

دور أدوات التحليل وفق مقارنة إستراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة

Role of blue ocean strategy analysis tools in changing industry boundaries

برني ميلود¹، مشري فريد²

¹المركز الجامعي ميلة، الجزائر، m.borni@centre-univ-mila.dz

²المركز الجامعي ميلة، الجزائر، f.mecheri@centre-univ-mila.dz

تاريخ التسليم: 2019/09/02 تاريخ المراجعة: 2019/10/27 تاريخ القبول: 2019/11/19

Abstract

This study aimed at highlighting the role of the sector' strategic analysis tools based on the blue ocean approach in changing the boundaries of existing industries. The study relied on a comparative approach in finding the differences between the blue ocean strategy and the red ocean strategy according to the industry analysis tools used in both strategies. The Study has found that the difference in the analysis tools is due to the philosophy and the basics of each approach; in addition to reliance on the model tool to take the decision of changing the existing industry' boundaries to achieve a jump in the world of business that results an outstanding success for enterprises. In this framework, the enterprise of SouthWest Airlines was selected in order to apply these tools specially the blue ocean strategy which has been lead to the enterprise success by giving a distinct business model.

Keywords: Blue ocean strategy, red ocean strategy, value, costs, industry, SouthWest Airlines.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أدوات التحليل الاستراتيجية للقطاع وفق مقارنة المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعات القائمة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في إيجاد الفوارق بين إستراتيجيتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر وأدوات تحليل الصناعة المستخدمة في كلا الإستراتيجيتين. وتم التوصل إلى اختلاف في أدوات التحليل ناتج عن فلسفة المقاربتين ومنطقتاهما، إضافة إلى الإعتماد على الأداة النموذجية لاتخاذ قرار بتغيير حدود الصناعة القائمة لتحقيق طفرة في عالم الأعمال تكون نتيجتها نجاح المؤسسة بشكل خارج عن المألوف، في هذا الإطار تم اختيار شركة ساوث ويست إيرلاينز كمثال تطبيقي لاستخدام هذه الأدوات وفق استراتيجية المحيط الأزرق والتي تسببت في نجاح المؤسسة من خلال تقديمها لنموذج أعمال متميز.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، إستراتيجية المحيط الأحمر، القيمة، التكاليف، الصناعة، خطوط ساوث ويست إيرلاينز.

1. مقدمة:

تتطلق استراتيجية المحيط الأزرق من فلسفة مختلفة عن الأصل الحربي لمفهوم الإستراتيجية الذي انتقل إلى مجال إدارة الأعمال والتقطه المفكرون وبنوا عليه مقاربات قامت جل أفكارها على التسليم بديهية السوق المعطاة وكأنها قدر لا يمكن تغييره أو الحياذ عنه، لذا فإن التصارع والحرب مع المنافسين لأجل نيل أو الحفاظ على حصة سوقية حتمية أساسية للبقاء والاستمرارية، وكل اجتهاد خارج هذا السياق يعتبر هرطقة وخروجا عن القطيع مآله الفشل الحتمي لكل مؤسسة تشرذ عن لعبة السوق.

مع تطور أساليب المنافسة والذكاء الحربي في ميدان الأعمال تم استعمال عوائق دخول للسوق كسد منيع وضعته المؤسسات المتواجدة في الصناعة أمام أي محاولة اختراق من مؤسسات جديدة تفقدها مكانتها السوقية المكتسبة - مقارنة الاقتصاد الصناعي -، بالتالي كانت هذه استراتيجية قطاعية صلبة للتربع على عرش السوق وتملكها، إلى أن ظهرت مقارنة جديدة في بداية الثمانينيات قدمها وارنر قالت كان جوهرها عدم الإنسياق وراء المقاربة السابقة أي تتبع البيئة الخارجية وتكيف البيئة الداخلية حسبها، بل دعت إلى تغيير الطرح وطريقة التفكير الاستراتيجي، فبدل البدء من البيئة الخارجية والتسليم بمعطياتها، يجب الإنطلاق من قدرات المؤسسة وإمكانياتها الداخلية وخلق الفرصة في البيئة الخارجية بدل البحث عنها لاقتناصها، بالتالي إحداث صدوع في حصن الصناعة الذي خلقته المؤسسات التي وضعت قيودا للدخول إلى السوق.

هذه المقاربة -مقاربة الموارد- كانت ثورة جديدة في الفكر الإستراتيجي وظهرت بسببها آلاف الإبداعات الإستراتيجية التي جعلت المؤسسات تفقز قفزات مذهلة في عالم الأعمال دون الإلتزام بلعبة السوق المعروفة، إلا أن المقاربة في حد ذاتها لم تقدم أدوات منهجية لكيفية استثمار القدرات الداخلية لخلق الفرص، بل تركت المجال مفتوحا للاجتهاد الشخصي لكل مؤسسة وخوض التجربة التي توصلها إلى النجاح، ما أحدث جيلا جديدا من المؤسسات الرائدة المختلفة دون مرجعية فكرية صلبة يمكن بناء نموذج أعمال منهجي عليها.

في سنة 2005 ظهر كتاب استراتيجية المحيط الأزرق للمفكرين كيم تشان ورينيه موبورن، والذي أحدث ثورة في عالم الأعمال والفكر الإستراتيجي، هذا الكتاب لم يكن إلهاما أنيا بقدر ما كان عصارة مجهود بحثي دام حوالي العشرين سنة، بذل فيه المؤلفين جهدا عظيما لإيجاد أنماط ونماذج

أعمال مشتركة للمؤسسات التي نجحت خارج مقارنة الإقتصاد الصناعي، والتي كان يبدو تنوع نجاحها وتجاربها في البداية عشوائيا لا نمط له أو بالأحرى لا يجمعه شيء مشترك. خلص الباحثين إلى إيجاد نماذج وأدوات مشتركة بين المؤسسات التي تمت دراستها، ما قدم فلسفة أو مقارنة جديدة للأعمال، مفادها أن نجاح هذه المؤسسات كان منطلقه الأساسي عدم التماهي مع لعبة السوق، بل ذهبت إلى أبعد من هذا الفكرة حيث دعت إلى الإخلال والقطيعة مع الصناعة وهز مبادئها وشريعتها التي كانت أمرا مسلما به ولا يمكن التفكير خارج إطاره، بالتالي أصبحت هذه الإستراتيجية فلسفة قائمة بحد ذاتها تقوم على مبدأ غريب عن المتعارف عليه، هذا المبدأ هو الإعراض عن المنافسين والابتعاد عنهم وعدم تضییع جهودها في محاولة تقليدهم ومطاردة تحركاتهم. طرح الإشكالية: بما أن هذه استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على الإعراض عن المنافسين والابتعاد عن الصناعة بمفهومها المعتاد:

هل قدمت مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق فعلا أدوات تحليل للصناعة تمكن من تغيير حدود

الصناعات القائمة وفق إطار عمل منهجي صلب على غرار المقاربات التقليدية؟

التساؤلات الفرعية: للإجابة عن هذه الإشكالية وتبسيطها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الفلسفة الجديدة التي تقدمها استراتيجية المحيط الأزرق مقارنة مع استراتيجية المحيط الأحمر التقليدية؟

- ما هي الفروقات في أدوات وطرق تحليل القطاع (الصناعة) في المحيطين الأحمر والأزرق؟

- هل تعتمد عملية الاختيار الاستراتيجي وفق استراتيجية المحيط الأزرق على نفس الأدوات المستخدمة في الاختيار في استراتيجية المحيط الأحمر؟

- هل استطاعت شركة ساوث ويست إيرلاينز تغيير حدود الصناعة في قطاع الطيران والنجاح وفق الأدوات التي قدمتها استراتيجية المحيط الأزرق؟

فرضيات الدراسة: سعيا للإجابة عن هذه التساؤلات إنطلقنا من الفرضيات التالية:

- تقوم فلسفة المحيط الأزرق على إحداث قطيعة مع لب الفكر الإستراتيجي التقليدي (المحيط الأحمر) المتمثل في المنافسة، وتتطلق فلسفتها من الإعراض التام عن المنافسة.

- تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق على أدوات مختلفة نسبيا لكنها مرتبطة بطريقة غير مباشرة بالصناعة القائمة، لكي تبقى هامش أمان معها.

- تقدم استراتيجية المحيط الأزرق أدوات مختلفة في عملية الاختيار الإستراتيجي مقارنة بأدوات الاختيار في استراتيجية المحيط الأحمر.

- حققت شركة ساوث ويست إيرلاينز نجاحا على مستوى قطاع الطيران وأعدت هندسته اعتمادا على الأدوات التي تقدمها استراتيجية المحيط الأزرق.

2. مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق، فلسفتها والفرق بينها وبين إستراتيجية المحيط الأحمر

1.2 مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق: تعني المحيطات الزرقاء تلك الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق، أو ما لم يكتشف بعد من أصقاع المحيطات الصافية الزرقاء (نقاط السوق النائية) التي لم يصلها من يعكر صفوها قط، في هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى، وهذا هو أحد الأسرار الخفية التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون الأزرق (شعاع، 2005، صفحة 1)، وتنتمي إستراتيجية المحيط الأزرق إلى إستراتيجيات القطيعة والإخلال التي تريد أن تحدث قطيعة مع العادات والقواعد مثل المنافسة وقوانين السوق والبيئة الموجودة، أو تحدث تغييرا كثيفا في الصناعة، ولديها تسميات كثيرة منها إستراتيجية إبداع القيمة أو الإبداع القيمي، إستراتيجية القفزة الإبداعية، لكن الأشهر هي إستراتيجية المحيط الأزرق (حيرش، محاضرات على الخط في مادة الإدارة الإستراتيجية، 2016).

تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الإستراتيجية باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار ومصدر الأداء المتميز، ونقصد بالحركة الإستراتيجية مجموعة التصرفات والقرارات الإدارية الهادفة لبلورة مشروع أعمال كبير يؤدي إلى خلق سوق جديد (شعاع، 2005، صفحة 2)، كما تطرح المؤسسة وفق إستراتيجية المحيط الأزرق مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة (مزهودة، 2013)، ويجب أن تتميز بثلاث خصائص هي: الاختلاف عما عليه القطاع، والتركيز على بعض المعايير، والشعار القوي (حيرش، 2012، صفحة 378).

2.2 فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق: يقوم المنطق الجديد في مجال الإستراتيجية على فكرة بسيطة هي أن المؤسسات تدخل في معركة مع المنافسين قد تخسرهما أو قد تريحها من أجل سوق محدودة، بينما هناك فضاءات أخرى خالية من المنافسة يمكن دخولها والنشاط فيها، لذا يمكن القول أن البحث عن محيط أزرق يكمن في البحث عن فضاءات إستراتيجية جديدة بعيدة عن المنافسة والمنافسين، فبعدما كان المنطق الإستراتيجي يقوم على مواجهة المنافسين أصبح الآن يتمثل في الابتعاد على المنافسين وتجاهلهم، وبعدما كانت المقاربة التقليدية تدفع إلى محاولة التفوق على المنافسين، فإن مقارنة المحيط الأزرق تحث على الذهاب إلى فضاء يقصي المنافسة والمنافسين، إذ يمكن إنشاء فضاءات جديدة بطريقتين:

1.2.2 مد حدود صناعة موجودة: أي أن المؤسسة تبقى في إطار صناعتها أو صناعة تريد دخولها ولكن مع مد حدود هذه الصناعة، أي تغيير ما تعرضه هذه الصناعة تغييرا كبيرا وحتى جزئيا.

2.2.2 إنشاء صناعة جديدة: في بعض الحالات قد لا يكفي مد حدود الصناعة الموجودة، لذا قد تذهب المؤسسة إلى إنشاء صناعة جديدة تماما. (حيرش، 2012، الصفحات 326، 335-336)

3.2 الفرق بين استراتيجيتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر: لقد جاءت تسمية المحيط الأحمر للإشارة إلى حالة السوق التي تعرف بالمنافسة والتنافسية، والخسائر التي تلحق بالمؤسسات، والصراع على الزبائن وعلى حصص السوق، وحروب الأسعار.... وكلها تدل على شدة الضغط والصراع بين المؤسسات، ولا شك أن هذه السوق محدودة، لذا تحاول كل مؤسسة فيها أن تأخذ من حصة المؤسسات الأخرى، وهذا ما يزيد من التنافسية والمنافسة، بينما تتمثل الفكرة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق في الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق (حيرش، 2012، صفحة 327).

ويمكن التمييز والمقارنة بين خصائص المحيطين الأحمر والأزرق في الجدول التالي:

الجدول 1: خصائص المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
يمكن تغيير ظروف القطاع	ظروف القطاع معطاة
السيطرة على السوق لإقصاء المنافسة (ولو لفترة معينة)	إنشاء ميزة تنافسية للتفوق على المنافسة
إنشاء طلب جديد والاستيلاء عليه	التبعية للطلب الموجود
إنشاء القيمة بالذهاب إلى أبعد من حدود القطاع أي بتجاوز حدود القطاع	تطوير وتحسين القيمة في حدود ما يسمح به مستوى تطور القطاع

المصدر: (حيرش، 2012، صفحة 332).

