

استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التوزيع تجربة شركة وول مارت (Wal-Mart) للتوزيع بالتجزئة

*L'utilisation de la stratégie de l'océan bleu dans la distribution
L'expérience de la société(Wal-Mart) pour la distribution en détail*

*Use blue ocean strategie in distribution
(Wal-Mart) company of retail distribution experience*

إلياس سالم
أستاذ محاضر
جامعة المسيلة
salemilyes@yahoo.fr
0661.18.28.94

تاريخ النشر: 2020/04 /15

تاريخ القبول: 2019/04 /07

تاريخ الاستلام: 2019/10/16

ملخص: يهدف هذا المقال إلى التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق أسواق جديدة بعيدا عن مفهوم المنافسة التقليدية؛ وقد تبين من خلال البحث أنه بإمكان المؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجية أن تخلق طلبا جديدا بخلق فضاءات جديدة وأسواق جديدة، وكذا السيطرة على أسواقها، واتضح ذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات وكذلك تجربة شركة وول مارت (Wal-Mart)، وقدرتها على خلق أسواقها والسيطرة عليها واحتلال مكانة الريادة في سوق البيع بالتجزئة على المستوى العالمي. الكلمات المفتاحية: استراتيجية، المحيط الأزرق، المنافسة، التوزيع، شركة وول مارت.

Résumé

Cet article vise à identifier la stratégie de l'Océan Bleu et son rôle dans la création de nouveaux marchés, en dehors du concept de la concurrence traditionnelle, et il s'est avéré que l'entreprise qui met en œuvre cette stratégie peut créer une nouvelle demande et de nouveaux marchés ainsi que de contrôler leurs marchés; Et l'expérience de Wal-Mart et sa capacité à créer et à contrôler ses marchés et à prendre la tête du marché mondial de la vente au détail a bien éclairci la question.

Mots clés: stratégie, ocean blue, concurrence, distribution, société Wal-Mart.

Abstract

This article aims to identify the strategy of the Blue Ocean and its role in creating new markets away from the concept of traditional competition. The research shows that the company that implements this strategy can create a new demand for creating new spaces and markets as well as controlling their markets. And the experience of Wal-Mart, its ability to create and control its markets and take the lead in the global retail market has clarified the relationship between implement blue ocean strategy and leadership of global retail market.

Key words: strategy, blue ocean, competition, distribution, Wal-Mart company.

مقدمة

يتميز عالم الأعمال المعاصر بتحولات وتغيرات سريعة، كانت استجابة لظاهرة العولمة والانفتاح الاقتصادي والتغير التكنولوجي المتسارع في جميع المجالات؛ مما انجر عنه اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية المحلية والعالمية، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، احتلال المستهلك مركز اهتمام المؤسسة، الثورة التكنولوجية في الاتصالات والتي ألغت الحواجز الجغرافية؛ مما فاقم من حدة المنافسة بين المؤسسات للوصول الى المستهلك ومعرفة احتياجاته ومتطلباته وتلبيتها بالطريقة التي ترضيه؛ كل هذه التغيرات وغيرها جعلت المؤسسة تواجه تحديات البقاء والاستمرار ومواجهة تقلبات السوق والمنافسة التي قد تؤدي الى انخفاض الطلب وتفادي مخاطر المنافسة، لخلق طلب جديد ورفع حصتها السوقية في بيئات تقل او تنعدم فيها المنافسة بين المؤسسات وهو ما سماه (Renee & Kim) بالمحيط الأزرق، وتبني استراتيجية المحيط الأزرق التي تعمل على بث روح التحدي لدى المؤسسات المتنافسة لكسر قيود الأسواق الحالية، والتي تعرف تنافسية كبيرة من خلال خلق مساحات سوقية غير تنافسية وخلق طلب جديد وابتكار أفكار جديدة من شأنها تعزيز الفرص السوقية لدى المؤسسة وتقليل مخاطر المنافسة ذات الأثر التدميري على المتنافسين في السوق؛ وهي الاستراتيجية التي أخذ بها مؤسس شركة وول مارت السيد "سام والتون" من البداية في نشاطه كشركة توزيع بالتجزئة، على الرغم من أنه لم يكن يعرف استراتيجية المحيط الأزرق بهذه التسمية غير أنه كان يمارسها عمليا.

وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي: "كيف يمكن استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التوزيع؟ وكيف تم تطبيقها من طرف شركة وول مارت للتوزيع بالتجزئة؟"

وتتفرع عن سؤال الإشكالية الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماذا تعني استراتيجية المحيط الأزرق؟
- 2- ما هي خصائص كل من المحيط الأحمر والمحيط الأزرق؟
- 3- ما هي أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق؟
- 4- ماذا يقصد بالتوزيع؟ ومن هم أهم الوسطاء في النشاط التوزيعي؟
- 5- كيف يمكن الاستفادة من تجربة شركة وول مارت في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق؟

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من حداثة موضوع استراتيجية المحيط الأزرق في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، وأهميته البالغة في ابتكار القيمة وخلق أسواق جديدة بعيدا عن مفهوم المنافسة التقليدية، إضافة إلى ابتكار القيمة لدى الزبون في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي؛ حيث أصبح من الصعب الاحتفاظ باستراتيجية تنافسية لمدة أطول، بالإضافة إلى تهديد البقاء الذي ينجم عن عدم القدرة على التكيف مع التحولات البيئية في بيئة شديدة الديناميكية وشديدة التغير؛ يضاف إلى ذلك اتجاه العديد من المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر إلى تبني المنظومة الفكرية غير التقليدية المتمثلة في استراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق المستهدفات التالية:

- تقديم إطار نظري حول فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، خصائصها وأبعادها، بهدف لفت انتباه الدارسين والممارسين إلى أهمية هذا المدخل الفكري الاستراتيجي غير التقليدي في ابتكار القيمة وخلق أسواق ومنتجات جديدة.
- التعرف على دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو أسواق المؤسسة بعيدا عن مفهوم المنافسة التقليدية.
- التعرف على شركة وول مارت كأكبر شركة توزيع بالتجزئة في العالم، ودور استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل فكري استراتيجي في نجاحها.

الدراسات السابقة

1-دراسة (الطائي، 2008): والتي كانت تحت عنوان: "استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي"، وقد ركز الباحث في دراسته على التعرف على مدى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات العراقية، وتوصلت الدراسة الى

وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والتفوق التنافسي حيث كان لاستراتيجية المحيط الأزرق دورا بارزا في تحقيق التميز التنافسي.

2- دراسة (نصور ريزان 2016): تحت عنوان: "دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق - دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية"، حيث كانت تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركة العصائر السورية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو أسواق هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة ما بين فلسفة المحيط الأزرق وبين نمو الأسواق.

3- دراسة (نانسي داود علي المشني 2011): والمعونة ب: "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة المنتجات والأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن"، وكانت الدراسة تهدف إلى التعرف على دوافع توجه شركة النبيل للصناعات الغذائية نحو ابتكار القيمة في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، ومدى تطبيقها لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق وبيان دورها في زيادة المنتجات والأسواق؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال هي الدافع نحو تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل، والتي لها بالغ الأثر في تحقيق الريادة في المنتجات والأسواق.

4- دراسة (يوسف موسى محمد الحوراني 2017): تحت عنوان: "مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.

أولا: استراتيجية المحيط الأزرق: النشأة، المفهوم و الخصائص

1-1 نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق

تستمد إستراتيجية المحيط الأزرق تسميتها من المحيط الأزرق (Blue ocean)، ليس المحيط بمعنى البيئة (environment) و إنما بمعنى البحر، ورغم أن مصطلح المحيط الأزرق جديد، غير أن فكرته وممارسته قديمة و موجودة في عالم الأعمال كنوع من أنواع التفكير الاستراتيجي.

و كان أول استعمال للمصطلح من طرف العالمين (Kim Chan & Renée Mauborgne) بعد نشرهما لكتائهما المعنون ب: استراتيجية المحيط الأزرق (Blue ocean strategy) سنة 2005، ولقد كان الكتاب أحسن مؤلف في الاستراتيجية سنة 2005، وحصل على العديد من الجوائز من بينها جائزة الكتاب الأكثر مبيعا في العالم سنة 2005

1-2 مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

يعرف (كيم و موبورن) إستراتيجية المحيط الأزرق بأنها: "كل الصناعات غير الموجودة اليوم، و التي تتمثل في فضاء السوق المجهول الذي لم يتم اكتشافه لغاية الآن، أو هو الذي لم يصل إليه المنافسون، و بالتالي تكون المنافسة أمرا غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم يتم وضعها بعد"¹

فيرى الكاتبان أن الكثير من الصناعات لم تكن موجودة قبل 100 سنة، مثل: صناعة السيارات، الطائرات، الحواسيب...و غيرها، كما أنه قبل 30 سنة لم تكن نسمع عن الانترنت، الهواتف النقالة....وغيرها، فهي كانت قبل ظهورها محيطات زرقاء.

