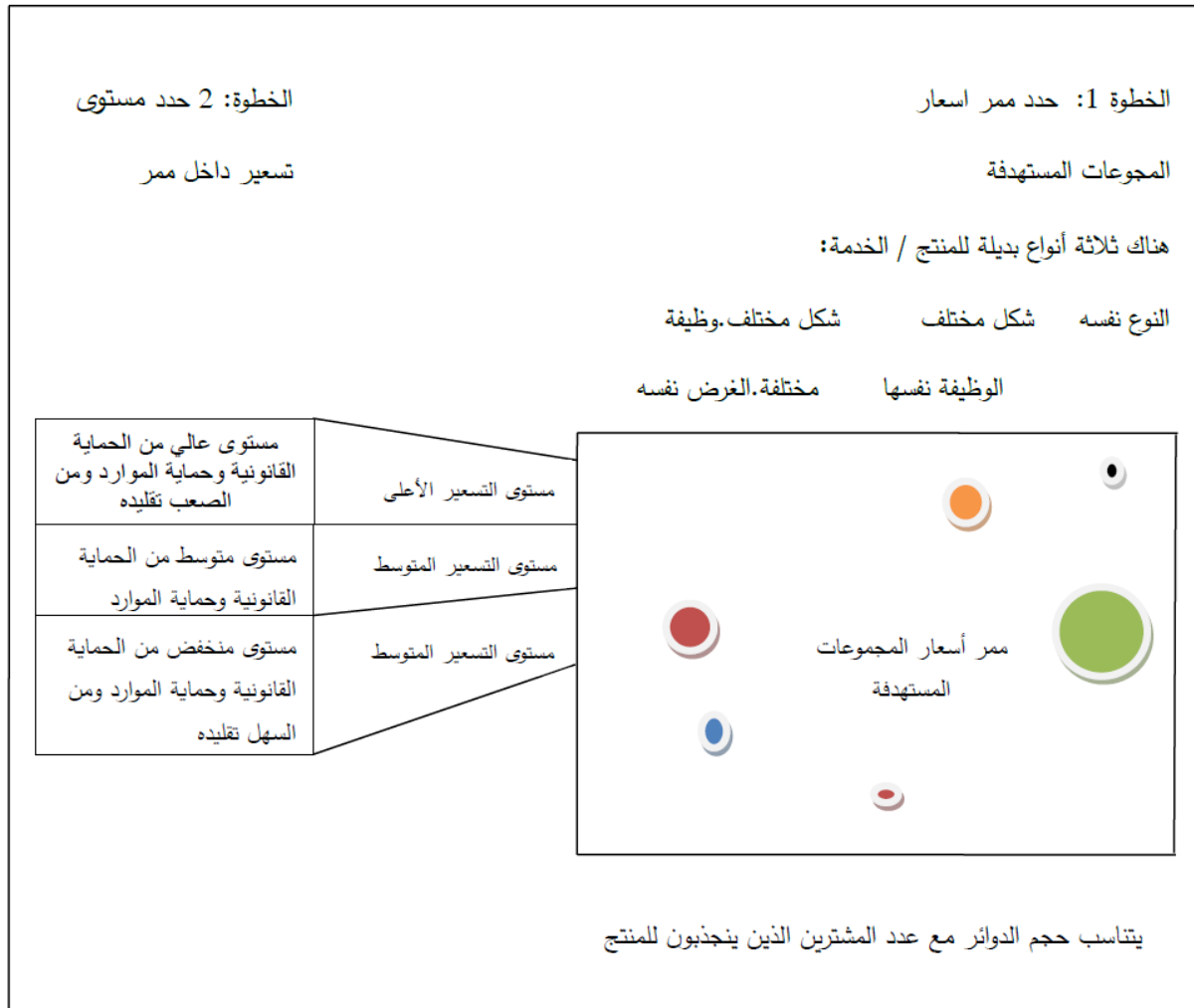
ج .مستوى اللاعلاء الثالث : هو الأكثر بعدا عن السوق التي تنشط فيها المنظمة فهم الأشخاص الذين لم يفكروا قط في عروض مجال المنظمة كخيار متوافر لهم عبر المزج بين أوجه التشابه الرئيسية بين اللاعلاء والعملاء الحاليين، بحيث يجب على المنظمة إجتذابهم لأسواقها الجديدة. (ماوبورغن، 2018، صفحة 138)

ب :معتبر سعر المستهلكين :تحديد السعر الإستراتيجي المناسب لعرض المنظمة لا يجب أن يجذب المشتريين بأعداد كبيرة فحسب بل أن يساعدها على الحفاظ عليهم بفضل القدرات الكبيرة للجولات المجانية يجب أن يحصل العرض على سمعة جيدة منذ اليوم الأول لأن صنع العلامة التجارية يعتمد بشكل كبير على توصيات الترويج الشفهي بين المشتريين، لذا يجب أن تبدأ المنظمات بعرض لا يمكن للمشتريين مقاومته ويجب أن يظل كذلك من أجل إحباط أي محاولات للتقليد وهذا ما يجعل التسعير الإستراتيجي أمرا حيويا حيث يجيب التسعير الإستراتيجي على السؤال التالي :هل حددت أسعار عرضك من أجل جذب عدد كبير من المشتريين المستهدفين منذ البداية حتى لا يجدو عذر للإمتناع عن دفع المال مقابل الحصول عليه ؟

عندما تمتزج المنفعة الإستثنائية بالتسعير الإستراتيجي تحبط جميع محاولات التقليد.

أطلقا الباحثان (دبليو تشان كيم - رينيه موبورني) عليها إسم ممر أسعار المجموعات المستهدفة لتساعد المديرين على العثور على سعر مناسب للعروض التي لا يمكن مقاومتها، والتي بالمناسبة لا يجب بالضرورة أن تكون أسعارا منخفضة، تتضمن الأداة خطوتين مختلفتين ولكنهما مترابطتان. (ماوبورغن، 2018، صفحة 154)

الشكل رقم 04 : معبر سعر المستهلكين



المصدر : كيم وماربورغن ص 156

الخطوة الأولى :حدد ممر أسعار المجموعات المستهدفة



عند تحديد الأسعار تهتم جميع المنظمات أولاً بالمنتجات والخدمات الأقرب إلى تمثيل أفكارها من حيث شكل المنتج وتفحص منتجات وخدمات أخرى من مجال عملها على الرغم من أن هذا الأسلوب على قدر كبير من الأهمية فإنه ليس كافياً لإجتذاب عملاء جدد لذا لتحديد السعر الإستراتيجي يجب فهم الحساسية تجاه الأسعار التي تنتاب أولئك الأشخاص الذين سيقارنون بين المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة وبين كثير من المنتجات والخدمات متباينة الأشكال والعروض خارج مجموعة المنافسين التقليديين.

"إن الطريقة الجيدة للنظر خارج حدود الصناعة هي عبر إعداد قائمة بالمنتجات والخدمات التي تقع ضمن فئتين لا ثالث لهما، تلك التي تختلف أشكالها ولكنها تؤدي الوظيفة ذاتها وتلك التي تختلف أشكالها ووظائفها ولكنها تخدم الغرض نفسه: "

✓ **الفئة الأولى:** شكل مختلف وتؤدي الوظيفة ذاتها: لأن المنظمات التي تنشئ محيطات زرقاء تلتفت إنتباه الكثير من العملاء من صناعات أخرى والذين يستخدمون منتجاً أو خدمة تؤدي الوظيفة ذاتها أو المنفعة الرئيسية ذاتها التي يقدمها المنتج الجديد ولكنها تختلف في شكلها الخارجي تماماً

✓ **الفئة الثانية:** شكل مختلف وتؤدي وظيفة مختلفة: من الشأن إعداد قائمة بمجموعات المنتجات

والخدمات البديلة بحيث تسمح للمديرين بأن يروا كامل المشتريين الذين يمكنهم أن يجذبوهم من الصناعات الأخرى ومن المجالات الأخرى التي لا علاقة لها بالصناعة. (ماوبورغن، 2018، الصفحات 156-157)

## 2. الخطوة الثانية: حدد مستوى تسعير داخل ممر الأسعار

الجزء الثاني من الأداة التي تساعد المديرين على تحديد مدى إرتفاع الأسعار التي يمكن تحديدها في ممر الأسعار دون السماح للمنافسين بتقليد منتجاتهم أو خدماتهم يعتمد التقييم على عاملين رئيسيين هما: (ماوبورغن، 2018، صفحة 159)

✓ **الأول:** هو درجة الحماية القانونية التي تحيط بالمنتج أو الخدمة عبر إستخدام براءات الإختراع أو حقوق الملكية الفكرية؛

✓ الثاني: هو درجة إمتلاك المنظمة لبعض الأصول الحصرية أو القدرات الجوهرية وتعرف القدرات الجوهرية على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم المنافع للزبائن والتي تميز المنظمة عن بقية المنافسين. (حسين، 2016، صفحة 181)

على المنظمات أن تسعى لتحديد أسعار إستراتيجية متوسطة أو منخفضة منذ البداية إن طبقت أي من الشروط التالية:

- ✓ إمتلاك المنظمة عرضها للمحيط الأزرق تكاليف ثابتة وتكاليف هامشية متغيرة.
- ✓ تعتمد جاذبية عرض المحيط الأزرق بشكل كبير على خوارج الشبكة.
- ✓ تستفيد بنية التكلفة التي تختفي خلف عرض المحيط الأزرق من الإقتصاديات الكبيرة من حيث الحجم والنطاق، في هذه الحالات يعمل الحجم معه مميزات تكلفة كبيرة، الأمر الذي يجعل تسعير الكميات الكبيرة ضروريا.

