

## تحليل مضمون استراتيجيات المحيط الأزرق كأداة للتسويق الأخضر

نرمين ماهر علي (1) - محمود محمد صبح (2) - عمرو محمد نحل (3)

(1) كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (2) كلية التجارة، جامعة عين شمس (3) كلية الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس.

### المستخلص

تبنت الدراسة الحالية مفهوم ابتكار القيمة (Value Innovation) باعتباره حجر أساس استراتيجيات المحيط الأزرق، حيث تستخدمه مؤسسات الأعمال بعمق في استراتيجيات التسويق، كي يتيح لها القدرة على تسويق منتجاتها بمرونة وسهولة أكثر وتحجيم المنافسة إلى الحد الذي يجعل لا وجود لها، ويمنحها القدرة على تسعير وامتلاك السوق وتخفيض التكاليف عن طريق إزالة العناصر التي يتنافس عليها السوق، وإنشاء وابتكار عناصر لم يقدمها السوق من قبل بما يمكنها من إرساء قواعدها وزيادة فرص نموها.

وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بنموذج "المحيط الأزرق" وبيان فلسفته باعتباره أحد الأساليب والنماذج التسويقية الحديثة للمنتجات صديقة البيئة ضمن فلسفة التسويق الأخضر، كما هدفت إلى إبراز تجارب بعض الشركات الرائدة في خلق محيطات زرقاء غير مسبوقه والاستفادة منها في مجال التسويق وتحديد نقاط القوة التي ركزت عليها كبرى الشركات الابتكارية لتحقيق أهداف تفوق التوقعات باستخدام وآليات خلق أسواق ابتكارية في ظل استراتيجيات المحيط الأزرق. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها أن عنصر الابتكار باعتباره حجر أساس استراتيجيات المحيط الأزرق جاء في المركز الأول في كافة المؤسسات التي تبنت تطبيق الاستراتيجية، بينما حل عنصر الاستيعاد في المركز الثاني كأحد طرق إنشاء قيمة جديدة للعملاء ممن خلال استبعاد التكاليف وزيادة الكفاءة بما لا يؤثر على المنتج وجودته ولا على الطلب عليه، وجاء عنصر التقليل في المركز الثالث معبراً عن التخلص من العوامل التي لا تعطي قيمة مضافة للعملاء وفي نفس الوقت لا تؤثر على الطلب، لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، وجاء عنصر الإضافة في المركز الرابع والأخير معبراً عن العوامل التي تستهدف تقديم حلول جديدة ومبتكرة للعملاء وتمكن المؤسسة من التميز عن المنافسين.

وقد أوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق بمؤسسات الأعمال بعد دراستها دراسة وافية، وذلك لصعوبة وجود أسواق خالية من أي منافسة، بتبني إنشاء قواعد بيانات للعملاء وطرق مستدامة لطرح أفكار غير تقليدية وحلول جديدة، كما أوصت المؤسسات الطامحة لتطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق التحلي بالصبر والإصرار والثقة حتى توتي الاستراتيجية ثمارها، وبناء بدائل دفاعية استراتيجية كخطوة لتأمين المؤسسات من خطر المنافسة، ولجذب أصحاب الأعمال من الأسواق المشبعة (المحيط الأحمر)، وعلى مؤسسات الأعمال تبني المحيط الأزرق المناسب كسوق مستهدف لإنتاج منتج جذاب لعملائها والتأكد من رضا المستهلكين عن المنتج.

**الكلمات المفتاحية:** تحليل المضمون - استراتيجيات المحيط الأزرق - التسويق الأخضر.

### المقدمة

تعيش المؤسسات الاقتصادية - في عالمنا اليوم - مجموعة من العوامل البيئية ترهن استقرارها ونموها؛ بل حولت الأسواق إلى ساحات للصراع والاقتتال الاقتصادي وليست ساحات للمنافسة حتى وإن كانت منافسة شرسة، والبقاء لمن يملك أفضل الأسلحة التسويقية وغير التسويقية، كونها أسواقاً تعج بالمنافسين على اختلاف أنماطهم، بحيث يكون الصراع محتدماً قوياً بينهم حول تقديم السلع والخدمات للعملاء للسيطرة على عالم الأعمال، هذه المنافسة الشرسة أعطت الصبغة الحمراء على الأسواق والمنافسة، وصف هذا المحيط باللون الأحمر وصفاً ذو تأثير قوي لا شعوري في عالم الأعمال، ففهم معاني الألوان في الأنشطة التجارية عامة والتسويقية خاصة أمراً هاماً يسهم في تركيز كافة الجهود

التسويقية والترويجية للمؤسسات الاقتصادية في الاتجاه الذي يعزز تحقيق أفضل استجابة لعملائها مقارنة بمنافسيها،  
بالتالي الحصول على قدرات تسويقية رائدة للسلع والخدمات.

وعند الحديث عن سيكولوجية الألوان؛ فإن اللون الأزرق هو أكثر الألوان أماناً، حيث يرمز إلى الهدوء والصفاء  
والصدق والثقة المرجوة في معظم المعاملات الاقتصادية والتسويقية في كل زمان ومكان، لعلنا نلاحظ أن أكبر معالم  
الطبيعة ذات اللون الأزرق هي البحار والمحيطات، لذا أُقْتَسِمَ مصطلح المحيط الأزرق في المجال التسويقي من  
المحيطات الزرقاء الصافية، فصفاء زرقتها يدل على عدم تلوث هذا السوق بالصراعات وبالتنافس الدموي بين مختلف  
المؤسسات الاقتصادية، هي التي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها، فهي اقتصادياً تعنى تلك الأسواق الكامنة  
التي لم تخرج بعد إلى الوجود، كونها تمثل الأجزاء السوقية المجهولة، أو تلك المناطق من أعماق المحيطات الزرقاء  
الصافية التي لم تُكتشف بعد، على الرغم من أن بعض المحيطات الزرقاء بعيدة ونائية؛ إلا أن معظمها انبثق عن  
المحيطات الحمراء من خلال توسع الأسواق واشتداد المنافسة فيها ورغبة بعض المؤسسات في عدم خوض غمارها، في  
عالم اليوم نجد أن أغلب الصناعات لم تكن موجودة من قبل كصناعة السيارات والطائرات وغيرها، بل إن كثير من  
الصناعات لم يكن يتوقع أصلاً أن تكون موجودة مثل الهواتف الذكية والحاسبات الآلية.

لذا تولي منظمات الأعمال في شتى المجالات والمهتمين بالإدارة الاستراتيجية اهتماماً خاصاً بالكيفية التي تتنافس  
بها المنظمات في الأسواق المختلفة، وكيفية التفوق على المنافسين، والمحافظة على جودة الأداء والميزة التنافسية  
المستدامة، فجدد منظمات الأعمال في سعي دؤوب للوصول إلى أفضل الممارسات التي تمكنها من تحقيق أهدافها،  
لذلك عندما يتم تقديم استراتيجية المحيط الأزرق؛ نجد أن الدافع الأساسي وراء تبني هذا المدخل الاستراتيجي هو توفير  
نموذج عمل مميز يمكن المنظمات من البقاء في عالم الأعمال والازدهار في هذه الأسواق، خاصة أن تلك الأسواق  
تتسم بسرعة التغير والتعدد وشده المنافسة والقدرة على التكيف مع الظروف وتعلم واكتساب أساليب عمل جديدة حاکمة  
للأسواق، وبصفه خاصة للمنتجات صديقة البيئة، لذلك تجد المنظمات نفسها خارج المنافسة وغير قادرة على الاستمرار  
في الأسواق، لكثرة المتغيرات توجهت المنظمات للعمل باتجاه تجديد الفكر والبعد عن النمطية، ينعكس ذلك على  
تحديث أساليب عمل المنظمات ومواكبتها لمتغيرات العصر وتطوراته، من أهم تلك المداخل الحديثة نسبياً استراتيجية  
المحيط الأزرق التي تقوم على أربع محاور أساسية هي:

<b>حذف (تحسينات)</b> عناصر يمكن الاستغناء عنها ولا تؤثر في مستوى الصناعة	<b>زيادة (تحسينات)</b> عناصر تفوق مستوى الصناعة
<b>خفض (تحسينات)</b> عناصر في مستوى الصناعة ولا تؤثر على المستوى العام	<b>خلق (إضافة)</b> عناصر جديدة لم تكن موجودة من قبل ولم تكن مقدمة (المحيط الأزرق)

## مشكلة البحث

تتنافس منشآت الأعمال والشركات الراسخة مع بعضها البعض لتحقيق ميزة تنافسية في الحصة السوقية المتاحة،  
وتصبح المنافسة شديدة طويلة الوقت، الأمر الذي يؤدي لخروج بعض المنشآت من السوق، كونها لم تعد لديها المقدرة  
على تعزيز وجودها داخل السوق والاستمرار في المنافسة، وهذا النوع من أسواق العمل يطلق عليه المحيط الأحمر؛

بسبب المنافسة الشرسة مع الشركات ذات الاستراتيجيات القوية، ولتلك الأسباب تم تقديم مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق من قبل خبيري التجارة (Kim Chan; Renee Mauborgn, 2005).

