



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



المرجع : 2019 / 2020

يدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

:

ر أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في بعث المنتجات الخارجة عن دورة الحياة دراسة حالة الهاتف الثابت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

- د. برني ميلود

إعداد الطلبة:

- بوداب نور الإسلام

- غضبان خالد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. محبوب فاطمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. برني ميلود
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. هولي فرحات

السنة الجامعية: 2019/2020

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين... حمدا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه وفضله و نعمه، ويسر لي من الحمد والوقت والصحة والعزيمة ما أمانني على إتمام هذا العمل، إنه على كل شيء قدير. والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين يقول تعالى: "ولا تنسوا الفضل بينكم" البقرة: 237.

يطيبه لنا أن نتقد بالشكر والتقدير مقروننا بخالص الدعاء إلى الله تعالى أن يجزي خير الجزاء الأستاذ الدكتور المشرف "برني ميلود" على كل ما بذله من جهد واهتمام في متابعة هذه المذكرة، وما قدمه من توجيهات وتشجيع كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل على ما هو عليه.

ونتوجه بالشك الجزيل إلى كل أساتذة معهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

إهداء

إلى من قال فيهم المولى تبارك وتعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم.
**ووصينا الإنسان بوالديه حسنى وإن جاهداك لتشرك بي ما ليس لك
بمع علم فلا تطعهما إلي مرجعكم فؤننبئكم بما كنتم تعملون** (سورة

العنكبوت الآية 08)

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل سوء
ووفقني لأكون في مستوى تضحيتهما .

إلى أسرتي التي ساندتني وكانت عوناً لي ولم تكن عقبة أبداً في

دراستي وهم إخوتي كل باسمه.

وإلى كل الأصدقاء والزلاء.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذا

"فجزاهم الله عني كل خير".

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في درب دراستي وأثار طريقي
أهدي جهدي إلى كل طالب وطالبة قد يستفيد منه في المستقبل،
ولكل شخص يكافح من أجل الوصول إلى مبتغاه لأن طريق الدراسة
جد صعب ومميز لمن يتعبه ويسهر
أهدي هذا العمل لنفسي كفاحي ولجهودي
أهديه إلى عائلتي الصغيرة والدي وإخوتي وجدتي
الجميلة أحبكم.

أهدي جهدي لأحبائي الذين وقفوا بجاني لأصدقاء العمر
لصديقي الذي أنجز معي هذه المذكرة وللعديد من الأشخاص
الذين ساعدوني ومدوا لي يد العون أحبكم.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في بعث المنتجات الخارجة عن دورة الحياة، من أجل التحليل الشامل لمختلف المتغيرات المؤثرة في مفردات البحث، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لفهم كيفية تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة إحياء المنتجات الخارجة عن دورة الحياة ، مع دراسة حالة منتج الهاتف الثابت لمؤسسة إتصالات الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أنه لإحياء منتج الهاتف الثابت وجب على مؤسسة إتصالات الجزائر العمل على تخفيف إقصاء بعض العوامل في الصناعة ، وفي نفس الوقت رفع وإنشاء بعض العوامل ما من شأنها تحقيق قفزة في القيمة للزبون والمؤسسة في نفس الوقت.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، إبتكار القيمة، الهاتف الثابت.

Abstract :

This study aims to show the role of the blue ocean strategy tools in sending external products out of the circle of life. In order to perform a whole analysis to the different variables affecting research terms, the analytical descriptive method is used to comprehend how to apply the blue ocean strategy tools in restoring products out of the circle of life. In addition to that, a thorough study is conducted to learn about the current state of home phone lines that belong to “Algeria telecom ” company. In order to restore the product of home phone lines, this study has found that the aforementioned company has to compromise or eliminate some factors in the industry and at the same time increase the production of other factors that will yield a significant increase in the value of its client and business at the same time.

Keywords: The blue ocean strategy, innovating value, home phone lines.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	ملخص
أ- ح	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل إلى إستراتيجية المحيط الأزرق وأدواتها
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية المحيط الأزرق
3	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
4	المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق
6	المطلب الثالث: المقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر
9	المبحث الثاني: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي

9	المطلب الأول: شرع الإستراتيجية
9	المطلب الثاني: إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة، السمات الثلاثة للإستراتيجية الجديدة
13	المطلب الثالث: إعادة إنشاء حدود السوق أو الإتجاهات الستة
18	المبحث الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق المتعلقة بالزبائن وغير الزبائن
18	المطلب الأول: ما وراء الطلب وخارطة المستهلكين
23	المطلب الثاني: الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بعث المنتجات الخارجة عن دورة الحياة
30	المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر
30	المطلب الأول : تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر
30	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر
31	المطلب الثالث: مبادئ مهام مؤسسة إتصالات الجزائر
33	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي وخدمات وعروض مؤسسة إتصالات الجزائر
33	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر
35	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر

37	المطلب الثالث: عروض مؤسسة إتصالات الجزائر
38	المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
38	المطلب الأول: الخارطة الإستراتيجية لمنتج الهاتف الثابت
39	المطلب الثاني: البحث في إتجاهي المجموعات الإستراتيجية والمنتجات البديلة
40	المطلب الثالث: منحنيات القيمة الجديدة
45	خلاصة الفصل
46	خاتمة
52	قائمة المراجع

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	إستراتيجية المحيط الأزرق مقابل إستراتيجية المحيط الأحمر	01
	مصفوفة القرار لمنتج الهاتف الثابت	02

الصفحة	العنوان	الرقم
	نموذج إبتكار القيمة	01
	إطار العمل ذي الفعاليات الأربع	02
	الطبقات الثلاثة لغير الزبائن	03
	معبر سعر المستهلكين	04
	نموذج الربح في إستراتيجية المحيط الأزرق	05
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	06
	منحنيات القيمة للهاتف النقال والهاتف الذكي	07
	شراع الإستراتيجية الجديدة للقطاع	08

مقدمة

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 الاقتصادية 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 إما بإعادة بعث منتجات خارجة عن دورة حياتها وذلك بإدخال تحسينات وتغييرات حسب رغبات زبائنها وغير زبائنها أو إبداع وإبتكار منتجات (سلعة أو خدمة) 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 إبتكار القيمة ذلك ما يجعل المؤسسة لا تقارن نسبة الى منافسيها وذلك من خلال قفزة في القيمة لأن الإستراتيجية الجديدة تخلق فضاء بلا منازع وتضع المؤسسة جهود الإبتكار والإبداع بما يتماشى مع متطلباتها من حيث السعر، والمنافع والتكاليف، لكن المحيط الأزرق يحقق الهدفين معا وهو بضبط إبتكار القيمة.

على غرار التغييرات السريعة في مختلف المجالات الصناعية منها والخدمية يشهد قطاع الإتصالات في الجزائر تطورا كبيرا وسريعا خاصة فيما يتعلق بالإتصالات السلكية والاسلكية والهواتف النقالة إذ يعتبر هذا القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة التنمية الإقتصادية، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن سوق الإتصالات الجزائرية تتمتع بجاذبية كبيرة للإستثمار خاصة أن حجم هذه السوق يزداد يوما بعد يوم، ويمكن القول أن سوق الهاتف يعرف إزيادا مستمرا في حدة المنافسة وذلك نظرا لتقارب القدرات والإمكانات المالية الضخمة والإستعدادات التكنولوجية الحديثة والكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلكها الشركات المتنافسة في هذا القطاع، ولعل هذه أحد أسباب التي جعلت الهاتف الثابت منتج منتهي الصلاحية يستهلك فقط لأجل الإشتراك في خدمة الإنترنت مما حتم على شركة إتصالات الجزائر إمتلاك رؤية خاصة بالإبتكار والإستثمار في هذا المنتج الخارج عن دورة الحياة والذي يعتبر تكلفة إضافية تتحملها المؤسسة.

بناء على ذلك تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق نموذج واضح المعالم من حيث متطلباته ومبادئه وأدواته 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 بمؤسسة إتصالات الجزائر وكيفية إعادة بعث وإحياء الهاتف الثابت الذي يعتبر خارج عن دورة الحياة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

من أجل معرفة دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في بعث المنتجات الخارجة عن دورة الحياة نطرح السؤال الرئيسي التالي:

➤ كيف يمكن إعادة إحياء منتج الهاتف الثابت عن طريق إستراتيجية المحيط الأزرق؟

للإجابة على هذا السؤال الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ فيما تتمثل إستراتيجية المحيط الأزرق؟ وما هي أدواتها؟

✓ كيف يمكن الجمع بين إستراتيجيتي السيطرة على التكاليف والتميز؟

✓ كيف يمكن خلق مجال إستراتيجي جديد للهاتف الثابت عن طريق إطار العمل ذي الفعاليات الأربع؟

ثانياً: الفرضيات:

في ضوء ما سبق ومن أجل تمييز الإشكالية ومحاولة تقديم إجابات عن التساؤلات المطروحة سابقاً نقتراح الفرضيات التالية بغية طرحها لنقاش والتأكد من مدى صحتها والتي نقدمها كما يلي:

✓ تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق فلسفة جديدة في مجال الأعمال يمكن من خلالها تطوير منتجات جديدة أو إحياء منتجات قديمة؛

✓ تقدم إستراتيجية المحيط الأزرق نموذج إبتكار القيمة كآلية للجمع بين إستراتيجيتي السيطرة على التكاليف والتميز؛

✓ يمكن خلق مجال إستراتيجي جديد عن طريق إتجاهي الخدمات والمنتجات المكملة والمجموعات الإستراتيجية؛

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع البحث:

✓ إرتباط الموضوع بمجال تخصصنا، مع رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛

✓ يعد الموضوع من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب؛

✓ حداثة الموضوع وأهميته للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛

✓ 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 وماكدونلذ؛
- ✓ هذه الدراسة مهمة لإدارة مؤسسة إتصالات الجزائر، كما أن النتائج قد تعطي نظرة عن إمكانية إعادة بعث منتجها الهاتف الثابت الخارج عن دورة الحياة؛
- ✓ 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 إعادة بعث منتج الهاتف الثابت؛
- ✓ تحديد مجالات الإبتكار والإبداع في منتج الهاتف الثابت وفقاً لسياق وأطر عمل إستراتيجية المحيط الأزرق.

سادساً: حدود الدراسة:

- ✓ الحد الموضوعي: ينحصر في دراسة دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في بعث المنتجات الخارجة عن دورة الحياة؛
- ✓ الحد المكاني: مؤسسة إتصالات الجزائر (الهاتف الثابت)؛
- ✓ الحد الزمني: الفترة الممتدة من سبتمبر 2019 إلى جوان /سبتمبر 2020.

سابعاً: صعوبات البحث: من أهم الصعوبات نذكر مايلي:

- ✓ صعوبة الإلمام بجميع جوانب الموضوع؛
- ✓ قلة المراجع المتخصصة في هذا الموضوع بالذات؛
- ✓ وباء كوفيد 19 الذي بسببه تعذر علينا إجراء الدراسة ميدانياً.

ثامناً: منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة إحياء المنتجات الخارجة عن دورة الحياة كمعالجة 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 استخدام منهج دراسة حالة لإسقاط بعض المعلومات والمعارف النظرية على منتج الهاتف الثابت لمؤسسة إتصالات الجزائر.

تاسعا: الدراسات السابقة:

✓ دراسة (2009) Mohamed, 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 (2010) Chang بعنوان "Bandit Cell Phones: A Blue Ocean Strategy": هدفت الدراسة إلى دراسة حالة تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة (بانديت Bandit) لصناعة الهواتف الخلوية في الصين حيث تعد بانديت علامة تجارية غير معروفة أمام الشركات العالمية السائدة في قطاع صناعة الهواتف الخلوية. وقد أوضحت هذه الدراسة أن شركة (ميدياتك Tek Media) وهي الشركة الموردة لشرائح الهواتف الخلوية قد تمكنت من تحقيق القيمة العالية للزبائن وخفض الكلفة في آن واحد من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في إبتكار قيمة جديدة في إنتاج الهواتف الخلوية، وبالتالي أصبحت (ميدياتك) أكبر مورد لشرائح الهواتف الخلوية (بانديت) في الصين من خلال تحقيق المنافع الثلاث المتمثلة في تقليل وقت وصول التصاميم الجديدة إلى السوق وخفض الكلفة من خلال إقتصاديات الحجم وإعلانات الإنترنت بدلاً من الإعلانات المكلفة وتقديم المنتجات المتنوعة التي تلبي الحاجات المختلفة للزبائن بأفضل الأسعار.

✓ دراسة (2010) Chang بعنوان "Bandit Cell Phones: A Blue Ocean Strategy": هدفت الدراسة إلى دراسة حالة تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة (بانديت Bandit) لصناعة الهواتف الخلوية في الصين حيث تعد بانديت علامة تجارية غير معروفة أمام الشركات العالمية السائدة في قطاع صناعة الهواتف الخلوية. وقد أوضحت هذه الدراسة أن شركة (ميدياتك Tek Media) وهي الشركة الموردة لشرائح الهواتف الخلوية قد تمكنت من تحقيق القيمة العالية للزبائن وخفض الكلفة في آن واحد من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في إبتكار قيمة جديدة في إنتاج الهواتف الخلوية، وبالتالي أصبحت (ميدياتك) أكبر مورد لشرائح الهواتف الخلوية (بانديت) في الصين من خلال تحقيق المنافع الثلاث المتمثلة في تقليل وقت وصول التصاميم الجديدة إلى السوق وخفض الكلفة من خلال إقتصاديات الحجم وإعلانات الإنترنت بدلاً من الإعلانات المكلفة وتقديم المنتجات المتنوعة التي تلبي الحاجات المختلفة للزبائن بأفضل الأسعار.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تركيز المنظمة على الأنشطة التي تركز على خفض التكاليف وإفتراضات القيمة المدركة لدى الزبائن يؤدي إلى إبتكار القيمة، وبالتالي منع المنافسين من تقليد هذه الإستراتيجية من خلال بناء العوائق المتمثلة في خفض الكلفة، وتحقيق المنفعة والسعر الأمثل للزبائن في آن واحد. وقد أكدت هذه الدراسة فاعلية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع صناعة الهواتف الخلوية وقطاع التكنولوجيا.

✓ دراسة (Zhao & Jinwei, 2010) بعنوان : "Application of Blue Ocean Strategy

"to Chinese 3G Mobile Telecom Industry" هدفت الدراسة إلى تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في صناعة الإتصالات الخلوية الصينية من الجيل الثالث. حيث تعد هذه الصناعة من الصناعات سريعة النمو وخاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع في قطاع الإتصالات الخلوية، وقد إعتد الباحثان على المنهج الكمي والنوعي في دراستهما من خلال القيام بتحديد العوامل التنافسية في صناعة الإتصالات الخلوية عن طريق نموذج بورتر لقوى التنافس الخمس، ثم قام الباحثان بتحديد العوامل ذات القيمة للزبائن في قطاع الإتصالات الخلوية التي تمثل سوقاً غير تنافسي وفرصة كبيرة للإستغلال والنمو في سوق جديد.

توصلت الدراسة إلى أن سوق الإتصالات الخلوية الصينية يمثل فرصة كبيرة للإستغلال من خلال تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق وفتح أسواق جديدة تمثل صناعة الإتصالات الخلوية والإنترنت معاً، وذلك بهدف جذب زبائن جدد وتحقيق النمو في ظل المنافسة الشديدة. وقد أوصى الباحثان شركات هذه الصناعة بإنتهاز الفرصة في إبتكار القيمة وفتح الأسواق الجديدة بهدف تحقيق النمو السريع والنجاح.

عاشرا: هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية محل الدراسة تم تقسيم الدراسة الى فصلين، فصل في الجانب النظري وفصل في الجانب التطبيقي وذلك وفق ما يلي:

✓ الفصل الأول: مدخل إلى إستراتيجية المحيط الأزرق وأدواتها: وسيتم مناقشتها وفق ثلاث مباحث

أساسية المبحث الأول يشير إلى ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتم تعريفها ومعرفة الفروق بينها وبين إستراتيجية المحيط الأحمر، خلال المبحث الثاني سيتم التعرف على أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي والمتمثلة في شرع الإستراتيجية، إطار العمل ذي الفعاليات الأربع والإتجاهات الستة، أما في المبحث الثالث سيتم التعرف على أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق المتعلقة بالزبائن وغير الزبائن والمتمثلة في ما وراء الطلب، خارطة المستهلكين والرافعات الثلاثة لضبط التكلفة.

✓ الفصل الثاني: دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بعث المنتجات الخارجة عن دورة الحياة- دراسة حالة منتج الهاتف الثابت-: حيث تم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "مؤسسة إتصالات الجزائر"، المبحث الثاني تناول الهيكل التنظيمي وخدمات وعروض مؤسسة إتصالات الجزائر أما المبحث الثالث ضم الإطار التطبيقي للدراسة.

الفصل الأول : مدخل
إلى إستراتيجية المحيط
الأزرق

تمهيد:

باتت المنافسة سمة العصر الحالي والمنظمات المعاصرة تبحث اليوم عن إستراتيجية تساعد في تحقيق التميز التنافسي الذي يفوق نظيراتها سعياً 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 للإعتماد 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 تتركز عليها مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق وأدوات التي تعتمد عليها هذه الإستراتيجية.

هذا الفصل يتضمن المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق؛
- ✓ **المبحث الثاني:** أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي؛
- ✓ **المبحث الثالث:** أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق المتعلقة بالزبائن وغير الزبائن.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق.

تعتبر الإستراتيجية من الموضوعات الفكرية الحديثة نسبيا 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 تنفادى المنافسة المباشرة حرصا 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 معا.

المطلب الأول: 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 التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها. ويبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.¹

✓ 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".²

✓ حسب "ألفريد شندلر": "الإستراتيجية تتمثل في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى، ثم وضع خطط العمل، وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات".³

✓ 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".⁴

✓ أما "Porter": "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".⁵

¹ Tomas.j.g., strategic management: concept, practices and cases, NY: Harper and publishers, 1988, p.38

² فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 18.

³ Alfred.Chandler, Strategie et structures I entreprise ; Les editions d organisation, 1972, p.65

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 33.

⁵ خالد مجيد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 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.

✓ "McCarthy": هي تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي توفق بين موارد المنظمة وأهدافها عند مستوى خطورة يبرر الربح وإمكانية تحقيق البدائل نفسها.¹

✓ يعرفها "Byars": هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تتضمن عملية تحديد وتقديم البدائل المتوفرة.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها على أنها "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة 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.

المطلب الثاني: 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 "موروني وتشان كيم" من "جامعة هارفارد 2007.12" في طرح إستراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيدة عن المنافسة التي قد تصل لما يشبه الحروب كما هو سائد في السوق اليوم. وقد عرفا هذه الإستراتيجية بأنها: المنظور الإستراتيجي المبني على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمرا غير مطروحا عبر الزيادة والإنعاق 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.³

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.⁴

وعرفة كذلك: آلية تضمن الإنعاق من حالة المنافسة القائمة وصولا إلى بناء إستراتيجية غير تنافسية.⁵

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص36.

² محمد هناي محمد، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص43.

³ وجدان حسين حمودي، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام ادارة علاقات الزبائن، بحث مستقبلية نالكية التقنية الادارية، الوصل العدد41، 2013، العراق، ص97.

⁴ المرجع نفسه، ص98.

⁵ بوزيدي دارين وسولاف رحال، إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولتية لخلق فرص الاعمال، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول: المقاولتية: التكوين وفرص الاعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام6/7/8 أبريل 2010، ص12.

وهي أيضا الإستراتيجية التي تركز على الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود التي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق.¹

وقد عرفها " Saxtoft,2008" بأنها إستراتيجية لإنشاء قيمة جديدة للمؤسسة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمييز وانخفاض التكلفة.²

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 سميها 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 أصل والشروط الضرورية لتحقيق نجاحات كبيرة من حيث "إبتكار القيمة"³.

يعتبر "إبتكار القيمة" أساس ومرتكز إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يركز إنشاءه على كل من الإبتكار وخلق القيمة وترتكز 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 لشراؤه.⁴

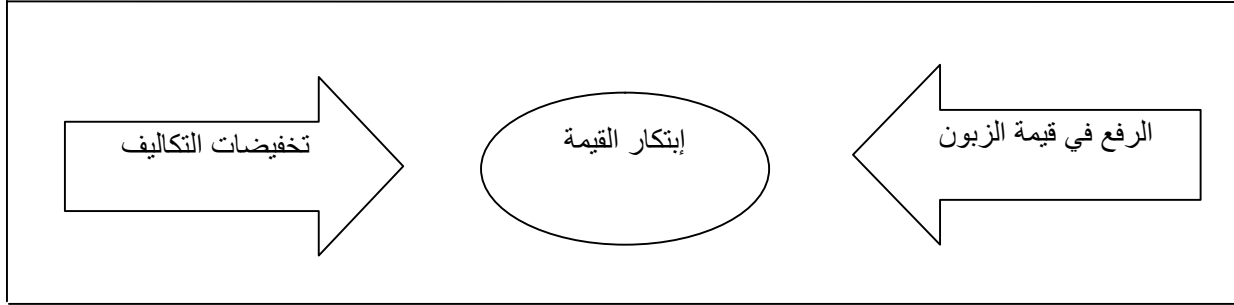
¹ صدوق فتيحة، دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق-دراسة إستطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)، تخصص إدارة المنظمات، علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2018/2019، ص58.

² إياد عبد الفتاح النسور وعبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 ص372.

³ صدوق فتيحة، مرجع سابق، ص117.

⁴ Brian Leavy. Value Pioneering-How To Discover Your Owen «Blue Ocean»: Interview With W.chan Kim,Renee Mouborgne,strategy, and leadership, Emerald Group Publishing, Vo133, N06, 2005, p15

الشكل رقم (01): نموذج إبتكار القيمة.



Source: S.Ehsan Mirrahim, Blue Ocean Strategy as Revolution in The field of stretegic 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.

المطلب الثالث: 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.¹

✓ وعرفه " تومسون،: 1965 توليد وقبول وتنفيذ أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة.²

¹ فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد3، 2010، ص ص 57، 56.

² نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة1، 2003، ص21.

✓ ويرى "yves" بأن الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال، يمكن القول بأن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم للتغير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل منظمة.¹

أما ابتكار القيمة يحدث عندما تنتهج المنظمات أو تقيم موازنات سوية بين الابتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي إذ أن "ابتكار القيمة" يربط بين قيمة الزبون والابتكار التكنولوجي فهو لايهتم بقيمة الزبون لذلك فالتكنولوجيا الجديدة قد لا تكون مقبولة من السوق كما هو الحال في قيمة الزبون فالابتكار التكنولوجي يميل إلى التركيز على الحلول بينما ابتكار القيمة يركز على إعادة تعريف المشكلة، يحدث ابتكار القيمة عندما توازن المنظمات بين الخلق والوسيلة والسعر والكلفة فابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الإستراتيجي وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا إيجاد المحيط الأزرق والإنعتاق من المنافسة.²

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 ابتكار 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 الابتكار والقيمة.³

¹ سهام طرشاني، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير، رسالة ماجستير تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، البلدة، 2008، ص21.

