

التسويق الأزرق: منهج، إستراتيجيات وحالات عملية.

ورقة بحثية ضمن فعاليات اليوم الدراسي

قسم العلوم التجارية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

التسويق الحديث في المؤسسات الإقتصادية

بين الأصول النظرية والتجارب العملية

يوم 2019/11/27

إستمارة المشاركة

سميرة عميش	الإسم واللقب:
	البريد الإلكتروني:
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر	جهة الإلتناء:
أستاذ محاضر - أ-	الدرجة العلمية:
أستاذ محاضر - أ-	الرتبة المهنية:
المحور الثاني: أنواع ونماذج التسويق الحديث	محور البحث:

التسويق الأزرق: منهج، إستراتيجيات وحالات عملية.

الملخص:

في زمن إحتدمت فيه المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية وأصبح فيه الصراع أمراً حتمياً من أجل السيطرة على أكبر الحصص السوقية لمنتجاتها، لذلك جاءت هذه الورقة البحثية التي تهدف إلى تخفيف حدة اللون الأحمر في عالم الاعمال وإعطائه الصبغة الزرقاء التي تتميز بالصفاء والهدوء من خلال ما يعرف بالتسويق الأزرق، الذي تعتمد إستراتيجياته على المؤشرات الاربعة المتمثلة في الاستبعاد، التقليل، الإضافة والابتكار، وقد تم تناول هذا الموضوع بالتطرق إلى منهج التسويق الأزرق كمقاربة وفلسفة نظرية تسويقية حديثة، أسس الإستراتيجيات المستجدة عن التسويق العادي والتي يقدمها التسويق الأزرق، أهم الحالات العملية لأبرز المؤسسات الإقتصادية التي تبنت هذا المفهوم الحديث في ممارساتها التسويقية الميدانية مثل مؤسسة سيرك الشمس الكندي، شركة نابي، شركة دوبونت، مؤسسة جوجل.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كضرورة البحث عن الفرص التسويقية واكتشاف الحاجات الكامنة لدى زبائنهم في محيطها الأزرق لبناء استراتيجية تسويقية ناجحة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الأزرق، إستراتيجيات التسويق الأزرق، دراسة حالات عملية.

Abstract :

Actually, the competition between economic institutions and conflict has become inevitable.

So this research paper, which aims to reduce the intensity of red color of competition in the business world. By a new and a modern marketing theory and philosophy which named: The blue marketing

The most important practical cases of this philosophy: the Canadian Circus Sun, Nabi, DuPont, Google institution.

The main important result in this study is to find the marketing opportunities and discover the potential needs of customers in the blue ocean to build a successful marketing strategy.

Keywords: Blue Marketing, Blue Marketing Strategies, Case Studies.

مقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم في ظل رهانات مجموعة من العوامل البئية التي ترهن إستقرارها ونموها، فجعلت من أسواقها أشبه بساحة للقتال، والأفضلية لمن يملك أفضل الأسلحة التسويقية وغير التسويقية للمقاومة، لكونها أسواقا مليئة بالمنافسين باختلاف أنماطهم، بحيث يكون الصراع بينها محتدما وقويا حول تقديم السلع والخدمات للزبون والسيطرة على عالم الأعمال، هذه المنافسة الدموية أعطت الصبغة الحمراء على الاسواق والمنافسة .

ووصف هذا المحيط باللون الأحمر له تأثير قوي لا شعوري في عالم الأعمال، حيث يعد فهم معاني الألوان في الأنشطة التجارية عامة والتسويقية خاصة أمراً ضرورياً وهاماً، يساهم في تركيز كل الجهود التسويقية والترويجية للمؤسسة الاقتصادية، في الإتجاه الذي يعزز تحقيق افضل إستجابة لزيائنها مقارنة بمنافسيها، وبالتالي الحصول على عمل تسويقي ناجح للسلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

وفي الحديث عن سيكولوجية الألوان فإن اللون الأزرق هو أكثر الألوان أماناً عند الاستخدام، فهو يرمز إلى الهدوء والصفاء، الصدق والثقة المرجوة في معظم المعاملات الاقتصادية والتسويقية في كل زمان وفي كل مكان، وأكبر المعالم في الطبيعة ذات اللون الأزرق هي المياه سواء البحار أو المحيطات. لهذا اقتبس مصطلح المحيط الأزرق في المجال التسويقي من المحيطات الزرقاء الصافية، فصفاء زرقتها تشبيها بعدم تلوث هذا السوق بالصراعات والتنافس الدموي بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، وهي التي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها، فهي تعني إقتصاديا تلك الأسواق الكامنة، والتي لم تخرج بعد إلى الوجود، وهي تمثل الأجزاء السوقية المجهولة، أو تلك المناطق التي لم تكتشف بعد من أعماق المحيطات الزرقاء الصافية.

وعلى 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 . وفي عالم اليوم نجد أن أغلب الصناعات لم تكن موجودة من قبل كصناعة السيارات والطائرات، وغيرهما، بل إن كثير من الصناعات لم يكن يتوقع أصلاً أن تكون موجودة مثل الهواتف الذكية والحاسبات الآلية.