تمثل الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً لمنظمات الأعمال، لذا يعد امتلاك هذه الميزة لمنظمة دون غيرها من المنظمات المنافسة أمراً في غاية الأهمية سعياً للبقاء ولاستمرار النمو والنجاح، هذا يتطلب من تلك المنظمات تقديم أفضل السلع والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء - سواء الحاليين أو المرتقبين - حيث تعبر الميزة التنافسية عن مدى قدرة المؤسسة على التفوق في الأداء، باعتبار استراتيجية المحيط الأزرق من الاستراتيجيات التي تتيح للمنظمات البقاء في الأسواق بلا منافسين، حتى يستخدمها العاملون بالإدارة الاستراتيجية والإدارة التسويقية في أي منظمة، فلا بد أن يكونوا على علم ودراية بهذه الاستراتيجية حتى يسهل عليهم استخدامها، لاسيما كأداة للتسويق الأخضر للمنتجات صديقة البيئة.

بناءً على ما تقدم، فإن البحث الحالي يؤكد على تقديم فلسفة التسويق الأخضر كاستراتيجية زرقاء للتنافس في السوق، وذلك من خلال ما يلي:

تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق، عبر المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الأخرى بهدف إيضاح كيفية استخدام هذه الاستراتيجية كمدخل للتنافس يختلف عن الاستراتيجيات الأخرى.

التركيز على تقديم فلسفة التسويق الأخضر التي تسعى إلى حماية البيئة والمستهلك بتقديم منتجات غير ضارة للبيئة لتلافي الآثار السلبية على البيئة ودعم الآثار الإيجابية، ويتحقق ذلك من خلال منهج استراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر.

فجاء هذا البحث لتناول النقاط التالية:

- استراتيجية المحيط الأزرق.
- الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق والاستراتيجيات الأخرى الحمراء.
- تحليل محتوى استراتيجية المحيط الأزرق وإيضاح أهم محاورها.
- كيفية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لفلسفة التسويق الأخضر للمنتجات صديقة البيئة.

## أسئلة البحث

وفي ضوء العرض السابق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما دور استراتيجية المحيط الأزرق في ابتكار مؤسسات الأعمال لمنتجات خضراء تلبي احتياجات العملاء؟
2. ما محفزات تبني فلسفة التسويق الأخضر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق لدى مؤسسات الأعمال؟
3. ما عوائق تحول مؤسسات الأعمال من استراتيجية المحيط الأحمر إلى استراتيجية المحيط الأزرق باستخدام فلسفة التسويق الأخضر؟
4. ما التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق؟
5. ما عوائد تبني فلسفة التسويق الأخضر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق على العملاء والمؤسسات والبيئة؟

## أهداف البحث

1. دراسة نموذج استراتيجية "المحيط الأزرق" وبيان فلسفته كمقارنة تسويقية جديدة للمنتجات صديقة البيئة ضمن فلسفة التسويق الأخضر باعتباره أحد الأساليب والنماذج التسويقية الحديثة.
2. تحليل تجارب بعض الشركات الرائدة في خلق محيطات زرقاء لم توجد من قبل وكيفية الاستفادة منها في مجال التسويق باستراتيجية من المحيط الأزرق منها.
3. تحديد نقاط القوة التي ركزت عليها كبرى الشركات الابتكارية لتحقيق الأهداف التي تفوق التوقعات من خلال استخدامها لاستراتيجية المحيطات الزرقاء.
4. استنتاج أهم مقومات نجاح ممارسات التسويق في ظل استراتيجية المحيط الأزرق وآليات خلق أسواق ابتكارية تفتح آفاقاً جديدة للمنافسة.
5. عرض بعض الممارسات الميدانية بالمؤسسات الاقتصادية التي تبنت هذا المفهوم الحديث عملياً وأثبتت نجاحاً كبيراً.

## أهمية البحث

- أ- **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في حداثة موضوعه نسبياً، حيث تناول كل من استراتيجية المحيط الأزرق والتسويق الأخضر وما يحملانه من مضمون يسهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز الوعي من خلال تبني هذه الفلسفة كمنهج استراتيجي له أهميته في مجال إدارة الأعمال التسويقية للمنتجات صديقة البيئة.
- ب- **الأهمية العملية التطبيقية:** تسعى مختلف مؤسسات الأعمال إلى أن تكون صاحبة السبق والريادة على أقرانها ومنافسيها في الأسواق حتى تحظى بأكبر حصة سوقية ممكنة، من البديهي أنه مع ازدياد السوق بالمنافسين وارتفاع مستوى العرض من السلع والخدمات، فإن إمكانية الربح والنمو تؤول إلى التقلص وربما الانعدام، فيصبح عندئذ من الصعوبة بمكان أن تتبنى أي استراتيجية تسويقية، لعل مفهوم التسويق الأزرق يعبر عن الوضع التنافسي المثالي الذي تحلم به أي مؤسسة اقتصادية سعياً منها لتحقيق أفضل المكتسبات في أفضل الظروف، فنجد أن المسوقين يستشرفون المستقبل لتحقيق أفضل الاستراتيجيات التسويقية - خاصة للمنتجات صديقة البيئة - من خلال:
  - التعرف على استراتيجية التسويق الأزرق كأحد الأساليب والنماذج التسويقية الحديثة والتطرق إلى فلسفته كمقارنة تسويقية جديدة للمنتجات صديقة البيئة.
  - إبراز أهم الاستراتيجيات المنبثقة عن التسويق الأزرق ومبادئها ومراحلها.
  - التوصل إلى بعض الممارسات الميدانية من طرف المؤسسات الاقتصادية التي تبنت هذا المفهوم الحديث في حياتها العملية؟

## فروض الدراسة

تم استخدام تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق (التحليل الكيفي والكمي) لملائمتها لموضوع البحث.

## منهج وإجراءات البحث:

منهج البحث: اعتمد الباحثون في هذا البحث على:

- أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات العلمية التي تتناول موضوع البحث من خلال اتباع أسلوب البحث بالمكتبة والاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة العربية والاجنبية من كتب علمية ومقالات منشورة بالمجلات العلمية المحكمة والدوريات المختلفة وما صدر من المؤتمرات العلمية ووسائل علمية ودراسات سابقة وأبحاث مرتبطة بموضوع البحث.
- ب- **المنهج التطبيقي:** وذلك من خلال تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق (التحليل الكيفي والكمي) لشركات ومنظمات عالمية استخدمت هذه الاستراتيجية ونجحت في التفوق على منافسيها في السوق وإبراز أهم محاورها وتوضيح كيفية استخدامها فعلياً ضمن فلسفة التسويق الأخضر للمنتجات صديقة البيئة.