لا يشير ممر أسعار المجموعات المستهدفة إلى منطقة التسعير الإستراتيجي المركزية التي تساعد فتح المجال أمام طلب جديد فحسب بل يشير أيضا الى مدى إحتياج المنظمة إلى تعديل تقديرات أسعار أولية من أجل تحقيق هذا الأمر. " (ماوبورغن، 2018، صفحة 160)

## 2: الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة:

من أجل زيادة الأرباح المحتملة من فكرة المحيط الأزرق يجب على المنظمة أن تبدأ بالسعر الإستراتيجي ثم تخصم هامش الربح المرغوب من السعر من أجل الوصول إلى التكلفة المستهدفة، هنا التكلفة المستهدفة عرفت على أنها: نظام تخطيط الربح وإدارة التكلفة للوصول إلى سعر المنافس من خلال التركيز على الأولوية لتصنيع المنتج وتطويره في دورة حياة المنتج الكلية وتحليل الأنشطة في سلسلة القيمة مع المتطلبات وتعرف بأنها: طريقة تخطيط الربح وإدارة التكلفة التي تركز على المنتجات ذات عمليات التصنيع المنفصلة وتهدف إلى تصميم تكاليف المنتجات في أثناء مرحلة البحث والتطوير والهندسة لكامل دورة حياة المنتج، بدلا من محاولة تخفيض التكاليف في أثناء مرحلة التصنيع (المسعودي، 2010، صفحة 141).

وتعرف كذلك على أنها: إحدى تقنيات إدارة التكلفة الموجهة نحو السوق ، إذ يتم استخدامها في بداية حياة المنتج المرحلة المبكرة من دورة حياة المنتج، لتعزيز الربحية والإنتاج بشكل عام. (خلف، 2011، صفحة 180)

هنا يكون حاصل طرح التكلفة من السعر وليس إضافة السعر إلى التكلفة أمراً ضرورياً إن كنت ترغب في الوصول إلى بنية التكلفة المربحة التي لا يمكن للمنافسين المحتملين مواكبتها عندما تتغير التكلفة المستهدفة بتغير التسعير الإستراتيجي، فعادة ما تكون عدوانية يمكن التعامل مع التحدي تحقيق التكلفة المستهدفة جزئياً عبر إنشاء إطار عام إستراتيجي مختلف ومركز الذي يساعد المنظمة على تقليل التكاليف.

من أجل تحقيق المنظمات للتكلفة المستهدفة عليها أن تستخدم ثلاث روافع رئيسية وهي:

**1: الرافعة الأولى :** من خلال تنظيم أساليب تشغيل وإبتكار وإستحداث طرق جديدة في التصنيع قليلة التكلفة وذات فاعلية وكفاءة عن طريق الإبداع بحيث عرفته الموسوعة البريطانية على أنه "القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد. (السكرانة، 2011، صفحة 30)

كما عرف كذلك على أنه إدخال شيء جديد ومختلف قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة أو خدمات جديدة أو كفاءات إتصال أو أشكال تنظيم جديدة. (خير، 2009، صفحة 6)

أو من خلال نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه " Porter " عام 1985 في كتابه الشهير " الميزة التنافسية " حيث يتمحور مفهوم الأساس لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء من السلسلة وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتعلم في النشاطات التي تؤديها المنظمة وللکیفية التي يتفاعل بها كل جزء من المنظمة في المنظمة كلها.

أوضح " السالم " 2005 .سلسلة القيمة على أنها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه العمليات تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.

ومنه بإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مختلف التكاليف ومن ثم العمل على تقليصها والتحكم فيها من خلال دمج الأنشطة المتشابهة والإستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج. (البناء، 2012، صفحة 205)

**02 : الرافعة الثانية :** هي الشراكة التي يمكن للمنظمات إستخدامها من أجل تحقيق تكلفتها المستهدفة من خلال إطلاق منتج أو خدمة جديدة في الأسواق، بحيث تحاول الكثير من المنظمات بصورة خاطئة أن تنفذ جميع أنشطة الإنتاج والتوزيع بنفسها ويعود السبب في هذا الأمر إلى أنها تنتظر للمنتج أو الخدمة على أنها منصة لتطوير قدرات جديدة وفي بعض الأحيان أخرى يعود هذا إلى عدم التفكير في خيارات خارجية. (ماوبورغن، 2018، صفحة 162)

إن الشراكة مع المنظمات الأخرى توفر للمنظمة طريقة لتأمين القدرات المطلوبة بسرعة وكفاءة في أثناء تقليل بنية تكلفتها وهذا من خلال الإستفادة من معرفة هذه المنظمات والتي قد تضيف قيمة للمنظمة من خلال معارفها المكتسبة في تخصصها والمجال الذي تنشط فيه المنظمة بحيث تعرف المعرفة على أنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المترابطة لدى المنظمة". (وأخرون، 2012، صفحة 26)

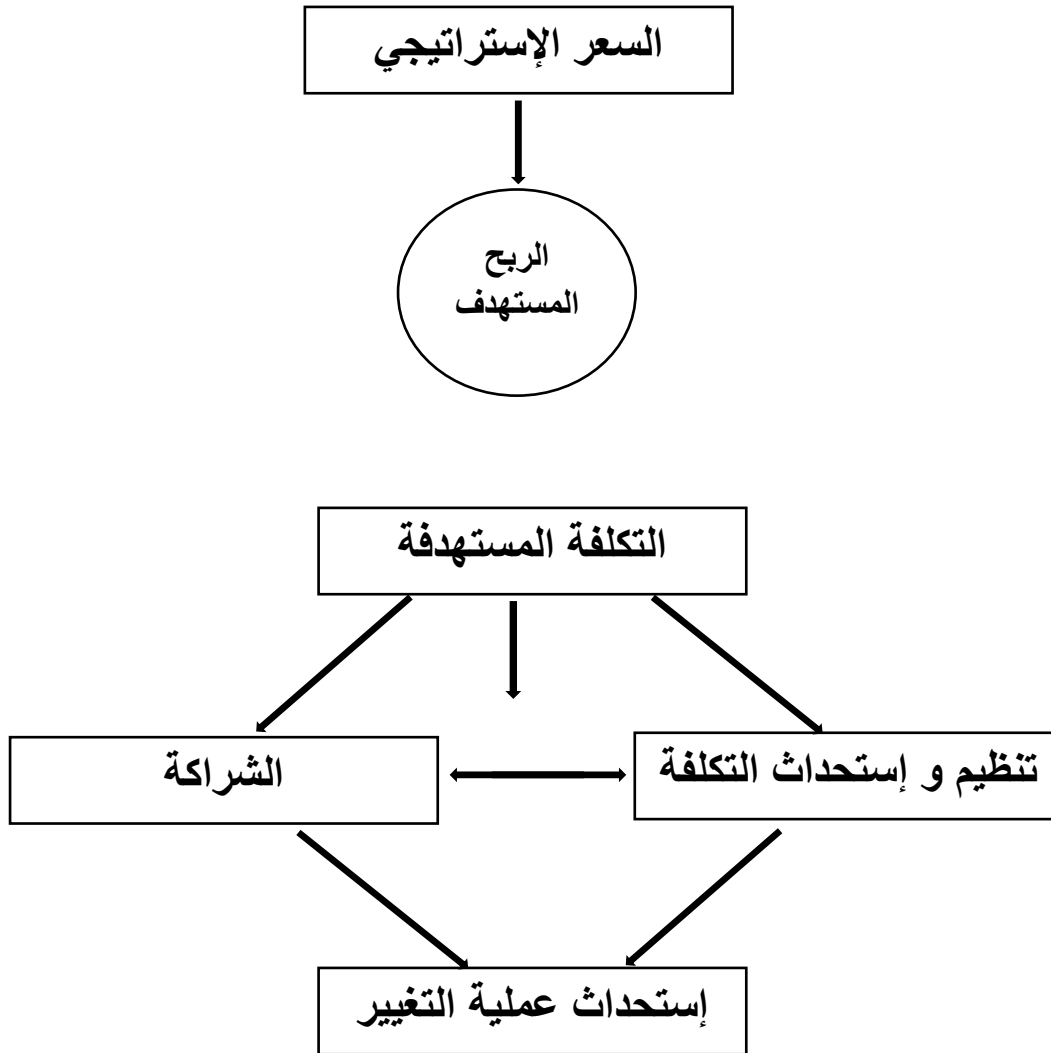
**03 : الرافعة الثالثة :** في بعض الأحيان لا يصلح أي قدر من التنظيم وإستحداثات التكلفة أو حتى الشراكة لتمكين المنظمات من تحقيق تكلفتها المستهدفة وبالتالي يجب على المنظمات التوجه نحو الرافعة الثالثة التي يمكن إستخدامها لتحقيق هامش الربح الذي ترغب فيه دون التأثير على سعرها المستخدم وليس مستوى السعر الإستراتيجي.

يمكن للمنظمات دائما أن تعالج هذه المشكلة من خلال إستحداث عملية التسعير " تذكر أن إستحداث عملية التسعير بالنسبة لإحدى الصناعات هو نموذج تسعير معياري في صناعات أخرى على سبيل المثال عندما فجرت شركة "آي.بي.أم" سوق الجدولة كانت قد تمكنت من فعل الأمر عبر تحويل نموذج التسعير للصناعة من بيع إلى إستئجار من أجل تحقيق سعره الإستراتيجي في أثناء تغطية بنية تكلفتها. " (البناء، 2012، صفحة 175)

هنا يتم طرح سؤال: كيف يزيد إبتكار القيمة من الأرباح عبر إستخدام الروافع الثلاثة؟

الجواب: تبدأ المنظمة بسعرها الإستراتيجي الذي تخصم منه هامش أرباحها المستهدفة من أجل ضبط التكلفة، وبالتالي من أجل ضبط التكلفة التي تدعم هذه الأرباح يجب أن تستخدم رافعتين هي الأولى والثانية وعند عدم قدرة المنظمة على تحقيق هدفها تجاه التكلفة وجب عليها التوجه نحو الرافعة الثالثة، من أجل تحقيق السعر الإستراتيجي وتحقيق الأرباح منه حتى عندما يمكن تحقيق التكلفة المستهدفة يمكن مواصلة السعي أيضا لإستحداث عملية التسعير. (البناء، 2012، صفحة 176)

شكل رقم 05 : نموذج الربح في إستراتيجية المحيط الأزرق.



