

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر
تخصص مقاولاتية
مقياس الاستراتيجية التنافسية
الأستاذة: سلاف رحال

محاضرة: استراتيجية المحيط الأزرق



محتوى المحاضرة



مقدمة

المحيطات الحمراء/المحيطات الزرقاء

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

كيف تستكشف القيمة الجديدة

أدوات السوق الأزرق

تصور مساحة السوق الجديدة

استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها

مقدمة

في زمن أسواق المنافسة الكاملة وحروب التسويق المستميتة لترويج منتجات الشركات لإقناع العملاء لشراء المنتجات مع تقديم خدمات متكاملة بأسعار منافسة، يبدو الوضع في هذه الحالة أن هناك تنافسية حادة تقوم بها الشركات لدخول السوق وتثبت نفسها بأسرع وقت وبأقل التكاليف مع تحقيق أقصى إيرادات من المبيعات مع خلق ولاء عند العميل لديها. يبدو فعلاً أنه من الصعب جداً على الشركات الناشئة في مختلف المجالات أن تقوم باقتحام هذا السوق الدموي بالرغم من طبيعة السوق التنافسية الكاملة أي غياب أي نزعات إحتكارية أو أن الأسعار لا تحددها سوى قوى العرض والطلب، فكيف لها (أي للشركات الناشئة) أن تمارس نشاطها وتستحوذ على حصة من السوق والمبيعات وبالتالي تحقيق الإيرادات بعيداً عن حلبة الصراع في هذا السوق؟

مقدمة

يجيبنا على هذا السؤال كتابٌ قد تم تأليفه من قبل العالمين البروفسور W. Chan Kim وزميلته Renee Mauborgne باستراتيجية أسموها باستراتيجية المحيط الأزرق، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ أنه ليس من الضروري على الشركة التي تريد أن تحقق النجاح والمبيعات أن تحتل مركزاً تنافسياً قوياً بل يمكن أن تحرز نجاحاً بدون منافسة وذلك بأن تتبنى هذه الشركات أسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة أو أن تقوم بطرح منتجات وخدمات بديلة لا تجذب المنافس إليها وبهذا تستطيع المؤسسة تحقيق أرباحاً وفيرة وريادتها الإستراتيجية تستطيع أن تجذب زبائن ومستهلكين جدد وأن تجعل الزبون أكثر ولاءً لمنتجاتها وخدماتها. أي باختصار أن تقوم بخلق السوق والعرض الخاص بها بعيداً عن السوق والعرض الكلي الموجود في السوق.

استراتيجية المحيط الأزرق



المحيطات الحمراء/ المحيطات الزرقاء

تقوم فكرة هذه الإستراتيجية على مبدأ تقسيم السوق إلى نوعين (أو محيطين):

النوع الأول: **المحيطات الحمراء**: وهي الأسواق المليئة بالمنافسين وتكون سوق المنتجات والخدمات مألوفة حيث يكون الصراع محتدماً والمنافسة دموية وهي التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم فهي متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها هو قوة المنافسة القوية والتي تعتمد على تقنيات تقليدية مثل تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

المحيطات الحمراء/ المحيطات الزرقاء

النوع الآخر: المحيطات الزرقاء: ويقصد بها الأسواق الفتية والأسواق الهادئة غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر لون المنافسة الدموية وتتميز بإيجاد وخلق طلب جديد اعتماداً على أفكار جديدة تؤدي إلى قفزة في القيمة للزبون وللشركة في نفس الوقت وبالتالي إيجاد فرص للنمو مربحة للغاية بأقل الخسائر إن لم يكن عددها. وهي تعني الابتكار في المنتجات والخدمات والابتكار في تصنيعها وخلقها.



المحيطات الحمراء/ المحيطات الزرقاء

الجدول التالي يوضح الفرق بين الاستراتيجيتين:

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق غير معروفة سابقا	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة امرا غير مطروح	إلحاق الهزيمة بالمنافسين
خلق طلب جديد والاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة	إجراء مفاضلة القيمة مقابل التكلفة
تبعية نشاطات المنظمة للسعي وراء التميز والتكلفة المنخفضة	تبعية نشاطات المؤسسة للخيار الاستراتيجي التميز/التكلفة المنخفضة

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

المبدأ الأول : إعادة بناء حدود السوق:

تخلص من المعايير القديمة المألوفة, باتباع هذا المبدأ سيتمكن للمديرين تحديد المسارات المنهجية التي باتباعها سيتمكن لهم اختيار مجالات ومساحات في السوق لا ينازعهم أحد فيها والتخفيف من آثار البحث عن مجالات غير مرغوب فيها, حيث تتعلم الشركة إيجاد مجالات غير تنافسية عن طريق نقاط أساسية يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد. ومنها:

1. النظر إلى الصناعات الشبيهة
2. اعمان النظر في المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال الصناعة
3. النظر عبر سلسلة المستهلكين
4. النظر إلى تقديم عروض لمنتجات وخدمات مكملة
5. منظور الإغراء الوظيفي والعاطفي للمستهلكين
6. منظور الزمن

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة كاملةً بغض النظر عن الأرقام:

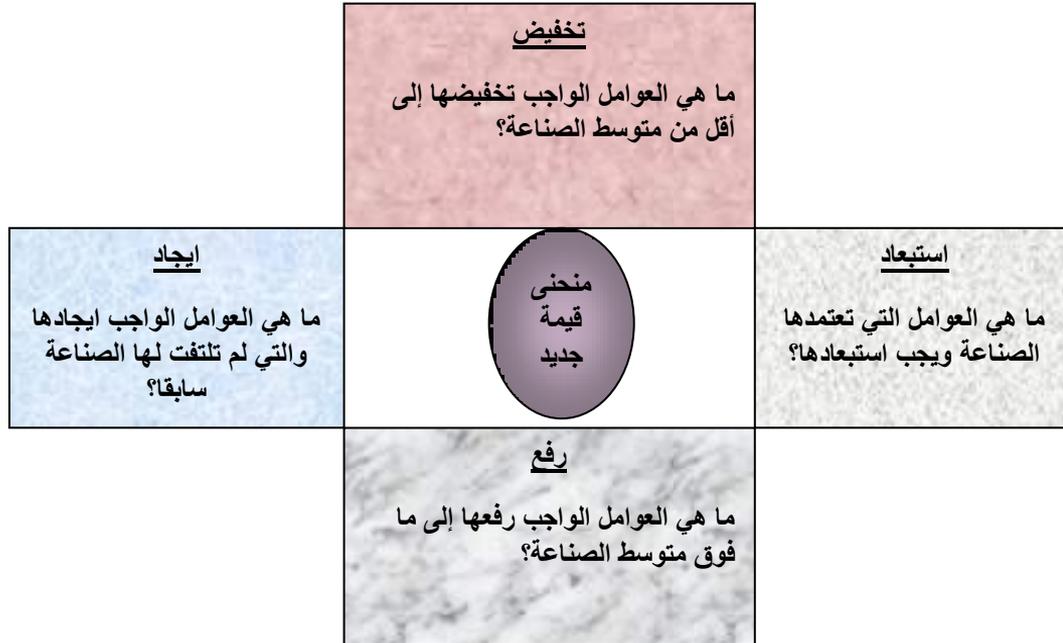
الهدف هنا توضيح كيف سيكون للشركة أن تضع المخطط الاستراتيجي السليم والذي بواسطته ستتمكن من الخروج من حيز التحسين على المنتج لحيز خلق منتج جديد، ويعتمد هذا المعيار مقارنة عملك بالمنافسين ومراقبة مميزات المنتج والخدمات البديلة المتاحة له، تحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها عن طريق دراسة المستخدمين.

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

إطار العمل ذو الفعاليات الأربع :

هناك أربعة أسئلة أساسية أمام المنطق الاستراتيجي لصناعة ما او نموذج الأعمال:

1. أي من العوامل التي تعتمد عليها الصناعة يجب استبعادها؟
2. أي العوامل يجب تخفيضه إلى دون المستوى القياسي المتفق عليه في مجال الصناعة؟
3. أي العوامل يجب رفعه إلى ما فوق المستوى القياسي المتفق عليه في مجال الصناعة؟
4. ما هي العوامل التي يجب ايجادها، ولم تفكر بها الصناعة من قبل؟



مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

المبدأ الثالث : الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي:

- لا تفكر مرة أخرى في تقديم تحسينات علي المنتج القائم, أنظر لأبعد من ذلك, أنظر للزبائن المتوقعين وأدرسهم, للتقليل من مخاطر الانتاج وضمان تقبل المنتج, ويعتمد هذا علي تعريفك السابق لمستهلكي السلعة, وعلي آثاره يمكن تحديد الزبائن كالاتي :
- 1-الزبائن المتوقعون: هم من يبحثون عن الجديد دوماً ومن سيكونون في مقدمة من يتقبلوا بالتغيير.
 - 2-الزبائن الغير متقبلين: من تتوقع منهم رفض المنتج الجديد تماماً.
 - 3-الزبائن الغير معروفين: هم من خارج نطاق طلب المنتج, وتحديد كيف يمكن جذبهم أو جذب شريحة منهم لهذا المنتج الجديد.