1. إشكالية البحث:

من خلال الطرح السابق جاءت هذه الورقية البحثية لتطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما المقصود بالنموذج التسويقي الحديث المعروف بـ "التسويق الأزرق"؟

وهذا السؤال بدوره يقودنا إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو منهج التسويق الأزرق كمقاربة وفلسفة نظرية تسويقية حديثة؟
- ما هي الإستراتيجيات المستجدة عن التسويق العادي والتي يقدمها التسويق الأزرق؟

- ما هي أهم الحالات العملية لأبرز المؤسسات الإقتصادية التي تبنت هذا المفهوم الحديث في ممارساتها التسويقية الميدانية؟

2. أهمية البحث وأهدافه:

تحاول كل المؤسسات الإقتصادية أن تتفوق على منافسيها في أسواقها التي تعمل فيها، وذلك حتى تحظى بأكبر حصة سوقية ممكنة، ومن البديهي أنه مع إزدحام السوق بالمنافسين، وارتفاع مستوى العرض من السلع والخدمات، فإن إمكانية الربح والنمو تؤول إلى التقلص وحتى الإنعدام، ويصعب عندئذ تبني أي إستراتيجية تسويقية.

ولعل مفهوم التسويق الأزرق يعبر عن الوضع اللاتنافسي المثالي الذي تحلم به أي مؤسسة إقتصادية سعياً منها لتحقيق أفضل المكتسبات في أفضل الظروف، وقد جاءت هذه الورقة البحثية لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أحد الأساليب والنماذج التسويقية الحديثة التي على رأسها "التسويق الأزرق"، والتطرق إلى فلسفته كمقاربة تسويقية جديدة؟
- إبراز أهم الإستراتيجيات المنبثقة عن التسويق الأزرق، ومبادئها ومراحلها؟
- البحث عن بعض الممارسات الميدانية من طرف المؤسسات الإقتصادية التي تبنت هذا المفهوم الحديث في حياتها العملية؟

3. منهج وأدوات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث ولتحقيق أهدافها فإنه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل مفهوم تسويقي يتميز بالحدثة ويركز على الأبعاد السايكولوجية لتأثير اللون الأزرق على عالم الأعمال وذلك فيما يعرف بالتسويق الأزرق حيث تم التطرق إلى أهم جوانبه النظرية كمقاربة فلسفية لهذا المفهوم من جهة، ومن جهة أخرى تم التطرق إلى بعض الحالات العملية لبعض الممارسات الميدانية لبعض المؤسسات العالمية.

حيث نشير في هذا الصدد، ونظراً لحدثة الموضوع فإننا نسجل النقص الكبير في المراجع خاصة الكتب التي تناولت هذا الموضوع إلا في اضيق الحدود، حيث تم الإستعانة بالمواقع الإلكترونية التي أستندت أساساً على كتابات البروفسور W. Chan Kim وزميلته Mauborgne Renee اللذان يعتبران أول من أشارا إلى فكرة المحيط الأزرق في المجال التسويقي.

وعليه فقد إرتأينا تقديم هذه الورقة البحثية في ثلاث عناوين رئيسية، وأولها كان مدخلا للتسويق الأزرق، ثم تطرقنا إلى إستراتيجية التسويق الأزرق، وختمنا البحث بواقع حالات عملية لمؤسسات عالمية تبنت هذا المفهوم التسويقي الحديث.

أولاً: مدخل للتسويق الأزرق:

في أسواق المنافسة الكاملة وحروب التسويق لترويج منتجات المؤسسات لإقناع الجمهور لشراء المنتجات، ومع تقديم خدمات متكاملة بأسعار منافسة، أصبح الوضع في هذه الحالة يبدو كأن هناك حرباً شرسة تقوم بها هذه المؤسسات لدخول السوق وتثبت نفسها بأسرع وقت وبأقل التكاليف مع تحقيق أقصى إيرادات من المبيعات مع السعي لخلق ولاء عند زبائنها، ويبدو فعلاً أنه من الصعب جداً على المؤسسات الناشئة في مختلف المجالات أن تقوم باقتحام هذا السوق الدموي بالرغم من طبيعة سوق المنافسة الكاملة، أي في غياب أي نزعات إحتكارية، والأسعار لا تحددها سوى قوى العرض والطلب، فكيف لهذه المؤسسات أن تمارس نشاطها وتستحوذ على حصة من السوق والمبيعات وبالتالي تحقيق الإيرادات بعيداً عن حلبة الصراع في هذا السوق؟

يجيبنا على هذا السؤال كتابٌ قد تم تأليفه من قبل العالمين البروفسور W. Chan Kim وزميلته Mauborgne Renee باستراتيجية ذكية أسموها باستراتيجية المحيط الأزرق، التي تنبثق من التسويق اللاتنافسي وهو التسويق الأزرق¹.

1. مفهوم التسويق: تهتم جميع المؤسسات الإقتصادية في الوقت الراهن بعملياتها التسويقية سعياً منها للوصول إلى أسواقها القريبة والبعيدة، ولعل هذا الهدف البسيط أثرت عليه التوجهات الفكرية التي رافقت العمليات التسويقية، انطلاقاً من الفلسفة التقليدية للتسويقي وصولاً إلى فلسفته وتوجهاته الحديثة.

أ- **مفهوم التسويق التقليدي:** إن مصطلح التسويق بمعناه التقليدي كان مرادفاً لمفهوم البيع، حيث أستند التسويق حينئذ على فلسفة مفادها أن الفرد هو الذي يقوم بتقييم المنتج المعروض للبيع، ويتعرف عليه بمساعدة المسوق وكذا الحملات الترويجية، فكلما زادت الحملات الترويجية وازداد ضغطها، إستطاع المستهلك التعرف على ميزات جديدة للسلع المعروضة للبيع مما يرفع حجم الطلب عليها، لكن هذا التوجه لم يدم طويلاً، حيث رافق التطور الكمي للمنتجات والخدمات المقدمة للبيع تطوراً ملحوظاً للمفهوم البيعي، فقبل سنة 1920 كان التوجه الإنتاجي، أما التوجه التسويقي الحديث فلم يظهر إلا بعد عام 1950 عندما أصبح تركيز المنتجين منصبا على حاجات ورغبات المستهلك².

ب- **مفهوم التسويق الحديث:** إستمر مفهوم التسويق بالتطور ليؤكد على المسؤولية الإجتماعية في السبعينيات من القرن العشرين وهو ما يعرف بالتسويق الإجتماعي، تلتها مرحلة التسويق المتكامل في نهايات القرن العشرين ليدل على الإبداع والتجديد، عقب ذلك ظهور مصطلح التسويق الإلكتروني، والنتيجة لهذا التحول التدريجي لمفهوم التسويق هو أن الأمر لم يعد مقتصرًا فقط على تصورات وسياسات الإدارة بل بات الأمر متعلقاً بمعرفة حاجات ورغبات المستهلك وإحتياجاته وإنعكاس ذلك على سلوكه الشرائي.

فمفهوم التسويق الحديث يهتم بدراسة موضوع تحليل الطلب وتحديد السوق المستهدف، ويمكن القول ان التفكير في العملية التسويقية تصبح ضرورة حتمية لا بد منها قبل القيام بالعملية الإنتاجية، حيث

لابد من دراسة السوق والبحث عن المستهلك وإشباع حاجاته وتهيئة المواد الأولية اللازمة لإنتاج السلع المطلوبة، وقد أكد KOTLER على مثل هذه الحقيقة عند محاولته وضع تعريف متكامل للتسويق ، حيث عرفه بمفهومه الحديث على أنه: مجموعة من الأنشطة الإدارية المتكاملة التي من خلالها استثمار موارد المنظمة المتاحة، وبشكل مدروس، لتحقيق أقصى مستويات الإشباع، لحاجات ورغبات الطلب الحالي والمستقبلي وبما يتضمن تعظيم فرص الربح للمنظمة سواء ربحاً مادياً أو إجتماعياً³.

2. مفهوم المحيطات الزرقاء: يقصد بالمحيطات الزرقاء بالأسواق البكر والأسواق الهادئة غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر لون المنافسة الدموية، وتتميز بإيجاد وخلق طلب جديد اعتماداً على أفكار جديدة تؤدي إلى قفزة في القيمة للزبون وللشركة في نفس الوقت وبالتالي إيجاد فرص للنمو مربحة للغاية بأقل الخسائر إن لم يكن عدماً، والتي تستهدف بإستراتيجيات تقوم على مبدأ أنه ليس من الضروري على المؤسسة التي تريد أن تحقق النجاح والمبيعات أن تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، بل يمكن أن تحرز نجاحاً وتفوقاً بدون منافسة، وذلك بأن تتبنى هذه أسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة أو أن تقوم بطرح بضائع و سلع بديلة لا تجذب المنافس إليها - لفترة من الزمن-، وبهذا تستطيع المنظمة تحقيق أرباحاً وفيرة وبذكائها وريادتها الإستراتيجية تستطيع أن تجذب زبائن ومستهلكين جدد وأن تجعل الزبون أكثر ولاءً لمنتجاتها وخدماتها. أي باختصار أن تقوم بخلق السوق والعرض الخاص بها بعيداً عن السوق والعرض الكلي الموجود في السوق⁴.

فعلى سبيل المثال نموذج Facebook فبعد أن امتلأ المحيط الأحمر (الميديا التقليدية) بالمتصارعين والمنافسة الدموية، جاءت فكرة Facebook في محيط أزرق هادئ تحت مسمى الميديا الإجتماعية والتي لم تكن سوقاً حقيقياً من قبل، وهكذا نجح Twitter في مجال التدوين الإلكتروني وهكذا نجحت Apple بعد تدشين نظام تشغيل وهاتف جديد كلياً في عام 2007 وخارج المنافسة مع Nokia آنذاك⁵.

3. مفهوم التسويق الأزرق: عندما قدم الباحثان "رينيه ماوورجن، ديليو تشان كيم" في عام 2005 كتابهما الشهير "استراتيجية المحيط الأزرق"، كانا يدركان أن الوجه السئ للمنافسة بدأ يظهر بشدة في ساحة الأعمال الإقليمية والعالمية على حد سواء، وإن كان للمنافسة سماتها الإيجابية المتمثلة في تحفيز المؤسسات والأفراد على تقديم الأفضل دائماً، وتمكين العملاء أو المستهلكين من الحصول على أفضل المنتجات بتعدد البدائل والمزايا المتاحة أمامهم، وكذلك إثراء الأسواق بالممارسات التنافسية المتنوعة والمتجددة، إلا أنه باحتدام المنافسة سترتفع معها الخسائر المادية والمعنوية، وربما ستحدث حالة من الفوضى التي يستباح فيها كل شيء، لهذا أبحر الكاتبان في محيط جديد أزرق يتسم بالصفاء والنقاء والتجدد المستمر، مقدمين طرحاً وحلاً تسويقياً جديداً، تحت شعار: اهرب بعيداً عن منافسيك ومارس لعبتك بأريحية وتركيز⁶.

الفكرة الرئيسية في هذا الطرح أن المؤسسة تسعى إلى الهدوء وتجنب شدة الاحتكاك وتجنب الصراعات، وفي هذه الحالة يتم تجاهل المنافسة والمنافسين تماماً ليس هذا فقط، بل يتم تجاهل العملاء الحاليين أيضاً ويكون الهدف البحث عند احتياجات جديدة وطلب جديد عند عملاء جدد لديهم احتياجات خفية ربما يدركونها أو تخفى عنهم، ولكن الثابت أن لديهم احتياجات، يتم اكتشاف وتحديد الاحتياجات، ومن ثم تقديم حلول تتشكل في منتجات وخدمات جديدة وغير مسبوقه أو مطروقة من المنافسين وهذا هو المفهوم الرئيس للتسويق الأزرق⁷.