المصدر : كيم تشان ومبورني ص 165

## المبحث الثاني: مدخل إلى التجارة الإلكترونية

### أولاً : مفهوم التجارة الإلكترونية Ecommerce

يمكن القول بان مصطلح التجارة الإلكترونية ببساطة يعني استخدام الانترنت والشبكة العنكبوتية العالمية لتبادل العمليات بشتى أشكالها بين الأعمال المختلفة ، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات التجارية بين الشركات والأفراد (Guercio, 2005, p. 7) وقد عرفها البعض بأنها " المعاملات التجارية التي تتم من قبل الأفراد والهيئات والتي تعتمد على معالجة ونقل البيانات الرقمية ، بما فيها الصوت والصورة من خلال شبكات مفتوحة مثل الانترنت أو مغلقة ، والتي تسمح بالدخول إلى الشيكات المفتوحة (علي، 2002، صفحة 36)

وفي التجارة الإلكترونية لابد من التطرق لعدة تعاريف أخرى ، ومن أهمها التالي :

- العمليات الرقمية Digitally Enabled Transactions وهي جميع العمليات التي تتم بوسائط تكنولوجيا رقمية والتي في اغلبها تتم عبر شبكة الانترنت والشبكة العنكبوتية العالمية.

- العمليات التجارية Coniilileicial Traillsilliolis وتعني هنا العمليات التجارية التي تتضمن تبادل القيم والمتمثلة بوسائط النقد المختلفة كالأموال وبطاقات الاعتماد والشيكات ) بين الشركات والأفراد مقابل بضائع أو خدمات.

### ثانياً : الفرق بين التجارة الإلكترونية Ecommerce والأعمال الإلكترونية Ebusiness

لقد ظهر خلاف وجدل حول تعريف التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية ، وأيهما يندرج تحت الآخر، فالرأي الأول يعتقد بأن التجارة الإلكترونية تشمل جميع العمليات الإلكترونية التي تقوم بها الشركات متضمنة كذلك البنية التحتية لنظم معلومات المنشأة وتضم بالتالي الأعمال الإلكترونية ، وحسب هذا الرأي فإن الأعمال الإلكترونية عبارة عن العمليات الرقمية الإلكترونية ضمن بيئة المنشأة فقط ، ويقتصر دورها ضمن إجراءات الرقابة الداخلية وكمثال عليها ، عملية السيطرة والاطلاع على حيثيات مخزون الشركة الموجود في موقع بعيد من خلال وسائط تكنولوجيا رقمية . أما الرأي الثاني فيعتقد بأن الأعمال الإلكترونية هي الأشمل ويندرج تحتها جميع أدوات التعامل الإلكترونية الأخرى. (Guercio, 2005, p. 179)

ويرى الباحث بأنه من الأنسب اعتماد الرأي الأول لأغراض إكمال الدراسة من منطلق أن الرأي الأول أقرب للصحة ، فمن جهة ، تطلق جميع الشركات العالمية المتعاملة عبر شبكة الانترنت على جميع تعاملاتها الإلكترونية عبر شبكة الانترنت مسمى التجارة الإلكترونية ، ومن جهة أخرى يتفق الرأي الأول وبدرجة

كبيرة مع العقلية الإدارية والمحاسبية فمصطلح الأعمال Business يندرج على المنشأة كوحدة مستقلة ، والهدف من إنشائها هو إدارة عمل محدد لتحقيق ربح ، والتجارة Commerce تدلل على التعاملات مع الغير لإنجاح العمل الذي تم إنشاؤه.

### ثالثا : أهمية التجارة الإلكترونية .

يمكن القول إن التجارة الإلكترونية تعد من أهم اختراعات العصر والتي يمكن من خلالها تحقيق أرباح لم يكن من الممكن تحقيقها سابقا بالطرق التقليدية والسبب يعود للأمور التالية :

**1- انخفاض التكلفة :** كانت عملية التسويق المنتج مكلفة جدا في السابق ، حيث إن الإعلان عن المنتج كان يتم بواسطة الوسائل التقليدية عبر التلفاز والجراند ، أما الآن فيمكن تسويقه عبر شبكة الانترنت ويتكفله ضئيلة جدا.

**2- تجاوز حدود الدولة :** كانت الشركة تتعامل مع عملاء محليين فقط بالسابق وإن رغبت في الوصول إلى عملاء دوليين كانت تتكبد مصاريف كبيرة وغير مضمونة العائد ، أما الآن فتستطيع الشركة أن تضمن اطلاع الجميع على منتجاتها دون أي تكلفة إضافية تذكر ، خاصة أن شبكة الأنترنت دخلت جميع الدول .

**3 - التحرر من القيود :** سابقا كانت الشركة تحتاج إلى ترخيص معين والخضوع لقوانين عديدة وتكبد تكلفة إنشاء فرع جديد أو توكيل الغير في الدولة الأجنبية حتى تتمكن من بيع منتجاتها ، أما الآن لم يعد أي من تلك الإجراءات ضروريا .

تتمتع تقنية التجارة الإلكترونية عن غيرها من التقنيات التقليدية بعدة مميزات ، ومن أهمها التالي:  
(Guercio, 2005, p. 9)

**1- الوجود الواسع Ubiquity:** من منطلق أن التجارة الإلكترونية متواجدة في كل مكان وفي كل الأوقات ، فالتجارة التقليدية بحاجة إلى سوق ملموس يستطيع المتعامل الذهاب إليه للشراء ، أما التجارة الإلكترونية فإنها لا تحتاج إلى سوق ملموس ويستطيع المتعامل من خلالها الدخول إلى هذا السوق غير الملموس في أي وقت ومن أي مكان بواسطة الكمبيوتر ويلمسة بسيطة على الموقع الذي يرغب بزيارته ، ويضغط عدة أزرار يمكنه الإطلاع على المنتج وشرائه .

**2- التداول العالمي Global Reach :** تمكن التجارة الإلكترونية المتعاملين من خلالها تخطي حدود الدول والوصول إلى أي مكان بالعالم وبضغط زر بسيطة على الكمبيوتر ودون تكلفة تذكر ، على النقيض من التجارة التقليدية التي يقتصر التعامل بها محليا ويصعب على المتعاملين زيارة الأسواق العالمية للتسوق .

3 - معايير عالمية **Universal** : وهي مقاييس أو معايير شبكة الانترنت ، التي يتم من خلالها تعاملات التجارة الإلكترونية وبشكل موحد بين دول العالم ، أما التجارة التقليدية فتخضع لمعايير ومقاييس محلية تعتمد على الدولة نفسها ، فمقاييس التجارة الإلكترونية تخفض تكلفة الدخول إلى أسواق المنتجات بشتى أشكالها ، بينما مقاييس التجارة التقليدية خاضعة لسياسات الدول وتكلفة تخول أسواق تلك الدول تختلف من دولة إلى أخرى .

4 موارد معلومات غنية **Informaton Richness** : فالتجارة الإلكترونية ومن منطلق تمكنها من الوصول لجميع المستهلكين وفي شتى أنحاء العالم تزود المستهلك بمعلومات كثيرة ، بواسطة استخدام الشركات لجميع وسائط التكنولوجيا الرقمية ، كالوسائط المسموعة والمقروءة والمرئية ، بينما في التجارة التقليدية كانت آلية تزويد المعلومة تعتمد وبشكل رئيسي على مقابلة المستهلك وجها لوجه .

5- التواصل **Interactivity** : تعد التجارة الإلكترونية آلية تواصل ذات فاعلية عالية جدا ، من منطلق أنها وسيلة اتصال ذات اتجاهين بين العميل والتاجر ، وعلى سبيل المثال لا الحصر ، تفنقد التجارة التقليدية لهذا النوع من الاتصالات ، فلو أن إحدى الشركات أعلنت عن بضائعها عبر التلفاز ، فمن غير الممكن أن يتواصل العميل مع المعلن عبر الجهاز ، ولكن هذا التواصل أصبح سمكنا عبر التجارة الإلكترونية .

6- كثافة المعلومات **Information Density** : من المعروف بأن شبكة الانترنت جعلت المعلومات كثيفة وذات نوعية ممتازة وحديثة ، وبشكل مشابه قللت التجارة الإلكترونية من آلية البحث عن المعلومات والتخزين ومن تكلفة الاتصالات من جهة ، ومن جهة أخرى زادت هذه التقنية من التوقيت الملائم للمعلومة **Tineliness** ودقتها كذلك .

7- الاستهداف الشخصي **Personalization** : من منطلق أن التجارة الإلكترونية تمكن المسوق للمنتج من استهداف فئة معينة من الأفراد من خلال تعديل الإعلانات عبر الشبكة ، وذلك بتحديد معلومات القرد المرغوب اطلاعه على المنتج كتحديد العمر ، والجنس ، وطبيعة عمله وأي أمور أخرى يراها المسوق ضرورية.

### رابعا : أنماط التجارة الإلكترونية :

يمكن تحديد الأطراف المتعاملة في التجارة الإلكترونية بثلاثة أطراف هم : المستهلكون ، المؤسسات والإدارات الحكومية وبناء على ذلك يمكن تحديد الأنماط التالية للتجارة الإلكترونية.