3. الفرق بين تحليل القطاع في المحيطين الأحمر والأزرق

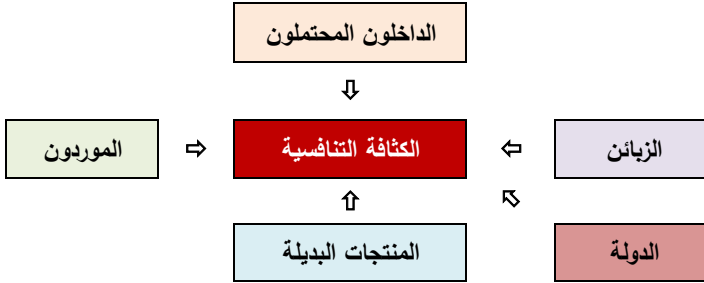
1.3 أدوات تحليل القطاع في المحيط الأحمر: تختلف الصناعات بدرجة كبيرة في هيكلها وطبيعتها وتكوينها، لذلك يبدأ تحليل الصناعة عادة بإلقاء نظرة عامة على السمات الاقتصادية الرئيسية للصناعة ككل، علما أن المقصود بالصناعة هو مجموعة المؤسسات التي توفر منتجات تتشابه سماتها إلى الدرجة التي تجعلها تتنافس على اجتذاب نفس المشترين، وكبداية يمكن تحليل القطاع أو الصناعة في المحيط الأحمر القائم من ناحية الجاذبية (ستريكلاند و تومسون، 2006، صفحة 83)، وقد قدم مايكل بورتر أيضا نموذجين لتحليل ودراسة قطاع المؤسسة، نموذج أول يمكن من تحليل كثافة

المنافسة بالنسبة لقطاع المؤسسة (المجموعات الاستراتيجية)، ونموذج ثان يمكننا من تحليل تركيبية المنافسة في القطاع (نموذج القوى التنافسية الخمس) (مزهودة، 2013).

1.1.3 **جاذبية الصناعة:** وي طرح فيها تساؤل عن مدى جاذبية الصناعة التي يمكن أن تعتبر فرصة أو تهديدا للمؤسسة، حيث يدرس فيها حجم الطلب، ونموه، دورة حياة المنتج، دوران البيع ومدى تأثير الصناعة بالأوضاع العامة، موسمية الصناعة، مستوى الربح في الصناعة... الخ (مزهودة، 2013).

2.1.3 **تحليل القوى التنافسية الخمس:** يقدم مايكل بورتر نموذج القوى الخمس، وهي فكرة عن عوامل تنافسية أخرى لها تأثير على هامش ربح المؤسسة وحصتها السوقية إضافة للمنافسين في القطاع (مزهودة، 2013)، يمكن توضيح هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج بوتر للقوى التنافسية الخمس + 1



المصدر: (مزهودة، 2013)

يمكن تلخيص العناصر السابقة في ما يلي (حيرش، 2012، الصفحات 100-102):

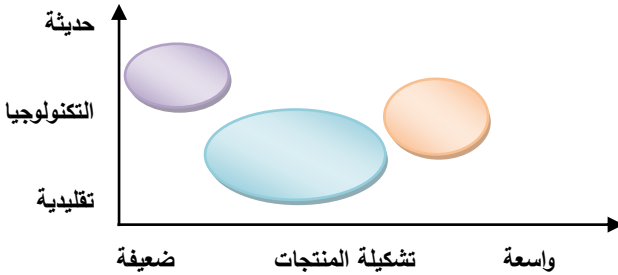
- أ- **الكثافة التنافسية:** يقصد بها حدة ومستوى المنافسة التي تواجهها المؤسسة في قطاعها.
- ب- **خطر الداخلين المحتملين:** هم المنافسون الجدد الذين قد يدخلون القطاع، بسبب ارتفاع جاذبية هذا الأخير، ولا شك أن كل منافس إضافي يمثل ضغوطات إضافية.
- ج- **المنتجات البديلة:** يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المؤسسة وهذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا على المؤسسات.
- د- **القدرات التفاوضية للموردين:** تأتي قدرة الموردين على التفاوض من قلة عددهم، أو من سمعتهم الكبيرة، أو من كثرة عدد المؤسسات التي يوردونها، أو من صعوبة التخلي عنهم من طرف المؤسسات التي يمولونها أو من عدم وجود مواد بديلة.

هـ- القدرات التفاوضية للزبائن: تكون قدرة الزبائن على التفاوض كبيرة عندما يكونون مهيكليين أو عددهم قليلا أو عندما يكون عدد المؤسسات المنافسة كبيرا جدا، أو بسبب كبر حجم الكميات التي يشترونها، كما تزيد قدرتهم على التفاوض مع وجود مواد بديلة.

و- تدخل السلطات العمومية: هناك من يضيف أيضا دور السلطات العمومية، لأنها قد تتدخل لضبط القطاع أو منافسته أو كزبون له... وبالتالي تكتسب هي أيضا قوة ضغط على المؤسسة والصناعة ككل.

3.1.3 المجموعات الإستراتيجية: هي تلك المؤسسات المتنافسة التي تنتمي إلى نفس القطاع حيث تتطابق أو تتشابه في إستراتيجياتها المتبعة، فقد يكون لها مثلا اتساع خط إنتاج متشابه أو تباع بنفس الأسعار أو نفس الجودة، أو تستخدم نفس قنوات التوزيع، أو تعتمد على تقنيات متطابقة... الخ، كما قد تحتوي الصناعة على مجموعة إستراتيجية واحدة، وقد تحتوي على عدة مجموعات، لذا على المؤسسة أن تحدد خارطة إستراتيجية للقطاع أي مجموعة المؤسسات النشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس خصائصها (ستريكلاند و تومسون، 2006، الصفحات 107-108).

الشكل 2: المجموعات الإستراتيجية في الصناعة



المصدر: (مزهودة، محاضرات على الخط في مادة الإدارة الإستراتيجية، 2013)

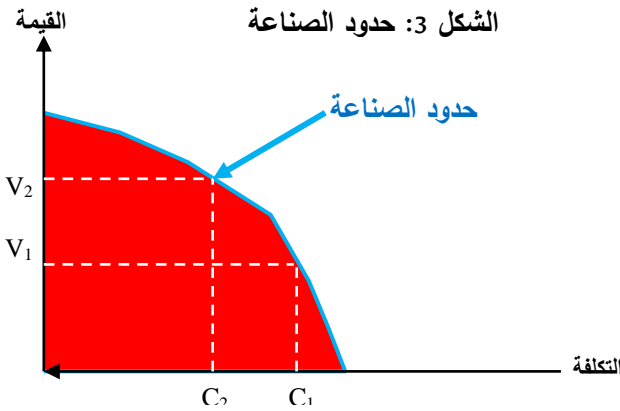
يسمح تصنيف المجموعات الإستراتيجية للمؤسسة بأن تحدد المجموعة التي تنتمي إليها والتي تستهدفها، لأن بورتر يرى أنه قد يوجد إستراتيجيتين للمؤسسة، إستراتيجية داخل المجموعة وإستراتيجيات أخرى ما بين المجموعات (مزهودة، 2013).

2.3 أدوات تحليل القطاع في المحيط الأزرق: إن هدف عملية تحليل القطاع في المحيط الأزرق يتمثل في حصر العوامل (العناصر) التي تجذب اهتمام المنافسة بالنسبة لمجال إستراتيجي معين أو منتج معين، ثم استكشاف إمكانيات التدخل من أجل إقصاء المنافسة بإدخال عناصر جديدة وتغيير

خصائص المنتج أو الخدمة بكيفية تبرز أركان الصناعة (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 344)، ويتم هذا التحليل بدوره من خلال مجموعة آليات وأدوات تتمثل في:

1.2.3 تحديد وإعادة رسم حدود القطاع:

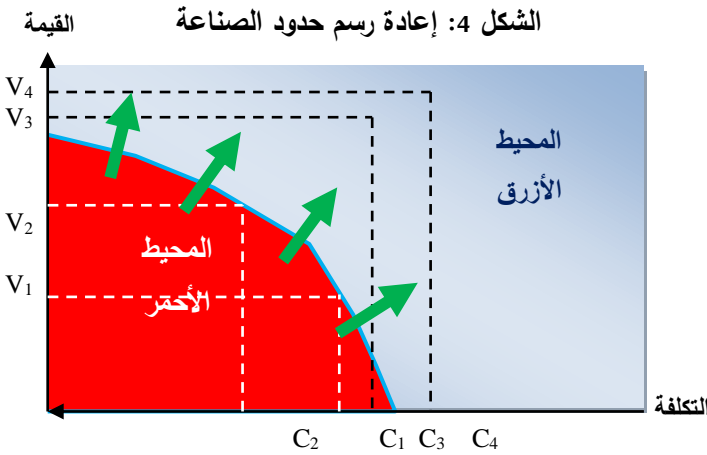
أ- **تحديد حدود القطاع:** المقصود بحدود الصناعة، أو حدود القطاع هي الحدود التي يمكن للمؤسسة أن تطور فيها منتجاتها أو خدماتها نظرا لظروف ومستوى تطور وكيفية تركيبة هذه الصناعة، ومن المعلوم أن المنافسة بين المؤسسات تتم داخل هذه الحدود، أي أن ما يحكم تطور صناعة معينة هو مستوى وسرعة تطور هذه التكنولوجيا المستعملة فيها بالإضافة إلى مسار نموها، كما أن هناك علاقة بين تكاليف إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وقيمة هذا الإنتاج أو هذه الخدمة، بمعنى أن زيادة القيمة ستؤدي إلى زيادة التكاليف بينما يؤدي تخفيض التكاليف إلى تخفيض القيمة المعروضة للزبائن، وهذا الأمر يشكل عقيدة في الصناعة والمحيط الأحمر، وهذا ما يبينه الشكل التالي (حيرش، 2012، الصفحات 361-362):



المصدر: (حيرش، 2012، صفحة 363)

حسب الشكل فإن حدود الصناعة هي الحدود التي تشكلها التوليفات التي تمثل العلاقة بين القيمة التي تعرضها المؤسسة (V_1, V_2, \dots) والتكاليف التي تمكن من هذه القيمة (C_1, C_2, \dots)، لذا فإن رفع القيمة (من V_1 إلى V_2) يؤدي إلى رفع التكلفة (من C_1 إلى C_2)، أما تخفيض التكاليف (من C_2 إلى C_1) فهذا يرافقه انخفاض في القيمة (من V_2 إلى V_1).

ب- إعادة رسم حدود القطاع: تعتبر إعادة رسم حدود صناعة المؤسسة الخطوة الأولى للتخلص من قيود المحيط الأحمر وضغوطات المنافسة، والكيفية المناسبة والفرصة الملائمة لمد هذه الحدود إلى أبعد ما كانت عليه بقصد إنشاء الفضاء الجديد الذي ستبحر فيه المؤسسة بعيدا عن منافسيها، كما يمثل أيضا الوسيلة المناسبة للكشف عن إمكانيات إدخال التغييرات الكبرى في الصناعة، وبعد إعادة رسم حدود الصناعة تستعمل هذه الخطوة كأداة لدفع هذه الحدود إلى أبعد ما يكون أي في البحث خارج الحدود المألوفة والمعروفة لهذه الصناعة، وهذا ما يبينه الشكل التالي (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، الصفحات 361-363):



المصدر: (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 363)

نلاحظ من الشكل أن هناك فضاء خارج حدود الصناعة يمكن أن ترفع فيه القيمة دون رفع التكاليف، بل يمكن ذلك حتى مع تخفيض التكاليف في نفس الوقت (النقطة ذات الإحداثيات V_3-C_3 ، والنقطة ذات الإحداثيات V_4-C_4)، يعبر هذا عن كفاءات أخرى غير معروفة في الصناعة لإنشاء القيمة يتوجب على المؤسسة معرفتها للخروج من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق، وإنشاء سوق جديدة وتحديد معالمها (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، الصفحات 363-364).

2.2.3 البحث في المجموعات الإستراتيجية المختلفة: حسب منطق مقارنة المحيط الأزرق، يجب على المؤسسة البحث أيضا في المجموعات الإستراتيجية التي يكون فيها منافسون غير مباشرون، حيث يمكنها هذا الأمر من معرفة أسباب تغيير الزبائن للمجموعات الإستراتيجية، كما يمكن المؤسسة من البحث عن العناصر التي تميز مجموعات إستراتيجية أخرى، والتي قد يمكن الاعتماد عليها أو إدخالها في المجموعة الإستراتيجية للمؤسسة، أو من أجل إنشاء مجموعة إستراتيجية جديدة

ومختلفة، وعند الانتهاء من البحث في المجموعات الإستراتيجية المختلفة سيكون لدى المؤسسة قائمة بالعناصر والعوامل والخصائص التي يمكن الاعتماد عليها في مجموعتها الإستراتيجية أو في إنشاء مجموعة جديدة (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، الصفحات 366-367).

3.2.3 الخارطة الإستراتيجية للقطاع: تسمى أيضا شراع الإستراتيجية، الرزنامة الإستراتيجية، تطريز نسج الإستراتيجية، وتمثل أداة لإظهار أهم المعايير التي يهتم بها المتنافسون فيما يخص عروضهم التي يقدمونها للزبائن. يعمل رسم الخارطة الإستراتيجية للقطاع على تحقيق ثلاثة أمور هي: الكشف عن الإطار العام الإستراتيجي للصناعة عبر توضيح العوامل (والعوامل المستقبلية المحتملة) التي تؤثر على المنافسة بين العاملين في الصناعة، واستكشاف الإطار العام الإستراتيجي للمنافسين الحاليين والمحتملين وتحديد العوامل التي يستثمرون فيها بصورة إستراتيجية، واستكشاف الإطار العام الإستراتيجي للشركة - أو منحنى القيمة - عبر توضيح كيفية استثمارها في عوامل المنافسة وكيف ستستثمر فيها في المستقبل (موبورن و تشان، 2018، صفحة 109)، ويتم استعمال هذه الخارطة عند التحليل كما يلي:

أ- **حصر العناصر والعوامل والمؤشرات في مجال:** يتم خلال هذه المرحلة تحديد المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين، ووضعها في مجال مع تقسيم مستوى أهمية كل من هذه المؤشرات (العناصر) إلى ضعيف، متوسط وقوي، ويمكن إظهار هذه المعايير في مجال كالاتي (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 344):

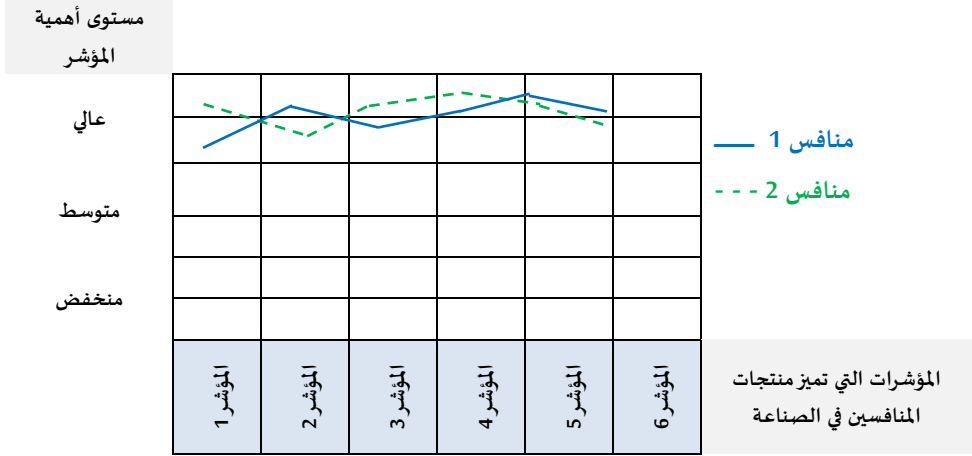
الشكل 5: تحديد عناصر عرض المنافسين على الخارطة الإستراتيجية

مستوى أهمية المؤشر							
عالي							المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين في الصناعة
متوسط							
منخفض							
	المؤشر 1	المؤشر 2	المؤشر 3	المؤشر 4	المؤشر 5	المؤشر 6	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 345)

ب- رسم منحنيات القيمة للمنافسة في هذا المجال: برسم مستوى تركيز كل منافس على هذه العناصر نحصل على منحنى القيمة لكل منافس أو مجموعة إستراتيجية كما يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل 6: رسم منحنيات القيمة للمنافسين في الصناعة



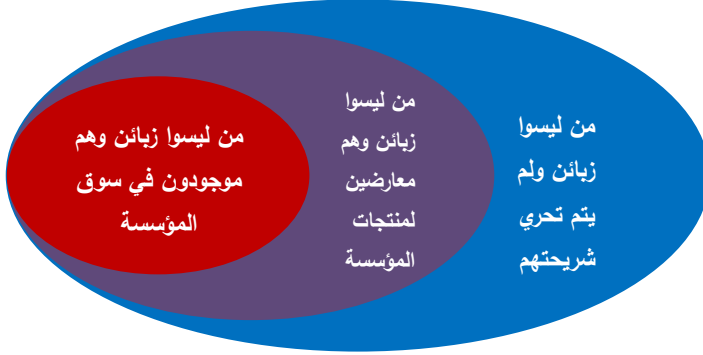
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 346)

تمكن الخارطة الإستراتيجية من الحصول على صورة كبيرة واضحة لوضع المتنافسين أو المجموعات الاستراتيجية فيما يخص العناصر أو المؤشرات التي يركزون عليها، كما تمكن أيضا من معرفة الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 346).

4.2.3 الزبائن: على عكس استراتيجية المحيط الأحمر فإن استراتيجية المحيط الأزرق تعتبر أن الزبون هو منطلق التحليل في مقارنة المحيط الأزرق، بالتالي تدرس كيفية البحث عن الزبائن الذين يعيشون خارج الصناعة ككل أو الذين يعيشون داخل حدود الصناعة لكنهم بعيدون أو مشتتون بين المؤسسة ومنافسيها في نفس المجموعة الاستراتيجية أو مجموعات استراتيجية أخرى، ثم محاولة جذبهم أو استقطابهم، على هذا الأساس تعتمد المؤسسة في هذه الخطوة على مسارين:

أ- البحث ما وراء الطلب: لا تركز المؤسسة التي تتبع استراتيجية المحيط الأزرق على الزبائن والمستهلكين الحاليين الموجودين في الصناعة فقط، بل تعطي الأولوية لغير المستهلكين حتى تعرف كيف تجذبهم لمنتجاتها أو خدماتها، وهذا ما سيؤدي إلى إنشاء فضاء جديد وطلب جديد، لهذا تقدم مقارنة المحيط الأزرق نموذجا بسيطا يتمثل في البحث في ثلاث مساحات يبينها الشكل التالي:

الشكل 7: فضاءات غير المستهلكين



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 374)

تمثل المساحة الأولى من ليسوا زبائنا للمؤسسة بالرغم من وجودهم في سوقها، إن طرح سؤال "لماذا لا يستهلكون منتج أو خدمة المؤسسة؟" يجعل المؤسسة تتعرف على الزبائن أكثر مما كانت تتمكنها دراسات السوق، وتعطيها معلومات جديدة إضافية تساعدها على فهم هذه الشريحة من الأفراد والعمل على جذبهم نحو منتجاتها أو خدماتها، بينما تمثل المساحة الثانية من ليسوا زبائن للمؤسسة، وهم بالإضافة إلى هذا معارضين لمنتجاتها، فهؤلاء يكونون عموماً زبائن مؤسسات أخرى، أو رافضين تماماً لمنتجات الصناعة، وتمثل المساحة الثالثة من لم يتم تحري شريحتهم أصلاً لأن الصناعة لم تهتم بهم، أو لم تصل منتجاتها إلى أماكن تواجدهم (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، الصفحات 374-375).

ب- إعادة تعريف الزبائن: تقدم مقارنة المحيط الأزرق مجموعة اتجاهات تعيد النظر إلى الزبائن وفق رؤية جديدة، حيث تعيد تجزئتهم أو تعريفهم بطريقة مختلفة بالتالي تقوم بتكييف الصناعة أو المنتج وفق هذا التعريف وهو ما يخلق لها مساحات جديدة في الصناعة وطلباً جديداً، تتمثل هذه الاتجاهات في:

* البحث في سلسلة المشتريين-المستهلكين: في المقاربات الإستراتيجية التقليدية، تعتبر سلسلة "المشتريين - المستهلكين" عموماً ثابتة، لكن في مقارنة المحيط الأزرق يستهدف البحث في هذه السلسلة إيجاد أي تداخل بين مختلف عناصر السلسلة، وكذا التعرف على مفهوم القيمة لدى كل من هذه العناصر لمساعدة المؤسسة على فهم وتحديد نوع واتجاه القيمة التي تضيفها، لأن القيمة عند الدال ليست هي القيمة لدى المشتري أو المستهلك، بعد تحديد التداخلات أو عدم التداخلات بين مختلف عناصر سلسلة المشتريين - المستهلكين"، يصبح بإمكان المؤسسة أن تحدد أي عنصر

ستركز عليه في توجيه القيمة التي ستضيفها، أي أنه يصبح بإمكانها تحديد طبيعة ونوع القيمة التي عليها إيجادها وإضافتها حتى تتمكن من رفع مستوى عرضها وتمييزه بقوة مقارنة مع ما هو في القطاع (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، الصفحات 367-368).

* إعادة تجزئة الزبائن وفق المحتوى الوظيفي والعاطفي للمنتج أو القطاع: يعتمد نوع جاذبية المنتج على الممارسات التنافسية التي استقرت في الصناعة وأصبحت من المسلمات، فإذا ما شرعت الشركات في تجاوز التوجه الوظيفي أو العاطفي السائد، فإنها ستتمكن من ابتكار مساحة سوقية جديدة (شعاع، 2005، صفحة 7)، والمقصود بالتركيز على الجانب الوظيفي هو التركيز على عرض المؤسسة نفسه، أي خصائصه الذاتية والموضوعية، لذا يقال أن التركيز على الجانب الموضوعي أو الوظيفي يخاطب العقل والمنطق، أما التركيز على الجانب العاطفي فهو ربط المنتج أو الخدمة بشيء عاطفي، إحساسي، غير موضوعي، يختلف من فرد لآخر، نقول في هذه الحالة أن الاتصال يخاطب العاطفة (حيرش، 2012، صفحة 367). بالبحث في الجانبين تسعى المؤسسة إلى استكشاف العناصر التي بإمكانها الاستفادة منها وإدخالها في القيمة التي هي بصدد إنشائها، وبالتالي يمكنها خلق شريحتين مختلفتين للزبائن، أو إعادة تجزئة زبائنهم إلى زبائن يطلبون الجانب الوظيفي في المنتج فقط، وآخرين يبحثون عن الجانب العاطفي للمنتج إضافة إلى ما هو عليه في جانبه الوظيفي.

5.2.3 المنتجات والحلول البديلة: تقدم مقارنة المحيط الأزرق تعريفا مختلفا للحلول البديلة وتبحث عن جعلها فرصا خالقة لفضاءات سوقية جديدة من خلال التركيز على ما يجري في الصناعات الأخرى، وبالتحديد في الصناعات التي بإمكانها أن تستلهم منها إجراء أو تنظيمًا، أو قرارًا أو قيمة أو حتى فكرة، ولا تتوقف المؤسسة عند الصناعات القريبة من صناعتها، بل تذهب حتى إلى الصناعات الأخرى التي لا يكون لها معها أي علاقة مباشرة ظاهريا، كما يمكن البحث في الحلول البديلة أيضا بواسطة البحث في المنتجات البديلة التي تختلف من حيث الوظائف ولكنها تلبى نفس الرغبات بالنسبة للزبون، وبعد البحث في الصناعات البديلة وفي المنتجات والخدمات البديلة، يتم إعداد قائمة بمختلف الحلول البديلة التي يمكن الاستلham منها، وعلى أساس هذه القائمة تتساءل المؤسسة عن المؤشرات أو العناصر أو الخصائص من هذه الحلول البديلة التي يمكن اعتمادها في عرضها من أجل إدخال تغيير قوي وجذري على عرضها الحالي أو عرض الصناعة الحالي ككل (حيرش، 2012، الصفحات 365-366).

6.2.3 المنافسون في القطاع: إن مقارنة المحيط الأزرق المبنية على الإعراض عن المنافسين، تجعلنا نطرح السؤال التالي: ما الذي ستستفيد منه مؤسسة متبينة لاستراتيجية المحيط الأزرق من معرفة

كثافة المنافسة ما دام مبدؤها الإعراض عنها؟ الجواب غير بعيد عن رسم الخارطة الاستراتيجية للقطاع، ففي النهاية يجب الاعتراف بعدم تجانس القطاع، مما ولد لدى المؤسسة منافسين خاصين بها ومنافسين يعملون في نفس الصناعة ولكنها لا تهتم بهم ولا تبحث عنهم أصلا (المجموعات الاستراتيجية)، إلا أن رسم الخارطة الاستراتيجية يتطلب تفصيلا مهما وتدقيقا يفرض على المؤسسة رسم مجموعتها الاستراتيجية والمجموعات الاستراتيجية التي لا تستهدفها، والمجموعات الاستراتيجية خارج صناعتها التي تحقق نفس القيمة للزبون، لذا قد تجد في مجموعتها الاستراتيجية الأقرب ما يمكنها من الإخلال بحدود المجموعة إذا لم تتوفر لديها الإمكانيات الكبيرة لإحداث صدع في الصناعة ككل.

4. الاختيار الاستراتيجي وفق استراتيجية المحيط الأزرق: بعد الانتهاء من رسم منحنيات القيمة لمنتجات المنافسين، وإظهار العناصر التي تركز عليها الصناعة، يأتي التأمل في هذه العناصر نفسها، ثم يطرح أصحاب المؤسسة مجموعة أسئلة تتمحور كلها حول إمكانية إدخال تغيير كبير في صناعتها، بالإجابة عن هذه الأسئلة تقرر المؤسسة ما الذي يمكن أن تحدثه في الصناعة وعلى هذا الأساس ترسم منحنى قيمتها الذي سيجعلها تدخل بقوة إلى المحيط الأزرق (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 351)، ويتم هذا من خلال خطوتين:

1.4 شبكة العمليات الأربعة: تمثل أربعة عناصر تطرح من خلالها المؤسسة أربعة أسئلة لاستكشاف إمكانية التغيير في حدود الصناعة، تتمثل في (حيرش، 2012، الصفحات 347-349):

1.1.4 التقليل: ما هي العناصر التي يمكن التخفيف منها لتكون في مستوى أقل مما تعتقده الصناعة؟ يمكن اعتبار هذا السؤال نوعا من مطاردة للتكاليف، فالمؤسسة تبحث عن فرص تخفيف تكاليفها من خلال تخفيف عناصر غير حيوية.

2.1.4 الإلغاء: أي عنصر تعتقده الصناعة ضروريا ويمكن إقصاؤه؟ أي تلك العناصر التي يعتقد أنها منافسين أساسية إلا أنه يمكن الاستغناء عنها، وهو ما سيؤدي إلى هز معتقدات الصناعة وإدخال تغيير كبير عليها وعلى إدراك المستعملين للمنتج أو الخدمة.

3.1.4 إضافة القيمة: ما هي العناصر التي يجب تقويتها لتكون أقوى مما هي عليه في الصناعة؟ يتم ذلك من خلال رفع مكانة بعض العناصر التي قد تساهم في إرضاء الزبون أكثر مما ترضيه المنتجات المنافسة الآن.

4.1.4 إنشاء القيمة: ما هي العناصر التي لا توجد في الصناعة والتي يجب إدخالها؟ يبحث أصحاب المؤسسة من خلال طرحهم هذا السؤال عن القيام بالفقرة القيمة الكبرى التي ستمكنهم من خلق محيط أزرق.