فعلى سبيل المثال عندما تشتد حدة المنافسة بين شركات الاتصالات وتشتعل معها حروب الأسعار واستنفاد القدرات، هذا يعني أن تلك الشركات تسبح في محيط أحمر، تفكر هنا إحدى هذه الشركات في تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة تشبع احتياجات فئة جديدة من العملاء (كبار السن، الأطفال ... إلخ). وهنا تنتقل هذه الشركة بسرعة من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق، وتستطيع تلك الشركة أن تزيد كل يوم مساحة المحيط الأزرق الذي تسبح فيه بمفردها، وذلك بالاستمرار في اكتشاف الاحتياجات والاستمرار في تقديم الجديد⁸

هذا التصور من الناحية النظرية سهل وبسيط، ولكن من الناحية العملية تعادل صعوبته عمق المحيطات، فالإبحار في المحيط الأحمر، حيث المنافسة والمنافسون لا يتطلب في الغالب أن تملك الشركة أكثر مما يملك منافسوها، وإن ملكت الأقل تستطيع أيضاً أن تحارب من أجل حصتها السوقية، لكن في المحيط الأزرق - وبالرغم من هدوئه وجماله - إلا أنه يتطلب قدرات خاصة، يجب أن تمتلك المؤسسات الوسائل والأدوات البحثية والمعلوماتية التي تمكنها من اكتشاف احتياجات الجمهور، يجب أن تمتلك القدرة على تحويل المعلومات لمنتجات وخدمات غير تقليدية، يجب أن تعمل جميع الإدارات والأقسام بدرجة مرتفعة من الانسجام والتناغم، والأكثر من ذلك يجب أن تجدد الأفكار بتجدد مياه المحيطات⁹.

4. أسباب ظهور التسويق الأزرق: برز مفهوم التسويق الأزرق وذلك على أنقاض وأخطاء التسويق الأحمر، حيث تقع العديد من المؤسسات في خضم سعيها للنمو ومحاولة الوصول لأسواق جديدة، في فخ تخصيص مصادرها لإبهار عملائها الحاليين، وتركيز جهودها بالاستثمار لإضافة قيمة لخدماتها الحالية، ولكنها لن تتجح بالوصول إلى المحيطات الزرقاء باتباعها لهذه الاستراتيجية، إن أخطاء استراتيجية المحيط الأحمر، هي عبارة عن افتراضات صريحة وضمنية، غالباً ما يعمل المدراء بموجبها لاتخاذ خطوات استراتيجية عند خلق أسواق جديدة.¹⁰

(أ) الخطأ الأول: التركيز على إسعاد العملاء الحاليين: يأتي زيادة الطلب على السلعة في صميم جميع استراتيجيات التسويق. ولكن غالباً ما يفترض مدراء التسويق أنه يتوجب عليهم التركيز على إسعاد عملائهم الحاليين في سبيل تحقيق ذلك، بالرغم أن ذلك يعتبر أمراً جيداً، ولكنه من غير المرجح أن يساعد على خلق أسواق جديدة، وفي المقابل تحتاج المؤسسات إلى تحويل تركيزها على العملاء

المحتملين لتحقيق ذلك، والبحث عن الأفكار المبتكرة من سؤال العملاء الحاليين عن الطريقة التي تجعلهم أكثر سعادة ورضا بالمنتج.

(ب) الخطأ الثاني: التعامل مع الاستراتيجيات التسويقية على أنها استراتيجيات متخصصة: ركز التسويق بشكل كبير على تحديد الشرائح السوقية من أجل الوصول إلى أسواق متخصصة والسيطرة عليها أكثر من أي وقت مضى، وعلى الرغم من جدوى استخدام الاستراتيجيات المتخصصة في بعض الأحيان، إلا أن اكتشاف الأسواق المتخصصة في السوق الحالي يختلف كلياً عن إيجاد سوق جديد، على سبيل المثال: شركة طيران سونغ التابعة للخطوط الجوية دلتا والتي لم تستطع الصمود طويلاً، حيث استهدفت شريحة معينة من العملاء - المرأة المهنية العصرية - وبذلك يتطلب منها التركيز على احتياجات ورغبات تختلف عن تلك الموجهة لرجال الأعمال والشرائح الأخرى. هدفت استراتيجية الشركة سد الفجوة في السوق الحالي، ولكن مع الوقت سرعان ما ثبت صغر حجم هذه الشريحة مما أثر استمراريته.

(ج) الخطأ الثالث: الخلط بين الابتكارات التكنولوجية و استراتيجيات إنشاء الأسواق: ينظر إلى كل من البحوث والتطوير، والابتكارات التكنولوجية على أنها المحرك الرئيسي لتطوير السوق وازدهار القطاع الصناعي، ولكن خلق سوق جديد ليس له صلة وثيقة بالابتكار التكنولوجي، وكدليل على ذلك هناك "ستاريكس" الذي استطاع قلب صناعة القهوة رأساً على عقب من خلال تحويل تركيزه على تجربة العملاء بدلاً من مجرد بيع القهوة كسلعة، أو النظر لشركة جي سي ديكو، التي أطلقت العنان لاستراتيجية المحيط الأزرق بمجال الإعلانات الطرقية، من خلال تجهيز وصيانة الأثاث الطرقي لصالح البلديات مقابل حصولها على مواقع رئيسية بمركز المدينة لعرض إعلاناتها، حيث فتحت هذه الخطوة الاستراتيجية أمامها أسواقاً جديدة دون الحاجة للجوء إلى التكنولوجيا المتطورة.

هناك العديد من الوسائل الجديدة المتاحة عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، مثل محرك البحث "جوجل"، وبرمجيات "إينتويت كويكن" و "ويكيبيديا" وكذلك "يوبر" الذين حققوا نجاحاً كبيراً، ليس بفضل التكنولوجيا ولكن بما توفره هذه المنتجات والخدمات من قيمة عالية للمستهلكين، فهي سهلة الاستخدام وممتعة وذات فائدة، الأمر الذي ساهم بجذب المستخدمين وتفضيلهم لها.

بإمكاننا القول أن ابتكار القيمة هو الذي يساهم بفتح أسواق جديدة، وليس الابتكارات التكنولوجية بحد ذاتها، حيث تنجح المنتجات الجديدة في فتح سوق جديد بفضل القيمة الانتاجية التي تقدمها، سواء بسبب بساطتها وسهولة استخدامها، أو مدى ملائمتها، وشكلها والمتعة التي توفرها، وحتى حفاظها على البيئة.

(د) الخطأ الرابع: المساواة بين التدمير الخلاق وخلق سوق: تكمن نظرية جوزيف شومبيتر "التدمير الخلاق" في صميم الاقتصاد المبتكر، حيث يحدث التدمير الخلاق عند ظهور ابتكار جديد في السوق ليستبدل تكنولوجيا سابقة أو منتج أو خدمة موجودة بشكل فعلي، ففي نظام شومبيتر، غالباً ما يتم تدمير القديم ليحل مكانه الجديد.

ولكن خلق سوق جديدة لا ينطوي دائماً على سياسة التدمير، فخطوات خلق سوق بعيداً عن سياسة التدمير تقدم حلولاً جديدة، ومثالاً على ذلك، لعبة "وي" من نينتندو، قامت باستكمال منظومة الألعاب الموجودة بدلاً من استبدالها، فلعبة "وي" نجحت بجذب شريحة الأطفال الأصغر سناً والأشخاص الأكبر سناً الذين لم يسبق لهم أن لعبوا ألعاب الفيديو، لذا فإن ربط عملية خلق سوق جديد بسياسة التدمير الخلاق، لا يحد من فرص المؤسسة فقط، بل من شأنه أيضاً أن يعرقل استراتيجيات خلق سوق جديد في الشركات القائمة، كما يدفع الشركات الناشئة لدخول صراع مع الشركات الكبرى من دون داع لذلك.

هـ) الخطأ الخامس: المساواة بين استراتيجية خلق سوق جديد واستراتيجية التميز: تميل الشركات المتنافسة في المجال نفسه إلى تحديد موقعها بحسب ما يطلق عليه الاقتصاديون "الحدود الإنتاجية"، والمفاضلة بين التكلفة والقيمة تكون بحسب بنية وقواعد هذه الصناعة. وغالباً ما تختار هذه الشركات استراتيجية التميز التي تخول الشركات أن تتمايز عن منافسيها من خلال توفير قيمة استثنائية: غالباً ما تكون هذه المفاضلة بين زيادة الكلفة على الشركة ورفع السعر على المستهلك. يفترض العديد من المدراء أن خلق سوق جديد يعني الشيء ذاته. ولكن في الواقع إن خطوة إنشاء سوق جديدة تختلف عن مبدأ المفاضلة بين التكلفة والقيمة، وتنتهج استراتيجية التميز وخفض الكلفة معاً.

و) الخطأ السادس: المساواة بين استراتيجية خلق سوق جديد باستراتيجية خفض الكلفة: تركز المؤسسات التي تتعامل مع استراتيجيات خلق سوق على أنها مرادف لاستراتيجيات خفض الكلفة، على استبعاد وتقليص ما تقدمه من عروض، وتتجاهل إلى حد كبير ما ينبغي عليها تطويره أو خلقه لزيادة قيمة المعروض.

وكما ذكر أعلاه، تنتهج استراتيجية خلق السوق مبدأي التميز وخفض الكلفة. في هذا الإطار، فإن خلق مساحة سوقية جديدة لا يتم من خلال سياسة تسعير تستهدف المنافسين في هذه الصناعة، ولكن من خلال البدائل والخيارات المطروحة التي يلجأ إليها المستهلكون المحتملين، بناء على ذلك، فإن خلق سوق جديدة لا يعني بالضرورة تقديم سعر أقل مما هو مطروح بالسوق، بل على العكس قد تكون من خلال رفع السعر وتحسين النوعية، كما فعل "سيرك دو سوليه" في صناعة السيرك، و"آي فون" في الهواتف الذكية، و"دايسون" في المكانس الكهربائية.

ثانياً: إستراتيجية المحيط الأزرق:

هناك نوع من الاستراتيجيات الحديثة التي تناولتها كتب الإدارة الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة والتي استندت من فكرة العالم (البروفسور دبليو شان كي) (W. Chan Kim)، وزميلته البروفسور رينيه موبورن ((Renee Mauborgne)، تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة، انه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح في مسيرة حياتها العملية ان تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، بل يمكن ان تبرز نجاحاً بدون منافسة، وذلك بان تتبنى هذه المنظمات اسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، أو تقوم بطرح بضائع و سلع بديلة لاتجذب المنافس اليها، وبهذا تستطيع المنظمة تحقيق ارباحا وفيرة،

وبنكائها وريادتها الاستراتيجية تستطيع ان تجذب زبائن ومستهلكين جدد، وان تجعل الزبون أكثر ولاء لمنتجاتها وخدماتها¹¹.

1) مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق : إن مفهوم إستراتيجية التسويق الأزرق هي من المفاهيم الحديثة نسبيا لهذا فإن الكتابات فيه محدودة، ومن أبرز التعاريف المقدمة في هذا الصدد نجد:

• استراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية تقوم بشكل أساسي على التوسع في سوق أو قطاع جديد غير متشبع بالمتنافسين مقابل المحيط الأحمر الذي يشهد تراجعا في المنافسة بين الشركات لاقتطاع حصة من السوق¹².

• هي كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمرا غير مطروح أن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد¹³. وسوف نتطرق إلى بعض الإسهامات في تعريف إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال التعاريف المختصرة التالية¹⁴:

- انتقال المنظمة من مساحة السوق الحالي إلى مساحات جديدة .
- إستراتيجية المنظمة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقا والانعقاد من المنافسة .
- إستراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين بحيث أن المنظمة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعرية تعبير مجازي للأسواق الجديدة بواسطة المبتكرين والمتحركين الأوائل في الصناعة.
- إستراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وإنخفاض الكلفة.
- التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لخلق إبداع القيمة .
- البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم .

2) خصائص إستراتيجيات المحيط الأزرق: على إعتبار أن إستراتيجيات المحيط الأزرق هي أداة تشخيصيه لبناء استراتيجية المحيط الأزرق بالإكراه تستطيع من خلالها فهم الواقع الحقيقي للعبة في مساحة السوق الحالية وتساعدك على فهم العوامل التي يستثمر فيها المنافسون، في أية عوامل هي المنافسة في المنتجات والخدمات ضمن الصناعة الواحدة، وماذا يحصل عليه الزبائن اليوم من العروض التنافسية¹⁵.

ومن خلال دراسة 150 تحرك استراتيجي لمدة أكثر من 100 عام مضى في 30 صناعة مختلفة، منهجية في "إبداع القيمة" للمؤسسة والزبون، نهج منظم لجعل المنافسة لاجود لها، إطار عمل تحليلي وأدوات لاستراتيجية زرقاء، ومن أبرز خصائص إستراتيجيات المحيط الأزرق نذكر ما يلي¹⁶:

- مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين.
- تجعل المنافسة غير واردة .
- أوجد و احصل على طلب جديد.

• كسر حلقة المقايضة المعتادة بين الكلفة والقيمة المضافة.

• مواءمة لنظام الشركة وأنشطتها مع الخيار الاستراتيجي المعتمد على التميز والتكلفة المنخفضة معاً.

3) مبادئ إستراتيجيات المحيط الأزرق: تقوم إستراتيجية المحيط الأزرق على المفاهيم التي تنطلق من التسويق اللاتنافسي، أي أنه ليس من الضروري على المؤسسة التي تريد أن تتفوق في السوق أن تحتل مركزاً تنافسياً ريادياً، بل يمكنها تحقيق التفوق والتميز دون خوض غمار المنافسة من الأساس، وذلك بأن تسعى تبني وتقوم بخلق السوق والعرض الخاص بها بعيداً عن السوق والعرض الكلي الموجود في السوق¹⁷، ويكون ذلك من خلال الإستراتيجيات التالية¹⁸:

أ- **إعادة بناء حدود السوق:** يجب إعادة تقييم المؤسسة وتصميم نموذج لها، مع تحديد محفزات المنافسة فيها سواء كانت تفضيلات العملاء أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة) لتكوين صورة إجمالية للإستراتيجية التي يجب تطبيقها.

ب- **التركيز على الصورة الكلية - للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح - وليس على الأرقام:** حيث يجب الحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف أمام المؤسسة كي لا تضع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات، مع الاعتماد على الصورة الكلية وذلك لاكتشاف الفرص المتاحة مما يساعد على النظر إلى بيئة المنافسة من وجهة نظر الزبائن عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات وتوقعات العميل .

ج. **التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين:** وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح، ففي الوقت الذي تركز الشركات عادة على العملاء الحاليين يجب على المؤسسة الراغب في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصول إلى المياه المفتوحة في المحيط - التركيز على عملاء المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للعملاء.

د- **حاول الوصول إلى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات:** العمل على تنفيذ الاستراتيجيات بتحديدتها بالترتيب الذي يساعد على تحقيق الأهداف، مع الاستعانة وتوظيف الخبرات المكتسبة للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة.

هـ- **تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات:** تحقيق النجاح الخارجي في المنافسة إنطلاقاً من تحقيق النجاح الداخلي، وذلك بحل مختلف الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة؛ لتفادي أية مشكلات متوقعة ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة.

و- **أسس النظرية مع التطبيق:** محاولة تقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق. ولتحقيق نجاح أية استراتيجية، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط يمكن الوصول إلى الميناء المنشود من النجاح.

4) مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق: بناء على ما ورد في أدبيات وآراء الباحثين في هذا المجال، الذين اتفقوا على مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق، والتي تصاغ على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء والمتمثلة في¹⁹:

- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية حالياً ؟
 - ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها على المستوى الحالي للصناعة؟
 - ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة ؟
 - ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل ؟
- واعتماداً على هذه الأسئلة الأربعة المطروحة آنفاً فإنه نتبين لنا معالم أنماط إستراتيجية التسويق الأزرق، حيث أن الجدول التالي يلخص هذه المؤشرات:

الجدول رقم (1): مؤشرات أو معايير إستراتيجية المحيط الأزرق

التقليص	الإستبعاد
<ul style="list-style-type: none"> • فرص الضياع والهدر . • الخطر • النفقات غير الضرورية 	<ul style="list-style-type: none"> • بيع المنتجات في موقع واحد. • استبعاد الأفراد غير الأكفاء . • المصاريف الضخمة
الابتكار	الزيادة
<ul style="list-style-type: none"> • ما هي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت إليها الصناعة الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> • مكان بيع المنتجات • العرض المتميز

المصدر: يوسف موسى محمد الحوراني: مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، سنة 2017، ص.23.