1- تعاملات بين ، مؤسسات - مؤسسات (Business to Business)



حسب هذا النمط تتم التجارة بين الشركاء وفيها تقوم الشركة بتقديم طلبات الشراء إلى الموردين وتسلم الفواتير والقيام بعمليات الدفع والتسديد والتعهدات المالية ... إلخ (الملاح، 2001، صفحة 216).

2- تعاملات بين شركات - مستهلكين (Business to Consumer) :

يعتبر هذا النمط الأكثر شيوعا ،حيث أصبح هناك ما يسمى بالمراكز التجارية عبر الأنترنت (Males Shopping)، فمن خلالها يستطيع أي شخص فحص منتجات الشركات وعقد صفقات للشراء والقيام بعمليات الدفع خاصة عن طريق الشبكات الإلكترونية وبطاقات الائتمان (الملاح، 2001، صفحة 218)

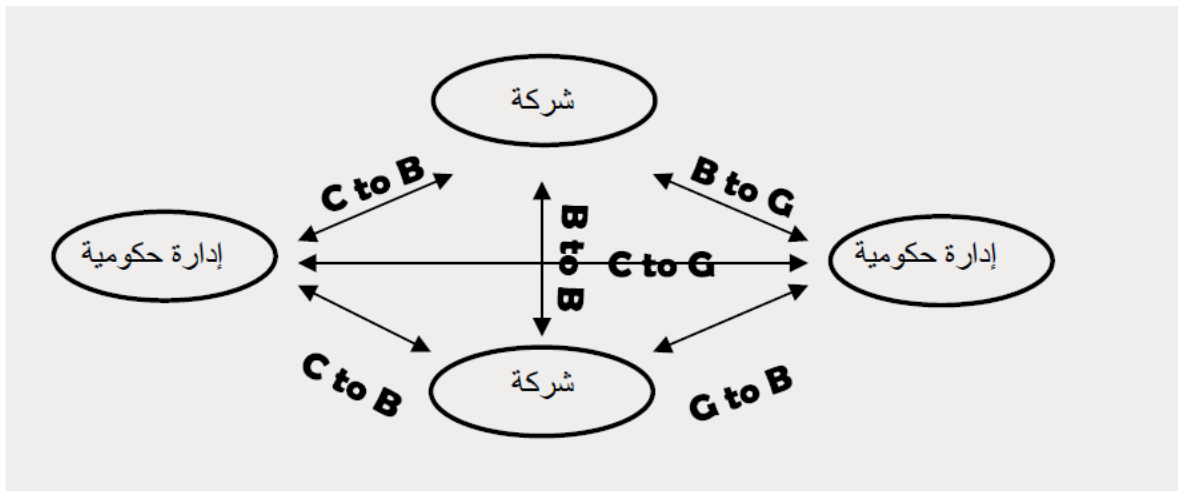
3- تعاملات بين : شركات - إدارات حكومية (Business to Government) :

يستخدم هذا النمط في إرسال الحكومة المعلومات المتعلقة بالضرائب ، الجمارك، الجوانب النقدية ... إلى الشركات، وكذلك تستخدمه هذه الأخيرة في التعرف على شروط التراخيص لإقامة مشاريع تنموية .

4- تعاملات مستهلكين - إدارات حكومية : يستخدم هذا النمط لتقديم خدمات تعليمية وتثقيفية للمواطنين ، إضافة إلى دفع الضرائب إلكترونيا . ونشير أن النوعان الآخرا لا يزالان تحت التطوير.

5- إدارات حكومية - إدارات حكومية : يستخدم هذا النمط لتبادل المعلومات والتنسيق والتعاون بين مختلف الهيئات الحكومية .

الشكل رقم 06 : تطبيقات الانترنت في الأنشطة التجارية وتبادل المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبين

## خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي ذلك الإطار الإستراتيجي المبني على إستبعاد منطق التنافس من خلال طرح أفكار وتطبيقات جديدة لخلق بيئة خالية من الصراعات تكون خارج إطار المنافسة بعيدة عن الأسواق المألوفة مع إيجاد منفعة إستثنائية للزبون.

لإعادة بعث أو بناء حدود السوق أو إيجاد المحيطات الزرقاء، يجب إتباع ستة مناهج أساسية أو مايسمى بإطار العمل ذي المسارات الستة وتركز كلها على إمعان النظر في البيانات المتعارف عليها لكن من منظور جديد، ولزيادة حجم محيطات الزرقاء فعلى المنظمات أن تأخذ مساراً معاكساً فبدلاً من التركيز على الزبائن عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة للزبائن.

كما تعرفنا على التجارة الإلكترونية من المفهوم إلى الأهمية إلى الأنماط وكذلك الفرق بينها وبين الأعمال الإلكترونية وهذا كلمحة أو كهزمة وصل بين إستراتيجية المحيط الأزرق و المتجر الإلكتروني المستحدث " katchova " الذي تنطبق عليه أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لغرض تطوير التجارة الإلكترونية المحلية.

## الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة ، katchova كمتجر  
إلكتروني وفق إستراتيجية المحيط الأزرق

## المبحث الأول: أدوات تغيير حدود التجارة الإلكترونية بالإعتماد على إستراتيجية المحيط الأزرق

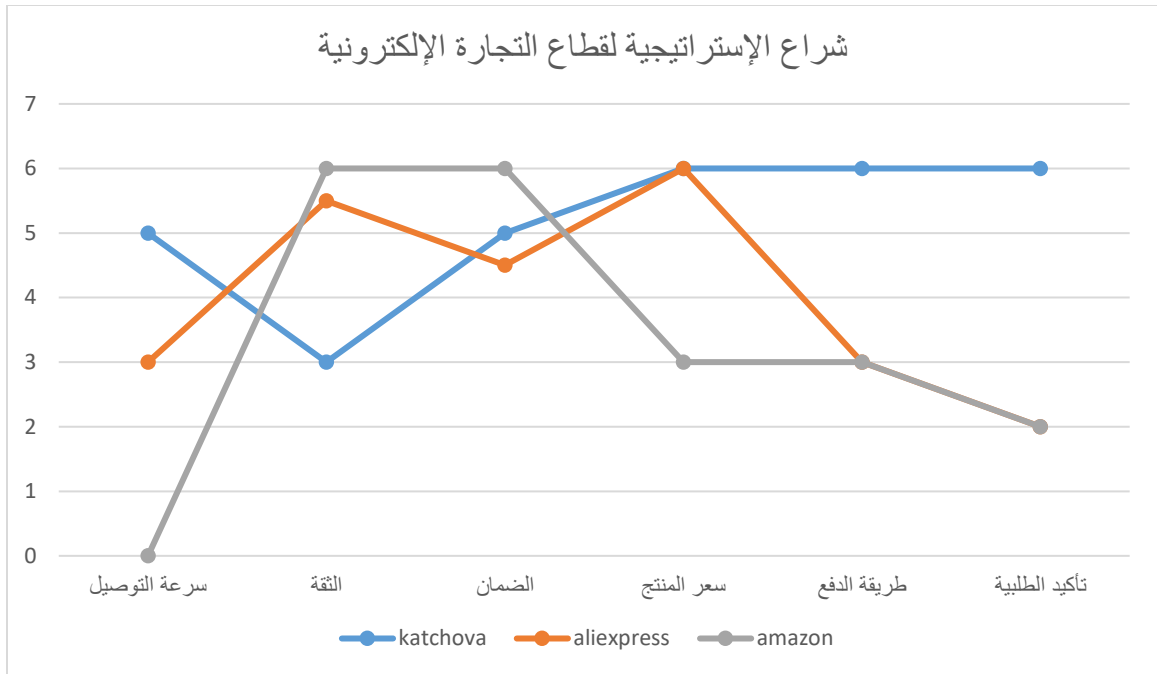
### أولاً: الخارطة الإستراتيجية للمتجر الإلكتروني

يقوم المتجر الإلكتروني " katchova " من خلال شراع الإستراتيجية بتحديد أهم العوامل التي ينظر إليها لتقييم السلع والخدمات ، من خلال رسم شراع الإستراتيجية فإن المتجر يعمل على تحقيق عدة أغراض أهمها :

- ✓ خلق ثقافة التسوق الإلكتروني للمستهلك الجزائري : تبسيط عملية الشراء وطريقة الدفع التي تكون عبر الدفع عند الإستلام ( cash on delivery )
- ✓ الإستحواذ على أكبر شريحة من الزبائن داخل الجزائر
- ✓ منافسة بعض المنصات العالمية مثل : أمازون في السوق الجزائرية
- ✓ تغيير عقلية المستهلك الجزائري نحو التجارة الإلكترونية

ويمكن توضيح شراع الإستراتيجية للصناعة " التجارة الإلكترونية " من خلال حصر العوامل والمؤشرات في مجال التجارة الإلكترونية حيث يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل التي تميز خدمات المنافسين ، وبحكم التجربة في هذا القطاع فإنه يمكن رسم خريطة القطاع حتى ندخل في مقارنة مع المسارات الأخرى وقد اخترنا منصتين للمقارنة معهما وهما : أمازون وعلي اكسبرس ، ومنه تنحصر مؤشرات التجارة الإلكترونية في :

- ✓ سرعة التوصيل ؛
- ✓ الثقة ؛
- ✓ الضمان ؛
- ✓ سعر المنتج ؛
- ✓ طريقة الدفع ؛
- ✓ تأكيد الطلبيّة .



المصدر: من إعداد الطالبين

## ثانيا : إطار العمل ذي الفعاليات الأربع للمتجر الإلكتروني

**01 : شبكة العمليات الأربعة :** تمثل أربعة عناصر يطرح من خلالها المتجر الإلكتروني "katchova" أربعة أسئلة لإستكشاف إمكانية التغير في حدود الصناعة، أي في المنتج والخدمة وإضافة قيمة لهما وللزبون الحالي من جهة وغير الزبون من جهة أخرى :

- ✓ ماهي العناصر التي يمكن الإستغناء عنها من بين العوامل التي تعد ضرورية جدا في الصناعة ؟
- ✓ ماهي العناصر التي يمكن تقليصها لنقل التكاليف عن المستوى الحالي للصناعة ؟
- ✓ ماهي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة في الصناعة ؟
- ✓ ماهي العناصر التي يمكن إنشاؤها ولم تلتفت إليها الصناعة القائمة من قبل ؟

❖ السؤال الأول يؤدي إلى التفكير في محو العوامل التي يتنافس عليها متجرنا و بقية المتاجر الإلكترونية والتي عادة ما كانت تؤخذ على أنها أمر مسلم به، على الرغم من أنها لم تعد ذات قيمة أو ربما قلت قيمتها بمعنا إستبعاد كل العمليات غير النافعة والتي لا تقدم أي منفعة للمتجر الإلكتروني المستحدث " katchova " .

- ❖ السؤال الثاني يؤدي إلى تحديد ما إذا كانت المنتجات والخدمات قد صممت بصورة مبالغ فيها، بمعنى تخفيض أو تقليص بعض إجراءات العمل في المتجر الإلكتروني المستحدث " katchova " ، التي يراها التاجر الإلكتروني غير ضرورية أو تضيف تكلفة له.
- ❖ السؤال الثالث يؤدي إلى كل ما من شأنه أن يعمل على تحسين قدرة التاجر الإلكتروني على زيادة ورفع مستوى الجودة في المتجر الإلكتروني المستحدث " katchova " .
- ❖ السؤال الرابع يساعد على إكتشاف مصادر جديدة تماما للقيمة، من خلال إبتكار عناصر وعوامل جديدة في مخرجات التجارة الإلكترونية " متجر إلكتروني مستحدث katchova " ، لم يتم التطرق إليها من قبل من طرف المجموعة الإستراتيجية .

**02 : مصفوفة قرارات المتجر الإلكتروني " katchova " :** بتطبيق شبكة العمليات الأربعة " للإقصاء التخفيف، الرفع والإنشاء " يمكن للتاجر تمييز منحنى القيمة للمتجر الإلكتروني " katchova " عن منحنيات القيمة للمجموعة الإستراتيجية، للخروج من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق وفتح مجال إستراتيجي جديد.

الجدول 02 : مصفوفة القرار للمتجر الإلكتروني " katchova "

إقصاء	إرفع
حساب الزبون	الخدمات المقدمة
<b>تخفيف</b>	<b>إنشاء</b>
سعر التوصيل	خدمي تأكيد الطلبيات عبر الهاتف و كذلك نظام تتبع الطرود وخدمات إضافية

المصدر: من إعداد الطالبين

هنا مصفوفة القرارات كملخص للإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة، وتبين ما يجب أن يتخذه التاجر من قرارات في شأن المتجر الإلكتروني المستحدث " katchova " ، بحيث:

وجب على التاجر الرفع في العوامل التالية : " الخدمات المقدمة كالتعبئة والتغليف لإضافة جمالية للشكل الخارجي للمنتج وعصرنته .

أما بالنسبة للتخفيف فيحاول التاجر تخفيض سعر التوصيل وتسقيفه بسعر رمزي فقط.

في حين يقصي التاجر حساب الزبون أي أن الطلب يكون مباشرة بملأ الإستمارة المبينة في المتجر .

كما يقوم التاجر بإنشاء بعض العوامل مثل إضافة خدمة تأكيد الطلبات عبر الهاتف النقال وذلك للتسهيل على الزبون وكسب ثقته و كذلك إضافة نظام تتبع الطرود في المستقبل القريب وهذا ما يسهل على الزبون معرفة مكان طرده . كل هذا مصحوب بإحترافية وسرعة في العمل مع معاملة جيدة وهذا لكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين في نفس الوقت.

### ثالثا : المنصة الإلكترونية يوكان youcan

#### 01 : التعريف بمنصة يوكان Youcan

YouCan، منصة إلكترونية متكاملة متخصصة في التجارة الإلكترونية، توفر جميع الخدمات التي يحتاجها التجار وأصحاب المشاريع. YouCan خدمة إلكترونية سهلة وبسيطة متاحة للجميع لإنشاء متجر إلكتروني، واحتراف البيع عبر الإنترنت.

#### 02 : مميزات YouCan

اختر النظام الذي يناسبك: أنت من تختار الدفع التي تريحك، إما عبر نظام العمولة مع عدم وجود أي رسوم على استخدام التطبيقات والمميزات بشكل غير محدود، ولن تقوم بالدفع إلا بعد أن تربح، أو الدفع عبر رسوم شهرية مع استخدام غير محدود للمتجر وخدمة عملاء متميزة.

لغات المتجر: لا تضيع وقتك في الترجمة، اختر لغة متجرك بين أزيد من 10 لغات عالمية في 30 ثانية فقط، واجعل هدفك الوحيد هو جلب المبيعات.

خاصية مُحوّل العملات: لماذا تكتفي بالبيع في منطقة واحدة؟ قم الآن بالانفتاح على العالم عبر تفعيل خاصية مُحوّل العملات لتعرض أسعار المنتجات بالعملة المحلية للزائر أينما كان. بنقرة واحدة ابدأ البيع دولياً. الأسعار تحول تلقائياً اعتماداً على بلد الزائر.

دمج Google Sheet (تصدير البيانات) : لم تعد بحاجة إلى دفع رسوم شهرية لتصدير بياناتك من متجر YouCan الخاص بك، وفر الوقت وشارك طلبياتك مع من تريد (مركز النداء، والموردين ... إلخ) ببضع نقرات، وكل ذلك مجاناً.

One Click UpSell (البيع بعد عملية الشراء): بغض النظر عن الطريقة التي تستخدمها، Stripe أو الدفع عند الاستلام، يمكنك استخدام 1 ClickUpsell مجاناً 100% YouCan . تقدم لك جميع الأدوات التي ستساعدك على زيادة أرباحك.

برنامج إدارة الدفع عند الاستلام المتكامل: هل تعلم أن منصة YouCan توفر لك كل ما تحتاجه لإدارة متجرك؟ عبر برنامج COD Manager يمكنك متابعة فريقك أولاً بأول، كما يمكنك متابعة المكالمات الهاتفية التي أجريت، وإدارة مركز النداء الخاص بك، ومعرفة عدد الطلبات التي تم توصيلها بشكل مباشر، والبقاء مطلعاً على جميع التقارير اليومية لتكون متحكماً في متجرك الإلكتروني بنسبة 100%، وكل هذا بالمجان.

## المبحث الثاني : الإطار التصوري للمتجر الإلكتروني katchova

### أولاً: إنشاء متجر إلكتروني

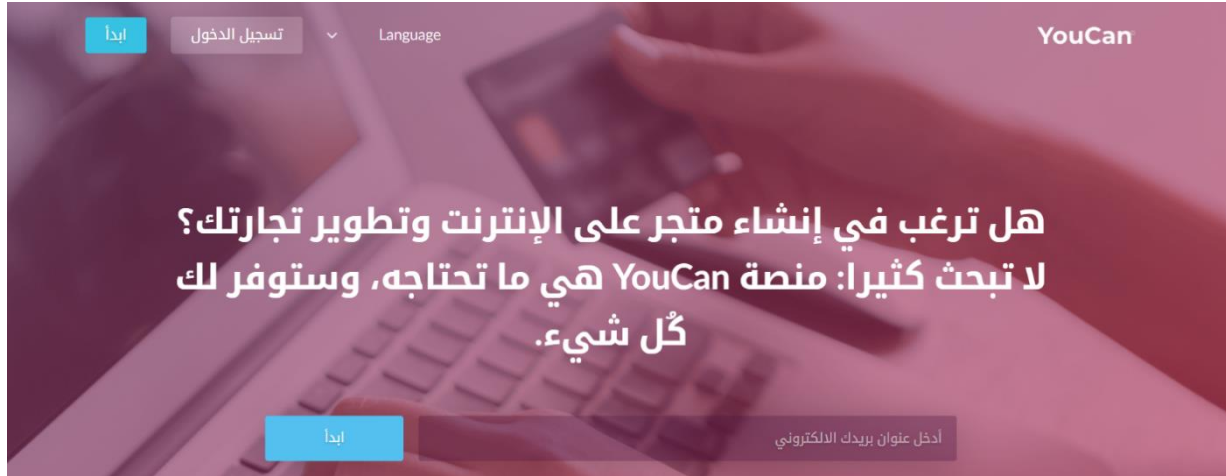
أي شخص يريد أن تكون له مكانة خاصة في الأنترنت وأن يضع بينه وبين زبونه نوع من الثقة فيجب عليه أن ينشأ متجر إلكتروني خاص به، فأولاً وقبل إنشاء متجر إلكتروني يجب علينا أن نحجز دومين com أو net من خلال عمل الخطوات التالية :



- ✓ لحجز أي دومين نختار الشركة " dynadot "
- ✓ نقوم بالبحث عن إسم دومين لم يستخدم من قبل فمثلاً لو كتبنا facebook فسوف نجده غير متوفر لأنه محجوز من قبل ، فنبحث عن اسم غير مستعمل ؛
- ✓ نحن اخترنا اسم katchova.com ليكون اسم الموقع الخاص بنا وإسم علامتنا التجارية في نفس الوقت
- ✓ نقوم بحجز الدومين لمدة سنة كاملة ؛
- ✓ نسجل حساب في موقع " dynadot " ؛
- ✓ ثم نقوم بالدفع عن طريق " credit card " بطاقة بايسيرا ؛
- ✓ وأخيراً يصبح لدينا دومين خاص بنا .