كما يرى (CHOSN) أنها: "إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ و المناطق المجهولة من السوق، وتكون ذات لون أزرق صاف، بسبب عدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية"².

يرى هذا التعريف أن إستراتيجية المحيط الأزرق تعبر عن الفرص السوقية غير المعروفة حاليا، أو ذلك الفراغ الموجود خارج حيز المنافسة و الذي يمكن استغلاله كمحيط أزرق لم يتلوث بزحمة المنافسة الموجودة في السوق؛ أو هو تلك الصناعة التي لم توجد أصلا و يمكن ابتكارها و الاستثمار فيها بعيدا عن المنافسة الحالية، وتكون المنافسة الحالية فيه و المستقبلية غير مطروحة.

1-3 من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق

يعبر المحيط الأحمر عن تلك الأسواق التي تعرف حالة شديدة من التزاحم بين المؤسسات، حيث أن قانون المنافسة الذي يسود عالم الأعمال اليوم يرتكز على قدرة المؤسسة المنافسة، و محاولة الوصول إلى خلق منتجات جديدة، و خدمة الزبائن و

الأسواق المستهدفة بشكل أسرع وأفضل³، وعندما تتحرك المؤسسة نحو الفرص التي تحسن من موقعها التنافسي في السوق محاولة تحسين حصتها السوقية والتفوق على المنافسين، ومع اشتداد حدة التزاحم بين المؤسسات تنخفض إمكانية النمو في الحصة السوقية وقد تراجع المبيعات والأرباح وتتحول المنافسة إلى اللون الأحمر، وتصبح الأوضاع دامية، وتسيل الدماء وتتعاكس المياه، وهو ما ينتج عنه ما يسمى "المحيط الأحمر".

ولعل التأريخ لمفهوم الإستراتيجية المنبثق من الحروب، والذي يعني لغة فن إدارة الحرب، دورا مهما في هذا التصور، حيث يعد كتاب القائد العسكري الصيني سان تزو "فن الحرب" إسهاما بارزا في إثراء مفهوم الإستراتيجية في شقيه العسكري والتجاري.

ويقوم المنطق الجديد في الإستراتيجية على فكرة بسيطة مفادها أن المؤسسات تدخل معركة مع المنافسين (قد تخسرهما وقد تربحهما) من أجل سوق محدودة، بينما هناك فضاءات أخرى خالية من المنافسة يمكن دخولها والنشاط فيها، فلماذا الإصرار على محاولة الحفاظ على مكانة تنافسية يصعب إبقاؤها بسبب تناطح المؤسسات بينما هناك من الفضاءات ما لا يعرف المنافسة ولا المنافسين⁴.

وتتمثل الفكرة الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق في الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق⁵.

كما يرى (كيم ورونيه) أن الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة التغلب عليها.

وعلى الرغم من أن الكثير من المحيطات الزرقاء نشأت بعيدا وراء حدود الصناعة الحالية، غير أن معظمها انبثق من محيطات حمراء من خلال توسيع حدود الصناعة القائمة.

ويرى مؤلفا كتاب: إستراتيجية المحيط الأزرق: أنه من المهم أن تسبح بنجاح في المحيط الأحمر من خلال التغلب على المنافسة، وتبقى المحيطات الحمراء مهمة وتبقى حقيقة قائمة في عالم الأعمال، لكن مع زيادة العرض عن الطلب في كثير من الصناعات، فإن المنافسة على الحصة السوقية لن تكون كافية للحفاظ على الأداء العالي، ولاقتناص الفرص الجديدة في زيادة الأرباح والنمو فإنها بحاجة إلى خلق محيط أزرق.

4-1 خصائص المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

يتميز كل من المحيط الأحمر والمحيط الأزرق بمجموعة من الخصائص، يمكن إيجازها فيما يلي:

1-4-1 المحيط الأحمر

أ-الفرضية القتالة:

من مقتضيات المنافسة والتنافسية السعي الدائم للتكيف مع معطيات وظروف الصناعة، وأن التصور الاستراتيجي التقليدي ينطلق من فرضية أن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة عبارة عن معطاة خارجية لا تملك المؤسسة غلا محاولة التكيف معها، وكانت هذه الفرضية قتالة في الواقع لأن كل مجهودات ومساعي الدارسين والممارسين في عالم الإستراتيجية كانت تندرج تحت هذه الفرضية التي "أغلقت باب الاجتهاد" مبكرا⁶.