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

المبدأ الثالث : الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي:

كلما تحررت من عناصر المنافسة التي يعتبرها السوق القديم ضرورية و من المستحيل الإستغناء عنها .. كلما نجحت في خلق سوق أزرق جديد خاص بك .. سنتخيل أن جزء من العملاء الحاليين و المحتملين للسوق القديم ليسوا بعملائهم بعد الآن و أنهم ينتظرون منتجك.

العميل الأول (المهتم) :

يستخدم المنتج التقليدي كثيراً و يقارن بين المنافسين ، لكنه أقرب و أسهل شخص ينتظر منتجك و مستعد لتجربته بل و الاكتفاء به دون غيره.

العميل الثاني (متوسط الاهتمام):

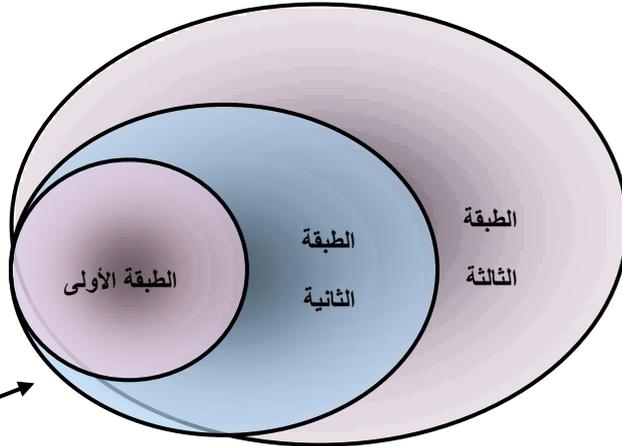
يستخدم المنتجات القديمة و لكنه يرفض الكثير من مميزات و لا يجدها مريحة دائماً .. و يقف في الوسط علي مسافة واحدة بين المنافسين.

العميل الثالث (غير المهتم) :

لا يهتم بالمنتج لأن المنافسين تجاهلوه و ركزوا علي الفئة التقليدية و تصوروا انها المربحة لهم .. و هذا الخطأ ستستغله أنت.

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

المبدأ الثالث : الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي:



رغم أن مجموعة غير الزبائن توفر فرصا كبيرة لاجاد المحيط الأزرق، إلا أن قليلا من المؤسسات تملك الرؤية لاستكشاف ماهية غير الزبائن وكيفية الدخول إلى عالمهم. هناك ثلاث طبقات لغير الزبائن الممكن تحويلهم إلى زبائن، وتختلف هذه الطبقات عن بعضها البعض ببعدها النسبي عن السوق الحالي، (w.C.Kim, R.Mauborgne, 2005) كما هو موضح في الشكل التالي:

الطبقة الأولى: غير الزبائن الذين هم على وشك ان يصبحوا زبائن، وهم يجلسون على حافة السوق بانتظار الدخول فيه.

الطبقة الثانية: غير الزبائن "الرافضون"، الذين يختارون بشكل واع سوقا آخر.

الطبقة الثالثة: طبقة غير الزبائن التي "لم تستكشف بعد"، وهم زبائن أسواق بعيدة عن سوق المؤسسة.

مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق

المبدأ الرابع: وضع إستراتيجية صحيحة ممتنحة متسلسلة:

- يمكن على أثرها الوصول بالمنتج الجديد لأقصى عدد ممكن من العملاء وإيجاد المنفعة التجارية من وراء المنتج الجديد وتعتمد هذه الاستراتيجية على أربع أسئلة يجب دراستها وتقديم إجابات لها وهي:
- 1- الفائدة العائدة على المشتري: هل من الممكن إقناع المستهلك بفائدة منتجك الجديد ويقتنع بها؟
 - 2- سعر المنتج المقدم: هل هو مقبول لدى المستهلك، وهل يعود بالمنفعة عليه؟
 - 3- تكلفة المنتج: هل يمكن وضع سعر مناسب يجمع ما بين رضا العملاء عن السعر وبين كلفة المنتج وتحقيق الربحية؟
 - 4- العقبات المتوقعة: ما هي العقبات المتوقعة في عملية إنتاج وتقديم المنتج وكيف ستتغلب عليها؟

كيف تكتشف القيمة الجديدة ؟

من خلال دمج القيمة الأساسية بالقيمة المضافة باستخدام أدوات السوق الأزرق.