ثانيا : نذهب إلى منصة يوكان " youcan " :



- ✓ نفتح موقع <https://youcan.shop/> ؛
- ✓ نقوم بإدخال المعلومات للتسجيل .... ؛
- ✓ نقوم بتأكيد البريد الإلكتروني ثم نضيف وسيلة الدفع ؛
- ✓ الآن نأتي إلى أهم خطوة وهي ربط الدومين بمنصة يوكان ؛
- ✓ نذهب إلى store نختر domains ونربط المتجر الخاص بنا بالدومين الذي قمنا بشراؤه ( [katchova.com](https://www.katchova.com) ) ؛
- ✓ وأخيرا يصبح لدينا متجر تحت اسم <https://www.katchova.com>

هنالك الكثير من المنصات للعمل عليها لكن نحن اخترنا منصة يوكان لأن لديها عدة إيجابيات نذكر منها : يوكان توفر لك كل التطبيقات بالمجان وإن لم تبع لن تدفع للمنصة أي شيء عكس باقي المنصات التي تجعلك تدفع من اليوم الأول إشتراك شهري سواء بعت أم لا.

**ثانيا : ميكانيزمات العمل**

### 01 : إيجاد المنتج الربح " the winning product "

من بين المشاكل التي تواجه الكثير من التجار هي اختيار المنتج الربح ، فلهذا سنقدم بعض القواعد المهمة لإيجاد هذا المنتج.

فيجب أن يكون المنتج الذي تود العمل عليه يعالج أحد القضايا التالية :

أ- يحل مشكل ما : مثل : هناك الكثير من الناس لديهم إصفرار في الأسنان يريدون أن يقوموا بإزالته فتقوم أنت بدورك بإزالة هذا المشكل

ب- يحفظ المال للمستهلك : يعني أن تجر للزبون منتج يعوضه عن خسارة الكثير من المال مثال : عوض أن تنفق النساء المال في صالونات الحلاقة يجب عليك أن توفر لهم مصفف جيد للشعر عوض الذهاب لصالونات الحلاقة وخسارة الكثير من المال

ت- يحفظ الوقت للمستهلك : مثال : منتجات نفخ العجلات

ث- يحفظ مجهود المستهلك

ج- يحميه من المخاطر : مثال : أجهزة المراقبة

- يجب أيضا أن يكون المنتج الذي تود العمل عليه غير معروف أو من الصعب إيجادها في الأسواق المحلية. في زمننا هذا أصبحت المنافسة كثيرة على أغلب المنتجات في السوق وتوسعت التجارة الإلكترونية بشكل كبير ، مما يجعل التاجر يبحث عن خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال إيجاد منتجات يصعب الحصول عليها في الأسواق المحلية ، وعلى سبيل المثال إستيراد منتجات من الصين أو بلد آخر.

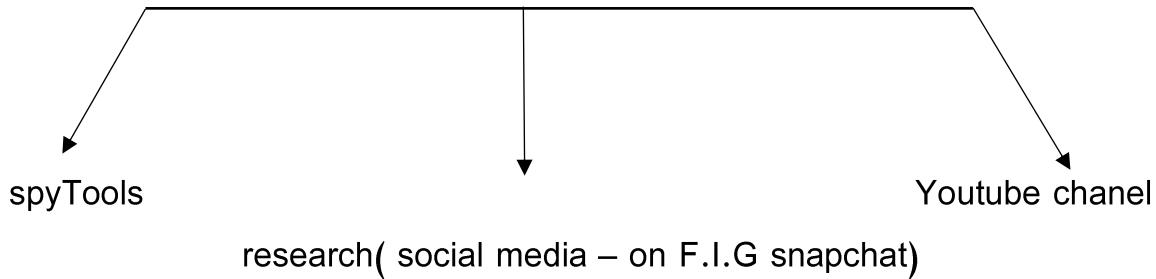
-المنتجات الترفيهية ذات الأفكار العجيبة التي تتمثل في الألعاب ومختلف وسائل الترفيه.

-أن يكون المنتج بسعر معقول

إذا كنت تريد أن تستورد سلعة من الصين إلى الجزائر بسرعة يجب أن تكون بسعر معقول ووزن معقول أيضا لكي تشحن عن طريق الجو وذلك لكي يسهل عملية وصولها في زمن قصير.

## 02: طرق البحث عن المنتجات الرباحة :

هناك عدة طرق للبحث عن هذا المنتج من بينها :



- SPYTOOLS : هي مواقع التجسس تتيح لك معرفة الإعلانات التي يقوم بها باقي المنافسين في دول العالم ومن بين هاته المواقع نذكر مايلي :

http://e-shiser.com –

http://powpadspy.com –

http://nichscraper.com –

- **Research social media** : البحث في مواقع التواصل الإجتماعي عن الإعلانات التي يكون فيها تفاعل كبير في مختلف المنصات وبالتالي يمكنك إيجاد المنتج الرابع.
- **Youtube channels** : قنوات اليوتيوب :

متابعة مختلف القنوات على منصة اليوتيوب التي تقوم بمراجعة المنتوجات ورؤية ما إذا كان على تلك المنتوجات إقبال من قبل الزبائن أم لا .

### 03 : العرض التسويقي

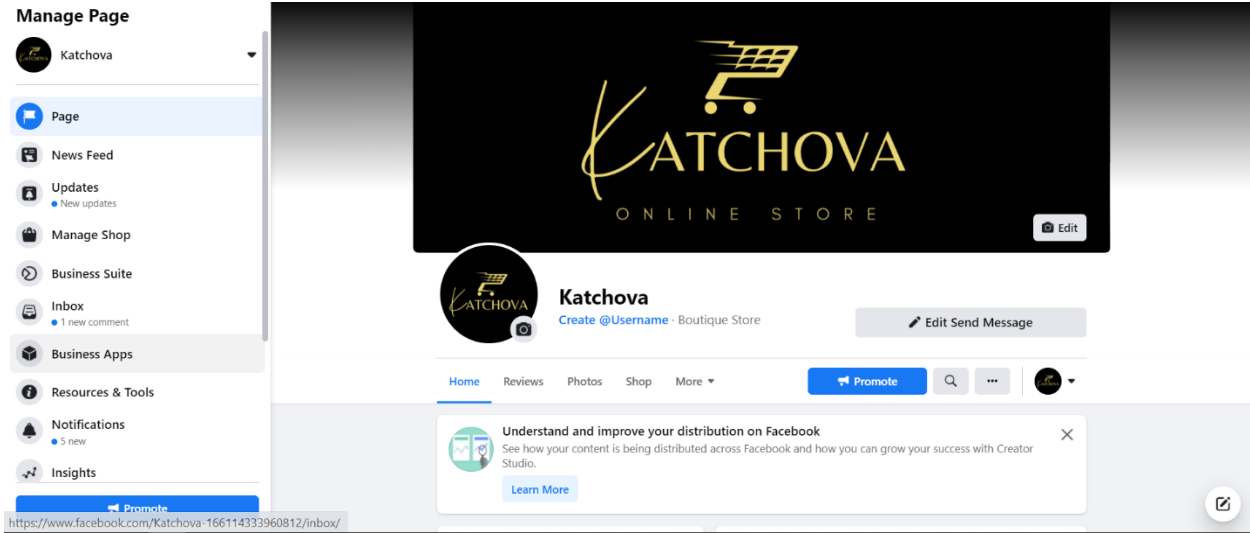
بعد إنشاء المتجر الإلكتروني وإختيار المنتج المناسب تأتي المرحلة الهامة والتي تتمثل في كيفية عرض وتسويق هذا المنتج ، فهناك العديد من المنصات الإجتماعية أشهرها منصة فايسبوك أدس facebook ads التي سنتطرق إليها.

**إعلانات فايسبوك** : كثر استخدام إعلانات فايسبوك في مجال التسويق الإلكتروني في الآونة الأخيرة ، حيث أن الغالبية العظمى يعتمدون على هاته الإعلانات بنسبة كبيرة للحصول على مبيعات وزبائن داخل متجرهم ، فسنحاول التعرف على كيفية إنشاء حملة إعلانية ناجحة لإستهداف الجمهور الصحيح للمنتج.

#### 1 . إنشاء حساب business manager

The screenshot displays the Facebook Business Suite interface for the 'Katchova' page. The top navigation bar includes 'Home' and the page name 'Katchova'. Below this, the page profile is shown with the name 'Katchova' and the text 'Facebook Page'. There are three buttons: 'Promote', 'Create Story', and 'Create Post'. The main content area is divided into three sections: 'Updates' showing a comment from 'Katchova' with the text 'Sent an attachment'; 'Recent Posts' showing a post with the text 'This post has no text'; and 'Insights' showing trends for 'Facebook Page Reach' (4, down 20%) and 'Audience Lifetime Likes' (2.4K). A sidebar on the left contains navigation options like 'Home', 'Activity', 'Inbox', 'Calendar', 'Posts & Stories', 'Ads', 'Settings', 'Help', and 'Give Feedback'.

2 . إنشاء صفحة على الفايسبوك



3- إنشاء حملة ناجحة لإستهداف الجمهور المناسب

Create New Campaign
✕

### Choose a Campaign Objective

[Learn More](#)

Awareness	Consideration	Conversion
<input type="radio"/> Brand awareness	<input type="radio"/> Traffic	<input type="radio"/> Conversions
<input type="radio"/> Reach	<input type="radio"/> Engagement	<input type="radio"/> Catalog sales
	<input type="radio"/> App installs	<input type="radio"/> Store traffic
	<input type="radio"/> Video views	
	<input type="radio"/> Lead generation	
	<input type="radio"/> Messages	

Cancel
Continue

Ad Copy 4: هي الكلمات ، الصور ، الجمل ، فيديوهات التي نحاول من خلالها توصيل الرسالة للزبائن وجذبهم للشراء من المتجر الخاص بنا فالهدف بالنسبة لنا كمسوقين هو لفت إنتباه الزبائن. لإطلاق حملة إعلانية ناجحة يجب أن نتبع نقطة مهمة جدا في استهداف الجمهور وهي وصف المنتج يجب أن يكون جذاب من خلال كتابة ad copy إحترافية

#### 04 : تأكيد الطلبيات

يتم تأكيد الطلبيات بشكل يومي إبتداءا من الساعة التاسعة صباحا إلى نهاية الطلبيات الموجودة في ذلك اليوم في مدة قصيرة ( لا تتجاوز 40 ثانية ) يتم من خلالها التأكد مع الزبون من المعلومات التي قام بإعطائها لنا.