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة- مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع **بلد النشر، الطبعة الأولى، 2012، ص61.**

³ ناصر محمد العديلي، تحديات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات على: http://www.aleqt.com/2009/05/11/article_227139.htm

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.	أكسر 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.

المبحث الثاني: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي

إستراتيجية المحيط الأزرق ككل الإستراتيجيات تتضمن أدوات وباستخدام هذه الأدوات تستطيع المؤسسة تشخيص وضعها وسط المحيط التنافسي واتباع خطوات تنفيذها تتمكن من النجاح في الإنعقاد من المنافسة وإيجاد المحيط الأزرق، خلال هذا المبحث سيتم عرض أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق لتصميم الخيار الإستراتيجي.

المطلب الأول: شراع 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 السوق¹.

من أجل تحويل شراع 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 صناعتك².

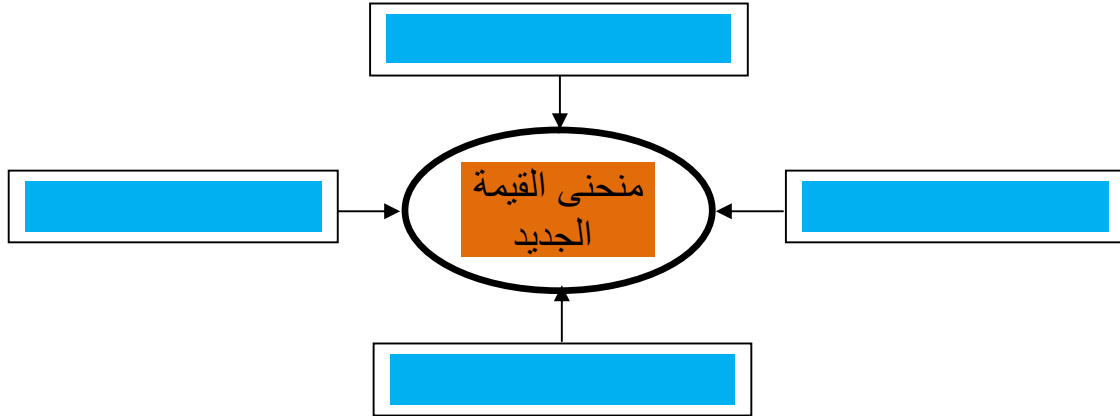
المطلب الثاني: إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة والسماة الثلاثة للإستراتيجية الجديدة.**أولاً: إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة:**

من أجل إعادة بناء عناصر القيمة التي يحصل عليها المشتري خلال صناعة منحى 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.

¹ كيم تشان، رينيه ماويورغن، إستراتيجية المحيط الأزرق كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، حقوق الترجمة لمكتبة جرير، إعادة الطبعة الأولى، 2018، ص49.

² المرجع نفسه، ص50.

الشكل رقم (02): إطار العمل ذي الفعاليات الأربع.



المصدر: كيم ومبورني ص 51.

- 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؟¹

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.

¹ كيم ومبورغن، مرجع سابق، ص 51.

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 العملاء¹.

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 للمشتريين مع الحفاظ في الوقت ذاته على تكلفة منخفضة، تحمل فعاليات المحو والإبتكار أهمية خاصة حيث أنها تدفع الشركات لتخطي ممارسات تعظيم القيمة بإستخدام عوامل المنافسة المالية وتدفع المنظمات لتغيير العوامل نفسها مما يقصي قواعد المنافسة الحالية عن اللعبة.

ثانيا: شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء:

هناك أداة أخرى ضرورية لإنشاء المحيطات الزرقاء وهي أداة تحليلية تكميلية لإطار العمل ذي الفعاليات الأربع يطلق عليها إسم 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:

- ✓ تدفعها للسعي لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة في الوقت ذاته من أجل كسر التنازلات القائمة على قيمة التكلفة²؛
- ✓ 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،

¹ ايمان احمد البدراني، إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التميز التنافسي، مجلة الادارة والاقتصاد السنة الأربعون، العدد مئة وعشرة، 2017 ص189.

² كيم وماربورغن، مرجع سابق، ص57.

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 للاستراتيجية الجديدة:

من أجل فتح محيط أزرق بعيدا عن المنافسة يجب إنشاء منحى قيمة فريد ومتميز مثلما تم التطرق إليه في شرع 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.

أولاً: التركيز:

حتى تكون الإستراتيجية ناجحة 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.

ثانياً: الاختلاف:

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

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

ثالثاً: الشعار المقنع:

يجب أن يتضمن المنتج أو الخدمة شعارا صادقا وواضح المعالم يدل على الجوهر والقيمة الحقيقية لهذا المنتج أو الخدمة.¹

¹ كيم وماربورغن، مرجع سابق، ص ص63،62.

المطلب الثالث: 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 "دبليو.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 وبدلا من النظر داخل هذه الحدود يحتاج المديرون إلى النظر بشكل منهجي عبر المسارات الستة من أجل إنشاء المحيطات الزرقاء¹.

أولا: 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 أيضا 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 نفسها².

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 للبدائل المناسب والتركيز عليه والعمل على إستبعاد أو تقليص العناصر الأخرى التي لايرغب بها العملاء يمكن إبتكار محيط أزرق جديد لم تصله المنافسة بعد³.

¹ كيم وماربورغن، مرجع سابق، ص ص71.70

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص76

³ الهام فخري طلمية، إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، إسرائ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2012 ص 270.

ثانياً: 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.¹

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 تتركز 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.²

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.³

ولقد عرف الفيلسوف الإنجليزي بنتام " Jeremy Bentham " المنفعة: بأنها قوة خفية في الأشياء تستطيع أن تخلق الإشباع وسعادة الفرد وهي المجموع الكلي للإشباع المختلفة التي يحصل عليها.⁴

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 " BMW Jaguar , Mercedes " تعمل في مجال صناعة السيارات الفخمة، في حين يركز منتج السيارات الإقتصادية على التفوق على بعضهم ضمن مجموعتهم الإستراتيجية لاتعير إهتماماً لما ينتجه الآخرون على إعتبارهم ليس منافسين وهي نظرة ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد المحيط الأزرق، وهو الأمر الذي إستغلته "مؤسسة Toyota lexus " من خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة BMW,Mercedes,Jaguar بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفئة كسيارات Cadillac,Lincoln فاستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الإستراتيجيتين وأجاد محيط أزرق لها.⁵

¹ برني ميلود ومشري فريد، دور أدوات التحليل وفق مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغير حدود الصناعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد04، الجزائر، 2019، ص70.

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص77.

³ المرجع نفسه، ص. 78.

⁴ نعمة الله نجيب إبراهيم: أسس علم الإقتصاد التحليل الوحدوي، الناشر: قسم الإقتصاد، آلية التجارة، جامعة الإسكندرية، السنة 1995. ص16.

⁵ رعد عنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. مجلة تنمية الرافين، العدد98، جامعة الموصل،العراق، مجلد32 ص323.

ثالثا: 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 السلعة¹.

ويسهدف البحث في هذه السلسلة حسب مقارنة المحيط الأزرق تحري أمرين في غاية الأهمية:

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 بالقطاع².

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 طبقا للمواصفات المحددة مسبقا.

وعلى سبيل المثال تهتم المنظمات الدوائية المصنعة أو المسوقة للمنتجات الدوائية بالمؤثرين على قرار شراء الأدوية وهم الأطباء والصيادلة، في حين لجأت "Novo Nordisk" المؤسسة الدانمركية المصنعة للأنسولين إلى التوجه إلى المستخدمين وهم المرضى بإنتاج "Novo Pen" الذي يعتبر أول حل سهل لحقن

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، استراتيجية السوق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة)، القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد4، 2006، العراق، المجلد 3، ص20.

² عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 368.

الأنسولين من قبل المريض نفسه، وبهذا تكون مؤسسة "Novo Nordisk" قد قامت بإبتكار محيط أزرق من خلال الإنتقال خلال سلسلة المشترين¹.

رابعاً: 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 تختفي القيمة غير المستقلة في المنتجات والخدمات التكميلية ويكمن السر في تحديد الحل الكامل الذي يبحث عنه المشترين 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 إستغلال المنتجات التكميلية أو عروض الخدمات؟²

خامساً: 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 وظيفتها 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 بد أن لا تنسى من الإستفادة من المحتوى المعنوي لهذا المنتج ولنضرب مثلاً آخر بطائرة إيرباص "380" فهي مثال في قمة الإستفادة من الوظيفة المعنوية³.

¹ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص78.

² كيم تشان، ماربورغن رينيه، مرجع سابق، ص95.

³ عيسى حيرش، محاضرات في الادارة الاستراتيجية، ص51.

وأيضاً تحسين وظائف المنتج نفسه فهي وصلت إلى تقديم خدمة راقية جداً للمسافر وخاصة مسافري 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.

6/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 ستنتشر بكثرة الخدمات المصرفية (Tele-banking، mobil banking) وتعتبر هذه الخدمات أكثر ملاءمة من زيادة الربوع البنكية كما أن السيولة غير الورقية هي مستقبل المؤسسات المصرفية، وكشفت دراسة أجريت سنة 2011 على بنك أمريكا ان 10% من فروعها قد اغلقت.

المبحث الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق المتعلقة بالزبائن وغير الزبائن.

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

المطلب الأول: 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 إبتكار القيمة فعبر 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"¹.

"وبالتالي علام تصب تركيزك، على إمتلاك حصة أكبر من العملاء الحاليين؟ أم تحويل اللاعمال 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"².

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

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

¹ كيم وماربورغن، مرجع سابق ص ص130،129.

² المرجع نفسه، ص131.

الشكل رقم (03): الطبقات الثلاثة لغير الزبائن



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

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

المستوى الثالث: لا عملاء " غير مستكشفين" وهم عملاء لاسواق بعيدة عن سوقك.

المصدر: كيم وماربورغن ص132.

1. مستوى اللاعملاء الأول: هو الأقرب إلى السوق التي تنشط فيها المنظمة بحيث يستقرون على حافة السوق بحيث يضم المشتريين الذين يشترون 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 اللاعملاء على كم هائل من الطلب غير المطروق الذي ينتظر الإنطلاق

2. **مستوى اللاعمال الثاني:** يضم اللاعمال الراضون استخدام عروض مجال المنظمة أي الأشخاص الذين إما لا يرغبون في استخدام عروض السوق الحالية أو بسب تكلفتها الخارجة عن نطاقهم ولهم إمكانية تلبية إحتياجاتهم عن طريق منتجات أخرى.¹

3. **مستوى اللاعمال 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 اللاعمال والعمال الحاليين، بحيث يجب على المنظمة إجتذابهم لأسواقها الجديدة.²

ثانيا: معبر سعر المستهلكين: تحديد السعر الإستراتيجي المناسب لعرض المنظمة لا يجب أن يجذب المشترين 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 المشترين، 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 يجب التسعير الإستراتيجي على السؤال التالي: هل حددت أسعار عرضك من أجل جذب عدد كبير من المشترين المستهدفين منذ البداية حتى لا يجدو عذر للإمتناع عن دفع المال مقابل الحصول عليه؟ عندما تمنتج المنفعة الإستثنائية بالتسعير الإستراتيجي تحبط جميع محاولات التقليد.