## مناهج الدراسة

- 1- **تحليل المضمون Content Analysis:** تحليل المضمون هو أداة يستخدمها الباحث في الوصف الموضوعي المنظم الكيفي والكمي لتفسير الظاهرة موضوع الدراسة، بأسلوب موضوعي منظم. ويعنى تحليل مضمون استراتيجية التسويق: دراسة وتقييم الخطط والأساليب التي تستخدمها الشركة لترويج منتجاتها وخدماتها للجمهور المستهدف، يشمل النظر في عناصر مثل القيمة التي تقدمها الشركة، رسائل العلامة التجارية الرئيسية. وتهدف الشركات من وراء تحليل مضمون استراتيجية التسويق إلى تحقيق أقصى قدر من الأرباح المحتملة، وضمان استمرارية العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن الاستراتيجية التسويقية يجب أن تكون قادرة على تحقيق كل من الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل للشركة.
- 2- **استراتيجية المحيط الأزرق:** يعد مصطلح المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال عموماً وإدارة التسويق بوجه خاص، حيث يعنى عملية إعداد خطة للصناعات أو الخدمات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق التي لم تكتشف بعد من قبل المنافسين، وتتسم بلونها الأزرق الصافي لعدم تلوثها بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الشرسة بين مؤسسات الأعمال، ومن تلك الخصائص اقتبست الفلسفة تسميتها لتدخل عالم الأعمال بفضل بعض الباحثين والمفكرين، لتصبح إحدى الفلسفات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في إنتاج منتجات صديقة للبيئة تحت مسمى فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق
- 3- **التسويق الأخضر:** نظراً لتعدد التعريفات التي تناولت التسويق الأخضر والإسهاب في شرحه؛ فقد لجأت الباحثة إلى وضع تعريف إجرائي له، بحيث توجز معظم التعريفات المتعددة دون الإخلال بمعناه الشامل. فيمكن تعريف **التسويق الأخضر إجرائياً** بأنه عملية تطوير وتسعير وترويج المنتجات أو الخدمات التي لا تلحق أي ضرر بالبيئة الطبيعية؛ كون هذا المنتج - في حد ذاته - غير ضار بالبيئة الطبيعية، ويتم إنتاجه وتعبئته بطريقة صديقة للبيئة تتمحور حول الالتزام الفعال بالمسئولية البيئية.

## دراساهم سابقة

1. دراسة بعنوان: الدور المساهم لأبعاد التسويق الأخضر في دعم مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استكشافية لآراء عينة من المديرين في مصنع الطعام (الانتم)

The Contributing Role of the Green Marketing Dimensions in Supporting the Blue Ocean Strategy Principles: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers in Altameem Dairy Plant

هدفت الدراسة: إلى بيان دور أبعاد التسويق الأخضر في دعم مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيقها.

نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن:

- مطالب عملاء مصنع الألبان في ظل مراعاة حماية البيئة تتحقق من خلال أبعاد التسويق الأخضر بما في ذلك القضاء على مفهوم النفايات، إعادة ابتكار مفهوم المنتج، توضيح العلاقة بين السعر والتكلفة، وجعل التوجه البيئي مريحاً، بطريقة تضمن الاستدامة.
- لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق ميزة تنافسية فريدة خالية من المنافسة، يجب أن يتبع المصنع مبادئ استراتيجيته مثل إعادة تشكيل حدود السوق للتغلب على المنافسة، التركيز على الصورة الكبيرة، التغلب على العقبات التنظيمية الرئيسية، وبناء التنفيذ في الاستراتيجية.
- وجود ارتباط كبير بين أبعاد التسويق الأخضر ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق من حيث مكونات المتغير المستقل. وهذا يعزز دور أبعاد التسويق الأخضر في دعم مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق.
- التوصية: في ضوء نتائج الدراسة، يقترح الباحثون التوصيات التالية:
- الاهتمام بأبعاد التسويق الأخضر ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق في سياق التحول نحو الاستدامة البيئية وتأثيرها البالغ في نمو وبقاء المنظمات في بيئة تنافسية.
- ضرورة تدعيم العمال بالتدريب اللازم لرفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في تلبية متطلبات التسويق الأخضر واستراتيجية المحيط الأزرق لتلبية حاجات العملاء في ظل حماية البيئة.
- ضرورة التغلب على العقبات التي تواجه تنفيذ أبعاد التسويق الأخضر مع مراعاة مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، حيث أن كلاهما يلعب دوراً بارزاً في تعزيز الموقف التنافسي ويساعد على تجنب الصراع التنافسي من خلال إنتاج منتجات خضراء.

2. دراسة بعنوان: تطبيق الاقتصاد الأخضر لتعزيز أداء الصناعات الإبداعية من خلال تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة حالة على الصناعات الإبداعية

The Application Of Green Economy To Enhance Performance Of Creative Industries Through The Implementation Of Blue Ocean Strategy: A Case Study On The Creative Industries.

هدفت الدراسة: إلى تقييم الاقتصاد الأخضر لتعزيز أداء الصناعات الإبداعية فيما يتعلق بأداء الموظفين (108 موظفاً كمستجيبين).

### نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن:

- يؤثر الاقتصاد الأخضر تأثيراً ملحوظاً على استراتيجية المحيط الأزرق، فكلما تم تطبيق الاقتصاد الأخضر بشكل أفضل، كانت استراتيجية المحيط الأزرق للموظفين أعلى.
- يؤثر الاقتصاد الأخضر بشكل ملحوظ على الأداء، حيث يرفع أداء الموظفين بشكل ملحوظ بتطبيق الاقتصاد الأخضر تطبيقاً عملياً في الصناعات الإبداعية.
- تؤثر استراتيجية المحيط الأزرق تأثيراً كبيراً على الاداء، فكلما تم تفعيل استراتيجية المحيط الأزرق بشكل أفضل، يصبح أداء الموظفين أعلى.

**التوصية:** في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة إلى: أن استراتيجية المحيط الأزرق لها تأثيراً مهماً على أداء الصناعة الإبداعية. لذا يجب الحفاظ على استراتيجية المحيط الأزرق لتأثيرها الإيجابي على الأداء والعمل، بينما على تقليل التأثير السلبي للثقافة. يُدرك أن هذا ليس أمراً سهلاً من حيث العقليّة. وبالمثل، عند مواجهة الثقافات المختلفة، يجب أن نكون قادرين على التمييز وتصفية التأثيرات الثقافية المتبادلة، لا يزال أداء الصناعة الإبداعية بحاجة إلى التحسين والتطوير من أجل مواجهة التعميم لذا يجب ضبط تطبيق معايير الاقتصاد الأخضر العالمي في إندونيسيا وفقاً للقيم العالية والثقافة الوطنية الإندونيسية. كما تُظهر استراتيجية المحيط الأزرق تأثيراً مهماً على أداء الصناعة الإبداعية لذا يجب الحفاظ على استراتيجية المحيط الأزرق لتأثيرها الإيجابي على الأداء والعمل.

### 3. دراسة بعنوان تطوير استراتيجية المحيط الأزرق المستدامة لتصميم المنتجات وتطويرها لفرص الأعمال لمجموعات BOP في تايوان

Developing Blue Ocean Strategy of Sustainable Product Design and Development for Business Opportunities of BOP Groups in Taiwan

**هدفت الدراسة:** إلى تصميم منتجات خضراء لمجموعات شركات BOP لفئة معينة من المستهلكين في تايوان وهم المسهّلين الفقراء الذي تم تصنيفهم بانهم دخلهم السنوي أقل من 540,000 دولار تايواني وشباب تحت سن الـ 40 عام فالدراسة تقوم بفهم أسلوب حياة الشباب، خصائص الاستهلاك، والطلب السوقي على التصميم الأخضر مع التركيز على إدراكات وتجارب الاستهلاك الأخضر وأنماط الاستهلاك.

### نتيجة الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن:

- الجودة والسعر: عد الجودة العالية والأسعار المعقولة من المتطلبات الرئيسية لمجموعة BOP، ويجب دمجها في نموذج التصميم المستدام.
- التصميم المستدام: يجب أن يركز التصميم على خفض التكاليف وتبسيط الإجراءات التصنيعية لتقليل النفقات وجذب المستهلكين.
- العلامات التجارية: يمكن تحقيق الجودة العالية والأسعار المعقولة من خلال تطوير العلامات التجارية الفرعية وترويجها.
- البعد التنموي والاستهلاكي: يجب على الشركات فهم احتياجات وعادات استهلاك المستهلكين لتطوير منتجات تلبي تلك الاحتياجات وتعزز إعادة التدوير والاستخدام المستدام.
- التصميم المستدام: يجب أن يأخذ في الاعتبار احتياجات المستهلكين ودمجها في عملية التصميم. يُنظر إلى تبسيط التصميم والوظيفة كمتطلبات رئيسية لتلبية متطلبات التصميم المستدام.