1- القيمة الأساسية

- أ- حدد الخصائص والأبعاد الرئيسية فقط للمنتج/خدمة ..
- ب- حدد صفات مجموعة من العملاء يفضلون فقط القيمة الأساسية في المنتج: من الطبيعي أن تجدهم بين من يستخدمون المنتجات الأقل تطوراً في سوق المنافسين بل يضطرون لدفع سعر لا يرجع لهم بالنعف، فهم يعانون من ارتفاع الاسعار و يبحثون عن بديل يقوم بتفصيل المنتج البسيط الغير معقد .. لا يهتمون بالرأي العام أو المظهر الاجتماعي.

2 – القيمة المضافة

هي ما تبتكره من أفكار جديدة مفيدة للعميل و في نفس الوقت غير مكلفة (تقلل التكلفة القديمة إلى أقصى درجة) لتخرج بها عن السوق التقليدي.

أدوات السوق الأزرق

أ- منحني القيمة: يمكنك تزويد و تقليص نسبة كل ميزة في منتجك مقارنة بمنافسين السوق القديم .. ليتناسب مع الفئة المستهدفة الجديدة و التقليل من تكلفتك.

عوامل قياس القيمة

الأمر أسهل بكثير ولكن الهدف صنع مفهوم جديد للقيمة..

ب- نموذج الاستبعاد-التقليل-التزويد-الصُّنع (Eliminate-Reduce-Raise-Create)

إستبعاد الأكثر تكلفة.

قلل من متوسط التكلفة ولكنه ضروري تحتاج بعض منه.

زود الأقل تكلفة (قيمة أساسية أو مضافة).

أضف افكار جديدة (عناصر الابتكار).

تصور مساحة السوق الجديدة

من خلال التفكير لأبعد من الحدود التقليدية للمنافسة، يمكن أن نرى كيف تستطيع المؤسسة أن تحدث إضطرابا في التقاليد، وتقوم بتحركات استراتيجية للتأسيس لعملية إعادة بناء حدود السوق، وأن توجد المحيطات الزرقاء

المنافسة	ابجاد المحيط الأزرق	
الصناعة	تنظر في الصناعات الشبيهة	تركز على المنافس ضمن مجال الصناعة
المجموعة الاستراتيجية	تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة	تركز على الموقع التنافسي ضمن مجموعتها الاستراتيجية
مجموعة الزبائن	تعيد تحديد مجموعة الزبائن في هذا المجال من الصناعة	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعات الزبائن
المنظور لعرض المنتج أو الخدمة	تنظر إلى عروض المنتجات أو الخدمات المكملة	تركز على زيادة قيمة المنتج أو الخدمة ضمن حدود صناعتها
الاتجاه الوظيفي أو العاطفي	تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة	تركز على تحسين أداء السعر ضمن الاتجاه العاطفي أو الوظيفي للصناعة
الزمن	تشارك في صياغة التوجهات الخارجية مع تغير الزمن	تركز على التكيف مع التوجهات الخارجية عند حدوثها

استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها:

إن ايجاد أو خلق محيط أزرق ليس إنجازا ثابتا بل عملية حركية، فعندما توجد المؤسسة محيطا أزرقا وتظهر نتائج أداؤها القوي، سيظهر عاجلا أو آجلا من يقلدها. والسؤال هو: كم من الوقت سيمضي قبل ظهور المقلدين؟ أو بتعبير آخر: ما مدى سهولة تقليد استراتيجية المحيط الأزرق أو صعوبته؟ مع ظهور مقلدي المؤسسة الأوائل، نجاحهم وتوسيعهم للمحيط الأزرق، يزداد عدد المؤسسات التي تتبع هذا المسار. مما يثير التساؤل التالي: ما الذي يجب أن تبحث عنه المؤسسة لاجتاد محيط آخر أزرق؟

استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها:

حواجز التقليد

تحمل استراتيجية المحيط الأزرق حواجز التقليد، وبعض الحواجز عملياتية وبعضها معنوية (w.C.Kim, R.Mauborgne, 2005، وهي:

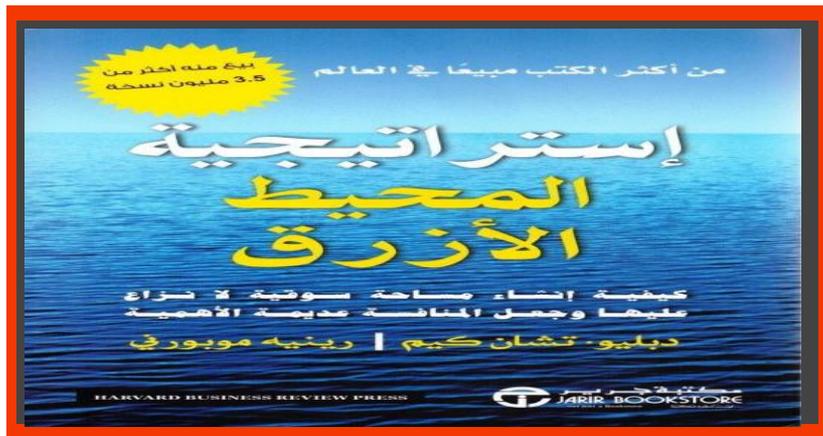
- عدم اعتماد تحرك ابتكار القيمة للمنطق الاستراتيجي التقليدي؛
- يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق غير كاف لفاعلين آخرين؛
- حقوق الملكية والموانع القانونية التي تحد من التقليد المطابق للأصل؛
- يقود الحجم الكبير الذي يولده ابتكار القيمة إلى تحقيق ميزات سريعة في التكاليف مما يضع المقلدين في مشكلة مستمرة من حيث التكاليف؛
- بما أن التقليد يتطلب من المؤسسات أن تقوم بتغييرات كبيرة في ممارساتها العملية فإن سياساتها غالبا ما تتدخل في العملي، وتؤجل التزام هذه المؤسسة بتقليد استراتيجية المحيط الأزرق سنوات.
- عندما تقدم مؤسسة قفزة في القيمة فإنها تكتسب سمعة سرية لاسمها، كما تكسب ولاء زبائنها في السوق.

استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها:

متى تتجه المؤسسة إلى ابتكار القيمة ثانية؟

مما سبق نجد أن كل استراتيجية محيط أزرق مستقلة، وفي أثناء محاولة المقلدين الاستحواذ على حصة من محيط المؤسسة الأزرق تبدأ ببناء الحواجز للدفاع عن قاعدة الزبائن. لكن المقلدين غالباً ما يستمرون في جهودهم للحصول على حصتهم من السوق، وهنا تقع المؤسسة من جديد في المنافسة والتسابق للتغلب عليها، مع الزمن تحتل المنافسة مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة من جديد، لأن منحنيات القيمة لديها ستتماثل مع تلك الخاصة بالمنافسة. ولكي تتجنب المؤسسة ذلك، عليها أن تقوم بالمراقبة المستمرة لمنحنياتها، ومتى تشير إلى ابتكار القيمة، وأن تستفيد من السباحة في المحيط الأزرق طالما أمكنها ذلك. لكن مع تزايد الخصوم وتجاوز العرض الكلي للطلب تشيع المنافسة الدموية ويتحول المحيط إلى اللون الأحمر، ومن ثم يجب على المؤسسة البحث عن خلق جديد للقيمة لايجاد محيط أزرق جديد.

Contact Info

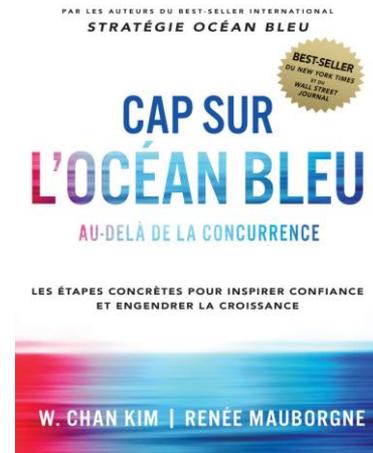
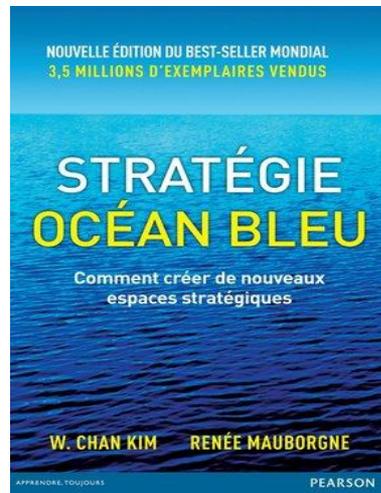


Email

soulef.rahal@univ-biskra.dz

Phone

0794805734



[soulef.rahal](https://www.facebook.com/soulef.rahal)



[soulef.rahal](https://www.instagram.com/soulef.rahal)

شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم