

منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال – دراسة حالة فنادق CitizenM
Methodology of adopting Blue Ocean Strategy in business organization
CitizenM hotels case study -

مداح مراد¹، العيداني إلياس²

MEDDAH Mourad¹, LAIDANI Iyas²

¹ طالب دكتوراه، المركز الجامعي تيسمسيلت (الجزائر)، مخبر الإبداع والتغيير التنظيمي والمؤسسي - البلدة،

meddah.mourad7@gmail.com

² أستاذ محاضر، المركز الجامعي تيسمسيلت (الجزائر)، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة - تيسمسيلت،

laidani.mgm@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/01/05

تاريخ القبول: 2019/12/12

تاريخ الاستلام: 2019/08/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وتوضيح مختلف مراحل وخطوات تبنيها وتطبيقها في منظمات الأعمال كاستراتيجية تنافسية حديثة، وهذا من خلال دراسة تجرية سلسلة فنادق CitizenM في تبني هذه الاستراتيجية.

أظهرت النتائج أن سلسلة فنادق CitizenM قد قامت بتبني هذه الاستراتيجية مما سمح لها بفتح مساحة سوقية جديدة بخلق طلب جديد عن طريق ابتكار قيمة جديدة للعملاء وتحقيق توسع ونمو مريح. كلمات مفتاحية: الاستراتيجيات التنافسية الحديثة، استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة. تصنيفات JEL: D40، L11، M10، Z31.

Abstract:

This study aims to delimit the concept of the Blue Ocean Strategy and to clarify the various stages and steps of its adopting in business organizations as a modern competitive strategy by examining the experience of CitizenM hotels in adopting this strategy.

The results showed that CitizenM hotels have adopted this strategy, allowing it to open up new market space by creating a new demand through

المؤلف المرسل: العيداني إلياس، الإيميل: laidani.mgm@gmail.com

innovating new value for customers and to achieve expansion and profitable growth.

Keywords: Modern competitive strategies; Blue Ocean Strategy; Value Innovation.

Jel Classification Codes: D40, L11, M10, Z31.

1. مقدمة:

يعيش العالم اليوم تغيرات اقتصادية سريعة ومستمرة في مختلف المجالات الصناعية والخدمية، وساهم التطور التكنولوجي وعودة الأسواق في تزايد حجم الإنتاج بنسب تفوق نسب تزايد الطلب عليه، وهذا ما أدى إلى نشوء منافسة محتمة بين منظمات الأعمال التي أصبحت تسعى لكسب أكبر حصة لها في السوق عبر الاقتطاع من حصص منافسيها بإتباع إستراتيجيات وطرق وأساليب عديدة لتحقيق ذلك، وهذا بهدف ضمان بقائها واستمراريتها في المقام الأول قبل التفكير في تطويرها وتوسعها ونموها، وهو الأمر الذي أصبح يمثل مهمة صعبة التحقيق بعد أن ظهر تقارب كبير في العروض المقدمة للعملاء من طرف المنتجين ومقدمي الخدمات واشتعلت حرب الأسعار فيما بينهم مما أدى إلى تآكل رهيب في الأرباح المحققة.

وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على المنظمة تبني نموذج عمل ومنهج إستراتيجي وتنافسي جديد مختلف عن الاستراتيجيات السائدة بمكّنها من الانعتاق من المنافسة القائمة وفتح مساحات سوقية جديدة بخلق طلب جديد، وهو ما لا يتحقق إلا بتقديم عروض مختلفة عما يقدمه المنافسون في السوق تقدم من خلالها قيمة إضافية للعملاء مقابل تخفيض للتكاليف يسمح بتخفيض للأسعار وتعتبر استراتيجية المحيط الأزرق السبيل الأنسب لتحقيق هذا.

استنادا إلى ما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

كيف يتم تبني وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال؟

وبناء على الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكننا طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما هي المرتكزات النظرية التي تُبنى على أساسها إستراتيجية المحيط الأزرق؟

- ما هي الخطوات المتبعة والأدوات العملية المستعملة لتبني منظمات الأعمال لإستراتيجية المحيط الأزرق؟

- كيف تمكنت سلسلة فنادق CitizenM من تبني هذه الإستراتيجية وما هي المراحل والخطوات العملية التي اتبعتها لتحقيق ذلك وكيف أدى هذا التبني لنجاحها ونموها نحو مربحا؟ يساهم بحثنا هذا في تسليط الضوء على مبادئ ومنطلقات إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية تنافسية حديثة وتوضيح مختلف خطوات ومراحل تبنيها وتطبيقها في منظمة الأعمال، وهذا بعد النجاح الذي عرفته المنظمات التي تبنت هذه الإستراتيجية في مختلف القطاعات، كما يعتبر هذا البحث دليلا للمستثمرين في الجزائر وحافزا لهم لتبني هذه الإستراتيجية خاصة في مجال الفنادق والذي يمثل محورا أساسيا ضمن قطاع السياحة الذي يعتبر قطاعا حيويا يُعَوَّل على مساهمته في تحريك عجلة التنمية في بلد يمتلك جميع الإمكانيات اللازمة لذلك، وتعتبر سلسلة فنادق CitizenM نموذجا يحتذى به نظرا للنجاح اللافت الذي حققته في هذا المجال جراء تبنيها لهذه الإستراتيجية.

2. الإطار النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق

1.2 نشأة مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق

في عام 2005 قام كلا من البروفيسور Kim Chan وزميلته البروفيسور Renée Mauborgne وهما أساتذة بمعهد INSEAD الفرنسي لإدارة الأعمال بإصدار كتاب بعنوان "إستراتيجية المحيط الأزرق" "Blue Ocean Strategy" والذي حقق شهرة عالمية غير مسبوقه حيث بيعت منه أكثر من مليون نسخة خلال العام الأول لإصداره كما تمت ترجمته إلى 43 لغة وحاز على العديد من الجوائز المرموقة (عبد الفتاح، 2018، صفحة 54)، وقبل إصدار الكتاب أمضى مؤلفيه 20 عاما في دراسة 150 تحركا إستراتيجيا قامت بها 100 شركة رائدة في 30 صناعة مختلفة خلال الفترة من 1880م إلى 2000م حيث أدت هذه التحركات إلى تحقيق نمو وازدهار بارزين للشركات التي أطلقتها، وذلك من خلال إنشاء مساحات جديدة في الأسواق بخلق طلب جديد عن طريق استهداف عملاء جدد من خارج نطاق قاعدة الطلب الحالي (Kong, Lartey, Bah, Biswas, & Jaladi, 2018, p. 233).

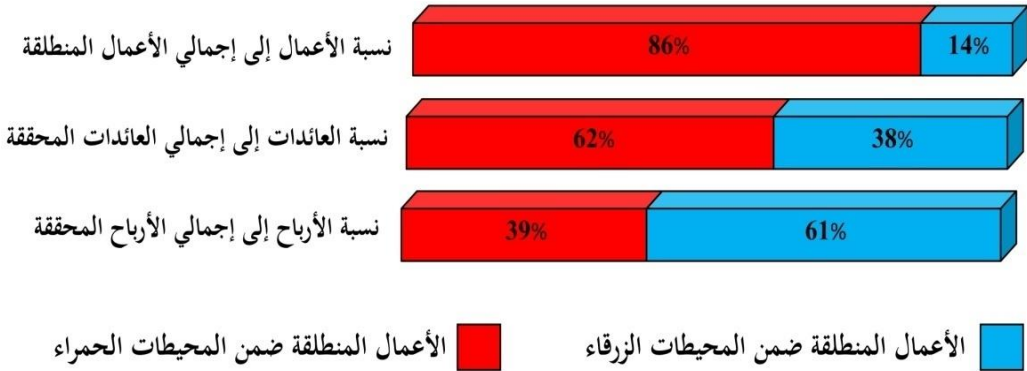
2.2 المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء

شرح مؤلفا كتاب "إستراتيجية المحيط الأزرق" نموذج السوق الخاص بهم من خلال تصوير السوق

على أنه مكون من نوعين من المحيطات: المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء، فقد عرفا المحيطات الحمراء بأنها مساحات السوق المعروفة والتي تشمل أغلب الصناعات السائدة في الصناعة، ففي هذه الأسواق الحدود معروفة والمنافسين يقبلون بقواعد المنافسة والطلب فيها يكون ثابتا ويتنافس المتنافسون على عدد محدود ومعروف من العملاء (Siegemund, 2008, p. 23) حيث تجتهد الشركات للتغلب على منافسيها بالحصول على أكبر حصة ممكنة من الطلب في السوق باستخدام طرق وأساليب عديدة، ولكن مع ازدياد السوق بالمزيد من المتنافسين تصبح المنافسة على أشدها لأن كل منافس يحاول الاستيلاء على حصة غير من السوق وهو ما ينتج عنه صراع يشبه القتال في معركة تسيل فيها الدماء فيتعكر صفو المياه باللون الأحمر، وهذا سبب تسميتها بالمحيطات الحمراء (عبد الفتاح، 2018، صفحة 52)، وفي المقابل تشبه المحيطات الزرقاء المساحات السوقية البكر التي لم تعكر صفوها المنافسة الدامية وهي تدل على مساحات سوقية غير محددة ولا وجود للمنافسين فيها، ويمكن إنشاؤها عن طريق خلق طلب جديد غير مكتشف وغير ملبي في السوق الحمراء (Siegemund, 2008, p. 23).

ولتحديد مدى تأثير إنشاء المحيطات الزرقاء على نمو منظمة الأعمال من جانب كل من العوائد والأرباح، قام الباحث Kim وزميلته Mauborgne بإجراء دراسة على مجموع 108 من أعمال جديدة تم إطلاقها (Swaty, 2016, p. 47).

الشكل 1: نتائج تبنى إستراتيجية المحيط الأزرق على النمو والأرباح



Source: (Swaty, 2016, p. 47)

وكما هو موضح في الشكل 1، رغم أن ما نسبته 86% من الأعمال التي تم إطلاقها كانت امتدادات خطية أي تحسين تدريجي داخل المحيط الأحمر في مساحة السوق الحالية إلا أنها لم تساهم سوى بنسبة 62% من مجموع عائدات الأعمال المنطلقة وساهمت بـ39% فقط من إجمالي الأرباح المحققة. وفي المقابل فإن باقي الأعمال والتي كانت تهدف إلى خلق محيطات زرقاء جديدة ومع أنها تمثل ما نسبته 14% فقط من إجمالي الأعمال المنطلقة، إلا أنها ولّدت ما نسبته 38% من إجمالي الإيرادات و61% من إجمالي الأرباح، وهذا ما يُظهر جليا الدور البارز الذي تلعبه الأعمال المنطلقة ضمن المحيطات الزرقاء في نمو الشركات وتحقيقها لأرباح عالية.

بعد تمييز المحيطات الزرقاء عن نظيرتها الحمراء يمكننا التطرق إلى تعريف المحيطات الزرقاء والتي عُرِفَت بأنها تمثل مساحة السوق غير المستغلة أو غير المكتشفة والتي يتم فيها إنشاء طلب جديد وخلق فرصة للنمو والربحية العاليتين، أين تصبح المنافسة أمرا غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد (Kim & Mauborgne, 2005, p. 4). كما تم اعتبار إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية أنها تُحوّل التركيز من المنافسة القائمة بين الشركات داخل السوق إلى إعادة بناء حدود السوق وخلق طلب جديد، أي أنها توجّه نحو تطوير سوق لا منازع فيه (Yang, 2012, p. 702).

وبالتالي نرى أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي نموذج أعمال وإستراتيجية تنافسية هدفها تحقيق النمو والربحية العاليتين عن طريق تحرر من يتبناها من المنافسة السائدة في السوق بالتوجه نحو مساحات سوقية بكر لم يصل إليها أحد بإنشاء طلب جديد ووضع قواعد جديدة للمنافسة.

3.2 مراحل تبني إستراتيجية المحيط الأزرق

تشتمل عملية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق على خمس خطوات منهجية تتضمن أدوات عملية وتحليلية ثبتت فعاليتها وذلك مع توجيه صحيح لزيادة فرص نجاحها.

1.3.2 الخطوة الأولى: البدء

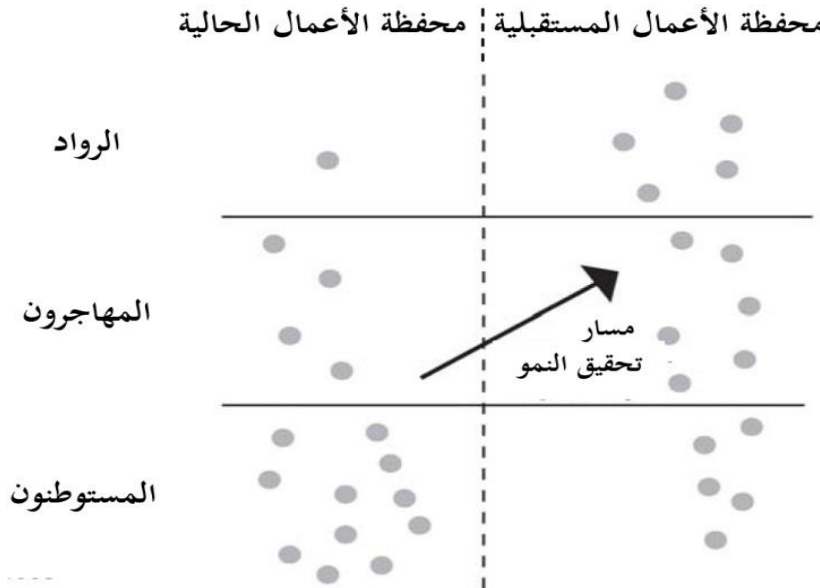
تتمثل الخطوة الأولى نحو تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في اختيار المكان الأنسب للتحرك الإستراتيجي نحوه، وتعتبر ما يعرف بخريطة الرواد-المهاجرين-المستوطنين الأداة المثالية التي ترشد المسيرين لاستهداف

المناطق من السوق التي تحقق لهم أكبر قدر من المكاسب واستغلال الإمكانات الواعدة للنمو عبر حافطة الأعمال، وذلك ابتداء برسم أعمال أو مشروعات المنظمة وتصنيفها على هذه الخريطة.