ثالثاً: نماذج نجاح عملية لإستخدام التسويق الأزرق:

هناك العديد من حالات النجاح الممثلة في شركات عالمية إعتمدت معظم المبادئ الأساسية المعتمدة في استراتيجية المحيط الأزرق، ومن ابرز هذه المؤسسات نذكر ما يلي²⁰:

1. حالة سيرك الشمس الكندي: 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" الذي إستبعد 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 ويتقديم هذه العناصر الجديدة للمشاهدين تمكن سيرك الشمس من ابتكار عروض فكرية عميقة فقدم لعملائه فائدة غير مسبوقة، وتمكن من ابتكار محيط أزرق خاص به ، ونجح فيه لأنه توقف عن المؤلف في كل من السيرك العادي أو المسرح العادي عن منافسة غيره.

2. الحالة الثانية: شركة ساوث ويست: ابتكرت "ساوث ويست إير لاينز" محيطا أزرقا خاصا بها وحدها، عندما استطاعت أن تجمع بين تصويرين متخالفين لدى العملاء بين سرعة السفر بالطائرات ورخص السفر بالسيارات، فقد قصت ساوث ويست إيرلاينز عناصر محددة التزم بها أغلب المنافسون، بينما ازادت من عناصر أخرى أهملها المنافسون فقدمت فوائد غير مسبوقة للمسافرين بالطائرات وحققت قفزة في القيمة المبتكرة بنموذج أعمال قليل التكاليف مقارنة بالشركات المنافسة في سوق الطيران .

3. الحالة الثالثة: شركة نابي: فقد لاحظت الشركة أن العملاء الأساسيين في صناعة الحافلات هي البلديات العامة المسؤولة عن تسيير الباصات العامة لنقل الركاب عبر المدن الكبرى، ووفقا للقواعد المتعارف عليها لدى الشركات المتنافسة في هذا المجال، فان 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 أضرار 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، فكثيرا ما يتطلب الأمر تغيير الواجحات المهشمة بأكملها، وقد تداركت شركة "نابي" هذه المشكلة بأن استخدمت مادة الفيبرجلاس في تصنيع باصاتها، فضربت وأصابت ثلاثة عصفير بجر واحد، حيث قلص الفيبرجلاس نفقات الصيانة الوقائية بشكل كبير لأنه غير قابل للصدأ، أصبح إصلاح الواجحات المهشمة أسرع وأرخص وأسهل حيث أمكن قطع هذه الأجزاء 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 الباصات صديقة للبيئة، بهذه الطريقة ابتكرت " نابي " منحى قيمة مختلفا بشكل جذري عن المنحنى المعتاد في هذه الصناعة.

4. الحالة الرابعة: شركة دوبونت: والتي تعتبر من أكبر منتجي بروتين الصويا في العالم، كما تعتبر من الشركات الرائدة في إنتاج المنتجات الزراعية، حيث تبنت إحدى المبادرات التي ساهمت في إستدامة الشركة وارتفاع مبيعاتها وأرباحها في نفس الوقت، حيث أخذت الشركة على عاتقها تبني فرص جديدة ومساحات السوق المتاحة أمامها للحفاظ على مكانها في السوق وعدم الاندثار مما دفعها للبحث عن الأسواق الجديدة والذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق، حيث استثمرت في

مناطق غرب افريقيا والتي نتج عنها مبيعات ما يقارب 100 مليون دولار، وبالتالي فقد غزت سوق جديدة وبالتالي خلقت مساحة جديدة لها.

5. حالة غوغل: تتطلع الشركات لامتلاك منتج مثل محرك البحث جوجل عندما يتعلق الأمر بوضع استراتيجية المحيط الأزرق، فهو محرك بحث يسهل التعامل معه ويتسم بالسرعة والدقة، كما تتيح لوغاريماته خاصية فرز وتصنيف الملفات والصور والفيديوهات، التي تساعد الأشخاص بالوصول إلى المعلومات بسرعة تفوق توقعاتهم. فباستحواذه على ما يقرب 65 بالمئة من الحصة السوقية على مستوى العالم، استطاع جوجل تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بشكل صحيح.²¹

الخاتمة:

إن تأثير الألوان على التوجهات الإقتصادية عامة والتوجهات التسويقية الحديث بات أمرا لا مفر، فالتسويق المقترن بلون ما، فإنما يخلق ذلك تمازجا وتفاعلا بين الإستراتيجيات المطبقة في الأول، وسيكولوجية اللون في الثاني، وعلى هذا الأساس فإن الإستراتيجيات التسويقية ذات الصبغة الزرقاء فإنما تعكس مدى مقاربتها للصفاء والهدوء المنشود تحقيقه من طرف معظم المتعاملين الإقتصاديين.

هذا التصور البسيط من الناحية النظرية، يخلق صعوبة وعمقا من الناحية العملية تعادل صعوبته عمق المحيطات، لأن هذا يتطلب من المؤسسات ، امتلاك الوسائل والأدوات البحثية والمعلوماتية التي تمكنها من اكتشاف الاحتياجات الكامنة لدى الأفراد من جهة، وامتلاك القدرة على تحويل تلك المعلومات إلى سلع وخدمات متميزة غير تقليدية لفترة زمنية معينة تضع فيها بصمتها في محيط أزرق لا تلوته مزاحمة المؤسسات المنافسة لها، كما يجب أن تعمل جميع الإدارات والأقسام بدرجة مرتفعة من الانسجام والتناغم، والأكثر من ذلك يجب أن تجدد الأفكار الضرورية لهذه الإستراتيجية.

النتائج:

من خلال هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى النتائج التالية المبينة على النماذج المختارة في تبنيها لهذا التوجه التسويقي الحديث:

- أهمية إستبعاد عناصر التكلفة المرتفعة من البرنامج التسويقي المقدم من طرف المؤسسة، مع تقديم المنتجات وفق نمط متناسق غير مألوف مثلما هو الحال بالنسبة لحالة سيرك الشمس الكندي مما أدى لصدوره من سنة 1984م إلى غاية الآن سنة 2020م.

- ضرورة متابعة المؤسسة لأهم المنافسين لها في نفس القطاع السوقي، من خلال المقارنة المستمرة مع المنتجات الرائجة مما يسمح بالتعديل المستمر لمنتجاتها مقارنة بالشركات المنافسة مثلما حدث في الحالة الثانية: شركة ساوث ويست.

- القيام بالتغييرات الجذرية في نظام العملية الإنتاجية بأكملها كالمدخلات مثلا- للإستفادة من العديد من المكاسب كخفض الأسعار مثل الحالة الثالثة: شركة نابي.

- البحث المستمر عن الفرص جديدة والأسواق الجديدة وتبني إستراتيجيات التوسع والتي قد ينتج عنها إرتفاع في المبيعات مثلما حدث مع الحالة الرابعة: شركة دويونت من الدراسة بحيث والتي نتج عنها إرتفاع مبيعاتها إلى ما يقارب 100 مليون دولار
- الإهتمام بعناصر الميزة التنافسية ومنها السرعة في الإستجابة للعملاء، والقدرة على التفوق على توقعاتهم، مما يرفع الحصة السوقية من الصناعة للمؤسسة مثلما حدث مع مؤسسة جوجل باستحواذه على ما يقارب 65 بالمئة من الحصة السوقية.

التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها إنطلاقاً من التجارب الميدانية لبعض المؤسسات العالمية والمتمثلة في سيرك الشمس الكندي، شركة ساوث ويست، شركة نابي، شركة دويونت، مؤسسة جوجل، فإننا نقدم التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسات الإقتصادية البحث والتوجه نحو التوجهات الحديثة والدراسات الجديدة التي تهتم بالتسويق الحديث بمختلف إستراتيجياتها وبالأخص إستراتيجيات التسويق الأزرق.
- البحث عن الفرص التسويقية باستمرار لأنها هي المفتاح الحقيقي لانتهاج إستراتيجية التسويق الأزرق.
- البحث عن الحاجات الكامنة لدى الزبائن الحاليين والمستقبليين كرهان لاستمرارية المؤسسة.
- تهيئة مناخ العمل الداخلي للمؤسسة للقيام بوظيفة البحث والتطوير من طاقم إداري ومعدات وآلات لازمة لذلك.
- زيادة المخصصات المالية لتشجيع العمل التسويقي الأزرق.
- إستحداث لجنة تسويقية داخل المؤسسات الإقتصادية للبحث في إمكانيات وآليات الإنتقال من المحيطات الحمراء نحو المحيطات الزرقاء.

الهوامش والمراجع:

- 1- محمد نائل دهمان: إستراتيجية المحيط الأزرق، أبحر في محيطك الخاص بعيداً عن المنافسين، أنظر الرابط: <http://www.ar-economist.com/news/1523>
- 2- موفق عدنان عبد الجبار الحميري و رامي فلاح الطويل: التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص. 51، 52
- 3- المرجع نفسه، ص. 53، 54.
- 4- محمد نائل دهمان: مرجع سابق.
- 5- المرجع نفسه.
- 6- صالح سليمان الرشيد: التسويق الأزرق، أنظر الرابط: http://www.aleqt.com/2010/10/16/article_456209.html
- 7- المرجع نفسه.

- 8 - المرجع نفسه.
- 9 - المرجع نفسه.
- 10 - تشان كيم و رينيه موبرونج: الأخطاء الستة لإستراتيجية المحيط الأحمر، انظر الرابط:
<https://knowledge-arabia.insead.edu/Strategy/want-to-create-a-blue-ocean-avoid-these-six-red-ocean-traps>
- 11- تشان كيم: استرتيجية المحيط الأزرق، انظر الرابط:
<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%8A%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D8%B1%D9%82>
- 12- تشان كيم و رينيه موبرونج: الأخطاء الستة لإستراتيجية المحيط الأحمر، مرجع سابق.
- 13- يوسف موسى محمد الحوراني: مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، سنة 2017، ص.10 ، أنظر الرابط:
<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13098.pdf>
- 14 - المرجع نفسه ، ص.11.
- 15 - تشان كيم و رينيه ماوبورغن: إستراتيجية المحيط الأزرق: إذهب إلى حيث الأرباح والنمو، وحيث ليس للمنافسة وجود، أنظر الرابط:
https://docs.google.com/presentation/d/1o3kUyeunbpfm5moWM1Gm5K_popchOccAtO7_tidhMh4/edit#slide=id.p33
- 16- المرجع نفسه، ص.19.
- 17- محمد نائل دهمان: مرجع سابق.
- 18- المصري نقلا عن البرساوي كورة: إستراتيجية التسويق المباشر وإستراتيجية المحيط الأزرق، أنظر الرابط
<http://www.manqol.com/topic/print.aspx?t=3540>
- 19- يوسف موسى محمد الحوراني: مرجع سابق، ص.23.
- 20- المرجع نفسه، ص. 25 - 27.
- <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13098.pdf>
- 21- تشان كيم و رينيه موبرونج: الأخطاء الستة لإستراتيجية المحيط الأحمر، مرجع سابق.