مثال حول المكالمة:

السلام عليكم صباح الخير

معي (اسم الزبون)؟

معك ( اسم الشخص المتصل ) من فريق العمل الخاص بشركة ( إسم الشركة )

اتصلنا بك من أجل تأكيد طلبيتك .. ، طردك أصبح جاهزا من أجل عملية الشحن بالنسبة للمنتج ( اسم المنتج )

والعنوان هو ( اسم الحي ) بالنسبة لرقم الهاتف الذي سيتواصل به الموزع معك هو نفس الرقم الذي اتصلنا به الآن ؟

حسنا سيتصل بك الموزع الخاص بنا من أجل توصيل طردك في أقرب وقت ممكن إن شاء الله.

#### ثالثا : محاكاة لعملية الشراء من الموقع

عملية الشراء من الموقع تكون بإتباع الخطوات التالية :

- نفتح الموقع : <https://www.katchova.com>

- تظهر لنا الصفحة الرئيسية كما يبين الشكل التالي :

الشحن مجاني !!! سارع واطلب الآن

DA 0



التصنيفات | اتصل بنا | الصفحة الرئيسية



## مرحباً بكم

تسوق براحتك



أريكة قابلة للنفخ

DA 4600

DA 3500

استعراض جميع المنتجات

نضغط على المنتج الذي نريد شرائه، مثلاً نحن إختارنا ' أريكة قابلة للنفخ '

تظهر الصفحة التالية

الشحن مجاني !!! سارع واطلب الآن

DA 0



التصنيفات | اتصل بنا | الصفحة الرئيسية



## أريكة قابلة للنفخ

DA 4600 DA 3500

سارعاً فقط 7 قطعة متبقية في المخزن

بشاهد 7 منصفحة في الوقت الحالي

39 : 59 : 00 : 00

ساعة

دقيقة

ثانية

يوم

سمات:

متين وخفيف الوزن

السرير العائلي للنفخ مصنوع من بوليستر قوي ومتين ومقاوم للماء ومصنف الوزن وله خاصية مقاومه التعرق ويمكن استخدامه لفترة طويلة.

سهل الاستخدام

أنت لا تحتاج إلى مضخة هواء، ما عليك سوى ملئها في هوائه الريح وحققه في الهواء لملء الكرسي. قد تحتاج إلى القيام بذلك 3-4 مرات ثم يتم ظهور الحواف وإزيمها واستخدامها فقط.

اللون: أزرق / سموي / أزرق داكن / أصفر / أخضر غامق

المواد: مادة البوليستر

الحجم: 245 \* 75 سم / 96.29

الوزن الصافي: 590 جرام

التخزين محدود

سارع واتجرها الآن !!!



أنت لا تحتاج إلى مضخة هواء. ما عليك سوى فتحه في مواجهة الريح وخفقه في الهواء لملء الكرسي.  
قد تحتاج إلى القيام بذلك 3-4 مرات. ثم قم بتدوير الحواف وإزيمها واستخدمها فقط!

اللون: أزرق سماوي / أزرق داكن / أصفر / أخضر عشبي

المواد: مادة البوليستر

الحجم: 245 \* 75 سم / 96.29

الوزن الصافي: 550 جرام

الكمية محدودة

سارع واحجزها الآن !!!!

معلومات الزبون

رقم الهاتف	اسم الاول
اسم الحي	البلدية

اضغط هنا للطلب

+ 1 -



نملئ العنوان الذي من خلاله نقوم باستلام الطرد ، ثم تظهر لنا الصفحة التالية تأكد لنا نجاح عملية الطلب



## شكراً جزيلاً على ثقتكم

شكراً على طلبك!

معلومات الدفع الدفع نقدا عند التسليم		الوضعيات في طور المعالجة	
المجموع	الكمية	لمن القطعة	مبلغ
DA 3500	1	DA 3500	
DA 3500	المجموع :		
DA 0	الشحن (شحن مجاني) :		
	المبلغ الإجمالي :		



## خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق على المتجر الإلكتروني المستحدث " katchova " كآلية لتطوير التجارة الإلكترونية المحلية ، وذلك من خلال رسم الخارطة الإستراتيجية للمتجر من خلال شراع الإستراتيجية وذلك بتحديد أهم العوامل التي ينظر إليها لتقييم السلع والخدمات وكذا البحث في عوامل المنافسة في المجموعات الإستراتيجية وحصرها من خلال شبكة العمليات الأربعة " إنشاء ورفع بعض العوامل، في مقابل إلغاء وتخفيف عوامل أخرى ، بحيث يمكننا من خلق مجال إستراتيجي جديد للمتجر الإلكتروني المستحدث " katchova " وفق إستراتيجية المحيط الأزرق ابتداء من منصة يوكان التي تساعد أي تاجر إلكتروني لإنشاء متجر إلكتروني، واحتراف البيع عبر الإنترنت ، وذلك عن طريق إنشاء هذا المتجر الإلكتروني " katchova " ومعرفة ميكانزمات العمل من إيجاد المنتج الربح وحتى تأكيد الطلبية مع الزبون ، كما قمنا بعملية محاكاة لعملية الشراء من هذا المتجر وذلك لتسهيل التسوق الإلكتروني وتطوير التجارة الإلكترونية المحلية.

الخاتمة

## خاتمة:

تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق وسيلة تهدف إلى خلق وإبتكار القيمة والبحث عن المحيطات الزرقاء بعيدا عن المنافسة والحروب السائدة في بيئة الأعمال، وتوفير أطر عمل تطبيقية، بالإعتماد على أدواتها كما أشار الباحثان (دبليو تشان كيم/ رنيه موبورني) إلى أنه توجد أدوات متعلقة بالخيار الإستراتيجي ممثلة في: شراع الإستراتيجية، إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة (شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء)، السمات الثلاثة للإستراتيجية الجديدة (التركيز، الاختلاف، الشعاع المقنع) إعادة إنشاء حدود السوق. وأدوات متعلقة بالزبائن وغير الزبائن ممثلة في: ما وراء الطلب وخارطة المستهلكين ، الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة، تمكن المنظمة من إحداث القطيعة في الصناعة والإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد في نفس الوقت عن طريق خلق منفعة إستثنائية لهم لم يتم إيجادها من قبل المنافسين .

وبالتالي إن الرهان الحقيقي للتاجر الإلكتروني في إمكانية إنشاء متجر إلكتروني مثل " katchova " الذي يعتبر متجر إلكتروني مستحدث ، وكذا إحداث قطيعة مع منافسيه يكمن في مدى تبنيه لهذه الإستراتيجية ووضعها كروية خاصة به ومختلف أدواتها من أجل تطوير التجارة الإلكترونية المحلية وبخدمات جديدة تلبى مختلف حاجات الزبائن الحاليين وغير الزبائن من خلال إيجاد منفعة إستثنائية لهم لم يتم التطرق لها من قبل.

### أولا : نتائج الدراسة.

من خلال هذه الدراسة والمتعلقة ب: "دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التجارة الإلكترونية المحلية - متجر إلكتروني مستحدث - ". فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج بشقيها النظري والتطبيقي .

✓ **النتائج الدراسية النظرية :** من خلال الجانب النظري ، تم التوصل إلى جملة النتائج التالية :

- أن إستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على خلق طلب جديد يقود إلى خلق مساحة سوق بدون منافسة؛
- أن الخروج من المحيطات الحمراء ذات المنافسة الشديدة، لا يتطلب إنتاج أو تقديم خدمات بكميات كبيرة أو تبني تكنولوجيا حديثة بقدر ما يتطلب تحقيق إبتكار القيمة ؛

- إبتكار القيمة هو لب إستراتيجية المحيط الأزرق ويقوم على تحدي أحد الركائز التقليدية وهو التنافس على أساس التكلفة أو التميز وعلى عكس من ذلك فإن الباحثون عن المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت؛

- لا توجد قواعد محددة من أجل الوصول إلى المحيطات الزرقاء ولكن يمكن الإسترشاد بالأدوات التي إعتد عليها الباحثان (دبليوتشان كيم/رينيه موبورني) ممثلة في أدوات متعلقة بالخيار الإستراتيجي: شراع الإستراتيجية، إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة ( شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء) ، السمات الثلاثة للإستراتيجية الجديدة ( التركيز ،الإختلاف،الشعار المقنع ) ، إعادة إنشاء حدود السوق وأدوات متعلقة بالزبائن وغير الزبائن .

- أن التجارة الإلكترونية تسهل المعاملات على كثير من الزبائن من خلال اختراق الأسواق الدولية والتحرر من القيود وأهم عامل هو انخفاض التكلفة مقارنة بالتجارة التقليدية.

- من أهم أدوات تغيير حدود التجارة الإلكترونية بالإعتماد على إستراتيجية المحيط الأزرق : الخارطة الإستراتيجية و إطار العمل ذي الفعاليات الأربع

- تخفيف وإقصاء بعض العوامل والرفع في أخرى وكذا إنشاء عوامل لم تكن من قبل وأهم هذه العوامل على التالي نجد: سعر التوصيل ، حساب الزبون ، الخدمات المقدمة ، خدمة تأكيد الطلبية عبر الهاتف ، خدمة تتبع الطرود ، خدمات إضافية.