2.4 مصفوفة القرارات: تأتي مصفوفة القرارات كملخص للإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة، وتبين ما اتخذته المؤسسة من قرارات في شأن منتجها أو خدمتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق، وتهدف هذه الأداة إلى تمكين المؤسسة من رسم منحنى قيمتها الذي سيجعلها تفتح فضاءً جديداً تستطيع أن تقصي المنافسة منه (حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 352)، والشكل التالي يوضح لنا طريقة لرسم مصفوفة القرارات بشكل بسيط:

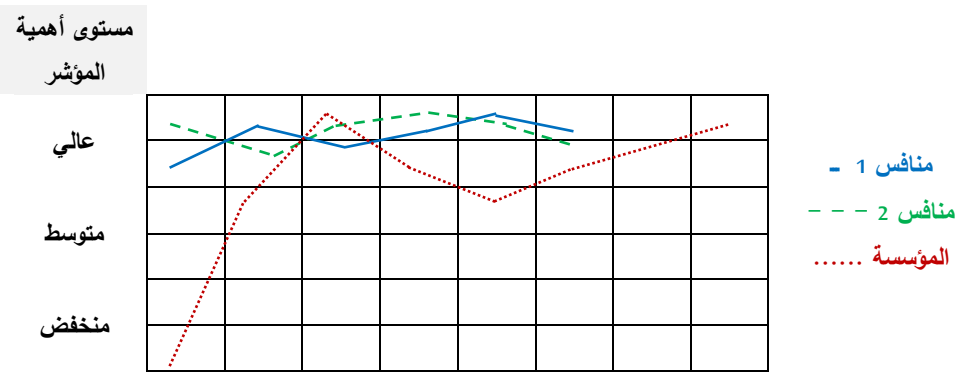
الشكل 8: مصفوفة القرارات

إقصاء	تقوية
تخفيف	إنشاء

المصدر: (حيرش، 2012، صفحة 352)

3.4 منحنى قيمة المؤسسة: إنطلاقاً من مصفوفة القرارات، يصبح بإمكان المؤسسة أن ترسم منحنى قيمتها في نفس الخارطة الإستراتيجية التي رسمت منحنيات قيمة المنافسين فيها، حتى تكون المقارنة أسهل وأوضح وأسرع، وتعتبر قيمة المؤسسة جوهر وحدود استراتيجيتها في وقت واحد لأنها تتضمن ما ستقوم بفعله وتبين كيف تقوم به حتى تضمن إقصاء المنافسين (حيرش، 2012، صفحة 353).

الشكل 9: منحنى قيمة المؤسسة في الخارطة الإستراتيجية



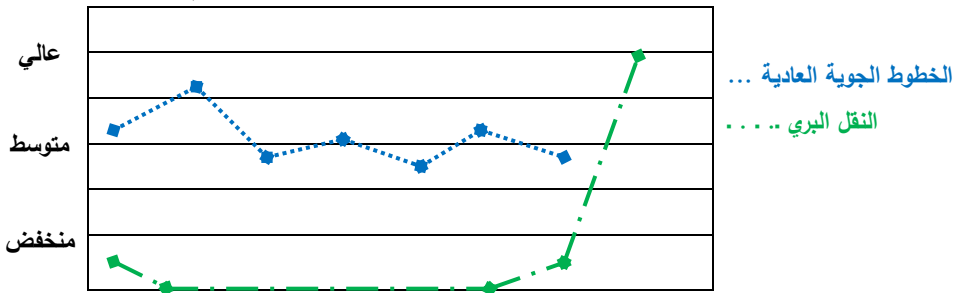
المؤشر 1	المؤشر 2	المؤشر 3	المؤشر 4	المؤشر 5	المؤشر 6	المؤشر 7	المؤشر 8	المؤشرات التي تميز منتجات المنافسين في الصناعة
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الشكل 6

5. مثال حول شركة ساوث ويست إيرلاينز: كان شعار "سرعة الطائرة بتكلفة السيارة - عندما تحتاج لهذا" رسالة قوية جدا قدمتها شركة خطوط ساوث ويست الجوية التي أنشأت محيطا أزرقا عبر كسر المقارنات التي كان يجب على العملاء القيام بها بين سرعة الطائرات واقتصادية ومرونة السيارات، حيث قدمت الشركة وسيلة نقل فائقة السرعة بعدد كبير من الرحلات الدائمة والمرنة بأسعار جذابة لقطاع كبير من العملاء، عبر محو وتقليل عوامل ورفع وزيادة عوامل أخرى في صناعة الخطوط الجوية التقليدية، وكذلك عبر إنشاء عوامل جديدة مشتقة من صناعة النقل البري، بالتالي أصبحت قادرة على تقديم منفعة غير مسبوقه للمسافرين جوا وأحدثت طفرة في القيمة بنموذج عمل منخفض التكلفة (Mauborgne and chan, 2004, ps 39-40).

1.5 الخارطة الإستراتيجية لقطاع الطيران والنقل البري: إتمدت شركة خطوط ساوث ويست الجوية لإحداث طفرة في صناعتها على مجموعتين استراتيجيتين في صناعتين مختلفتين هما الخطوط الجوية العادية والنقل البري، وحصرت العناصر الأساسية التي تركز عليها كل صناعة، والملاحظ أنه رغم اختلاف الصناعتين ظاهريا إلا أنهما تقدمان نفس القيمة للزبون وهذا هو أهم أسس بناء استراتيجية المحيط الأزرق، لذا كانت الخارطة الإستراتيجية للمجموعتين الاستراتيجيتين كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل 10: الخارطة الإستراتيجية لقطاع الطيران والنقل البري



السعر	خيارات الدرجة بالمقاعد	ارتباطية المركز	الإستراتيجيات	الوجبات	الخدمات الودودة	السرعة	الرحلات المستمرة من مكان لآخر
-------	------------------------	-----------------	---------------	---------	-----------------	--------	-------------------------------

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (مويرون و تشان، 2018، صفحة 62)

كما نلاحظ من الشكل أن منحني القيمة لشركات الطيران المنافسة متماثل تماما، وبالتالي يمكن تلخيصه بمنحني قيمة واحد يمثل الصناعة ككل، كون قطاع الطيران يعمل كله على نفس العناصر وهي متقاربة لدرجة التطابق، ونفس الشيء ينطبق على قطاع النقل البري، فالعناصر التي تميز صناعته قريبة لدرجة التطابق لذا يكفي إدراجها في منحني قيمة واحد يعبر عن الصناعة بأكملها.

2.5 مصفوفة قرارات الشركة: بتطبيق شبكة العمليات الأربعة للمحو والتقليل والرفع والإنشاء تمكنت شركة خطوط ساوث ويست الجوية من تمييز منحني قيمتها عن منحنيات القيمة في مجال صناعتها، وهذا ما جعلها شركة رائدة في مجال الرحلات من مكان لآخر بين المدن، بينما كان المجال بأكمله يعمل وفق أنظمة المحور والتفرعات في الماضي (مويرون و تشان، 2018، الصفحات 62-63)، وفي ما يلي مصفوفة القرارات التي اعتمدها الشركة بشأن تغيير نموذج أعمالها:

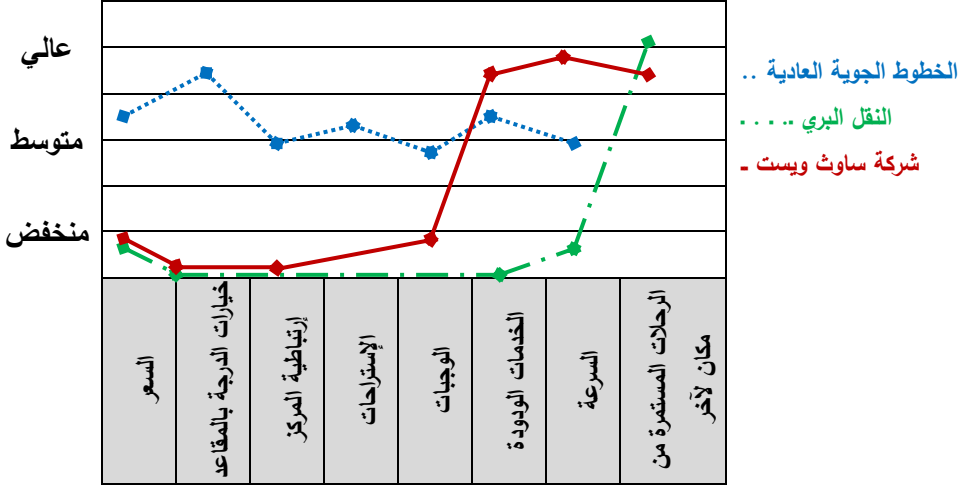
الشكل 11: مصفوفة القرار لشركة ساوث ويست الجوية

إقصاء	تقوية
خيارات الدرجة بالمقاعد وارتباطية المركز	الخدمة الودودة والسرعة
تخفيف	إنشاء
السعر والاستراتيجيات والوجبات	الرحلات الدائمة من مكان لآخر

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (مويرون و تشان، 2018، صفحة 62)

3.5 منحني القيمة بعد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق: من خلال قيامها بالعمليات الأربعة قدمت شركة خطوط ساوث ويست الجوية منحني قيمة مختلفا بشكل كبير عن منحنيات قيمة منافسيها في الخارطة الإستراتيجية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 12: منحى القيمة لشركة ساوث ويست الجوية



المصدر: (مويورن و تشان، 2018، صفحة 62)

نلاحظ من الخارطة الإستراتيجية أن شركة ساوث ويست الجوية ركزت في منحى قيمتها على إضافة وإنشاء القيمة للزيون من خلال ثلاثة عوامل هي: الخدمة الودودة والسرعة والرحلات الدائمة من مكان لآخر، كما ألغت وخففت من الاستثمارات في الوجبات والاستراحات وخيارات المقاعد في الطائرات بالتالي قللت التكلفة، وأصبحت قادرة على تحديد أسعارها في مقابل أسعار النقل البري، في حين استثمر منافسوا الشركة التقليديون الكثير في كل العوامل التنافسية في مجال الطيران ما صعب عليهم الأمر أكثر فيما يتعلق بمحاولة مضاهاة أسعار الشركة، الأمر الذي نتج عنه نماذج عمل مرتفعة التكلفة، وهو ما جعل شركة ساوث ويست تقصي منافسيها مؤقتا عن محيطها الأزرق الذي كانت السباق في إنشائه (مويورن و تشان، 2018، صفحة 61).

6. خاتمة:

رغم أن فلسفة المحيط الأزرق تقوم على الإعراض عن المنافسين وعدم تتبع خطواتهم، إلا أن الدراسة أثبتت عدم الذهاب بعيدا في هذا الأمر، فالخيارات الاستراتيجية القطاعية الكبرى حسب استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على تحريك كبيرين، هما مد حدود الصناعة، أو إنشاء صناعة جديدة، إذا ذهبنا لمد حدود الصناعة فهذا معنا أننا لا زلنا مرتبطين بالصناعة بشكل ما، ولكن نريد أن نخل بها فقط ونكسر القواعد والمسلمات الموجودة فيها لصالحنا، وهذا ما يجعلنا تابعين دائما وبشكل مباشر لحركية هذه الصناعة متجسدة في المؤسسات الموجودة في القطاع سواء من نفس مجموعتنا الاستراتيجية أو من مجموعة استراتيجية مختلفة، وكذا من نفس زبائننا أو من زبائن

منافسينا. والدليل أن أدوات التحليل الاستراتيجي التي قدمها تشان وميورن لا زالت تعتمد على بعض أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية، والفرق الوحيد بينها هو طريقة استخدامها فقط، وليس إلغاؤها تماما، وهذا ما يثبت صحة الفرضيتين الأولى والثانية، أما بالنسبة للاختيار الإستراتيجي فقد قدمت إستراتيجية المحيط الأزرق أدوات جديدة منسجمة مع أدوات التحليل التي اعتمدها، والتي تختلف عن أدوات الاختيار الاستراتيجي في استراتيجية المحيط الأحمر وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

كما يمكن اعتبار شركة ساوث ويست كمثال ناجح عن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في تغيير حدود الصناعة، رغم أن الحركة الإستراتيجية التي قامت بها الشركة كانت إبداعا إستراتيجيا عفويا قبل ظهور مؤلف استراتيجية المحيط الأزرق سنة 2005، إلا أنها اعتمدت كنموذج للدراسة. على هذا الأساس يمكن القول أن المجهود العملاق الذي قدمه تشان وميورن يمكن إعادة ترتيبه وصياغته منهجيا في هيكل مشابه لصياغة الإستراتيجية وفق المقاربات التقليدية، ولكن مع إعادة تعريف وشرح للأدوات الموجودة وطريقة عملها المختلفة عن السابق، وكذا تقديم الأدوات الجديدة ووضعها في محور العمل المناسب سواء كان تخطيطا، أو تحليلا أو اختيارا أو تنفيذا أو رقابة إستراتيجية.

7. قائمة المراجع:

1. جي ستريكلاند، أي ، و أي تومسون: آرثر. (2006). الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والحالات العملية (المجلد 1). بيروت. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
2. ميورن، رينيه، و تشان، كيم. (2018). إستراتيجية المحيط الأزرق (كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية). الرياض، السعودية: مكتبة جرير.
3. شعاع. (2005). خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. إستراتيجية السوق الأزرق - كيف تكتسح السوق وتترك المنافسين خارج اللعبة ، 4 (292) . القاهرة، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
4. مزهودة، عبد المليك. (22 أبريل، 2013). محاضرات على الخط في مادة الإدارة الإستراتيجية. تاريخ الاسـترداد 27 فيفـري، 2015، من المحاضـرة الثالثـة: <https://www.youtube.com/watch?v=GWSnyfF2UPw>

5. مزهودة، عبد المليك. (20 أبريل، 2013). محاضرات على الخط في مادة الإدارة الإستراتيجية. تاريخ الاسترداد 21 أبريل، 2015، من المحاضرة العاشرة: <https://www.youtube.com/watch?v=Iizoti-pN6c>
6. حيرش، عيسى. (2012). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
7. حيرش، عيسى. (17 نوفمبر، 2016). محاضرات على الخط في مادة الإدارة الإستراتيجية. تاريخ الاسترداد 25 ديسمبر، 2018، من المحاضرة الرابعة عشر: <https://www.youtube.com/watch?v=TMGjeCkcoxk>
8. W.Chan, Kim, Renée, Mauborgne. (2004). blue ocean strategy how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, Massachusetts, Usa : Harvard Business Review.