ب- دوامة الميزة التنافسية

تبحث كل مؤسسة على كيفية الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين؛ ولم تكتف بهذا، بل صارت تبحث عن ميزة تنافسية طويلة المدى، متجددة وغير قابلة للتقليد حتى تصعب على المنافسة.....في مقابل ذلك يبحث المنافسون عن ميزة تنافسية طويلة المدى، متجددة وغير قابلة للتقليد.....وهذا ما جعل الدخول في المنافسة عبارة عن دخول في دوامة الميزة التنافسية لأنه كلما حسنت المؤسسة أو جددت ميزتها التنافسية، اضطر منافسوها إلى تطوير وتجديد مزاياهم التنافسية؛ ويرجع ذلك إلى الاعتقاد بأن امتلاك الميزة التنافسية وحده يساعد على التفوق والاستمرار في السوق⁷.

ج- التبعية للطلب

يتميز المحيط الأحمر بسعي المؤسسات إلى التعامل مع الطلب الموجود واستغلاله بأحسن كيفية ممكنة، مما يعني تبعيتها له؛ ويتجلى ذلك في استعمال مختلف الطرق الكمية والكيفية لتقديره⁸.

د- القيمة المقيدة

أي لا تستطيع المؤسسة تطوير قيمتها فهي مقيدة بما وصلت إليه صناعتها وما وصل إليه قطاعها، فهي لا تستطيع تطوير قيمة عرضها إلا في إطار ما يسمح به مستوى تطور قطاعها⁹.

1-4-2 المحيط الأزرق

يتميز المحيط الأزرق بخصائص مناقضة تماما للخصائص السابقة، ونذكر أهمها فيما يلي¹⁰:

أ- قابلية الصناعة للتغيير

يرى أصحاب استراتيجية المحيط الأزرق أنه على المؤسسة أن تتجرأ على إدخال تغييرات على قطاعها، بل ويعد قدرة المؤسسة على إدخال تغييرات في قطاعها عامل نجاح لها، حيث لا تغلق إستراتيجية المحيط الأزرق أبواب الإبداع والتطوير بل تشجعه باستمرار.

ب- السيطرة على السوق

يتيح المحيط الأزرق الفرصة للمؤسسة أن تسيطر على سوقها بسهولة، وأن تحافظ على هذه السوق من المنافسة بإقصاء هذه الأخيرة ولولفترة.

ج- خلق الطلب

يتجلى خلق طلب جديد من طرف المؤسسة من خلال إستراتيجية المحيط الأزرق بخلق فضاءات جديدة وأسواق جديدة.

د- خلق القيمة

يحث المحيط الأزرق المؤسسة على الذهاب إلى أبعد من مستوى تطور قطاعها، وإلى أبعد مما وصلت إليه صناعتها لتبدع حيث لم يبدع قبلها غيرها؛ فالقيمة ليست مقيدة في هذه الحالة ولا يمكن تقييدها، وهو عكس منطق المحيط الأحمر.

1-5 أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

وضح كل من (Kim & Renee) أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق فيما يلي¹¹:

أ- الاستبعاد:

يعني أن نحذف شيئا ونستبدله بأخر جديد (مثل استبدال لوحة المفاتيح PC بلوحة افتراضية أي باد)

تسعى منظمات الأعمال إلى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن، دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة. لذلك يمكن النظر إليه على أنه استبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمنظمة أو للعملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح، وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار، بما يحقق تقدم المنظمة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل الموارد والأعمال.

ب- التقليل:

ويعني تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة؛ كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها؛ أو التخلي عن بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وإن كانت جيدة اقتصاديا وماليا وفنيا واجتماعيا وأخلاقيا، أو تقليل جميع التطبيقات المضرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تمييزها عن منافسيها.

ج- الزيادة:

ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نموا سريعا عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء والتي عادة ما يكون معدل مبيعاتها أو حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية، وبما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجابا على شهرتها وسمعتها محليا ودوليا، مما يمكنها من جذب زبائن جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.