ونقصد بالرواد المشروعات التي تقدم قيمة مبتكرة غير مسبوقة، وفيها تنطبق إستراتيجية المحيطات الزرقاء، وهي أهم مصادر النمو والربح للشركة، كما نقصد بالمستوطنين المشروعات من بين المشروعات السائدة في الصناعة، وهي لا تضيف لأرباح المنظمة ولا تساهم بشكل كبير في نموها، لأنها تختنق بفعل المنافسة في محيط أحمر دامي، أما المهاجرون فيقفون في مكان وسط على الخريطة بين الرواد والمستوطنين (عبد الفتاح، 2018، صفحة 111).

ويمنح توسيع منطق الريادة بإطلاق مشروعات تقدم قيمة مبتكرة غير مسبوقة عن طريق تبني إستراتيجية المحيط الأزرق إمكانات للنمو المربح للشركة (Kim & Mauborgne, 1997)، حيث ينبغي أن تكون خريطة أعمال المنظمة لديها توازن صحي بين الرواد والمهاجرين والمستوطنين (Kim & Mauborgne, 2017, p. 92). ويوضح الشكل 2 كيف يمكن تحويل مركز الثقل في محفظة أعمال المنظمة من هيمنة المستوطنين إلى توازن أفضل بين المستوطنين والمهاجرين والرواد.

الشكل 2: اختبار إمكانات النمو عن طريق خريطة "الرواد - المهاجرين - المستوطنين"



Source: (Kim & Mauborgne, 1997)

2.3.2 الخطوة الثانية: فهم وإدراك الوضعية الحالية

تتناول الخطوة الثانية كيفية تشكيل منظمة الأعمال بصورة واضحة لوضعها التنافسي الحالي، حيث أن إدراكها لواقعها الاستراتيجي يبرز حاجتها إلى التغيير. ويعتبر تطوير "نسيج الإستراتيجية" أداة وإطاراً تشخيصياً وعملياً لتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل ناجح، وهو نوع من التخطيط التحليلي لتصوير الوضع الحالي للمنافسة حيث يجسد الوضع الحالي للمنافسين في مساحة السوق الحالية مما يسمح بفهم ومعرفة العوامل التي تركز عليها الصناعة حالياً وما يحصل عليه العملاء من عروض تنافسية في السوق (Kim & Mauborgne, 2005, p. 25) ويتم تطوير النسيج الاستراتيجي بتصوير منحنيات القيمة الخاصة بكل منظمة أو مجموعة إستراتيجية، ومنحنى القيمة هو تصوير للوضع النسبي لما تقدمه المنظمة لعملائها من كافة عناصر مخرجات الصناعة، فإذا أرادت منظمة ما إحداث نقلة جذرية في منحنى القيمة الخاص بها والذي يظهر من خلال مروره بنقاط لا تمر عبرها منحنيات القيمة الخاصة بالمنافسين فعليها أن تقوم بتقديم مزيج قيمة جديد ومختلف للعملاء وهو ما يمكن تحقيقه بتبني إستراتيجية المحيط الأزرق (عبد الفتاح، 2018، صفحة 97).

3.3.2 الخطوة الثالثة: تصوّر موضع الوصول

يتم في هذه المرحلة تحديد من هم العملاء المستهدفون حيث تتم إعادة بناء حدود السوق ليس من خلال النظر إلى العملاء الحاليين وكيفية جعلهم أكثر رضا، ولكن من خلال استكشاف غير العملاء وهو السبيل لخلق طلب جديد (Kim & Mauborgne, 2015, p. 201).

ويمكن تصنيف غير العملاء إلى الفئات الثلاث التالية (نصور، 2016، صفحة 53):

- العملاء المتوقعون: هم من يبحثون عن الجديد دوماً وسيكونون في مقدمة من يتقبلون التغيير.
- العملاء غير المتقبلين: وهم من يُتوقع منهم رفض المنتج الجديد تماماً.
- العملاء غير المكتشفين أو غير المعروفين: وهم من يتواجدون خارج نطاق الطلب على المنتج.

ويعتبر تحليل وفهم هذه الطبقات من المراحل الأساسية لتبني إستراتيجية المحيط الأزرق، حيث لخلق

طلب جديد، تحتاج المؤسسة إلى تحويل تركيزها إلى غير العملاء ومعرفة لماذا يرفضون التعامل مع صناعتها.

4.3.2 الخطوة الرابعة: معرفة كيفية الوصول

تتمحور هذه الخطوة حول كيفية خلق مساحة سوقية جديدة وتغيير قواعد لعبة المنافسة ويتم ذلك عن طريق تطبيق أداتين أساسيتين هما إطار العمل ذي المسارات الستة وإطار العمل ذي الفعاليات الأربع.

1.4.3.2 إطار العمل ذي المسارات الستة

يعتبر إطار العمل ذي المسارات الستة أداة تحليلية فعالة حيث يمثل كل مسار من المسارات الستة كيفية خاصة للنظر إلى السوق نظرة جديدة لتحويل تركيز الإستراتيجية من المنافسة وجها لوجه إلى خلق مساحة سوقية جديدة بالتحويل نحو المحيطات الزرقاء، وتتمثل هذه المسارات في الآتي:

- المسار الأول: البحث في الصناعات البديلة: إذ يمكن إيجاد محيطات زرقاء بالنظر إلى الصناعات التي تنتج سلعا أو تقدم خدمات بديلة تؤدي نفس الغرض، ومثال ذلك الجمع بين مركز للتسوق ومطعم وملهى للأطفال حيث أن للثلاثة نفس الغرض وهو خروج العائلات للترويح.