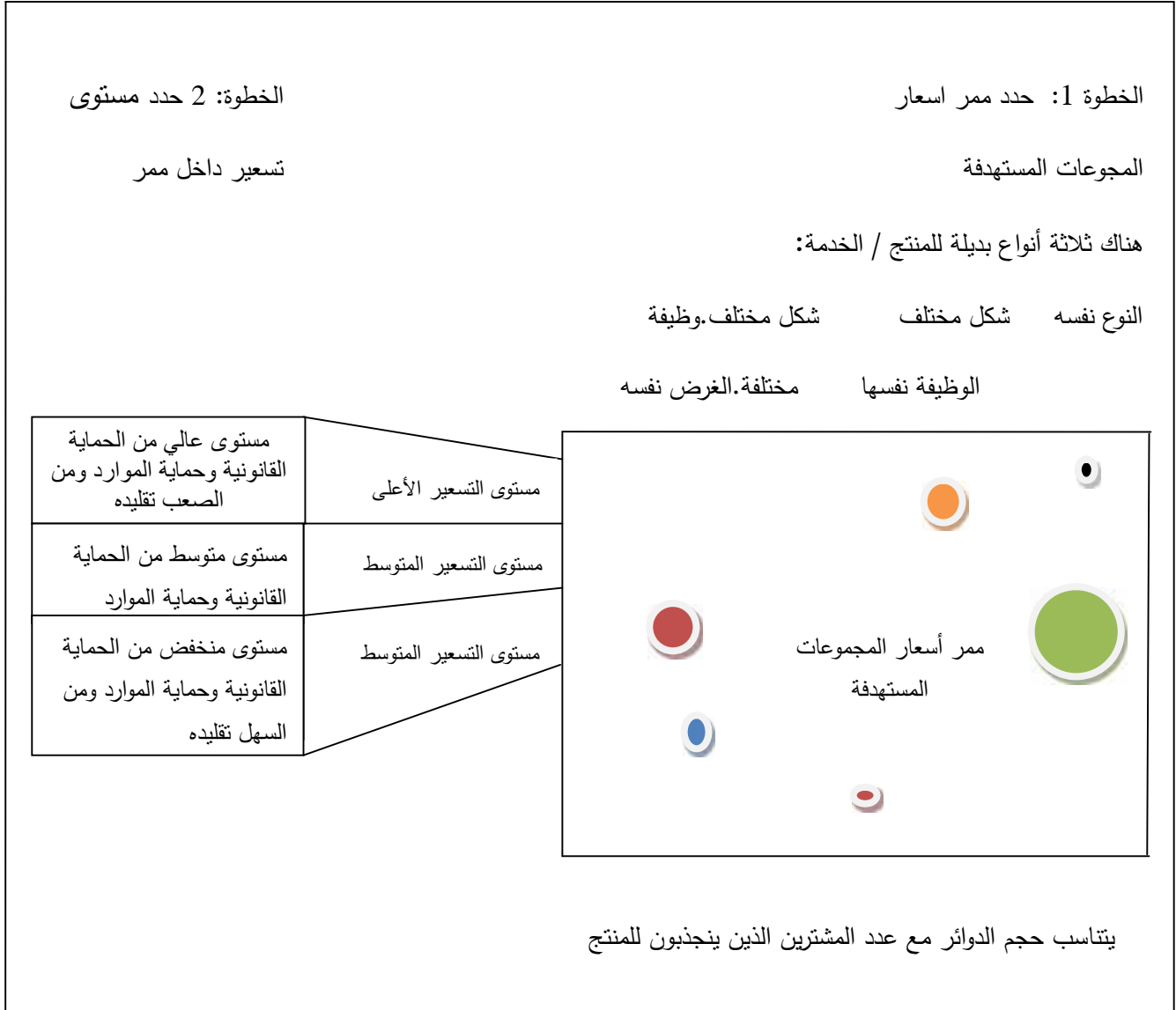
أطلقا الباحثان (دبليو تشان كيم- رينيه موبورني) عليها إسم ممر أسعار المجموعات المستهدفة لتساعد المديرين على العثور على سعر مناسب للعروض التي لا يمكن مقاومتها، والتي بالمناسبة لا يجب بالضرورة أن تكون أسعارا منخفضة، تتضمن الأداة خطوتين مختلفتين ولكنهما مترابطتان.³

¹ كيم ومايورغن، مرجع سابق ص 136.

² المرجع نفسه، ص 138.

³ المرجع نفسه، ص 154.

الشكل رقم (04): معبر سعر المستهلكين.



المصدر: كيم وماربورغن ص156.

1. 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.¹

2. الخطوة الثانية: حدد مستوى تسعير داخل ممر الأسعار

الجزء الثاني من الأداة التي تساعد المديرين على تحديد مدى ارتفاع الأسعار التي يمكن تحديدها في ممر الأسعار دون السماح للمنافسين بتقليد منتجاتهم أو خدماتهم يعتمد التقييم على عاملين رئيسيين هما²:

✓ **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.³

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.

¹ كيم وماربورغن، مرجع سابق ص ص 156.157

² كيم وماربورغن، مرجع سابق ص 159.

³ مظفر أحمد حسين، م.أحمد عبد الله، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 111، العراق، 2016 ص 181.

✓ 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 ضرورياً.

لا يشير ممر أسعار المجموعات المستهدفة إلى منطقة التسعير الإستراتيجي المركزية التي تساعد فتح المجال أمام طلب جديد فحسب بل يشير أيضا إلى مدى إحتياج المنظمة إلى تعديل تقديرات أسعار أولية من أجل تحقيق هذا الأمر".¹

المطلب الثاني: الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة:

من أجل زيادة الأرباح المحتملة من فكرة المحيط الأزرق يجب على المنظمة أن تبدأ بالسعر الإستراتيجي ثم تخصص 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.²

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.³

هنا يكون حاصل طرح التكلفة من السعر وليس إضافة السعر إلى التكلفة أمرا ضروريا 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 جزئيا 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 كيم ومايورغن، مرجع سابق ص 160.

² صيد علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص 141.

³ معاد خلف إبراهيم، الدور الإستراتيجي لتقنية المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت، العدد 21، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2011، ص 180.

أولاً: 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".¹

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.²

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.³

ثانياً: 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 تنظر للمنتج أو الخدمة على أنها منصة لتطوير قدرات جديدة وفي بعض أحيان أخرى يعود هذا إلى عدم التفكير في خيارات خارجية.⁴

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 المتراكمة لدى المنظمة".⁵

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 30.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 6.

³ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق ص 205.

⁴ كيم وماربورغن، مرجع سابق، ص 162.

⁵ عيد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 26.

ثالثاً: 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 دائماً 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"¹.

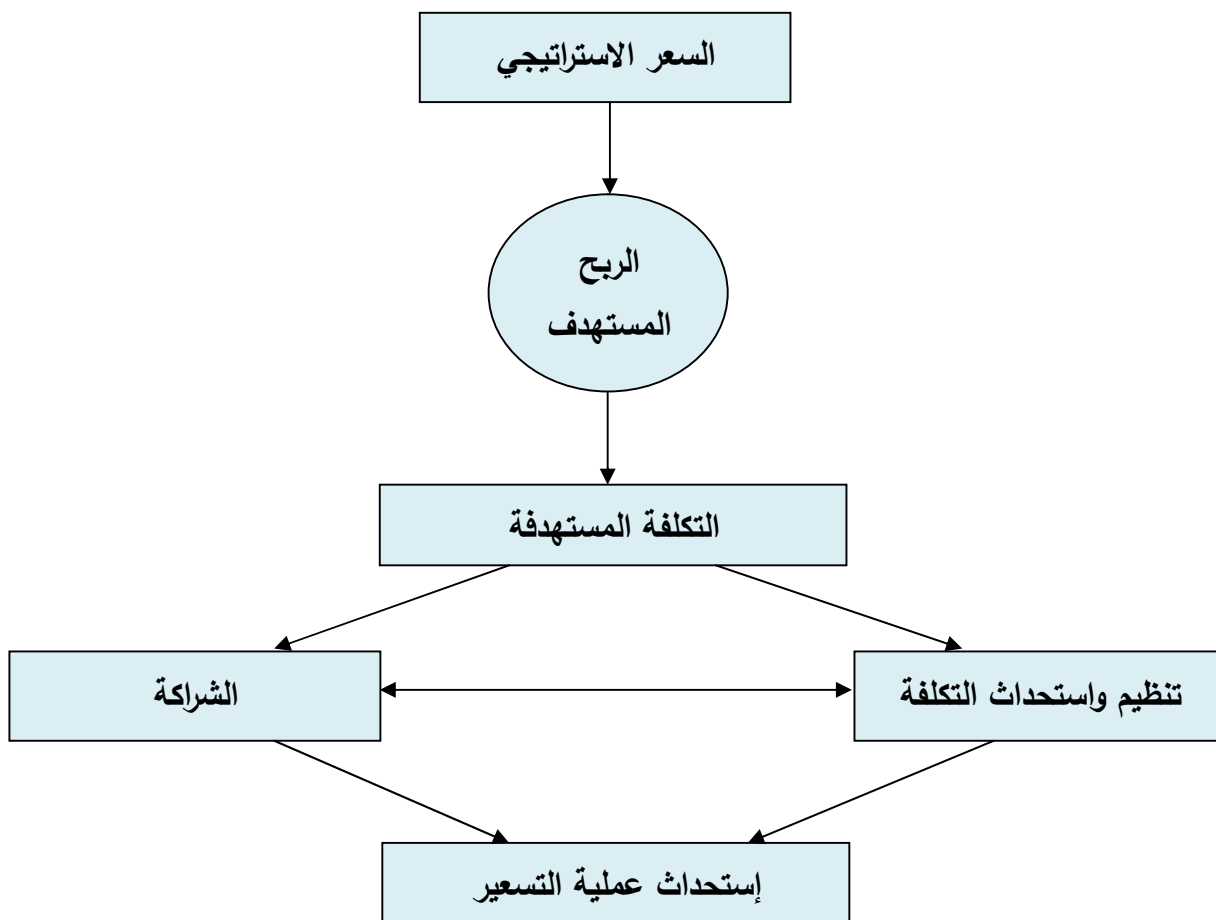
هنا يتم طرح سؤال: كيف يزيد إبتكار القيمة من الأرباح عبر إستخدام الروافع الثلاثة؟

الجواب: تبدأ المنظمة بسعرها الإستراتيجي الذي تخصص 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 يجب عليها التوجه نحو الرافعة الثالثة، من أجل تحقيق السعر الإستراتيجي وتحقيق الأرباح منه حتى عندما يمكن تحقيق التكلفة المستهدفة يمكن مواصلة السعي أيضاً لإستحداث عملية التسعير².

¹ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 175.

² المرجع نفسه، ص 176.

نموذج شكل رقم(05): نموذج الربح في إستراتيجية المحيط الأزرق.



المصدر: كيم تشان ومويزوني ص 165.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي ذلك الإطار الإستراتيجي المبني على إسبعاد 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 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.

الفصل الثاني:

دور أدوات استراتيجية المحيط

الأزرق في إعادة بعث

المنتجات الخارجة عن دورة

الحياة - دراسة حالة-

تمهيد:

تعد المنافسة شديدة بصورة عامة في بيئة مؤسسة "إتصالات الجزائر" خاصة بعد إنفتاح سوق الهواتف النقالة والهواتف الذكية، إذ شكلت هذه الأخيرة إحدى التحديات التي تواجهها مؤسسة "إتصالات الجزائر" وهذا ما أثر على الهاتف الثابت والذي أصبح منتج خارج عن دورة الحياة وبالتالي أصبح تكلفة إضافية تتحملها المؤسسة، مما أوجب عليها تدارك الأمر عن طريق التفكير بمنطق المؤسسة الربحية لا الخدمية من خلال إنتهاج إستراتيجية المحيط الأزرق حيث تمكنها هذه الأخيرة من إحداث قطيعة مع هذه المنافسة وإعادة بحث هذا المنتج الخارج عن دورة الحياة في السوق بشكل جديد وخدمات جديد تسمح بإدارة أرباح للمؤسسة.

في هذا الفصل نحاول إبراز دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بحث وإحياء منتج الهاتف الثابت الخارج عن دورة الحياة، وعليه فقد تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: تقديم مؤسسة "إتصالات الجزائر".

✓ المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي وخدمات مؤسسة "إتصالات الجزائر".

✓ المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "إتصالات الجزائر".

إن مؤسسة إتصالات الجزائر من المؤسسات الإقتصادية الهامة في سوق الإتصالات والتي ساهمت ولا تزال تساهم في نشر التكنولوجيا على المستوى الوطني وحتى الدولي، حيث سنتعرف على المؤسسة بالتطرق إلى تاريخ نشأتها، وتعريفها ومبادئها ومختلف مهامها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة "إتصالات الجزائر".

تعتبر مؤسسة "إتصالات الجزائر" من أكبر المؤسسات الوطنية التي ساهمت في تطوير التكنولوجيا الحديثة حسب العصرية الحديثة وهذا بالتنسيق مع المصالح المعنية، وهي ذات طابع تجاري وإقتصادي وتعمل تحت الوصاية حسب التقسيم الجديد السائر المفعول ابتداء من عام 2003 للمديرية الولائية للبريد والمواصلات.

ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت.

جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والإتصالات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالإتصالات ممثلة في إتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في مناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدار الدولية في 2003 والربط المحلي في مناطق الحضرية في 2004.

وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية إعتقادا على تدارك التأخير المتراكم.

ويعتبر تاريخ 05 أوت 2000 تاريخ ميلاد إتصالات الجزائر من خلال نص القانون 2000/30 والذي نص على إستقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجبه إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" والتي تكفلت

بتسيير قطاع البريد، إذ وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح "إتصالات الجزائر" مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال تبعا للقرار 2000/03، حيث أضحت إتصالات الجزائر حقيقة تجسدت سنة 2003.

2003/01 الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر: كان على "إتصالات الجزائر" وإطارتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت مؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد مجبرة على إثبات وجودها في عالم لايرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة¹.

الإطار القانوني لمؤسسة "إتصالات الجزائر": إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة، بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نطاق مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال إجتماعي المقدّر ب 50.000.000.000 دج والمسجلة في المركز السجل التجاري بوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02b.0018083.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف ومهام مؤسسة "إتصالات الجزائر".

بعد إستقلال مؤسسة "إتصالات الجزائر" عن بريد الجزائر إنحصرت مبادئ ومهامها وكذا أهدافها وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المطلب.

1/مبادئ مؤسسة "إتصالات الجزائر":

تسعى مؤسسة "إتصالات الجزائر" إلى تبني مجموعة من المبادئ من أجل تحقيق أهدافها وتتمثل هذه المبادئ في:

✓ المصدقية: أي مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة توزيع منتجاتها من خلال التجارب الحديثة؛

¹ الموقع الإلكتروني : www.algeriatelecome.dz

✓ تحسين الخدمات المقدمة: وذلك من خلال التقرب من الزبون أكثر فأكثر وكذا توفير له كل الطرق التي تسهل عليه إستعمال منتجات المؤسسة، والإستفادة من خدماتها والزيادة في عدد المشتركين؛

✓ الاعتماد على الالتزام مع زبائنها؛

✓ العمل المتقن من أجل الحصول على رضا العملاء.

2/ مهام مؤسسة "إتصالات الجزائر": تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

✓ تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات؛

✓ تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة؛

✓ إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

3/ أهداف مؤسسة "إتصالات الجزائر": تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الإتصال؛

✓ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال لأكبر عدد من المستعملين؛

✓ تنمية وتطوير شبكة وطنية للإتصالات وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام؛

✓ الزيادة في عدد المشتركين؛

✓ تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 97% من الجزائر؛

✓ الإبداع في الإستراتيجية التجارية.

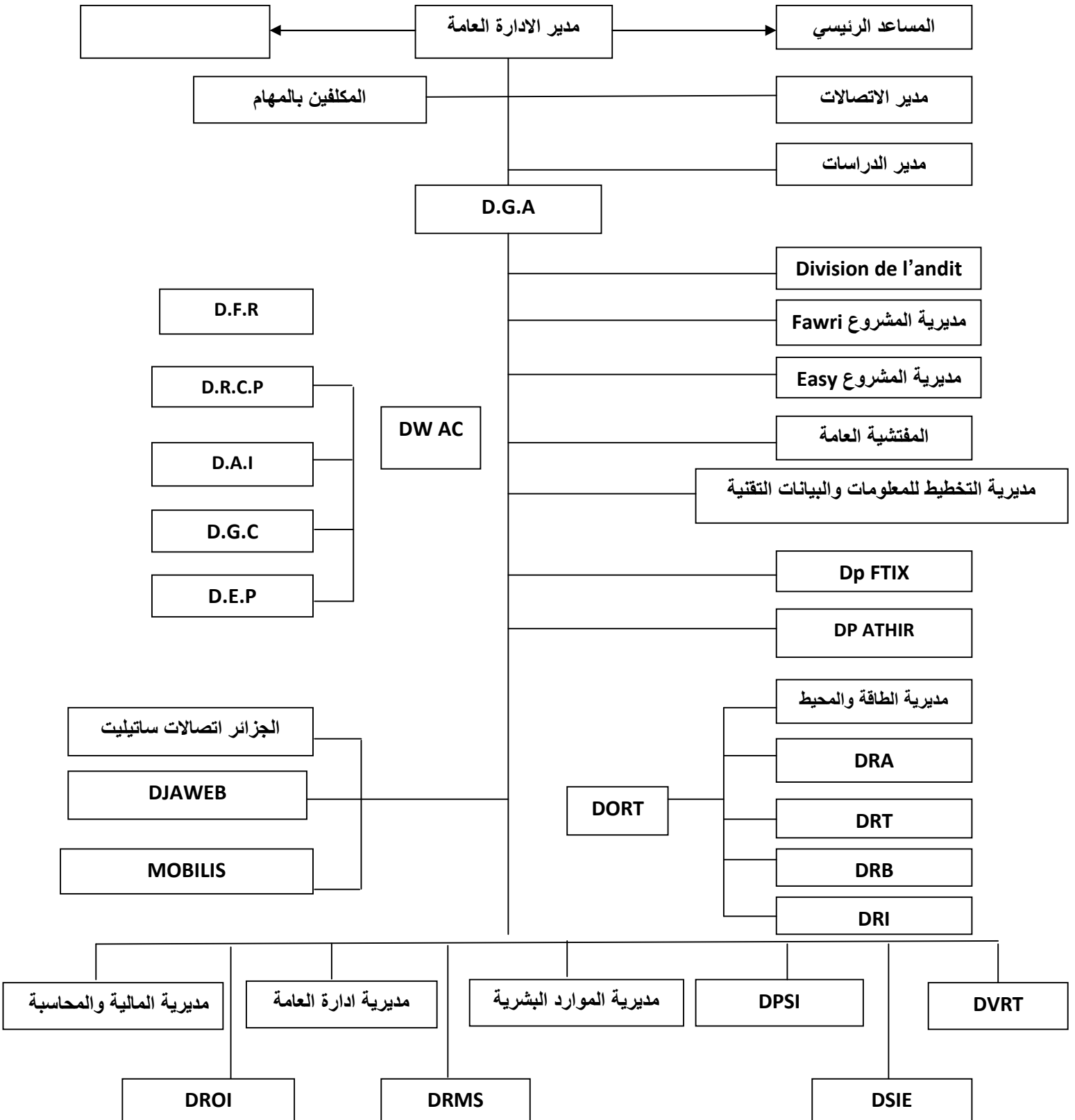
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي وخدمات مؤسسة "إتصالات الجزائر".

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يحدد الأنشطة والمهام وخطوط السلطة وإنسيابها بين الوظائف وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وخدماتها.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.

بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنية سامية ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي برئاسة المدير العام.

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر



La source : WWW.ALGERIATELECOM.DZ

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة "إتصالات الجزائر".

تسعى المؤسسة إلى المحافظة على مكانتها في السوق وذلك على مستوى الخدمات المقدمة وشبكة الإتصالات وهذا بنية تحقيق النوعية على المستوى الإقليمي والعالمي، وتتمثل بذلك أبرز خدمات مؤسسة "إتصالات الجزائر" في:

أولاً: خدمة الهاتف: وتشمل مايلي:

1. خدمة الهاتف الثابت: وهو طريقة الإتصال السمعي وفيه نوعان هوما:

✓ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي: تتمثل هذه الخدمة في توفير خط إشتراك للزبائن، حيث يمكن للمشاركين الإستفادة من الخدمات التالية: إشارات النداء المنتظرة، نداء دون ترقيم، خدمة المنبه، خدمة الإجتماع الثلاثي، تحويل النداء، التعريف برقم طالب المكالمة، خدمة الحجز لمداخل الإتصال الدولي، الفاتورة المفصلة، خدمة الأرقام المفضلة، خدمة الأرقام الخاصة (الرقم المختصر، الرقم الأخضر، الرقم السحري، خدمة La hotline).

✓ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL): هي تقنية لاسلكية تحقق الإتصال الربط بين المشترك ومركز الإتصالات لمقدمي الخدمات، مجموعة هذه التقنيات التي من شأنها تمكين مؤسسة "إتصالات الجزائر" من مواكبة التطور التكنولوجي لنظام (CDMA-WLL) الذي يختلف عن المخطط التقني للإتصال السلكي التقليدي من عدة جوانب.

2. خدمة الهاتف النقال: يعتبر موبيليس أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، ويحوز على أكثر من 4500 محطة تغذية (BTS)، وأرضية خدمات ذات جودة عالية ويحصى أكثر من عشرة ملايين مشترك، وشبكة تجارية متطورة تشمل أكثر للإتصالات من 112 وكالة تجارية اللاسلكية الخاصة بالهاتف النقال في الجزائر.

ثانياً: خدمة الانترنت: وتشمل ما يلي

✓ إتصالات الجزائر "جواب": والتي تعبر عن مصطلح "الجزائر عبر الواب" هي الممول لخدمات ومداخل الإنترنت لإتصالات الجزائر والشبكة الخاصة به تغطي كل تراب الوطني، وقد أنشئت هذه الخدمة وفقاً للمرسوم المؤرخ في أوت 2001 المحدد لطرق تأسيس وإقامة خدمة متطورة للإنترنت.

ثالثاً: الخدمات والعروض الجديدة: سعيًا من "إتصالات الجزائر" لمواكبة التطور التكنولوجي فهي تعمل على تقديم الجديد بين كل فترة وأخرى، ويمكن التعرف على جديدتها فيما يلي:

✓ **WIFI (Wireless fidelity):** البث اللاسلكي الفائق الدقة والسرعة ويستخدم لتعريف أي من التقنيات الإتصال اللاسلكي في المعيار IEEE 802.11 (مجموعة قواعد دولية موحدة للشبكات اللاسلكية) وهي التقنية التي تقوم عليها معظم الشبكات اللاسلكية اليوم حيث تستخدم موجات الراديو لتبادل المعلومات بدلا من الأسلاك الكوابل، كما أنها قادرة على إختراق الجدران الحواجز ذات سرعة عالية في النقل وإستقبال البيانات.

✓ **EV-DO (Evolution Data Optimized):** "تطور محسن للبيانات " وهو معيار للسرعة العالية للشبكات اللاسلكية المستخدمة في الإتصال بشبكة الإنترنت واسع النطاق، وتسمح هذه التكنولوجيا للعملاء بالدخول للإنترنت عالي السرعة عبر شبكة إتصال لاسلكية باستخدام تقنية الوصول CDMA200 1x EVDO وبذلك فهذه التقنية تتميز بإتصالات آمنة، وجود الخدمة، ومرونة التنقل في مجال التغطية بتدفق عالي جدا في الإستقبال والإرسال، والتغطية لمسافات طويلة.

✓ **WIMAX (Interoperability for Microwave Access Worldwide):** هي تقنية لاسلكية ذات نطاق عريض وهي الأكثر تطورا من أنظمة الإتصال الحديثة بالإنترنت وتعرف أيضا باسم 802.16 من قبل منظمة IEEE ويعتبر نظام جديد لإتصال سريع بالإنترنت، وتتيح هذه التقنية تبادل الوسائط (المعلومات، صورة، صوت) بين المستخدمين بسرعة أعلى، وتوفر خدمة الإنترنت لعدد أكبر من المستخدمين هذا بالإضافة إلى أنها تصل لكل الناس حتى ولو لم تكن لديهم خدمات الهاتف أو خدمة الإتصال بالإنترنت بواسطة كاوابل.

✓ **DOUBLE PLAY:** هو حل متكامل يجمع بين خدمة الهاتف والإنترنت ذات النطاق العريض، يتميز بإنترنت عالي السرعة، وخط هاتف بالصوت IP، مع مكالمات غير محدودة ومجانية 24/24 ساعة إلى كل شبكات IP والثابت الوطني لإتصالات الجزائر، وكذا يتميز بجودة في الإتصال، وتكلفة منخفضة، وعدد من الخدمات الهاتفية المجانية.

✓ **مركز النداء (Call Center):** وهو مجموعة من موارد بشرية وتنظيمية وتقنية وضعت لتلبية طلبات وإحتياجات الزبون لضمان خدمة العلاقة عن بعد.

✓ **الإتصال المباشر الوافد (DIRERCT INWARD DIALING) (DID):** هو تسويق أرقام إفتراضيا للهواتف تسمح بإجراء مكالمات نحو الخارج إنطلاقا من الجزائر وبسعر المكالمة محليا، وتاريخ بداية هذه الخدمة في 2009/12/10.

المطلب الثالث: عروض مؤسسة "إتصالات الجزائر".

تندرج هذه العروض في إطار الإستراتيجية الجديدة التي تنتهجها المؤسسة وفرقها من أجل تحديث الشبكات وتحسين الخدمات. وقد جاءت هذه العروض خاصة لتجسيد وعود إتصالات الجزائر المتمثلة في رفع تدفق الانترنت إنطلاقاً من تاريخ 18 أوت 2020.

1. عرض **Idoom Ads** ومصنفة إلى:

✓ **idoom 2Mbps**: الدخول إلى الإنترنت غير المحدود إلى غاية 2 Mbps بـ1600دج/الشهر يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية fi@amane)

✓ **idoom 8Mbps**: الدخول إلى الإنترنت غير المحدود إلى غاية 8 Mbps بـ2559دج/الشهر يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية fi@amane) (بالإضافة إلى الأولوية في الخدمة).

✓ **idoom 20Mbps**: الدخول إلى الإنترنت غير المحدود إلى غاية 20 Mbps بـ4999دج/الشهر يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية fi@amane) (بالإضافة إلى الأولوية في الخدمة).

✓ **100Mbps Idoom**: الدخول إلى الإنترنت غير المحدود إلى غاية 100 Mbps بـ9999دج/الشهر، يتضمن خدمتين (البريد الإلكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية fi@amane) (بالإضافة إلى الأولوية في الخدمة).

2. عرض **تكنولوجيا الجيل الرابع الثابت 4G-LTE** وفيها: خدمة الجيل الرابع اللاسلكي للهاتف الثابت تأتي لتضاف لمجموعة العروض الخاصة بتكنولوجيا النفاذ التي تهدف إلى ضمان التغطية في المناطق التي لا تستفيد من الخط المشترك الرقمي بالسرعة الفائقة (ADSL)، وتأمين خطوط الإنترنت للمهنيين والإستجابة للإحتياجات خاصة في مجال الإستفادة من التدفق الفائق السرعة، ومنها نوعين:

✓ عرض 4G LTE (5جيغا)

✓ عرض 4G LTE (10جيغا).

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

لكل منتج دورة حياة يمر بها من إنطلاق، نمو، نضج وأخيرا ركود وإنحطاط، بحيث تحاول أي مؤسسة تجنب الوقوع في المرحلة الأخيرة أو تحاول النهوض به مرة أخرى، وهو ما وقعت فيه مؤسسة إتصالات الجزائر بمنتجها الهاتف الثابت، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في بحث منتج الهاتف الثابت الخارج عن دورة الحياة.

المطلب الأول: الخارطة الإستراتيجية للهاتف الثابت.

تقوم مؤسسة " إتصالات الجزائر " من خلال شراع الإستراتيجية بتحديد أهم العوامل والعناصر التي ينظر إليها لتقييم الهاتف الثابت، من خلال رسم شراع الاستراتيجية فإن المؤسسة تعمل على تحقيق غرضين هما:

- ✓ إلتقاط الأوضاع الراهنة في فضاء السوق المعرف " سوق الهواتف " والذي يسمح لمؤسسة " إتصالات الجزائر " رؤية بوضوح العوامل التي تتنافس عليها الصناعة ،وأين تستثمر المنافسة حاليا.
- ✓ دفع المستخدمين إلى العمل من خلال إعادة توجيه تركيزها على المنافسين إلى البدائل ومن الزبائن إلى غير الزبائن من الصناعة.

ويمكن توضيح شراع الإستراتيجية للصناعة "الهواتف" من خلال حصر العوامل والمؤشرات في مجال صناعة الهاتف الثابت حيث يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل التي تميز منتجات المنافسين، وبحكم أن الهاتف الثابت الوحيد في القطاع فإنه لايمكن رسم خريطة القطاع حتى ندخل في المقارنة مع المسارات الأخرى، ومنه تنحصر مؤشرات الهاتف الثابت في:

✓ سعر المنتج؛

✓ سعر وحدة المكالمات؛

✓ سعر خدمة الانترنت؛

✓ التصميم.

المطلب الثاني: البحث في إتجاهي المجموعات الإستراتيجية والمنتجات البديلة.

أولاً: المجموعات الإستراتيجية المختلفة: يمكن ترتيب المجموعة الإستراتيجية لمؤسسة " إتصالات الجزائر " من خلال طرح ثلاثة أسئلة:

الفصل الثاني: دور أدوات استراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بحث المنتجات الخارجة عن دورة الحياة

✓ ما المجموعات الإستراتيجية العاملة في مجال الصناعة ؟

✓ لم قد يختار العملاء المجموعة الأكبر؟

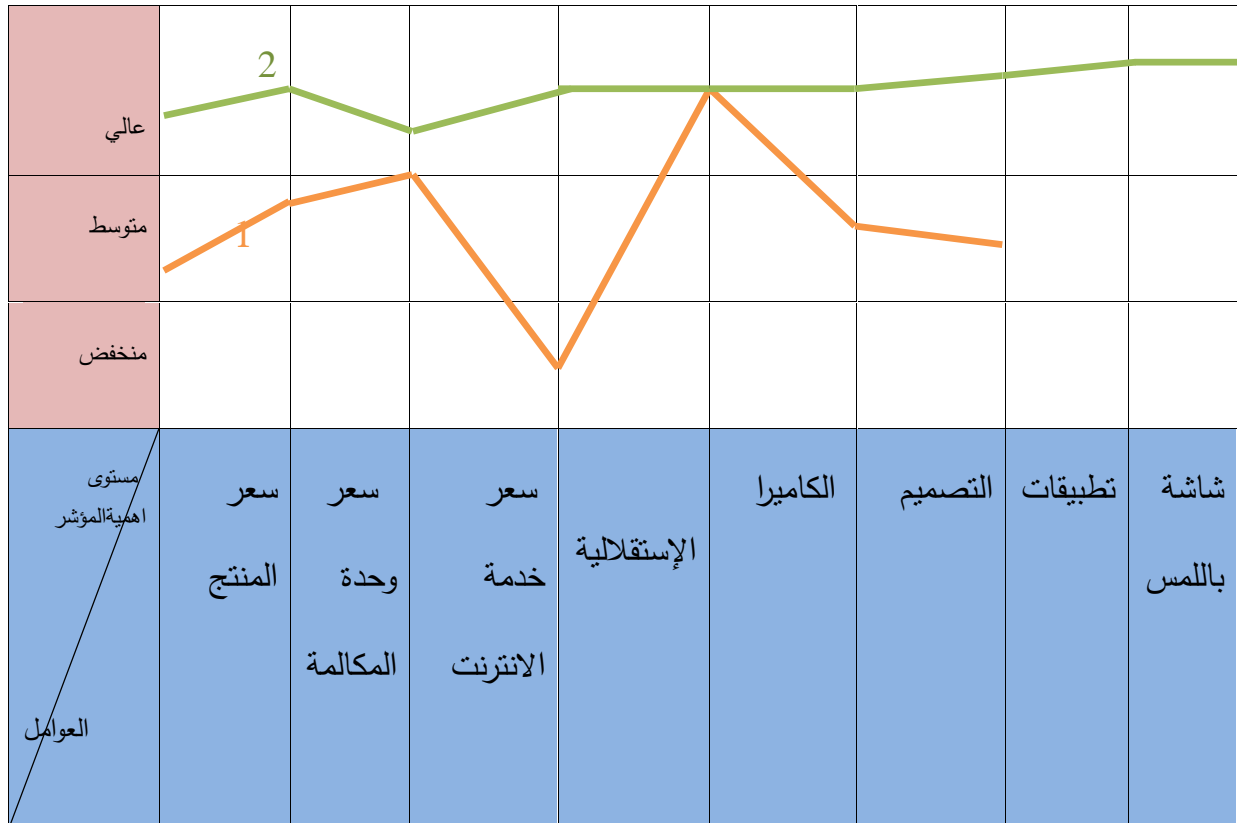
✓ لم يعزفون عن المجموعات الأصغر؟

المجموعات الإستراتيجية العاملة في مجال الصناعة لمؤسسة "إتصالات الجزائر" هي الهواتف النقالة والهواتف الذكية.

يختار العملاء المجموعة الأكبر لوجود عوامل ومميزات معينة، وهذا ما يجعلهم يعزفون على المجموعة الأصغر وبالتالي يجب على مؤسسة "إتصالات الجزائر" رفع مختلف العوامل الأكثر جاذبية في كلتا المجموعتين "الهواتف النقالة، الهواتف الذكية" وهي: تصميم وجماالية المنتج، شاشة باللمس، تزويد المنتج بكاميرا، وبعض التطبيقات المختلفة مثل إمكانية الإتصال صوت وصورة، وبالتالي تستطيع مؤسسة "إتصالات الجزائر" الإستفادة من توجهات كلتا الإستراتيجيتين وإعادة بحث منتج "الهاتف الثابت" الخارج عن دورة الحياة في شكل منتج جديد.

رسم منحنيات القيمة للمجموعة الإستراتيجية (الهاتف النقال ، الهاتف الذكي):

الشكل رقم (07): منحنيات القيمة للهاتف النقال والهاتف الذكي.



المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال منحنيات القيمة للهاتف النقال (1) والهاتف الذكي (2) أن سعر منتج الهاتف النقال منخفض مقارنة بسعر منتج الهاتف الذكي أما بالنسبة لسعر وحدة المكاملة فهما في نفس المستوى بافتراض أن المنتجين يستعملان نفس شريحة الإتصال في حين نلاحظ أن الهاتف الذكي يقدم خدمة الانترنت عن طريق WFI وخدمة 3G،4G. لكن بسعر عالي مقارنة بجودة الخدمة أما الهاتف النقال فلا يتوفر على هذه الخدمة، أما بالنسبة للتصميم فنلاحظ أن الهاتف الذكي أكثر تطورا وجمالية مقارنة بالهاتف النقال. نلاحظ كذلك أن الهاتف النقال لا يتوفر على شاشة باللمس والتطبيقات.

ثانيا: المنتجات التكميلية وعروض الخدمات: يشير "كيم وماوبرغن" إلى قلة المنتجات التي تستخدم في الفراغ، حيث هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل المنتجات المكاملة، ولإيجادها يجب على مؤسسة "إتصالات الجزائر" أن تحدد الطول المتكاملة التي يتمنى زبائنها الحصول عليها مع هذا الجهاز وعند النظر إلى المنتجات والخدمات التكميلية المعروضة في هذه الصناعة نجد: إمكانية مشاهدة مختلف أدوار كرة القدم العالمية والمحلية ومختلف القنوات المشفرة عبر ربط الجهاز بالتلفاز مباشرة ومنه إلغاء الوائيات من خلال دفع إشتراكات شهرية لمؤسسة "إتصالات الجزائر"، إجراء مكالمات غير محدودة مع نفس الخط مجانا داخليا وخارجيا، مع تفعيل التعويض في حالة الإنقطاع، توفير الأنترنت بجودة وأداء عالي في نفس الوقت من خلال إستبدال خطوط الإتصال التقليدية بخطوط الألياف البصرية والتي توفر الأنترنت بتدفق عالي.

المطلب الثالث: منحنيات القيمة الجديدة.

أولا: شبكة العمليات الأربعة: تمثل أربعة عناصر تطرح من خلالها مؤسسة "إتصالات الجزائر" أربعة أسئلة لإستكشاف إمكانية التغيير في حدود الصناعة، أي في المنتج وإضافة قيمة له 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 لتقل 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 الهاتف النقال والهاتف الذكي والتي عادة ما كانت تؤخذ على أنها أمر مسلم به، على الرغم من أنه لم تعد ذات قيمة أو ربما قلت قيمتها بمعنا إستبعاد كل العمليات غير النافعة والتي لا تقدم أي منفعة لمنتج للهاتف الثابت.

الفصل الثاني: دور أدوات استراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بحث المنتجات الخارجة عن دورة الحياة

❖ السؤال الثاني يؤدي إلى تحديد ما إذا كانت المنتجات والخدمات قد صممت بصورة مبالغ فيها، بمعنى تخفيض أو تقليص بعض إجراءات العمل في منتج الهاتف الثابت، التي تراها مؤسسة إتصالات الجزائر غير ضرورية أو تضيف تكلفة لها.

❖ السؤال الثالث يؤدي إلى كل ما من شأنه أي يعمل على تحسين قدرة مؤسسة إتصالات الجزائر على زيادة ورفع مستوى الجودة في منتج الهاتف الثابت.

❖ السؤال الرابع يساعد على إكتشاف مصادر جديدة تماما للقيمة، من خلال إبتكار عناصر وعوامل جديدة في مخرجات مؤسسة إتصالات الجزائر "الهاتف الثابت"، لم يتم التطرق إليها من قبل من طرف المجموعة الإستراتيجية.

ثانيا: مصفوفة قرارات مؤسسة إتصالات الجزائر "الهاتف الثابت": بتطبيق شبكة العمليات الأربعة "للإقصاء التخفيف، الرفع والإنشاء" يمكن لمؤسسة إتصالات الجزائر تمييز منحنى القيمة الهاتف الثابت عن منحنيات القيمة للمجموعة الإستراتيجية، للخروج من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق وفتح مجال إستراتيجي جديد.

الجدول (02): مصفوفة القرار لمنتج الهاتف الثابت.

إقصاء	إرفع
سعر وحدة المكالمة	سعر خدمة الأنترنت التصميم
تخفيف	إنشاء
سعر المنتج	شاشة باللمس + خدمات إضافية دمج الهاتف الثابت مع المودم

المصدر: من إعداد الطالبين

هنا مصفوفة القرارات كملخص للإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة، وتبين ما يجب أن تتخذه مؤسسة إتصالات الجزائر من قرارات في شأن منتج الهاتف الثابت التي تريد إعادة إحيائه، بحيث:

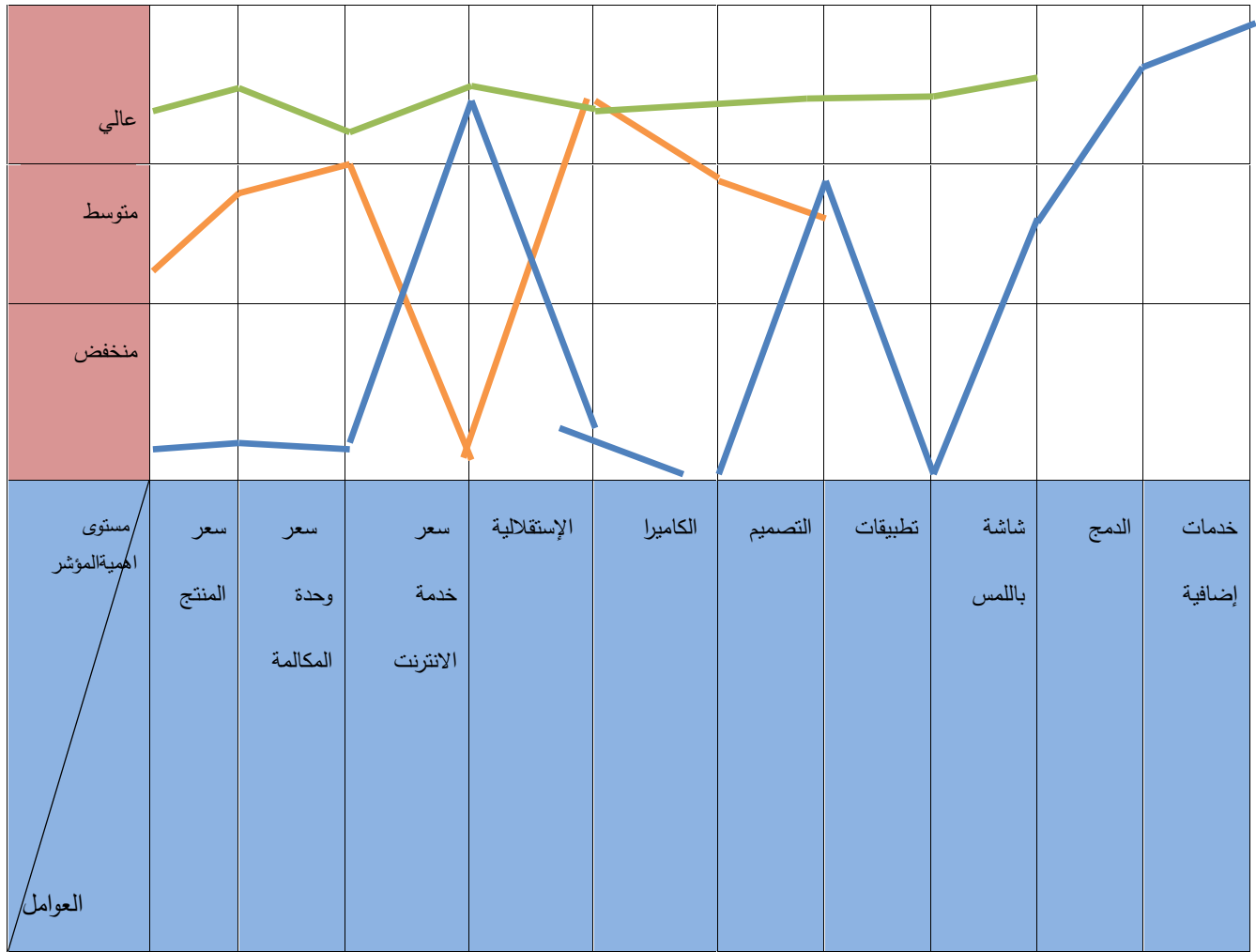
وجب على المؤسسة الرفع في العوامل التالية "سعر خدمة الأنترنت مقارنة بما كانت عليه والسبب هو رفع التدفق وتطوير شبكة الاتصال لضمان إمكانية مشاهدة مختلف القنوات المشفرة وغير المشفرة بدون إنقطاع، بالإضافة إلى تعويض الزبائن في حال الإنقطاعات، بالنسبة للتصميم من خلال جمالية الشكل الخارجي للمنتج وعصرنته.

أما بالنسبة للتخفيف فتحاول المؤسسة تخفيض سعر المنتج وتسقيفه بسعر رمزي فقط. في حين تقصي سعر وحدة المكالمات بين نفس الخط ومختلف لواحق المنتج مثل جهاز إستقبال الأنترنت و الهوائي.

كما تقوم بإنشاء بعض العوامل مثل إضافة شاشة باللمس مما يعطي سهولة في إستعمال المنتج وجمالية للشكل، مع إمكانية دمج جهاز إستقبال الأنترنت بالهاتف الثابت بحيث يصبح جهاز واحد تحت إسم "SSF"، مما يسمح بتوفير بعض الخدمات الإضافية مثل: ربط الجهاز الجديد بالتلفاز مباشرة بالتالي مشاهدة مختلف دوريات كرة القدم العالمية عن طريق تسديد إشتراكات شهرية. كل هذا مصحوب بأداء عالي وهذا لكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين في نفس الوقت.

ثالثا: منحى القيمة الجديد: من خلال قيام مؤسسة إتصالات الجزائر بالعمليات الأربعة قدمت منحى قيمة مختلف بشكل كبير عن منحنيات القيمة في المجموعة الإستراتيجية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): شراع الإستراتيجية الجديد للقطاع.



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الخارطة الإستراتيجية أن مؤسسة إتصالات الجزائر ركزت في منحى قيمة الهاتف الثابت على إضافة وإنشاء القيمة للزبون من خلال عاملين هما: دمج الهاتف الثابت مع جهاز إستقبال الأنترنت وبالتالي تقليل التكلفة مع إضافة خدمات جديدة، كما ألغت وخففت في سعر المنتج وسعر وحدة المكاملة مقارنة بأسعار الهواتف النقالة والذكية وهذا للمحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، بالإضافة إلى الرفع في جمالية الشكل من خلال التصميم والشاشة باللمس وهذا لجعل المنتج الجديد أكثر عصريّة وتماشيا مع التكنولوجيا الحديثة.

تتطلب إستراتيجية المحيط الأزرق ثلاث سمات تكميلية "التركيز، الإختلاف، الشعار المقنع" من دون هاته السمات، فمن المرجح أن تتعثر إستراتيجية مؤسسة إتصالات الجزائر المتعلقة بإعادة إحياء الهاتف الثابت والتي لن تتمكن من التميز وسيكون من الصعب السيطرة على التكاليف العالية وبالتالي يجب أن

تخضع الفعاليات الأربعة التي تم من خلالها إنشاء منحى القيمة الجديد لإرشاد جيد نحو إنشاء إطار عام إستراتيجي لمنتج الهاتف الثابت بناء على السمات الثلاثة التالية:

✓ **التركيز:** يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر أن تركز على عوامل محددة ذات قيمة عالية لزبائن وللمؤسسة معا من خلال تركيزها.

✓ **الإختلاف:** عند تطبيق الفعاليات الأربع "إقصاء، تخفيف، الرفع والإنشاء" من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر فهي بذلك تميز إطارها العام عن الأطر العامة للهاتف النقال والهاتف الذكي، بحيث يتضمن منحى القيمة الجديد عوامل جديدة مختلفة عن عوامل المنافسة في الصناعة من خلال دمج الهاتف الثابت مع جهاز إستقبال الأنترنت وخدمات إضافية بأداء عالي ويجدر الإشارة هنا أن التحكم في مختلف التكاليف يتم عن طريق الرافعات الثلاثة.

✓ **الشعار المقنع:** وهذا من خلال قيام مؤسسة إتصالات الجزائر بوضع شعار للمنتج الجديد وهذا الشعار يدل على جوهر القيمة الحقيقية لهذا المنتج الجديد.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تطبيق أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق على منتج الهاتف الثابت الخارج عن دورة الحياة، كآلية لإحيائه، وذلك من خلال البحث في عوامل المنافسة في المجموعات الإستراتيجية وحصصها ومن خلال شبكة العمليات الأربعة" إنشاء ورفع بعض العوامل، في مقابل إلغاء وتخفيف عوامل أخرى، بحيث تمكننا من خلق مجال إستراتيجي جديد للهاتف الثابت ومنه إعادة إحيائه.

خاتمة

خاتمة:

في ظل الأجواء التنافسية الشديدة لم تعد طرق التفكير التقليدية وإنتهاج إستراتيجيات التقليدية تجدي نفعا فأصبح من الضروري البحث عن أسواق جديدة والتفكير في إنتهاج إستراتيجيات مبتكرة من أجل ضمان الريادة في السوق من خلال منتجات جديدة وبخدمات مبتكرة ومواكبة لرغبات وحاجات الزبائن المتغيرة، في هذا المجال تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق من أكثر الإستراتيجيات التي تم إبتكارها فعالية ونجاحا في الإسراع في خلق فرص أعمال جديدة، والتي تم الإستعانة بها في كثير من المؤسسات العالمية والرائدة على غرار آبل وماكدونالدز وخطوط ساوث ويست الجوية.

حيث 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، الإختلاف، الشعار المقنع) إعادة إنشاء حدود السوق. وأدوات متعلقة بالزبائن وغير الزبائن ممثلة في: ماوراء 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 لمؤسسة إتصالات الجزائر في إمكانية إعادة إحياء الهاتف الثابت الذي يعتبر منتج خارج عن دورة الحياة، وكذا إحداث قطيعة مع منافسيها يكمن في مدى تبنيها لهذه الإستراتيجية ووضعها كروية خاصة بها ومختلف أدواتها من أجل بعث منتج الهاتف الثابت في شكل منتج جديد وبخدمات جديدة تلبي مختلف حاجات الزبائن الحاليين وغير الزبائن من خلال إيجاد منفعة إستثنائية لهم لم يتم التطرق لها من قبل.

أولاً: نتائج الدراسة.

من خلال هذه الدراسة والمتعلقة بـ: "دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بعث المنتجات الخارجة عن دورة الحياة - الهاتف الثابت-". فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج بشقيها النظري والتطبيقي.

✓ **النتائج 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: شرع 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 بالزيائن وغير الزيائن.
- ✓ **نتائج الدراسات التطبيقية:** من خلال الدراسة التطبيقية على منتج الهاتف الثابت وحسب شبكة العمليات الأربعة تم التوصل إلى النتائج التالية :
- تخفيف بعض العوامل وأهم هذه العوامل نجد: سعر المنتج؛
- إقصاء بعض العوامل وأهم هذه العوامل نجد: سعر وحدة المكالمات؛
- الرفع في بعض العوامل وأهمها نجد: سعر خدمة الأنترنت؛
- إنشاء عوامل لم تكن من قبل ومنها: شاشة بالمس، خدمات إضافية، دمج الهاتف الثابت مع جهاز إستقبال الأنترنت.

ثانيا: نتائج إختبار الفرضيات.

من خلال البحث والتحليل بعد الإطلاع على مختلف الدراسات والمراجع المعتمدة في إعداد هذا البحث وكذا الدراسات التطبيقية المتعلقة بموضوع بحثنا والمتمثل في إبراز دور أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بعث منتج الهاتف الثابت وبعد دراسة لمختلف المعلومات المتعلقة بالفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية المتعلقة بإختبار 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 هذه الفرضية أن إستراتيجية المحيط الأزرق تقدم نموذج إبتكار القيمة كآلية للجمع بين إستراتيجيتي السيطرة على التكاليف والتميز
- ✓ **الفرضية الثالثة:** أكدت النتائج أنه يمكن خلق مجال إستراتيجي جديد للهاتف الثابت عن طريق إتجاهي الخدمات والمنتجات المكملة والمجموعات الإستراتيجية.

ثالثا: التوصيات:

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

- ✓ إستراتيجية المحيط الأزرق من الأستراتيجيات الحديثة التي لا زالت تعاني من غموض خاصة بالنسبة للمنشورات العربية فمن الضروري تعزيز الكتابات في هذا المجال.
- ✓ كتاب إستراتيجية المحيط الأزرق (لدبليو كيم ورينيه 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 المؤسسة المبحوثة 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 المنتج، سعر وحدة المكاملة.
- ✓ ضرورة رفع وإنشاء بعض العوامل وأهم هذه العوامل نجد: التصميم، شاشة باللمس ، دمج الهاتف الثابت مع جهاز إستقبال الأنترنت مع خدمات إضافية كل هذا مصحوب بأداء عالي.
- ✓ زبون اليوم أصبح يبحث عن القيمة مقابل ما يتحمله من تكاليف وبالتالي يفترض أن يكون تركيز مؤسسة إتصالات الجزائر على خدمات ذات قيمة وأداء عالي مع تخفيف التكاليف المتعلقة بتقديم هذه الخدمات.
- ✓ ينبغي على مؤسسة إتصالات الجزائر بمنتجها الجديد عدم التركيز فقط على الزبائن الحاليين والبحث عن الزبائن المرتقبين.
- ✓ ضرورة تفعيل دور قسم البحث والتطوير في مؤسسة إتصالات الجزائر لما له من مساهمة كبيرة في التطوير والإبتكار.

✓ تفعيل خدمة: FTTx-Triple play « fibre to the X»: وهي تكنولوجيا ذات النطاق العريض للتوصيل بالألياف الضوئية ، ما تشمله من خدمات وتطبيقات قيمة مثل خدمات التشغيل الثلاثي، والتي تشمل عمليات نقل الصوت والبيانات والفيديو، وهناك العديد من الخدمات المميزة التي يمكن تقديمها عبر التقنية مثل الرقم الهاتفي VOIP، وهي تقنية الصوت عبر بروتوكولات ، ومن مميزات هذه التقنية هو إمكانية نقل الهاتف من منطقة إلى أخرى دون الحاجة إلى تغيير الرقم ، وإمكانية مشاهدة المتصل والاجتماعات بالصوت والصورة ، كما توفر هذه التقنية أعلى سرعة للإنترنت ، مع إتصال آمن عبر الشبكة، تتيح للعملاء الإستمتاع بخدمات الإنترنت في المجالات المختلفة التي تشمل خدمات التلفزيون الرقمي عبر الإنترنت، الدراسات والكشف الطبي عن بعد، عقد المؤتمرات الدولية وإمكانية إدارة الأمن والمراقبة عن بعد.

رابعاً: آفاق البحث.

- ✓ الريادة في منظمات الأعمال بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق؛
- ✓ أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وأدواتها على نجاح إنشاء المؤسسات الناشئة؛
- ✓ تطوير نموذج إفتراضي لإستراتيجية المحيط الأزرق ومحاولة تطبيقه على أحد الصناعات ومعرفة النتائج؛
- ✓ إستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق لإعادة توجيه مسار الإبتكار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
2. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009
4. خالد مجمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. صيد علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010.
6. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الرياءة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
8. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة- مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2012.
9. عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
10. فلاح حسن الحسني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
11. كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، الاردن عمان، الطبعة الأولى، 2004.
12. كيم تشان، رينيه ماوبورغن، إستراتيجية المحيط الأزرق "كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، حقوق الترجمة لمكتبة جريب، إعادة الطبعة الأولى، 2018.
13. محمد هنائي محمد، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2006.

14. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة 1، 2003.
15. نعمة الله نجيب إبراهيم: أسس علم الاقتصاد التحليلي والحدوي، الناشر: قسم الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، السنة 1995.

ثانياً: الرسائل والأطروحات.

1. سهام طرشاني، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير، رسالة ماجستير تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية البلدية، 2008.
2. صدوق فتيحة، دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق-دراسة إستطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)، تخصص إدارة المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2018/2019.

ثالثاً: المجلات

1. ايمان احمد البدواني، إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق التميز التنافسي، مجلة الادارة والاقتصاد السنة الأربعون، العدد مئة وعشرة، 2017.
2. برني ميلود ومشري فريد، دور أدوات التحليل وفق مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغير حدود الصناعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، الجزائر، 2019.
3. رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافين العدد 98، جامعة الموصل، العراق، مجلد 32.
4. فؤاد حمودي العطار، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 3، 2010.
5. مظفر أحمد حسين، م.أحمد عبد الله، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 111، العراق، 2016.
6. معاد خلف إبراهيم، الدور الإستراتيجي لتقنية المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت العدد 21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2011.

7. وجدان حسين حمودي، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام ادارة علاقات الزبائن، بحوث مستقبلية، كلية التقنية الادارية، الموصل، العراق، العدد41، 2013.
8. يوسف حجيم سلطان الطائي، استراتيجية السوق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة)، القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد4، 2006، العراق، المجلد 3.

رابعاً: المداخلات العلمية والمحاضرات

1. بوزيدي دارين وسولاف رحال، إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاوتية لخلق فرص الاعمال مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول: المقاولتية: التكوين وفرص الاعمال، جامعة بسكرة، الجزائر أيام8/7/6 أفريل 2010.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1. ناصر محمد العديلي، تحديات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات على:

http://www.aleqt.com/2009/05/11/article_227139.htm

2. الموقع الإلكتروني : www.algeriatelecome.dz

II. المراجع باللغة الإنجليزية

1. Alfred.Chandler,Strategie et structures l entreprise ;Les editions d organisation,1972.
2. Brian Leavy.**Value Pioneering–How To Discover Your Owen «Blue Ocean »**: Interview With W.chan Kim,Renee Mouborgne,strategy, and leadership,Emerald Group Publishing,Vo133,N06,2005.
3. Tomas,j.g.,strategic management:concepte,practices and cases,NY:Harper and publishers,1988.