د- الابتكار:

يعد إحدى الصفات المميزة للمؤسسات المتقدمة في البيئات المتغيرة، ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، أو هي فكرة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، لذلك فإن المؤسسات المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد، أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقدم حلولاً مبتكرة للمشاكل، بحيث تتحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة.

ثانياً: التوزيع كعنصر من عناصر المزيج التسويقي

تعتبر وظيفة التوزيع من بين أهم الوظائف في المؤسسة، وأحد عناصر المزيج التسويقي الأربعة (إضافة إلى: المنتج، السعر والترويج)، حيث يقع على عاتقها إتاحة المنتج للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالطريقة التي يريدها المستهلك.

تعريف التوزيع ومنافذ التوزيع 1-2

يعرف التوزيع بأنه: "مجموعة الأنشطة ذات العلاقة بإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستخدم"¹².

كما يعرف أيضاً بأنه: "عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع"¹³.

وتعرف منافذ التوزيع بأنها: "مجموعة الأفراد أو المؤسسات التي يتم عن طريقها نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير، وهي التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمانية والمكانية ومنفعة الحياة"¹⁴.

2-2 منافع التوزيع

تمكن وظيفة التوزيع من خلق مجموعة من المنافع والتي تستطیع من خلالها إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق رضاه، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- المنفعة الزمانية: ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الزمن الذي يطلبها فيه.

ب- المنفعة المكانية: ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان المناسب الذي يتوقع أن يجدها فيه.

ج- المنفعة الشكلية: ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلاً أو وضعاً معيناً.

د- منفعة الحياة أو التملك: ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة حيازته للسلعة أو الخدمة.

أنواع الوسطاء في التوزيع 2-3

يمكن تقسيم الوسطاء في التوزيع إلى قسمين: تجار ووكلاء

1-3-2- التجار: هم الوسطاء الذين تنتقل إليهم ملكية السلعة وحيازتها، وهم بذلك يقدمون منفعة زمنية ومكانية بحكم شرائهم واحتفاظهم بالسلعة في المواقع المناسبة للمستهلكين؛ وينقسمون إلى: موزعين، تجار جملة وتجار تجزئة.

أ- الموزع: هو تاجر يحتكر حقوق بيع المنتج، وله الحق في بيعه لتجار الجملة أو التجزئة، كما له الحرية في تحديد أسعار البيع ونسب التخفيض.

ب- تاجر الجملة: هو التاجر الذي تنتقل إليه ملكية المنتج وحيازته وبيعه، ويتعامل بشكل أساسي مع تاجر التجزئة، ويتمثل العائد الذي يحصل عليه في الفرق بين سعر البيع وسعر الشراء.

ج- تاجر التجزئة: هو التاجر الذي تنتقل اليه ملكية السلعة وحياتها، ويتمثل العائد الذي يحصل عليه في الفرق بين سعر البيع وسعر الشراء، ويتعامل فقط مع المستهلك النهائي.

2-3-2- الوكلاء: يختلف الوكيل عن التاجر من حيث عدم انتقال ملكية السلعة إليه، وإنما يبيع السلعة لصالح المنتج مقابل عمولة، وليست لديه السلطة في تحديد سعر المنتج في السوق؛ ويشمل الوكلاء ما يلي:

أ- السمسار: هو وسيط بين البائع والمشتري، وقد يمثل أحدهما، ومهمته هي تسهيل الالتقاء بين الطرفين و اتمام الصفقة، وذلك مقابل عمولة يدفعها احدهما او الاثنان معا.

ب- وكيل المنتج: وهو وكيل يمثل عددا من المنتجين غير المتنافسين، ويعهد إليه ببيع منتجاتهم في مناطق محددة.

ج- وكيل بيع: وهو بمثابة ممثل للمنتج في السوق حيث له سلطة القيام بالمفاوضات لعقد الصفقات، وقد يعهد إليه في بعض الأحيان بتحديد السعر وشروط البيع، إلا أنه لا يقوم بمنح الائتمان أو يساهم في عملية النقل المادي للسلعة وتخزينها.

ثالثا: شركة وول مارت للتوزيع بالتجزئة واستراتيجية المحيط الأزرق

1-3- نشأة شركة وول مارت وتطورها

تأسست شركة "وول مارت" من طرف " سام والتون" المولود سنة 1918، أي قبيل الكساد العظيم، الوذي كان له بالغ الأثر -الكساد العظيم- على العديد من آرائه وقراراته؛ تخرج والتون من جامعة ميسوري بشهادة في إدارة الأعمال، عمل بعدها في المتجر العملاق للبيع بالتجزئة (JCPenny) كمتدرب، ليلتحق في الفترة بين 1942-1945 بوظيفة في الجيش الأمريكي.

في سبتمبر 1945 اقترض مبلغ \$ 20000 لشراء أول امتياز له لمتجر من متاجر "بن فرانكلين" في بلدة صغيرة في "نيويورك" بولاية أركنساس لمدة 4 سنوات¹⁵، حيث حول هذا المتجر من الخسارة التي كان عليها إلى المتجر الأول في امتيازات كتاجر بن فرانكلين على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية.

في العام 1949 انتهى عقد إيجار متجر والتون في "نيويورك"، فقرر أن يشتري متجرا في "سانت لويس"، غير أن زوجته أصرت على أن تعيش في بلدة صغيرة، وهو القرار الذي سوف يكون له آثاره على استراتيجية نمو وول مارت فيما بعد، إذ كانت متاجر التخفيض للبيع بالتجزئة غير مهمة نسبيا بالبلدان والمدن الصغيرة؛ وهو ما شكل نواة تفكير وول مارت حول استراتيجية المحيط الأزرق التي انتهجها.

وبحلول سنة 1969 تأسست الشركة رسميا تحت مسمى "شركة وول مارت ستورز"، حيث أصبح لديها 38 متجرا؛ وفي العام 1972 أدرجت وول مارت في سوق نيويورك للأوراق المالية مع 51 متجرا، وبمبيعات وصلت إلى 78 مليون \$.

ومع نهاية عقد الثمانينات (1989) أصبحت وول مارت أول متجر للبيع بالتجزئة يحقق أرباحا وصلت مليار دولار، ب 1402 متجرا و 272 ألف موظفا، لتصبح الشركة الأكثر ربحية في الولايات المتحدة.

وبعد أن تربعت "وول مارت" على رأس متاجر التجزئة في الولايات المتحدة، قررت التوسع على المستوى الدولي، وافتتاح أول متجر "وول مارت" لها خارج الولايات المتحدة الأمريكية في مدينة مكسيكو سيتي عام 1991، لتمتد بعدها إلى 29 دولة عبر العالم سنة 2017.

2-3- تطور شركة "وول مارت"

تربع شركة "وول مارت" على عرش أكبر الشركات في العالم من ناحية رقم المبيعات، وأضخم شركة توزيع بالتجزئة في العالم سنة 2017 بإجمالي رقم مبيعات تجاوز 485.87 مليار \$، كما قدرت قيمتها السوقية بـ 215.7 مليار \$، وتمارس الشركة أعمالها في 29 دولة في العالم سنة 2017؛ والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال الشركة خلال الخمس سنوات الأخيرة.

الجدول رقم (01): تطور مبيعات شركة وول مارت خلال الفترة 2013-2017 (الوحدة: مليار دولار)

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
رقم المبيعات	468.651	476.294	485.651	482.130	485.873

Source: Wal-Mart annual report, 2017, p19.

من خلال الجدول أعلاه والمستمد من التقرير السنوي لشركة وول مارت سنة 2017، نلاحظ الارتفاع المضطرد لمبيعات الشركة خلال الخمس سنوات الأخيرة، مع تعثر طفيف سنة 2016، استدركته الشركة سنة 2017

مكانة شركة "وول مارت" ضمن أفضل شركات التوزيع بالتجزئة في العالم 3-3-

تحتل شركة وول مارت مركز الصدارة ضمن أفضل شركات التوزيع بالتجزئة في العالم لسنة 2017، ويوضح الجدول أدناه أهم الشركات من خلال رقم المبيعات المحقق، فنجد في المركز الأول شركة وول مارت برقم مبيعات 485.873 مليار دولار تليها مباشرة شركة كوستو الأمريكية بواقع 118.719 مليار دولار وفي المركز الثالث تتواجد شركة ذا كروغر برقم مبيعات 115.377 مليار دولار، تليها في المركز الرابع الشركة الألمانية شوارتز قروب بـ 99.256 مليار دولار وفي المركز الخامس نجد الشركة الأمريكية وال غرينز بووتس أليانس برقم مبيعات قدر بـ 97.058 مليار دولار؛

الجدول رقم (02) : أفضل 5 شركات بيع بالتجزئة في العالم لسنة 2017

Retails revenue rank	Name of company	Country of origin	Retail revenue 2017 (M\$)	Dominant operational format	Countries of operation
1	WAL-MART Stores	U.S	485,873	Hypermarket/supercenter, superstores	29
2	Costco	U.S	118,719	Cash&carry/warehouse club	10
3	The Kroger Co	U.S	115,377	supermarket	1
4	Schwarz Group	Germany	99,256	Discount Store	27
5	Walgreens Boots Alliance	U.S	97,058	Drug store/pharmacy	10

المصدر: www.bfmbusiness.bfmtv.com

وبهذا تكون شركة وول مارت أفضل وأكبر شركة توزيع بالتجزئة في العالم؛ ولعل ذلك يعزى إلى استراتيجيتها المنتهجة من طرف المؤسس سام والتون والتي نوضحها فيما يلي.

3-4- استراتيجية شركة "وول مارت"

سعى "سام والتون" إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين، فقام بمسح للمتاجر المنافسة وتقييم استراتيجيات تسعيرها، والعروض الخاصة بها؛ وكان متأكدا من نجاح استراتيجية "بيع كميات كبيرة من السلع بأسعار أقل وتحقيق هامش ربح قليل"¹⁶ فاعتمد على:

- إقامة متاجر للبيع بالتجزئة في المجتمعات الصغيرة والمناطق الريفية، والتي لم تكن متاجر التخفيض مهتمة بها، وهو وجه من وجوه الإبداع الذي انتهجه سام والتون في خلق أسواقه.

- البيع بالتخفيض وذلك لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن إلى محلاته.

- البحث عن الموردين قليلي التكلفة والتعاقد معهم، من أجل تخفيض تكلفة مشترياته والبيع بأسعار أقل، وهو ما حقق له ميزة تنافسية سعرية.

- بعد النجاح الذي حققته متاجر "وول مارت" قررت إدارة الشركة التوريد من المصنع مباشرة، للتقليل من التكلفة إلى أدنى ما يمكن.

- بالإضافة إلى الأسعار المنخفضة، اعتمدت شركة "وول مارت" على منح العملاء تجربة تسوق ممتعة من دفع بالشركة إلى جعلهم شركاء في نجاح الشركة من خلال التشاور ومشاركة الأفكار معهم.

- أوضحت الشركة أن دورها الأساسي هو توفير أموال الناس، حتى يتمكنوا من العيش بشكل أفضل¹⁷.

- استمتع الكثير من المستهلكين الشراء الكبير من (Wal-Mart)، وهو ما أحبط الشركات المنافسة الأخرى وجعلها تتردد في تقليد استراتيجية المحيط الأزرق التي اتبعتها (Wal-Mart)¹⁸.

خاتمة

تناولت هذه الورقة البحثية اتجاها جديدا في الفكر والإدارة الاستراتيجية تمثل في: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق ودوره في إمكانية خلق أسواق جديدة وابتكار القيمة للمستهلكين، بعيدا عن مفهوم المنافسة التقليدية، والذي تم تشبيهه بالمحيط الأحمر والذي يشتد فيه التزاحم بين المؤسسات المتنافسة للوصول إلى المستهلك وإقناعه بضرورة اقتناء منتجات المؤسسة وكسب ولائه؛ والانتقال إلى فضاءات غير تنافسية تقل فيها مخاطر المنافسة التدميرية.

نتائج الدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعد استراتيجية المحيط الأزرق اتجاها حديثا في الفكر الاستراتيجي، يأخذ بمفهوم الابتكار وخلق القيمة لدى الزبون بدلا من مفهوم المنافسة التقليدية.

- تعبر استراتيجية المحيط الأزرق عن الفرص التسويقية غير المعروفة حاليا، أو ذلك الفراغ الموجود خارج حيز المنافسة، أو تلك الصناعة التي لم توجد أصلا ويمكن ابتكارها والاستثمار فيها بعيدا عن المنافسة الحالية.

- توجي استراتيجية المحيط الأزرق إلى أن هناك فضاءات سوقية خالية من المنافسة يمكن دخولها والنشاط فيها، بدلا من الإصرار على محاولة الحفاظ على مكانة تنافسية يصعب إبقاؤها في فضاءات شديدة المنافسة.