**نتائج الدراسة التطبيقية:** من خلال الدراسة التطبيقية على المتجر الإلكتروني المستحدث " katchova " تم التوصل إلى النتائج التالية:

- منصة يوكان خدمة إلكترونية سهلة وبسيطة متاحة للجميع لإنشاء متجر إلكتروني، واحتراف البيع عبر الإنترنت ؛

- إن إنشاء متجر إلكتروني يمر بمجموعة من الخطوات تم التطرق إليها بالشرح والتبسيط ؛

- للبدء في العمل عبر نظام الدفع عند التسليم في المتجر الإلكتروني يجب الإستعانة بمجموعة من ميكانيزمات العمل الضرورية والتي قمنا بشرحها ؛

- وأخيرا تم التطرق لشرح وتبسيط كيفية الشراء من المتجر الإلكتروني الخاص بنا " katchova " وذلك بلقطات شاشة وصور توضيحية .

**ثانيا: نتائج إختبار الفرضيات.**

من خلال البحث والتحليل بعد الإطلاع على مختلف الدراسات والمراجع المعتمدة في إعداد هذا البحث وكذا الدراسة التطبيقية المتعلقة بموضوع بحثنا والمتمثل في إبراز دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في

تطوير التجارة الإلكترونية المحلية - متجر katchova الإلكتروني المستحدث - وبعد دراسة لمختلف المعلومات المتعلقة بالفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة :

- ✓ **الفرضية الأولى :** أكدت النتائج صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن إستراتيجية المحيط الأزرق فلسفة جديدة في مجال الأعمال يمكن من خلالها تطوير منتجات جديدة أو إحياء منتجات قديمة.
- ✓ **الفرضية الثانية :** أكدت النتائج صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن إستراتيجية المحيط الأزرق تقدم عدة أدوات كآلية لتغيير حدود التجارة الإلكترونية.
- ✓ **الفرضية الثالثة :** أكدت النتائج صحة الفرضية الثالثة التي تفترض أنه يمكن إنشاء متجر إلكتروني مستحدث وذلك بإختيار الأدوات الأنسب من أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق .

### ثالثاً: التوصيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الجانب النظري والتطبيقي، فإنه يمكن تقديم جملة التوصيات التالية :

- ✓ إستراتيجية المحيط الأزرق من الإستراتيجيات الحديثة التي لازالت تعاني من غموض خاصة بالنسبة للمنشورات العربية فمن الضروري تعزيز الكتابات في هذا المجال ؛
- ✓ كتاب إستراتيجية المحيط الأزرق ( لدبليو كيم ورينه موبورني ) هو بمثابة المرجع الأساسي لمختلف الدراسات، وبذلك فهو يعطي نماذج وقراءات عن تجارب المؤسسات التي إنتهجت طرق جديدة في الإنتاج في التسويق...الخ، وهو عبارة عن أفكار واقعية فمن الضروري تنظيم هذه الإستراتيجية وتطويرها ومنهجيتها من أجل أن تكون ذات أبعاد نظرية معروفة ولا تبقى مجرد تحقيقات واقعية ؛
- ✓ على التاجر الإلكتروني النظر في العوامل التي يتنافس فيها القطاع فهي تعبر عن تلك العوامل المسلم بها والتي أصبحت عرضة للتقليد والمنافسة ؛
- ✓ ضرورة تخفيف وإقصاء بعض العوامل وأهم هذه العوامل: سعر التوصيل، حساب الزبون ؛
- ✓ ضرورة رفع إونشاء بعض العوامل أوهم هذه العوامل نجد: سعر المنتج ، خدمتي تأكيد الطلبات عبر الهاتف و كذلك نظام تتبع الطرود وخدمات إضافية ؛
- ✓ زبون اليوم أصبح يبحث عن القيمة مقابل ما يتحملة من تكاليف وبالتالي يفترض أن يكون تركيز التاجر الإلكتروني على خدمات ذات قيمة وبأداء عالي مع تخفيف التكاليف المتعلقة بتقديم هذه الخدمات ؛

- ✓ ينبغي على التاجر الإلكتروني بمتجره الإلكتروني المستحدث الجديد عدم التركيز فقط على الزبائن الحاليين والبحث عن الزبائن المرتقبين ؛
- ✓ ضرورة الإتجاه إلى التجارة الإلكترونية فهي المجال الذي سيكتسح العالم في السنوات القادمة ؛
- ✓ ضرورة العمل بأدوات إستراتيجية المحيط الأزرق كآلية لتطوير التجارة الإلكترونية وذلك بخلق قيمة إضافية وميزة تنافسية تؤدي بنا إلى الخروج من المحيطات الحمراء و دخول محيط أزرق خالي من المنافسة.

#### رابعاً: آفاق البحث.

- ✓ الريادة في منظمات الأعمال بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ؛
- ✓ أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق أدواتها على نجاح إنشاء المؤسسات الناشئة؛
- ✓ تطوير نموذج إفتراضي لإستراتيجية المحيط الأزرق ومحاولة تطبيقه على أحد الصناعات ومعرفة النتائج ؛
- ✓ إستخدام أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لإعادة هيكلة خارطة قطاع الصناعة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

1. رايزي بلقاسم وطوباش علي. ( 2002 ). طبيعة التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها المتعددة في المؤتمر العلمي السنوي الثاني لتكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الزيتونة ، تونس: جامعة الزيتونة .
- 2 . عبد العزيز الشعبي وجمال الملاح. ( 2001 ). التجارة الإلكترونية والاستثمار عن طريق شبكة المعلومات العالمية: الفرص والمعوقات لدول مجلس التعاون الخليجي. مؤتمر اقتصاديات دول مجلس التعاون. الرياض: جامعة الملك فيصل.
- 3 Alfred.Chandler. (1972). Strategie et structures l entreprise. paris: Les .editions d organisation
- 4 .Guercio, L. &. (2005). ipid. london: Harper and publishers
- 5 mouborgne, c. k. (2005, 00 00). value pioneering-how to discovre your owen. (e. group, Interviewer)
- 6 Tomas, j. (1988). strategic management:concepte,practices and cases. .NewYork: Harper and publishers
- 7 . إبراهيم معاد خلف. ( 2011 ). الدور الإستراتيجي لتقنية مستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة. مجلة تكريت .
- 8 . إلهام فخري طليمة. ( 2012 ). إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي. عمان ، الأردن: دار إسراء للنشر والتوزيع .
- 9 . إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن عبد الله الصغير. ( 2014 ). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة. عمان ، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- 10 . إيمان أحمد البدراني. ( 2017 ). إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التميز التنافس ي. مجلة الإدارة والإقتصاد .
- 11 . برني ميلود ومشري فريد. ( 2019 ). دور أدوات التحليل وفق مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة . مجلة الدراسات المالية والمحاسبيو والإدارية .
- 12 . بلال خلف السكارنة. ( 2011 ). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 13 . بوزيدي دارين وسولاف رحال. ( 2010 ). إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال. بسكرة: جامعة بسكرة .
- 14 . جمال خير. ( 2009 ). الإبداع الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع



- 15 . خالد مجمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس. ( 2007 ). الإستراتيجية والتخطيط "منهج معاصر". عمان ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 16 . رعد عدنان رؤوف. ( 2009 ). دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. مجلة تنمية الرافدين .
- 17 . سهام طرشاني. ( 2008 ). الإبتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الإقتصادية. البليدة: جامعة البليدة .
- 18 . صدوق فتيحة. ( 2019 ). دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق . الجلفة: جامعة زيان عاشور .
- 19 . صيد علي المسعودي. ( 2010 ). إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا . عمان ، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 20 . عبد الستار العلي وآخرون. ( 2012 ). مدخل إلى إدارة المعرفة. عمان ، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 21 . عبد العزيز صالح بن حبتور. ( 2007 ). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية .
- 22 . علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء. ( 2012 ). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة – مدخل معاصر - . عمان ، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 23 . عيسى حيرش. ( 2012 ). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة: دار الهدى للنشر والتوزيع .
- 24 . فلاح حسن الحسني. ( 2000 ). الإدارة الاستراتيجية . عمان: دار وائل للطباعة والنشر .
- 25 . فؤاد حمودي العطار. ( 2010 ). دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة جامعة كربلاء العلمية.
- 26 . كاظم نزار الركابي. ( 2006 ). الإدارة الإستراتيجية " العولمة والمنافسة " . عمان ، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر .
- 27 . كيم تشان ، رينيه ماوبورغن. ( 2018 ). إستراتيجية المحيط الأزرق " كيفية إنشاء مساحة سوقية لانزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية " . الأردن: مكتبة جرير
- 28 . محمد هنائي محمد. ( 2006 ). الإدارة الإستراتيجية. عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية .
- 29 . مظفر أحمد حسين. ( 2016 ). دور القدرات التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة الإدارة والإقتصاد .

- 30 . ناصر محمد العديلي. ( 11 05 , 2009 ). تحديات تطبيق المحيط الأزرق في الشركات. تم الاسترداد من [http://www.aleqt.com/2009/05/11/: article\\_227139.htm](http://www.aleqt.com/2009/05/11/: article_227139.htm)
- 31 . نجم عبود نجم. ( 2003 ). إدارة الابتكار ( المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة). عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
- 32 . نعمة الله نجيب إبراهيم. ( 1995 ). أسس علم الإقتصاد التحليل الوجدوي. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية .
- 33 . وجدان حسين حمودي. ( 00 00 , 2013 ). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام علاقات الزبائن. مجلة بحوث مستقبلية .
- 34 . يوسف حجيم سلطان الطائي. ( 2006 ). إستراتيجية السوق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في معمل بيبس ي الكوفة). مجلة دراسات محاسبية ومالية.