- تأثير الفقر والمناطق: مستويات الفقر المختلفة والخصائص الإقليمية تؤثر على عادات الاستهلاك ويجب أخذها في الاعتبار عند تقييم السوق لتحديد فرص الأعمال.
  - التوزيع غير العادل للموارد: يُعد التوزيع غير العادل للموارد تحديًا كبيرًا لمجموعة BO، ويجب على الشركات النظر في الخصائص الإقليمية عند تحليل احتياجات المجموعة.
- التوصية:** في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة إلى: يجب استخدام آلية تقييم السوق الشاملة لتحديد الاحتياجات الفعلية للمستهلكين منتجات الشركة، أكبر مشكلة تواجهها مجموعة BOP هي التوزيع غير العادل للموارد الاجتماعية فقد تجد الشركات أن النطاق كبير جدًا، عند التحقيق في احتياجات المجموعة. وبالتالي ينبغي عليهم أن يأخذوا الخصائص الإقليمية في الاعتبار.

### الإطار النظري

جاءت الدراسة لتشمل التالي : مستخلص الدراسة يتضمن النتائج مرتبة بالنسب المئوية من الأكبر للأقل في عناصر استراتيجية المحيط الأزرق وبعد ذلك المقدمة التي شملت تعريف استراتيجية المحيط الأزرق وتعريف محاورها الأربعة التي تقوم عليها، بعد ذلك تم استعراض مشكلة البحث وأسئلته وأهدافه وأهميته النظرية والعلمية التطبيقية ثم بعد ذلك كانت مفاهيم الدراسة وتم استعراض دراسات سابقة للاسترشاد بها بعد ذلك جاء الإطار النظري ثم يليه التحليل الكمي والكيفي للاستراتيجية ونتائج التحليل الكمي وفي النهاية تم عرض الخلاصة والتوصيات.

### نتائج الدراسة

تم إجراء تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق من خلال إجراء التحليل الكيفي والكمي للاستراتيجية، على النحو التالي:

**1. استراتيجية المحيط الأزرق:** قد تبدو استراتيجية المحيط الأزرق جديدة؛ لكن حقيقة الأمر أن بعض الشركات كانت تستخدمها بنجاح لبعض الوقت-إلى أن أشار العالمان ماوورن وكيم إلى هذا النهج. وتعرف استراتيجية المحيط الأزرق بأنها استراتيجية تهدف إلى خلق مساحة جديدة في السوق بلا منافسة، وتتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:

أ. **الابتكار:** "ابتكر ميزات جديدة للعملاء لم يفكر فيها أحد قبلك"<sup>1</sup>، يعد الابتكار حجر أساس استراتيجية المحيط الأزرق ويعني (ابتكار القيمة Value Innovation)، حيث يمكن لأي مؤسسة تسويق منتجاتها بشكل أسهل نتيجة محدودة المنافسة، مما يعطي المؤسسة قوة تسعير واحتكار يُمكنها من إرساء قواعدها ويزيد من فرصها في النمو والتنمية. الهدف من ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق ليس المنافسة فقط، وإنما جعل المنافسة ليس لها وجود حيث يتم تخفيض التكاليف عن طريق إزالة العناصر التي يتنافس عليها السوق حتى يتم زيادة قيمة العمل من خلال إنشاء وابتكار عناصر لم يقدمها السوق من قبل، ففي نفس الوقت التي تحاول فيه جميع الشركات والمؤسسات تحسين نفس مجموعة القيم؛ يسعى ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق إلى تغيير مجموعة القيم نفسها.

ومن خلال هذه الطريقة فإن ابتكار القيمة يقدم شيئاً مختلفاً تماماً عما هو متعارف عليه، ومع ذلك لا يتم تحقيق ابتكارات القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق إلا عندما يتم ربط العلامة التجارية والمنفعة والسعر معاً. ويتم استخدام إطار



عمل الإجراءات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق للمساعدة في إنشاء ابتكار ذو قيمة وكسر مفاوضة القيمة والتكلفة على الرغم من أن نهج ابتكارات القيمة تتحدى فكرة أنّ الشركات الناجحة تقوم برفع كل من التكلفة والجودة (بمعنى تقديم أسعار أعلى مقابل جودة عالية أو العكس، وهذا ما تعتمد استراتيجية المحيط الأحمر) حيث أنه من الممكن أن تكون الجودة عالية والسعر مرتفعاً أو منخفضاً، فبدلاً من ذلك؛ تطرح استراتيجية المحيط الأزرق فكرة إيجاد قيمة تتجاوز تجزئة السوق التقليدية وعرض قيمة عالية وتكلفة أقل أو تكلفة معقولة في سوق جديد غير معروف لا توجد به منافسة ولا حتى منافسين، وهكذا نجد أن الابتكار في استراتيجية المحيط الأزرق قد يمكننا من التميز والسعر المنخفض أو التميز والسعر العالي لأنه لا وجود للمنافسين، علاوة على البحث فيه عن عملاء محتملين، ويتطلب ذلك أيضاً العمل على تطوير الطلب الحالي بالأسواق وتحديد الاحتياجات غير الموجودة (حتى الآن)، كل ذلك مع إضفاء الاهتمام الكبير بالابتكار.

وتبين أن هناك بعض المؤسسات لم تستخدم إلا عنصر الابتكار فقط وقد حققت نجاحاً كبيراً في استراتيجية المحيط الأزرق واكتسبت حصة سوقية كبيرة مثل: جوجل، ستاريكس، نيننتندو، وذلك يعني أنه استخدام جميع عناصر الاستراتيجية ليس شرط لنجاحها، ولكن حجر الأساس في استراتيجية المحيط الأزرق هو عنصر الابتكار.

**ب. الاستبعاد:** "حدد الميزات التي يشتد عليها التنافس في سوقك الحالي، وتخلص منها تماماً" وهو أحد طرق إنشاء قيمة جديدة للعملاء من خلال تحديد العوامل التي يمكن إزالتها من السوق المستهدفة، بحيث يتم استبعاد التكاليف وزيادة الكفاءة من خلال قيام مؤسسات الأعمال بتحديد العوامل التي لا تضيف قيمة للعملاء ولا تؤثر على المنتج وجودته ولا على الطلب عليه، ويتم تجنب الإسراف والتكرار في المنتجات أو الخدمات والتركيز على ما هو مهم ومطلوب فعلاً، وعليه فإن عنصر الاستبعاد في استراتيجية المحيط الأزرق يمكن من الاستحواذ على مساحة جديدة في السوق غير مستغلة من قبل المنافسين الموجودين حالياً.

**ج. التقليل:** "قلل من الميزات التي يتم تقديمها بمستوى أعلى من المطلوب" يهدف التقليل إلى تحديد العوامل التي لا تضيف قيمة للعملاء ولا تؤثر على الطلب، والتخلص منها أو إلغاؤها من السوق المستهدفة، بحيث يتم تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة مما يساعد على تحسين نسبة القيمة إلى التكلفة، ويكون من عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق.

**د. الإضافة:** "زد الميزات التي يتم تقديمها بمستوى أقل من المطلوب" وتشمل كل العوامل التي يمكن إضافتها أو إنشائها في السوق المستهدفة، بحيث يتم تقديم حلول جديدة ومبتكرة للعملاء تمكن المؤسسة من التميز عن المنافسين.

ونستعرض فيما يلي نتائج الدراسة متضمنة التحليل الكيفي والكمي لإستراتيجية المحيط الأزرق من خلال بعض مؤسسات الأعمال التي تبنتها بنجاح وكانت سبباً في الاستحواذ على سوق المحيط الأزرق وتحقيق معدلات نمو وربحية رائعة:

م	مؤسسات الأعمال التي استخدمت إستراتيجية المحيط الأزرق	الأبعاد الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق							
		تقليص		ابتكار		إضافة		استبعاد	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	تجربة مؤسسة جيليت	-	-	1	25%	1	25%	1	25%
2	تجربة مؤسسة كيت كات	-	-	1	25%	-	-	-	25%
3	تجربة مؤسسة برغر كينغ	-	-	1	25%	-	-	-	25%
4	تجربة مؤسسة أوكلي	-	-	1	25%	-	-	-	25%
5	تجربة مؤسسة ساوت ويست Southwest	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%
6	شركة كول أوي لرياضة الجولف Callaway Golf	-	-	1	25%	1	25%	1	25%
7	حالة سيرك الشمس الكندي	1	25%	1	25%	-	-	1	25%
8	شركة نابي	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%
9	حالة جوجل	-	-	1	25%	-	-	-	25%
10	ستاريكس:	-	-	1	25%	-	-	-	25%
11	شركة جيسي ديكو	-	-	1	25%	-	-	1	25%
12	أوبر (Uber):	-	-	1	25%	-	-	-	25%
13	آبل: (Apple)	-	-	1	25%	-	-	-	25%
14	نينتندو: (Nintendo)	-	-	1	25%	-	-	-	25%
15	Backroads:	-	-	1	25%	-	-	-	25%
16	نتفليكس (Netflix):	-	-	1	25%	-	-	-	25%
17	أمازون (Amazon):	-	-	1	25%	-	-	-	25%
18	إل جي الكترونيكس ( LG Electronics):	-	-	1	25%	-	-	-	25%
19	إير بي إن بي (Airbnb)	-	-	1	25%	-	-	-	25%
20	ديزني (Disney):	-	-	1	25%	-	-	-	25%
21	إيباي (eBay)	-	-	1	25%	-	-	-	25%
22	شركة سوني	-	-	1	25%	-	-	-	25%
23	شركة (Ford)	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%
24	سامسونج (Samsung)	-	-	1	25%	-	-	-	25%
25	كانون	-	-	1	25%	-	-	-	25%
26	Yellow Tail:	-	-	1	25%	-	-	-	25%
27	مارفل (Marvel)	-	-	1	25%	-	-	-	25%
28	سنيتش فيكس	-	-	1	25%	-	-	-	25%
29	هيلث ميديا (Health Media)	-	-	1	25%	-	-	-	25%
30	كومبت-نيكل (Compte-Nickel)	-	-	1	25%	-	-	-	25%
31	شركة ميتا فيس بوك سابقاً	-	-	1	25%	-	-	-	25%

**أولاً: نتائج التحليل الكيفي:** جاءت نتائج التحليل الكيفي لمضمون استراتيجية المحيط الأزرق بمؤسسات الأعمال التي نجحت في تطبيقها، ونستعرض فيما يلي تجارب بعض مؤسسات الأعمال التي تبنت الإستراتيجية:

**1- تجربة مؤسسة جيليت:** (2015-creativemarketing) تعد تجربة كينج كامب جيليت صاحب ومؤسس جيليت أشهر ماكينة حلقة بالعالم أحد التجارب العالمية الرائدة والتي تستحق التوقف عندها وتأملها، حين قام مؤسسها رجل المبيعات -كينج كامب- بطرح فكرة تطوير شفرة الحلقة من خلال ابتكار ماكينة حلقة يمكن تغيير شفرتها بسهولة، إضافة إلى وضع شفرتين متتاليتين في شفرة ماكينة الحلقة، وبهذه الطريقة قدم للمستهلك منتج مبتكر، بشفرات حادة، رفيعة، رخيصة، صغيرة، قابلة للتركيب على ماكينات الحلقة، لتأسس بذلك الشركة الأمريكية للحلقة الآمنة سنة 1901 والتي غير اسمها في العام التالي إلى جيليت. ليتم بعدها توزيع ماكينات الحلقة بأسعار مجانية حتى يقبل الناس على استعمالها، ثم يشتررون شفرات جديدة لها بعدما تبلى الأولى المجانية، وكان من ضمن زبائن هداياها المجانية الجيش الأمريكي، وبهذا تكون جيليت خلقت سوق عملاقة، جعلت المستهلك عاجز عن التحلي عن هذا المنتج الذي يصعب الحصول على بديل له. حيث قامت التجربة على:

- استبعاد الماكينات التقليدية الموجودة بالسوق: استبعاد ماكينات الحلقة التقليدية عالية الثمن ذات الشفرة الواحدة التي لا يمكن تغيير شفرته.

- ابتكار ماكينة حلقة يمكن تغيير شفرتها بسهولة، إضافة إلى ابتكار وضع شفرتين متتاليتين في شفرة ماكينة الحلقة وابتكار شفرات صغيرة حادة رفيعة.

- إضافة ميزة جديدة وهي الثمن الرخيص وزيادة استخدام الشفرات الحادة الرفيعة رخيصة الثمن القابلة للتركيب على ماكينات الحلقة الجديدة مما أدى إلى زيادة مبيعات الشفرات لأنها تستخدم مرة أو اثنتين على الأكثر، علاوة على استبعاد ماكينات الحلقة التقليدية عالية الثمن ذات الشفرة الواحدة التي لا يمكن تغيير شفرتها.

**2- تجربة مؤسسة كيت كات:** (رؤوف شبايك 2009) ارتبط نجاح شوكولاتة كيت كات في السوق الياباني بطبيعة هذا الشعب الذي يميل إلى التغيير، والذي يصعب إقناعه من خلال أساليب تقليدية كالدعايات والإعلانات التلفزيونية، فكان التحدي الذي تواجهه شركة كيت كات هو كيف تغزو السوق الياباني؟ بدأت كيت كات في إنجلترا سنة 1935، وكان انتقالها إلى قارة آسيا يصنف من التجارب التسويقية الابتكارية الأكثر جاذبية، والسبب في نجاح الخطة التسويقية يُعزى إلى ارتباط اسم العلامة التجارية "كيت كات" بمصطلح ياباني "كيتو كاتسو" أو ما معناه جالبة للحظ، حيث عمدت الفنادق آنذاك إلى تقديم ألواح الشوكولاتة كهدايا لطلاب الجامعة في طوكيو والذين سيجتازون الاختبارات للالتحاق بالجامعات، لتترسخ فكرة أن هذه الشوكولاتة جالبة للحظ، كما ساهمت الإعلانات التي قدمها المسوقون في قالب خيالي ضم طلاب وأساتذة مع قالب الشوكولاتة الجالبة للحظ لتلقى هذه العلامة إقبالاً كبيراً من قبل الطلبة وأمهاتهم، ولم تتوقف جهود النشاط التسويقي الابتكاري هنا؛ بل دعمت بطرح أذواق جديدة للشوكولاتة لم توجد من قبل في السوق الياباني، كنعكهة الشاي الأخضر أو الليمون أو التفاح، لتحصى إعداد النكهات الخاصة بكيت كات 184 نكهة،

**3- تجربة مؤسسة برغر كينغ:** من بين أشكال الابتكار، ما قامت به سلسلة محلات برغر كينغ سنة 2006، من خلال تقديم قيمة مضافة، ساهمت في قفزة نوعية في معدل أرباحها قدرت بنسبة 41% من خلال حملة ترويجية ابتكارية ببيع ثلاثة ألعاب إكس بوكس بخاصية ملك البرجر، بسعر تنافسي 4 دولار مقارنة بمتوسط سعر أي لعبة ب 40 إلى 60 دولار، مع وجبة اقتصادية يقدمها صاحب مطعم البرجر ليساهم هذا العرض التسويقي ببيع 3.2 مليون

نسخة، وكخلاصة لهذه التجربة يمكننا استنتاج مدى أهمية الابتكار في خلق وتقديم قيمة مضافة، فرغم انخفاض تكلفتها، إلا أنها تضيف للمنتج ميزة، تعظم منفعة في أذهان مستهلكيه، وتدعم المركز التنافسي للمنتج في وجه منافسيه.

**4- تجربة مؤسسة أولكي:** ما قامت به مؤسسة أولكي عموماً ومسئول التسويق بشكل خاص، إذ حول الحدث الإعلامي إلى فرصة لتسويق نظارات المؤسسة، حيث ارتبطت قصة نجاحها بحادث انهيار منجم النحاس على عماله في أكتوبر 2010 في حين تم إنقاذ 33 عامل كانوا محاصرين لمدة 69 يوم، لتقوم مؤسسة أولكي بابتكار جديد للفكر التسويقي حيث قدمت مجموعة نظارات ماركة أولكي لتحمي الضحايا من أي التهابات جراء تعرضهم لأشعة الشمس بعد أن عاشوا مدة زمنية طويلة في الظلام، حسبت تكلفة هذه الفرصة التسويقية النادرة المؤسسة ما يقارب 6000 دولار أمريكي، ليظهر الفكر التسويقي الابتكاري في استغلال المسوقين لحظة خروج العمال من المنجم، حيث كانت كل كاميرات القنوات العالمية تقوم بتصوير الحدث، وكان ملايين المشاهدين في أنحاء العالم يتابعون الحدث، ليشهد الجميع لحظة خروج العمال مرتدين نظارات شمس أولكي، فكانت النتيجة تحقيق المؤسسة لأرباح قدرت بملايين الدولارات جراء العينات المجانية التي تم تقديمها خلال الحدث.

الابتكار هنا كان في تقديم نظارات أولكي لضحايا حادث المنجم لتوفير حماية من الالتهابات التي قد تحدث جراء تعرضهم لأشعة الشمس بعد فترة الظلام الدامس التي عاشوها في المنجم وارتداء الضحايا النظارات اثناء خروجهم من المنجم والاستغلال التسويقي للحدث الذي يتابعه الملايين في انتظار انقاذ العمال.

**5- تجربة مؤسسة ساوت ويست Southwest:** تعد من بين أبرز شركات الطيران نجاحاً في تطبيق استراتيجية المحيطات الزرقاء، ويتمثل الجانب الابتكاري في استراتيجيتها من خلال تبني شعار "سرعة طائرة بسعر سيارة"، حيث ركزت المؤسسة على تدنية تكاليف الإطعام وتهيئة الصالات الفاخرة، لتنفرد بتسعير تذكرتها لسعر اقرب ما يكون لتكلفة التنقل بسيارة، لتنفرد هذه المؤسسة بعرضها وتدخل ضمن المؤسسات المتبينة لاستراتيجية المحيطات الزرقاء حيث قامت مع ابتكار ميزة لم يفكر بها احد الشركات الموجودة بالسوق الحالي باستخدام كافة عناصر الاستراتيجية فقد قلصت تكاليف السفر من خلال تقليص النفقات وكذلك واستبعدت الميزات التي يتنافس عليها الشركات الموجودة بالسوق الحالي وازافت ميزة لم تكن موجودة بالسوق وهو السعر الذي يقارب سعر السفر بالسيارة. وهكذا يتضح أن:

أ. **الابتكار:** في فكرة تخفيض تكلفة رحلة طيران لما يقارب سعر الانتقال بسيارة.  
ب. **التقليص:** السعر مبتكراً، حيث تخفيض الخدمات المصاحبة عادة في شركات الطيران الأخرى (وجبات الطعام - خدمات الانتظار).

ج. **الاستبعاد:** حيث انفردت بالسعر المخفض واستبعدت ميزة السعر التنافسية لشركات الطيران الأخرى.

**6- شركة كول أواي لرياضة الجولف: Callaway Golf** لقد عملت هذه المؤسسة ليس فقط في خلق شكل جديد لمنتجها؛ بل تجاوزته إلى خلق سوق جديد لم يكن موجوداً أو مأخوذاً بعين الاعتبار من قبل منافسيها (محيط أزرق غير تنافسي)، حيث جمعت طلباً جديداً لعرضها من خلال توجيه نظرها إلى غير المستهلكين، في الوقت الذي صارت فيه صناعة الجولف الأمريكية لكسب حصة أكبر من الزبائن الحاليين فإن Callaway Golf أوجدت محيطاً أزرقاً من الطلب الجديد عندما تساءلت عن سبب عدم اعتبار الجولف رياضةً من قبل الرياضيين وبقية الناس في الأندية المختلفة في البلاد. فقامت المؤسسة بدراسة سبب قلة الفئة التي تمارس الجولف، وتوصلت لنتيجة

مفادها أن غالبية الأفراد يجدونها رياضة صعبة تتطلب اكتساب مهارات كبيرة ووجدت الشركة سبب خجل الناس من ممارسة لعبة الجولف أن السبب الشائع بين كتلة كبيرة من غير الزبائن هو اعتقادهم أن ضرب كرة الجولف أمراً صعباً جداً، وصغر حجم رأس مضرب الجولف يتطلب تنسيقاً كبيراً بين العين واليد، ويتطلب وقتاً لإجادته، وبالنتيجة لم يبق شيء من المرح بالنسبة إلى المبتدئين. أعطى هذا الفهم رؤيةً لكيفية جمع طلب جديد على عرضها، وجاءت الإجابة في مضرب الجولف Big Bretha وهو مضرب برأس كبير، صُنِعَ خصيصاً لضرب الكرة بسهولة أكبر، ولم يكتف هذا المضرب بتحويل غير الزبائن إلى زبائن فحسب؛ بل إنه أسعد لاعبي الجولف وحقق أعلى نسب في المبيعات.

د. **الابتكار:** تمثل في ابتكار أداة من أدوات لعبة الجولف كانت سبباً في عزوف شريحة كبيرة من الناس عن ممارسة لعبة الجولف وكانت هذه الأداة هي مضرب جولف مبتكر برأس كبير يتناسب مع حكم كرة الجولف أدي الي لعب الكرة بسلاسة ومرونة أكثر من السابق.

7- **حالة سيرك الشمس الكندي (التسويق الأزرق 2019):** تجري أغلب إدارات السيرك مقارنات مرجعية بينها وبين منافسيها في عالم السيرك، مع تقديم أشهر المهرجين ومروزي الحيوانات وتكتفي بالتنافس على تقديم عروض السيرك التقليدية، ولكن النتيجة هي زيادة التكاليف دون زيادة الإيرادات، على العكس من ذلك تأتي حالة السيرك الكندي "سيرك الشمس" شركة خدمات ترفيهية كندية بدأت سنة 1980 بمجموعة من الأشخاص مبدعي التفكير مهتمين بتطوير السيرك، نجحت في تغيير المفهوم التقليدي للسيرك الذي استبعد من برنامجه أغلب عناصر التكلفة الباهظة مثل: تكلفة الحيوانات، وتكلفة ترويضها، والرعاية الصحية الضرورية لها، وتكاليف إيوائها وتأمينها ونقلها، حيث أسس هذا السيرك عام 1984م على يد مجموعة من مقدمي العروض والألعاب في الشوارع، وتمكن "سيرك الشمس" من التربع على قمة الصادرات الثقافية الكندية، فهو لا يقدم عروضاً بهلوانية منفصلة على النقيض من السيرك المعتاد، بل يجمع هذا السيرك استعراضاته في وحدة يكون لها خط قصصي وحكواتي مميز فيما يشبه الأداء المسرحي، حيث تقدم العروض رقصات ذات أبعاد نفسية وتجريدية، وهي مستوحاة من مزيج من المسرح والباليه معا ويتقدم هذه العناصر الجديدة للمشاهدين تمكن سيرك الشمس من ابتكار عروض فكرية عميقة فقدم لعملائه فائدة غير مسبوقه، وتمكن من ابتكار محيط أزرق خاص به ، ونجح فيه لأنه توقف عن المؤلف في كل من السيرك العادي أو المسرح العادي عن منافسة غيره. حيث نجح في تنظيم عشرات الاستعراضات التي تابعها حوالي 40 مليون شخص في 90 مدينة حول العالم. وقد حققت "دو سوليه" خلال 20 عامًا عائدات توازي ما حققه أشهر سيركين عالميين في قرن معًا، وهما "رينغلينغ بروز (Ringling Bros)" و"بارنوم أند بايلي (Barnum & Bailey)". وحدث نمو "سيرك دو سوليه" السريع في بيئة لم يكن يُتوقع فيها حدوث ذلك، إذ كان مجال عمل السيرك (ولا يزال) في تراجع مستمر مع ظهور الأشكال البديلة من الترفيه، على غرار الأحداث الرياضية والتلفزيون وألعاب الفيديو.

هـ. **الابتكار:** جاء هنا في ابتكار شكل ومفهوم جديد للسيرك جمع بين المسرح والباليه ولم يقتصر على مفهوم السيرك بالشكل التقليدي فقط، وقدم عروضاً مسرحية ورقصات استعراضية.

و. **التقليص:** حيث قدم تكلفة أقل من تكلفة المسرح آنذاك مما أدي إل جذب قطاعات أكبر من المتابعين للسيرك بمفهومه التقليدي.

ز. **الاستبعاد:** جاء من خلال استبعاد سعر خدمة السيرك من خلال تخفيض تكلفة العروض واستبعاد التكاليف الباهظة مثل الحيوانات ومتطلبه من خدمات معيشية حيث المأكل والمشرب والمسكن والرعاية البيطرية.

8- **شركة نابي: (تشان كيم ورينيه موبرونج):** لاحظت الشركة أن العملاء الأساسيين في صناعة الحافلات هي البلديات العامة المسؤولة عن تسيير الباصات العامة لنقل الركاب عبر المدن الكبرى، ووفقاً للقواعد المتعارف عليها لدى الشركات المتنافسة في هذا المجال، فإن الشركات تتنافس على تقديم أقل سعر ممكن للباصات، إلا أن شركة " نابي " اكتشفت أن أهم عناصر التكلفة لدى البلديات يتمثل في تكلفة صيانة تسيير الباصات خلال دورة خدمتها، بما يتضمنه ذلك من إصلاحات لأضرار حوادث المرور التي تلحق بالباصات، واستهلاك الوقود، واستهلاك الأجزاء التي تحتاج للاستبدال بشكل دوري، نتيجة ثقل وزن الباصات، حيث تصنع الباصات عادة من الحديد، وهي مادة ثقيلة قابلة للصدأ، كما يصعب إصلاح الأضرار الناتجة عن حوادث المرور، فكثيراً ما يتطلب الأمر تغيير الواجبات المهشمة بأكملها، وقد تداركت شركة "نابي" هذه المشكلة بأن استخدمت مادة الفيبرجلاس في تصنيع اتوبيساتها، فضربت وأصابت ثلاثة عصافير بحجر واحد، حيث قلص الفيبرجلاس نفقات الصيانة الوقائية بشكل كبير لأنه غير قابل للصدأ، أصبح إصلاح الواجبات المهشمة أسرع و أرخص وأسهل حيث أمكن قطع هذه الاجزاء و استبدالها بأجزاء أخرى يتم لصقها في نفس المكان، ووزن مادة الفيبرجلاس أدت إلى تقليص الوقود المستخدم وكذلك العوادم الخارجة بشكل كبير، مما جعل هذه الاتوبيسات صديقة للبيئة، بهذه الطريقة ابتكرت " نابي " منحى قيمة مختلفا بشكل جذري عن المنحى المعتاد في هذه الصناعة.

ح. **الابتكار:** في استبدال الحديد المستخدم في صناعة الباصات بالفخير جلاس.

ط. **التقليص:** تقليص تكلفة صناعة الباصات من خلال استبدال الحديد بالفيبرجلاس ذو التكلفة الأقل وأيضاً تكلفة الصيانة الأقل حيث إنه غير قابل للصدأ وقابل للإصلاح بصورة سلسة عن الحديد وتقليص تكلفة الوقود المستخدم أيضاً حيث أن الوقود المستخدم ووزن الحافلة في علاقة طردية وفي حالة الفيبرجلاس قل وزن الحافلة وبالتالي قل استخدام الوقود المستهلك.

**ثانياً: نتائج التحليل الكمي:**

1. **عنصر الابتكار:** جاء في المركز الأول كأحد عناصر استراتيجية المحيط الأزرق، بنسبة 100% في كافة مؤسسات الأعمال التي تبنت تطبيق الإستراتيجية، وقد تبين أن هناك بعض المؤسسات التي لم تستخدم إلا عنصر الابتكار فقط، ورغم ذلك فقد حققت نجاحاً كبيراً من خلال استراتيجية المحيط الأزرق واكتسبت حصة سوقية كبيرة مثل: **جوجل، ستاريكس، نينتندو**، وذلك يعني أن استخدام جميع عناصر الاستراتيجية ليس شرطاً لنجاحها؛ ولكن عنصر الابتكار كحجر أساس في استراتيجية المحيط الأزرق كان كافياً.

2. **عنصر الاستبعاد:** جاء في المركز الثاني حيث مثل 20% في مؤسسات الأعمال المتبنية لإستراتيجية المحيط الأزرق، وهو أحد طرق إنشاء قيمة جديدة للعملاء من خلال تحديد العوامل التي يمكن إزالتها من السوق المستهدفة، بحيث يتم استبعاد التكاليف وزيادة الكفاءة من خلال قيام مؤسسات الأعمال بتحديد العوامل التي لا تضيف قيمة للعملاء ولا تؤثر على المنتج وجودته ولا على الطلب عليه، ويتم تجنب الإسراف والتكرار في المنتجات أو الخدمات والتركيز على ما هو مهم ومطلوب فعلاً، وعليه فإن عنصر الاستبعاد في استراتيجية المحيط الأزرق يمكن من الاستحواذ على مساحة جديدة في السوق غير مستغلة من قبل المنافسين الموجودين حالياً.

3. **عنصر التقليص:** الذي جاء في المركز الثالث: حيث بلغت نسبته 16.7% في تلك المؤسسات المتبينة للاستراتيجية، حيث يهدف التقليص إلى تحديد العوامل التي لا تضيف قيمة للعملاء ولا تؤثر على الطلب، والتخلص منها أو إلغائها من السوق المستهدفة، بحيث يتم تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة مما يساعد على تحسين نسبة القيمة إلى التكلفة، ويكون من عوامل نجاح استراتيجية المحيط الأزرق.
4. **عنصر الإضافة:** وجاء في المركز الرابع والأخير، حيث مثل 13.33% من عناصر الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال المذكورة، ويضمن كافة العوامل التي يمكن إضافتها أو إنشائها في السوق المستهدفة، بحيث يتم تقديم حلول جديدة ومبتكرة للعملاء تمكن المؤسسة من التميز عن المنافسين.

### الخلاصة

خلص الباحثون من خلال الدراسة الحالية إلى أن ابتكار القيمة هو أساس استراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتمثل في تحالف الابتكار مع كل من السعر والمنفعة والتكلفة لخلق قيمة جديدة وعملاء جدد، مما يعزز فرص النمو. فكلما زاد عدد عملائك زادت قناعة الأشخاص بالإعلان الشفهي، ما ينعكس على مزيد من الطلب دون الحاجة إلى إعلانات ترويجية باهظة التكلفة. كذلك خلصوا أيضاً إلى ميزة "منافسة أقل" وهي أول وأهم ميزة في استراتيجية المحيط الأزرق، بحيث تستطيع الشركة من خلالها إيجاد أسواق عمل جديدة لا قلق فيها من ناحية المنافسة، لأن التركيز الرئيسي للاستراتيجية هو إيجاد سوق عمل غير مستغل يتبعها إزالة أية نقاط منافسة وإيجاد أسواق لا يوجد فيها منافسة أو منافسة قليلة وتجاهل الأسواق المزدهمة المليئة بالمنافسة.

وخلصوا أيضاً إلى أن تبني المؤسسات لاستراتيجية المحيط الأزرق يمكن من إيجاد أسواق عمل لا جدال فيها وتجنب الأسواق الناضجة والمنتشبة، بحيث تكون منتجاتها فريدة ومتميزة وبالتالي ستتجنب الأسواق المشبعة وستستمر في تلبية احتياجات العملاء بأسعار معقولة، فلا غرابة أن استراتيجية المحيط الأزرق تمكن من إحداث تحول جذري في العقلية وتطويرها وتحديد الفرص كون المستهلك يختار بين القيمة والقدرة على تحمل التكاليف، بسبب السعي المتزامن للتميز ونظرية التكلفة المنخفضة.

كما خلصوا إلى أن اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق يمكن المؤسسات من فرض أسعار عالية على المنتج نظراً لنقص المنافسة، وبالتالي التمتع بهامش ربح أعلى لفترة طويلة من الوقت حتى وصول المنافسين للسوق وطالما العملاء يشعرون بشعور جيد تجاه منتجات الشركة.

### التوصيات

يوصى الباحثون من خلال الدراسة الراهنة إلى:

1. تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بمؤسسات الأعمال بشكل مدروس، كون هذه الاستراتيجية نتيجة لعملية بحث محسوبة ومفصلة ومدعومة بتحليل شامل، فلا يوجد وصفة سحرية لتنفيذها بسهولة، كما أنه من الصعوبة بمكان العثور على أسواق خالية من أي منافسة واحتمالية امتلاك عملية بيع جيدة وهامش ربح في الوقت نفسه.
2. أن تتبنى مؤسسات الأعمال والشركات انشاء قواعد عملاء وطرق مستحدثة ومستدامة حول طرح أفكار غير تقليدية وحلول جديدة.