- من خلال الاطلاع على تجربة شركة " وول مارت"، نجد أن "سام والتون" مؤسس الشركة استطاع أن يطبق استراتيجية المحيط الأزرق دون أن يعرفها بهذا الاسم.
- استطاعت شركة " وول مارت" أن تتبوا مكانة الصدارة ضمن أكبر الشركات العالمية من ناحية رقم المبيعات، وأكبر شركة للتوزيع بالتجزئة في العالم من خلال تغيير طريقة التفكير السائدة أثناء فترة تأسيس شركته.
- إن إقامة متاجر للبيع بالتجزئة في المجتمعات الصغيرة والمناطق الريفية، والبيع بالتخفيض لجلب الزبائن، والبحث عن الموردين قبلي التكلفة، والشراء من المصنع بدلا من تاجر الجملة، يعتبر من قبيل الإبداع الذي انتهجه "سام والتون" في خلق أسواقه.

التوصيات

- في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات في مختلف القطاعات نوصي بضرورة تغيير طرائق التفكير الاستراتيجي واتباع استراتيجية المحيط الأزرق لإيجاد فضاءات آمنة تقل فيها المنافسة ومخاطر الخروج من الأسواق بسبب ضعف تنافسية المؤسسات.
- تعد استراتيجية المحيط الأزرق ابتكارا في الفكر الإداري الاستراتيجي والذي فرضته قواعد السوق، لذا نوصي بضرورة تغيير أنماط التفكير لدى القادة الإداريين، وليس فقط تغيير الخطط والاستراتيجيات، لأنه لا يكف وحده في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف.
- من المهم جدا الاطلاع على تجارب الشركات العالمية الناجحة وأنماط إدارتها، ومعرفة استراتيجياتها والاستفادة منها، وتطبيق مفهوم المقارنة المرجعية (Benchmarking) للتعرف على أفضل الممارسات الإدارية والتجارية و محاولة تطبيقها والاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة.

المراجع:

- 1- تشان كيم ورونيه موبورن: إستراتيجية المحيط الأزرق، ترجمة: جانبوت حافظ، دار الفكر، دمشق، 2005.
- 2- إياد عبد الفتاح النصور و عبد الرحمن بن عبد الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014.
- 3- عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 4- ريزان نصور: دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق- دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 28 ، 2016.
- 5- زكي خليل الساعد: التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
- 6- علي فلاح الزغبي: إدارة التوزيع، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015. شركة وول مارت للتوزيع بالتجزئة، موسوعة ويكيبيديا العربية، تاريخ التصفح: 2018/02/20.

- Aissa hireche : la stratégie de l'océan bleu à la portée de tous, édition universitaire européenne, 2001.8

9- Med Seghir Djitli : Marketing , Breti édition , Alger, 1998

Wal-Mart annual report, 2017 10-

Wal-Mart, "made in Sam Walton"; www.lsa-conso.fr; consulté le: 20/02/201811-

¹-تشان كيم ورونيه موبورن: إستراتيجية المحيط الأزرق، ترجمة: جانيوت حافظ، دار الفكر، دمشق، 2005، ص 1

-إياد عبد الفتاح النسور و عبد الرحمن بن عبد الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014، ص372²

³- المرجع نفسه، ص 371.

⁴- عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص326.

⁵- المرجع نفسه، ص328.

⁶- Aissa hireche : la stratégie de l'océan bleu à la portée de tous, édition universitaire européenne, 2001, p27.

⁷- idem.

⁸- عيسى حيرش: مرجع سابق، ص330.

⁹- المرجع نفسه، ص 330.

¹⁰- المرجع نفسه، ص 331.

¹¹- ريزان منصور: دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق- دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد 38، العدد 28 ، 2016 ، ص 51-52.

¹²- Med Seghir Djitli : Marketing , Breti édition , Alger, 1998, p177.

¹³-زكي خليل الساعد: التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص375.

¹⁴- علي فلاح الزغبي: إدارة التوزيع، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2015، ص 22.

¹⁵-Wal-Mart, "made in Sam Walton"; www.lsa-conso.fr; consulté le: 20/02/2018

¹⁶- شركة وول مارت للتوزيع بالتجزئة، موسوعة ويكيبيديا العربية، تاريخ التصفح: 2018/02/20

¹⁷- Wal-Mart annual report, 2017, p19.

¹⁸- إياد عبد الفتاح النسور و عبد الرحمن بن عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص377.