- المسار الثاني: البحث عبر المجموعات الإستراتيجية في نفس الصناعة عوض التركيز على الموقف التنافسي ضمن المجموعة الاستراتيجية نفسها: ويعبر مصطلح المجموعة الإستراتيجية عن مجموعة منظمات تعمل في مجال محدد وتتبع استراتيجية متشابهة، ويمكن للمنظمات من خلال هذا المسار أن توجد المحيطات الزرقاء بإيجاد حلول جديدة للعملاء من خلال النظر إلى مجموعات إستراتيجية مختلفة في مجال عملها (قاسم و محمد، 2013، صفحة 47).

- المسار الثالث: إعادة تعريف مجموعة المشترين ضمن الصناعة عوض التركيز على خدمة أفضل لنفس المشترين: ففي صناعة الأدوية مثلا استطاعت عدة شركات الخروج من حالة المنافسة القائمة وإيجاد محيط أزرق لها بالتركيز على المستخدمين لمنتجاتها وهم المرضى وتجاهل فئة المؤثرين على قرار الشراء وهم الأطباء.

- المسار الرابع: النظر إلى المنتجات والخدمات المكملة التي تتخطى حدود صناعتها: حيث يمكن إيجاد محيطات زرقاء بتقديم حلول متكاملة للعملاء من خلال تقديم المنظمة منتجات مكملة لمنتجاتها وهو ما قامت به شركة Panzani الإيطالية المنتجة للعجائن حيث قامت بإطلاق منتج جديد مكمل لمنتجاتها وهو صلصة الطماطم الجاهزة.

- **المسار الخامس:** إعادة التفكير في التوجه الوظيفي/العاطفي للصناعة: حيث أن هناك منظمات لها توجه عاطفي يركز على التكلفة وحساب المنفعة، في حين نجد أخرى تنافس في مجال تحريك المشاعر وإغراء الزبون عاطفياً، وعندما تسعى المنظمات إلى الانفراد في السوق فإنها تمارس عملية الانتقال بين هذين النموذجين، وهو المسعى الذي طبقتته شركة Swatch السويسرية التي تحولت من صناعة الساعات التي تميل إلى الاتجاه الوظيفي والتركيز على جودة المنتج إلى حالة الانسحاق العاطفي والتركيز على الحدائثة والموضة (رؤوف، 2010، صفحة 324).

- **المسار السادس:** النظر عبر الزمن: حيث يمنح النظر إلى التحولات التي تحدث مع مرور الزمن من المنظور الصحيح فرصاً حقيقية باتجاه خلق أسواق جديدة، حيث يمكن مثلاً استغلال تغيّر في معايير القيمة لدى العملاء سببه توقف تقنية ما أو ظهور نمط حياة جديد أو تغيير في التشريعات أو ظروف المحيط (قاسم و محمد، 2013، صفحة 49).

2.4.3.2 إطار العمل ذي الفعاليات الأربع

يستوجب بعد العمل في إطار المسارات الستة تحويل الأفكار الناتجة إلى أفكار عملية جيدة التصميم، ولتحقيق ذلك، يعتبر إطار العمل ذي الفعاليات الأربع أو ما يعرف بمصفوفة (الحذف-التقليص-الرفع-الإيجاد) أداة فعالة مكتملة تقود لبناء حركات إستراتيجية في إطار المحيطات الزرقاء، ويقوم إطار العمل هذا على طرح أربعة أسئلة رئيسية لتحدي المنطق الاستراتيجي ونموذج العمل القائم في الصناعة وتمثل مضامين الأسئلة الأربعة فيما يلي (Kim & Mauborgne, 2015, pp. 43-44):

- **السؤال الأول:** ما هي العناصر التي يجب حذفها وهي موجودة في الصناعة وتعتبر أمراً مفروغ منه؟ ويفرض على المنظمة أن تفكر في إزالة عناصر تنافست عليها الشركات طويلاً في صناعة ما، حيث يتم اعتبارها ذات أهمية رغم أنها لم تعد لها قيمة ويمكنها حتى أن تنقص من قيمة المنتج لدى العملاء.

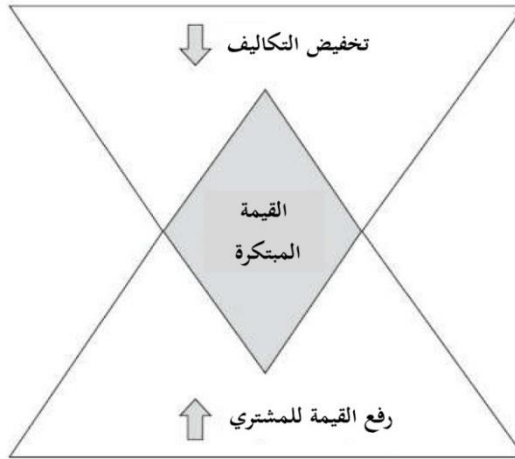
- **السؤال الثاني:** ما هي العناصر التي يجب تقليصها إلى أدنى من المستوى المتعارف عليه في الصناعة؟ ويفرض على المنظمة تحديد ما إذا كانت المنتجات قد تم تصميمها بشكل مفرط بهدف مطابقة المنافسة والتغلب عليها مما يزيد من تكلفتها دون تحقيق مكاسب تقابلها.

- السؤال الثالث: ما هي العناصر التي يجب الرفع منها إلى أعلى من المستوى المتعارف عليه في الصناعة؟ ويدفع المنظمة إلى الكشف وتجاوز الحلول الوسط التي فرضتها على العملاء الصناعة القائمة.

- السؤال الرابع: ما هي العناصر التي يجب إيجادها ولم يتم طرحها من قبل في الصناعة؟ حيث يساعد المنظمة على اكتشاف مصادر جديدة تمامًا للقيمة بالنسبة للعملاء.

من خلال متابعة السؤالين الأولين (والذين هدفهما حذف وتقليص بعض العناصر على التوالي) تكتسب المنظمة نظرة ثاقبة حول كيفية تخفيض التكاليف الخاصة بها بحذف وتقليل العناصر التي تتنافس عليها الصناعة السائدة، وفي المقابل، تعطي الإجابة على السؤالين الآخرين (والذين هدفهما الرفع من وإيجاد بعض العناصر على التوالي) للشركة نظرة ثاقبة حول كيفية رفع القيمة للمشتري وخلق طلب جديد (Kim & Mauborgne, 2005, p. 30)، وهو ما ينتج عنه ما أطلق عليه مصطلح "إبتكار القيمة" والذي تقوم عليه إستراتيجية المحيط الأزرق (كما هو موضح في الشكل 3) حيث يختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة، فإضافة القيمة تتم ضمن المحيط الأحمر وذلك من خلال إلحاق منافع إضافية للمنتج والخدمات المقدمة للعميل دون تخفيض في الأسعار، أما إبتكار القيمة فيتم من خلاله التركيز على تقليل التكاليف مما ينتج عنه تخفيض للأسعار بالإضافة إلى منح قيمة مضافة للعملاء بتوفير خصائص مميزة في المنتج والخدمات المرافقة له (الحواربي، 2017، صفحة 12).

الشكل 3: ابتكار القيمة في إطار إستراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: (البناء و طالب، 2012، صفحة 62)

بالاعتماد على الأداتين المتمثلتين في إطار العمل ذي المسارات الستة وإطار العمل ذي الفعاليات الأربع يمكن للشركة إحداث تغيير نوعي في نسيج الإستراتيجية الخاص بصناعتها، وذلك بظهورها بمنحنى قيمة جديد يختلف عن المنحنيات الخاصة بالمنافسين يعبر عن تقديمها لمزيج قيمة جديد.

5.3.2 الخطوة الخامسة: تنفيذ الحركة الإستراتيجية

يعتبر تنفيذ الحركة الإستراتيجية آخر مرحلة من مراحل تبني إستراتيجية المحيط الأزرق وتشتمل هذه المرحلة على تحديد الحركة الإستراتيجية والإعداد النهائي لها، ثم إجراء اختبارات سريعة للسوق بعد ذلك، ليتم في الأخير تنقيح هذه الحركة والإنطلاق في تنفيذها (Kim & Mauborgne, 2017, p. 75).

3. دراسة حالة تبني شركة CitizenM لإستراتيجية المحيط الأزرق

1.3 التعريف بشركة CitizenM

تعتبر CitizenM سلسلة فنادق جديدة تم إفتتاح أول فنادقها سنة 2008 بمدينة أمستردام بهولندا (Krzykowski, 2008)، تمكنت هذه الشركة والتي تعود ملكيتها لكل من Rattan Chadha و Michael Levie من التعرف على فئة جديدة من المسافرين الدوليين، ونتيجة لذلك، ابتكرت علامة تجارية للفنادق التي تركز على أن توفر لهم الرفاهية بأسعار معقولة (Lin, 2014)، وحاليا تضم السلسلة 20 فندقا موزعة عبر أكبر مدن العالم بقارات أوروبا وأمريكا وآسيا (CitizenM, 2019).

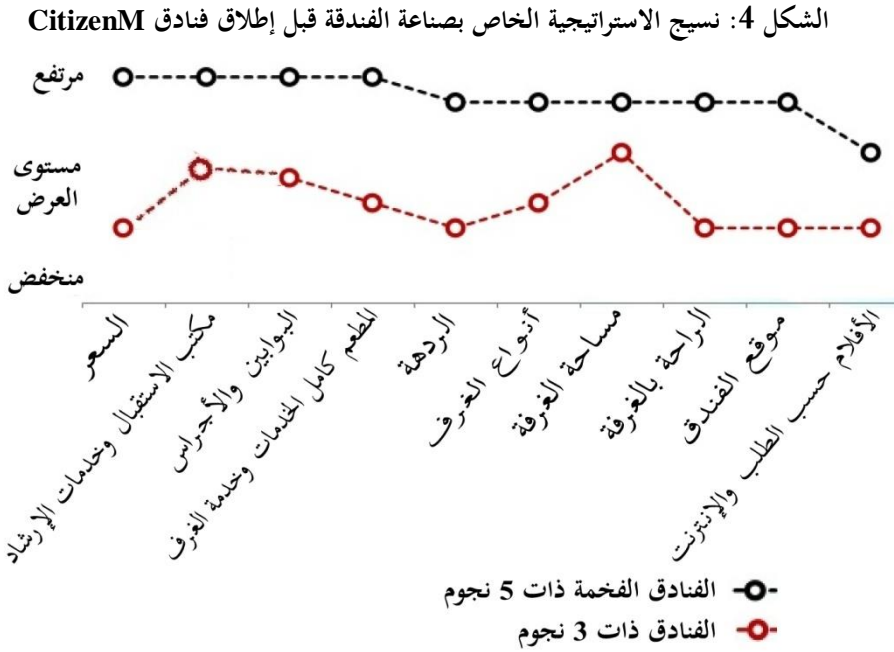
2.3 خطوات تبني شركة CitizenM لإستراتيجية المحيط الأزرق

1.2.3 الخطوة الأولى: البدء

قام Rattan Chadha وهو أحد مالكي سلسلة الفنادق والذي كان يملك شركة للملابس وتصميم الأزياء قام ببيعها بعد ذلك ليقرر التحول بمشاركة Michael Levie وهو الخبير في مجال الفنادق إلى الاستثمار في مجال الفنادق قاما بالبحث عن مواطن الإبداع في هذا المجال حيث تم البدء في إطلاق سلسلة فنادق مختلفة عن ما هو سائد في صناعة الفنادق بتقديم قيمة مبتكرة غير مسبوقه واستهداف المناطق من السوق التي تحقق نموا عاليا ومرحبا (CitizenMhotels, 2013).

2.2.3 الخطوة الثانية: فهم وإدراك الوضعية الحالية

بهدف معرفة الوضع التنافسي السائد قبل الانطلاق في تبني وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، تم تطوير "نسيج الإستراتيجية" الخاص بصناعة الفنادق وذلك بتصوير منحني القيمة الخاص بكل مجموعة إستراتيجية كما هو موضح في الشكل 4.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الشكل 5.

نلاحظ من خلال الشكل 4 أن لكل مجموعة إستراتيجية منحني قيمة مختلف خاص بها فبالنسبة للفنادق الفخمة فمستويات العروض المقدمة من طرفها أي القيمة المقدمة للزلاء تعتبر عالية فيما يخص أهم العوامل التي تركز عليها صناعة الفنادق والتي يستثمر فيها المتنافسون وهذا مقابل أسعار أيضا مرتفعة، أما فيما يخص الفنادق ذات 3 نجوم فمستويات العروض المقدمة تعتبر منخفضة مقارنة بالفنادق الفخمة ذات 5 نجوم وهذا مقابل أسعار منخفضة.

3.2.3 الخطوة الثالثة: تصوّر موضع الوصول

تم في هذه المرحلة تحديد من هم العملاء المستهدفون لتتم إعادة بناء حدود السوق بخلق مساحة جديدة من السوق تلي حاجياتهم ورغباتهم، ويتشكلون أساسا من الأشخاص الذين يقومون بالترحال والسفر

باستمرار لكنهم يفضلون الإقامة في ظروف مريحة وهو ما أطلق عليهم "المواطنون المتنقلون عبر العالم" "mobile citizens of the world" وعلى هذا الأساس تم تسمية سلسلة الفنادق باسم "CitizenM" ويدخل ضمن هؤلاء كلا من فئة الرحالة والمستكشفين والباحثين عن الإطلاع على الثقافات والمعالم السياحية المختلفة إضافة إلى فئة هواة التسوق في مختلف مدن العالم وفئة كثيري التنقل عبر العالم لتأدية مهام مرتبطة بأعمالهم وحرفهم (CitizenMhotels, 2010)، ولكن هؤلاء ليس لديهم الميزانية الكافية أو الرغبة في إنفاق أموال كبيرة للنزول بفنادق فخمة ذات 5 نجوم، كما أن الفنادق ذات 3 نجوم رغم أنها لا تكلفهم كثيرا إلا أنها لا تلبى غالب متطلباتهم ورغباتهم (Levie, 2019).

ومن الخصائص المشتركة بين هؤلاء أنهم غالبا لا يسافرون مع عائلاتهم ولا يقون داخل الغرفة طويلا نظرا لانشغالهم خاصة أثناء النهار كما أنهم يحتاجون إلى توفر جميع المستلزمات التي يحتاجونها في جو مريح وهادئ وبالأخص النوم المريح ومشاهدة الأفلام والاستحمام الجيد، هذا إضافة إلى حاجتهم إلى التواصل مع العالم الخارجي عبر الهاتف وشبكة الإنترنت لمشاركتهم مختلف خبراتهم وتجاربهم ونشاطاتهم.

4.2.3 الخطوة الرابعة: معرفة كيفية الوصول

بعدها وضحنا كيف أن CitizenM قررت الدخول إلى صناعة الفنادق والتي تعرف منافسة شرسة وذلك عن طريق إنشاء مساحة سوقية خاصة بها بعد ما درست الوضع التنافسي السائد من خلال تطوير "نسيج الإستراتيجية" الخاص بصناعة الفنادق كما قامت بعد ذلك بتحديد عملائها المستهدفين والذين يمثلون مصدر الطلب على ما تقدمه، يأتي الدور بعد ذلك للكيفية التي يتم من خلالها خلق مساحة سوقية جديدة وتغيير قواعد لعبة المنافسة وتم ذلك عن طريق تطبيق أداتين أساسيتين هما إطار العمل ذي المسارات الستة وإطار العمل ذي الفعاليات الأربع.

تبين من خلال تصريحات Michael Levie أن CitizenM قامت بإتباع المسار الثاني من بين المسارات الستة، ويتمثل هذا المسار في تجنب التركيز على الموقف التنافسي ضمن المجموعة الاستراتيجية والبحث عن الفرص الكامنة عبر المجموعات الاستراتيجية في نفس الصناعة من خلال الجمع بين أكثر العوامل جاذبية من كلتا المجموعتين الاستراتيجيتين. حيث صرح هذا الأخير أن صناعة الفنادق ككل تسبح

في محيطات حمراء دامية حيث أن المنافسة جد شديدة يحاول فيها كل منافس التغلب على منافسيه ضمن نفس المجموعة الاستراتيجية، كما أن هذه الصناعة لا تتميز بالإبداع، وهنا جاءت الحاجة للاستثمار ضمن محيط أزرق بعيدا عن هاته المحيطات الحمراء وذلك بالتركيز على مجموعتين إستراتيجيتين رئيسيتين وهي الفنادق الفخمة ذات 5 نجوم والفنادق ذات 3 نجوم ومعرفة كيف يمكن إنشاء فئة جديدة من الفنادق الفخامة والرفاهية لكن مقابل أسعار مقبولة "Affordable luxury" (Levie, 2017).

ولتحقيق هذا المسعى وبعدها تم تحديد المسار الإستراتيجي الواجب إتباعه استوجب على الشركة بناء حركة استراتيجية في إطار المحيط الأزرق والتي تقود إلى ابتكار في القيمة والذي لا يمكن بلوغه إلا من خلال تخفيض التكاليف وزيادة القيمة للعملاء في آن واحد، لذا تم ضمن إطار العمل ذي الفعاليات الأربع تحديد العناصر أو العوامل التي تركز عليها صناعة الفنادق والتي يجب إلغاؤها والعناصر التي يجب تقليصها والعناصر التي يجب الزيادة فيها والعناصر التي يجب إنشائها.

فحتى يمكن للشركة تخفيض التكاليف هناك عناصر تم حذفها حيث كانت تركز عليها المنافسة مع أنها لا تعتبر ذات قيمة بالنسبة للعملاء المستهدفين وتمثل هذه العناصر فيما يلي (Levie, 2017):

- تم إلغاء مكتب الاستقبال وخدمات التوجيه والإرشاد، حيث نجد في العادة أن النزلاء يشكلون طوابير متعبة ومزعجة عند دخولهم للفندق للحجز وكذلك عند خروجهم منه عند نهاية فترة إقامتهم.

- تم التخلي عن المطاعم لأن فنادق CitizenM لها ثلاث واجهات تطل على الشوارع الرئيسية وهي تتواجد في مدن كبرى، وفي هذه المدن النزلاء يفضلون التجوال واختيار المطاعم بأنفسهم بهدف التجول والتسلية والترفيه ودعوة بعضهم البعض لتناول الطعام.

- تم الاستغناء عن البوابين وباقي أصناف الخدم التي تشتهر بهم صناعة الفنادق وتم استبدالهم بنوع واحد من الموظفين وهم "السفراء" متعددي المهام.

كما تم تخفيض التكاليف بتقليص بعض العناصر إلى أدنى من المستوى المتعارف عليه في صناعة الفنادق دون أن يؤثر تقليصها على القيمة المقدمة للعملاء وأهمها:

- تم تخفيض التكاليف بزيادة عدد الغرف نتيجة تقليص مساحة الغرفة الواحدة (Levie, 2017).

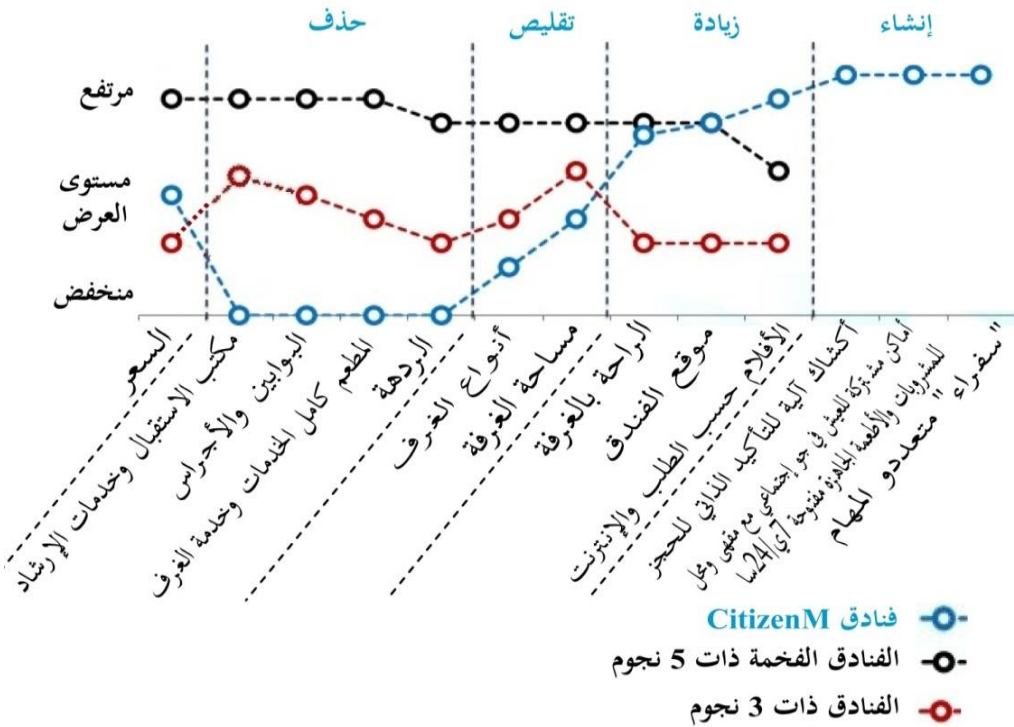
- تم توحيد شكل ومساحة الغرف أي أنه تم التقليص من الأنواع المتعددة للغرف إلى نوع واحد ويؤدي هذا إلى تقليص التكاليف الناتجة عن الامتناع عن النزول بالفندق في حالة عدم توفر نوع معين من الغرف.
- وتمكنت المؤسسة من رفع القيمة المقدمة للعملاء من خلال الزيادة في مستوى بعض العناصر التي فرضتها الصناعة القائمة وأهم هذه العوامل ما يلي:
- توفير سرير مريح ذو حجم ملكي، نافذة بحجم الجدار، مكان جيد للاستحمام، كما أن الغرفة مصممة بطريقة فعالة وتحتوي على أهم المستلزمات في إطار رفاهية عالية وتكنولوجيا متطورة "smart luxury" حيث تستعمل مفاتيح ذكية لفتح الأبواب وعن طريق لوحة إلكترونية "MoodPad" يمكن التحكم في الستائر وجهاز التلفزيون ودرجة حرارة الغرفة كما يمكن تغيير لون وشدة الإنارة، وتحتوي الغرفة على أثاث فاخر وثلاجة ومواد تجميلية ولوازم منتجة خصيصا لعملاء CitizenM وليست متوفرة في مكان آخر (Fauconnier, 2016).
- ملائمة موقع الفندق حيث أن فنادق CitizenM لها ثلاث واجهات وتقع بالمدن الكبرى وفي مواقع ممتازة قريبة من شبكات النقل والمطاعم ومختلف المرافق الضرورية (Levie, 2017).
- مشاهدة الأفلام حسب الطلب بالمجان، التواصل بالصوت والصورة عبر الإنترنت، توفر الإنترنت عالية السرعة بالمجان بتقنية "wifi"، مقابس مختلفة وملائمة لاستعمالات النزلاء (Fauconnier, 2016).
- وقامت المؤسسة برفع القيمة للعملاء أيضا عن طريق إنشاء عناصر كثيرة لم يتم طرحها من قبل في صناعة الفنادق وتتمثل فيما يلي:
- تم منح التحكم للنزلاء من خلال الحجز الذاتي عن طريق أكشاك آلية في مدة لا تتجاوز دقيقة واحدة ومن دون وقوع أية أخطاء إنسانية مع إمكانية الدفع الإلكتروني (CitizenM, 2019).
- تم استبدال كل أنواع الخدم بنوع واحد من الخدم وهم "السفراء" متعددو المهام الذين يقومون بكل أنواع المهام مثل الاستضافة والتوجيه بعد الحجز وتحضير وتقديم الشراب وغيرها من الأعمال، فهم ليسو خدما مبرمجين مسبقا بل يرافقون النزيل ويساعدونه في كل أمر هو في حاجة إليه (Levie, 2017).
- تم إنشاء أماكن مشتركة للنزلاء للعيش في جو اجتماعي "communal living" بها مقهى ومحل للمشروبات والأطعمة الجاهزة مفتوحة 7 أيام/24 ساعة مع توفر كل المتطلبات من حواسيب وطابعات وكتب

وغيرها، وكأن النازل في الفندق يعيش في منزله، مع تصميم مهندسة جميلة وقطع ولوحات فنية ملهمة (CitizenM, 2019).

نتج عن حذف بعض العوامل وتقليص بعضها تخفيض في التكاليف، وفي المقابل، نتجت زيادة في القيمة دون ارتفاع مصاحب في التكاليف من خلال الزيادة في بعض العوامل وإنشاء عوامل جديدة وهذا ما أدى إلى تحقيق "إبتكار القيمة" والذي تقوم عليه إستراتيجية المحيط الأزرق.

بعد العمل ضمن إطار العمل ذي الفعاليات الأربع وتحديد مزيج القيمة الجديد الذي يمكن تقديمه للعملاء تم تطوير نسيج الإستراتيجية المستقبلي وذلك بتصوير منحى القيمة الخاص بكل مجموعة استراتيجية كما هو موضح في الشكل 5، ونلاحظ أن منحى القيمة الخاص بـ CitizenM يظهر بتشكيلة تخالف المنحنيين الخاصين بالمجموعتين الإستراتيجيتين اللتان تم التركيز عليهما وهما الفنادق الفخمة ذات 5 نجوم والفنادق ذات 3 نجوم.

الشكل 5: نسيج الاستراتيجية الخاص بصناعة الفنادق بعد إطلاق فنادق CitizenM



source: (Levie, 2017)

أما بالنسبة للأسعار فقد سمح "إبتكار القيمة" الذي تحقق عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المقدمة للعملاء دون رفع مصاحب للتكاليف إلى تخفيض كبير في الأسعار حيث تقل الأسعار الخاصة بفنادق CitizenM بنسبة 30% إلى 40% عن الأسعار الخاصة بالفنادق الفخمة ذات 5 نجوم (Levie, 2017).

5.2.3 الخطوة الخامسة: تنفيذ الحركة الإستراتيجية

بعد المرور عبر الخطوات الأربعة الأولى نحو تبني إستراتيجية المحيط الأزرق أصبحت معالم تطبيق هذه الإستراتيجية واضحة حيث قامت شركة CitizenM بالبدء الفعلي في تطبيقها بإطلاق أول فندق لها بمدينة أمستردام بهولندا وكان ذلك سنة 2008.

3.3 نتائج تبني فنادق CitizenM لإستراتيجية المحيط الأزرق

كان لتبني فنادق CitizenM لإستراتيجية المحيط الأزرق أثرا بارزا على نجاحها تجسد فيما يلي:

- تحقيق توسع كبير ونمو مربح عالي فالأرباح التي حققتها سمحت لها بإطلاق 20 فندق موزعة عبر قارات أوروبا وأمريكا وآسيا بعدما كان فندقا واحدا قبل 11 سنة من إطلاقها لأول فنادقها كما بلغ عدد عمالها عبر مختلف الفنادق 1.000 عامل (Levie, 2019).
- تحصلت على نسبة عالية للتقييمات الايجابية للنزلاء تفوق في مرات عديدة الفنادق ذات 5 نجوم وبلغ متوسط نسبة شغل الغرف 90% وهذا بفضل القيمة العالية المقدمة لهم بالإضافة إلى أن الأسعار بما تقل بنسبة 30% إلى 40% عن الأسعار الخاصة بالفنادق الفخمة ذات 5 نجوم نتيجة نموذج القيمة المبتكر والذي أدى رفع القيمة المقدمة للنزلاء دون رفع للتكاليف بل بتخفيضها (Levie, 2017).

4. خاتمة:

تبين من خلال دراستنا هذه أن سلسلة فنادق CitizenM قد قامت بتبني إستراتيجية المحيط الأزرق وذلك بتنفيذ كافة خطوات تطبيقها وأولها إتخاذ قرار التحول إلى الاستثمار في مجال الفندقية بطريقة مبتكرة ومختلفة عن ما هو سائد، ليتم بعد ذلك دراسة الوضع السائد للمنافسة بالاستعانة بالأداة التحليلية المتمثلة في تطوير النسيج الاستراتيجي للوضعية التنافسية للصناعة، ثم تم تحديد فئة العملاء المستهدفين من طرفهم

ليتم بعد ذلك رسم صورة عن كيفية خدمة هؤلاء العملاء بمنحهم قيمة مبتكرة مختلفة عن ما يقدمه المنافسون في الصناعة بالاستعانة بأداتين عمليتين وتحليليتين مهمتين وهما إطار العمل ذي المسارات الستة وإطار العمل ذي الفعاليات الأربع، وفي نهاية هذه المرحلة تم تحديد مزيج القيمة المقدم للعملاء ليتم الدخول في آخر مرحلة من مراحل تبني إستراتيجية المحيط الأزرق وهي البدء الفعلي في تطبيقها.

تبني هذه الإستراتيجية من طرف سلسلة فنادق CitizenM مكنها من النجاح وتحقيق توسع ونمو مربحين جراء إبتكارها لنموذج قيمة جديد من خلال التحرر من المنافسة المهيمنة على صناعة الفنادق وفتح أسواق جديدة لها عن طريق خلق طلب جديد باستهداف فئة جديدة من العملاء وتقديم قيمة مبتكرة لهم تمثلت في توفير "الرفاهية بأسعار معقولة" "Affordable luxury".

من خلال دراسة حالة سلسلة فنادق CitizenM يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية تنافسية حديثة ونموذج أعمال يقود للنجاح الاستراتيجي وتحقيق التوسع والنمو المربح يمكن تبنيه من طرف المؤسسات الجزائرية باختلاف مجالات نشاطها خاصة في ظل مناخ الأعمال الدولي الحالي والمنافسة الشرسة التي تفرضها الشركات العابرة للقارات.
- ضرورة إستفادة رجال الأعمال المستثمرين في قطاع الفنادق بالجزائر من تجربة فنادق CitizenM الناجحة في هذا المجال وهي التي تحصلت على جوائز محلية وعالمية عديدة.
- تنظيم برامج ودورات للتكوين والتدريب على منهجية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق والأدوات المستعملة في ذلك لفائدة المقاولين الشباب والراغبين في إطلاق مشاريع إستثمارية جديدة بالجزائر.

5. قائمة المراجع:

- حازم محمد عبد الفتاح. (2018). التسويق الأزرق (إستراتيجية المحيط الأزرق بين المفهوم والتطبيق). الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- رعد رؤوف. (2010). دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى -. مجلة تنمية الرفادين، 32(98)، 317-335.
- ريزان نصور. (2016). دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق "دراسة ميدانية على شركات

العصائر في مدينة اللاذقية". مجلة جامعة البعث، 38(28)، 43-63.

زينب البناء، و علاء طالب. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة : مدخل معاصر. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.

سعد قاسم، و سعيد محمد. (2013). مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية -دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / الموصل-. مجلة تنمية الرفادين، 35(113)، 39-55.

يوسف الحوراني. (2017). مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.

CitizenM. (2019, May 25). *CitizenM says: welcome to a new kind of hotel*. Retrieved May 25, 2019, from CitizenM hotels: https://www.citizenm.com/?switch_language=en

CitizenMhotels. (2010, July 01). *CitizenM says: hello! [YouTube video]*. Retrieved May 11, 2019, from <https://www.youtube.com/watch?v=UgtIrUe9CC8>

CitizenMhotels. (2013, June 10). *CitizenM founder Rattan Chadha is a mobile citizen of the world [Youtube video]*. Retrieved April 27, 2019, from <https://www.youtube.com/watch?v=J7FuBokQuSQ>

Fauconnier, F. (2016, janvier 29). *CitizenM, l'hôtel digitalisé qui rend le luxe accessible*. Consulté le Mai 18, 2019, sur Le Journal du Net: <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1172172-citizenm-digitaliser-l-hotellerie-pour-rendre-le-luxe-accessible/>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 102-112.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the*

- Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*. New York: Hachette Books.
- Kong, Y., Lartey, P. Y., Bah, F. B., Biswas, N. B., & Jaladi, R. S. (2018). In Pursuit of Public Sector Efficiency and Value Innovation; the Blue Ocean Strategy. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(1), 227-248.
- Krzykowski, M. (2008, November 7). *CitizenM by concrete*. Retrieved april 27, 2019, from De Zeen: <https://www.dezeen.com/2008/11/07/citizenm-by-concrete/>
- Levie, M. (2017, December 14). *How CitizenM created new market space in the hotel industry [YouTube video]*. Retrieved may 04, 2019, from <https://www.youtube.com/watch?v=coP6KoHMUHI>
- Levie, M. (2019, March 22). *CitizenM: Reinventing the hotel chain model*. Retrieved April 26, 2019, from <https://business-digest.eu/en/2019/03/22/citizenm-reinventing-the-hotel-chain-model/>
- Lin, L. (2014, November 05). *Interviewing Michael Levie, founding partner and COO at citizenM*. Retrieved April 29, 2019, from Hospitality Net: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4067653.html>
- Siegemund, C. (2008). *Development of a consulting approach based on "value innovations" for management consulting business of small and medium-sized companies in Germany*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Swaty. (2016). Blue ocean strategy: an opportunity for entrepreneurs to create uncontested market. *Journal of Applied Management - JIDNYASA*, 8(2), 43-48.
- Yang, J.-t. (2012). Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 701-720.