3. على المؤسسات الطامحة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق التحلي بالصبر والإصرار والثقة حتى توتي الاستراتيجية ثمارها لتأكيد حقيقة ألا يُستثمر في مكان لا يوجد فيه فرص للنجاح والبقاء.
4. بناء بدائل دفاعية استراتيجية كخطوة لتأمين المؤسسات من خطر المنافسة، ما سيعمل على جذب أصحاب الأعمال الآخرين من الأسواق المُشبعة، مثل المحيط الأحمر والمحيطات المجاورة، إلى هذا السوق الجديد.
5. يجب على الشركات ومؤسسات الأعمال إجراء البحث الصحيح للعثور على المحيط الأزرق المناسب للدخول كسوق مستهدف، حيث أنه من الصعب التوصل إلى أفكار جديدة يمكنها الحصول على حصة سوقية مريحة.
6. على الشركات تجنب أن يكون المنتج جديد أو مختلف كلياً، عندئذٍ لن يكون من السهل كسب ولاء العملاء وجذبهم، حيث أنهم سيكونون في مرحلة شك وتردد في استخدام المنتج ما يؤدي إلى خسائر قصيرة الأجل للشركة حتى يكتسبوا ثقة العميل بالنسبة للمنتج.
7. أن تضع مؤسسات الأعمال نصب أعينها إنتاج منتج جذاب لعملائها والتأكد من رضا المستهلكين عن المنتج.
8. وضع أسعار في امكانات العملاء بدون القلق من حدود أسعار المنافسين؛ نظرًا لانعدام المنافسة في المحيطات الزرقا، فإن ميزة الوصول أولاً First-mover advantage أول من يدخل السوق يكسب أقصى فائدة بناءً على استراتيجية المحيط الأزرق، في الحصول على حصة سوقية ومزايا ربحية قصوى.

## المراجع

- البياتي، فائز غازي عبد اللطيف، سعيد، عباس محمد حسين. (2016). الموائمة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية. كلية المأمون: جامعة العراق.
- الحوارني، يوسف. (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العبد اللطيف، عماد سيف. (2020). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (119)، 181-204.
- بن زايد، كورتل. (2017). التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق: عرض تجارب عالمية. دراسات، (51)، 113-120. جامعة عمار ثلجي بالأغواط
- بيومي، نبيهه محمود. (2020). قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية. مجلة بحوث الشرق الاوسط، (العدد السادس والخمسون الجزء الثاني)، يوليو 2020.
- توفيق، كريمة عبد اللطيف. (2020). دور الإعلام الرقمي في تعزيز الوعي بالاقتصاد الأزرق لمواكبة أجندة أفريقيا 2063. المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال، (420) جامعة جنوب الوادي.
- حسنين، محمد؛ ومحمد، أمينة. (2020). فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (39)، 194-223.
- عبد الله، أسماء أبو بكر. (2021). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمي في التربية، (العدد السادس)، المجلد 22.
- قاسمي، كمال، دخان، حسينة. (2017). متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر.



- Abdullah, A. (2021). A proposed strategic vision for the development of educational postgraduate studies in Egyptian universities in the light of the blue ocean strategy to achieve competitive advantage. *Journal of Scientific Research in Education*, 22(6), 1-65.
- Al-Nayef, S. (2021). Marketing scientific research in the People's Republic of China and the possibility of benefiting from it in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Human Sciences*, (9), 251-270.
- Asj'ari, F., Subandowo, M., & Bagus, I. M. D. (2024). The application of green economy to enhance performance of creative industries through the implementation of blue ocean strategy: A case study on the creative industries. *Researchers, Indonesia*.
- Ekeagbara, J. A., Ogunnaike, O. O., Ibidunni, A. S., & Kehinde, B. E. (2019). Competitive Strategies in Higher Education: Scale Development, Review of *Economy Business Studies*, 12(1), 79-93.
- Ghura, A. S., & Kumar, I. (2020). *Shradhanjali.com: creating Blue Ocean*. Emerald Emerging Markets Case Studies, ISSN: 2045-0621.
- Hamood, W. H., & Hussein, H. M. (2020). The contributing role of the green marketing dimensions in supporting the blue ocean strategy principles: An exploratory study of the opinions of a sample of managers in Altameem Dairy Plant. Department of Business Management Techniques, Technical College of Management, Northern Technical University Mosul, Iraq.
- Haniyeh, T. (2019). The extent of applying the blue ocean strategy and its impact on the excellence of institutional performance in the Badri and Haniyeh group of companies. [Unpublished master's thesis, The Islamic University of Gaza]. Dar Al-Mandumah Database.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kulkarni, B. (2019). Making a Blue Ocean Shift: Tata Ace captures a new market. *Journal of Business Strategy*, ISSN: 0275-6668.
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate "blue ocean" initiatives.
- Loh, K. L., Yusof, S. M., & Lau, D. H. C. (2019). Blue ocean leadership in lean sustainability. *International Journal of Lean Six Sigma*, ISSN: 2040-4166.
- Ministry of Education. (2021). Initiative to support scientific research in Saudi universities. Retrieved from <https://rdo.moe.gov.sa/ar/About/Pages/Goals.aspx>
- Orem, D. (2016). *Blue Ocean Thinking*. Independent School, 60(1).
- Rebbouh, M. (2019). Identifying a comprehensive theoretical picture of blue ocean strategy. *Management & Economics Research Journal*, Volume (01), Issue:03, September 2019.

- Shafiq, M., et al. (2017). Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, an Empirical Study. City University Research Journal, Special Issue: AIC, Malaysia, pp. 74-80.
- Todorov, K., & Akbar, Y. H. (2018). The Chilean wine industry: new international strategies for 2020. Strategic Management in Emerging Markets, ISBN: 978-1-78754-166-5, EISBN: 978-1-78743-355-.
- Tu, J.-C., Shih, M.-C., Hsu, C.-Y., & Lin, J.-H. (2014). Developing Blue Ocean Strategy of Sustainable Product Design and Development for Business Opportunities of BOP Groups in Taiwan. Mathematical Problems in Engineering, 2014, Article ID 297524. <https://dx.doi.org/10.1155/2014/297524>
- Yap, J. B. H., & Chua, K. L. (2018). Application of e-booking system in enhancing Malaysian property developers' competitive advantage: A blue ocean strategy? Property Management, ISSN: 0263-7472.

## CONTENT ANALYSIS OF THE BLUE OCEAN STRATEGY AS A TOOL OF GREEN MARKETING

Nermin M. Ali <sup>(1)</sup>; Mohamed M. A. Sobh <sup>(2)</sup>  
Amr M. Nahla <sup>(3)</sup>

- 1) Faculty of Graduate Studies and Environmental, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University 3) Faculty of Graduate Childhood Studies, Ain Shams University.

### ABSTRACT

The current study adopted the concept of value innovation as the cornerstone of Blue Ocean Strategy. This concept is deeply embedded in marketing strategies, allowing companies and organizations to market their products more easily and efficiently. As a result, it reduces competition and empowers businesses to set pricing and monopolize, enabling them to establish their foundations and increase growth opportunities. The goal of value innovation is not just competition; it aims to minimize competition to the point where it ceases to exist. This is achieved by reducing costs through the removal of market-competitive elements and creating innovative elements that the market has not previously offered. The study aimed to introduce the Blue Ocean model and highlight its philosophy as one of the modern marketing approaches for environmentally friendly products within the context of Green Marketing. It also sought to showcase the experiences of some pioneering companies in creating unprecedented blue environments and leveraging them in marketing. These companies focused on key strengths to exceed expectations by using mechanisms to create innovative markets under the Blue Ocean strategy. The study found that the innovation element ranked first, representing 100% of the Blue Ocean strategy elements in all institutions that adopted its application. This indicates that innovation is the cornerstone of the Blue Ocean strategy. The elimination element ranked second, accounting for 20% as one of the ways to create new value for customers by eliminating costs and increasing efficiency without affecting the product's quality or demand. Meanwhile, the reduction element came in third place at 16.7%, signifying the removal of

non-value-added factors for customers while simultaneously not affecting demand. This reduction aims to minimize costs and enhance efficiency. The addition element occupied the fourth and final position, representing 13.33% of the strategy's elements. It includes factors targeting the provision of new and innovative solutions to customers, enabling the organization to excel over competitors. The study recommended the deliberate application of the Blue Ocean strategy in business institutions, recognizing the challenge of finding markets devoid of competition. It also advised the adoption of sustainable methods for introducing non-traditional ideas and solutions. For organizations aspiring to implement the Blue Ocean strategy, patience, determination, and confidence are essential to reap its benefits. Additionally, building defensive strategic alternatives is crucial to safeguard institutions from competitive threats. In order to attract entrepreneurs from competitive markets (the **Red Ocean**), businesses should meticulously select the right **Blue Ocean** as their target market. By doing so, they can create appealing products that meet consumer needs

**Keywords:** Content Analysis - blue ocean strategy – Green Marketing.