

استراتيجية المحيط الأزرق للتغلب على المنافسة في عالم متغير

Blue ocean strategy to beat competition in a changing World

د. سالم إلياس¹

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

ilyes.salem@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2020/02/06 تاريخ القبول: 2020/50/22 تاريخ النشر: 2020/07/01

ملخص

في ظل بيئة شديدة الديناميكية، تتميز بتحولات عميقة وسريعة، ومنافسة حادة، تجتهد منظمات الأعمال نفسها في مواجهة قوى العولمة، منافسة حادة بين المنظمات، تطور تكنولوجي متسارع، احتلال الزبون مكانة هامة ضمن أولويات منظمات الأعمال، تعاظم دور التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية وما لها من تأثير على فتح الأسواق المحلية والدولية وتزايد حدة المنافسة، التوجه نحو علمية الأسواق من خلال الشركات متعددة الجنسيات، تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية وقضايا البيئة... كل هذه التحولات وغيرها دفع منظمات الأعمال إلى السعي لإيجاد سبل التكيف مع هذه التحولات، ومحاوله إيجاد الآليات والاستراتيجيات الكفيلة بمواجهة المنافسة الحادة الناجمة عن الكثير من هذه التغيرات البيئية سالفة الذكر، وتبني اتجاه حديث في الفكر الاستراتيجي تمثل في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تعد اتجاهًا حديثًا في الفكر الاستراتيجي للتغلب على المنافسة السائدة في السوق، حيث جاء هذا البحث بهدف التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق و لفت انتباه الدارسين والممارسين إلى أهمية هذا المدخل الفكري الاستراتيجي الحديث في ابتكار القيمة وخلق أسواق جيدة ومنتجات جديدة، إضافة إلى إبراز دور استراتيجية المحيط الأزرق في تنمية أسواق المنظمة بعيدا عن مفهوم المنافسة التقليدية في ظل البيئة المتغيرة؛ ولقد تبين من خلال هذا البحث أنه بإمكان منظمات الأعمال المعاصرة التغلب على المنافسة السائدة بتبني استراتيجية المحيط الأزرق عن طريق خلق طلب جديد وأسواق جديدة، وكذا السيطرة على أسواقها وخلق القيمة للمنظمة والزبون .

الكلمات المفتاحية: البيئة، المنافسة، استراتيجية المحيط الأزرق.

¹ المؤلف المرسل: د. سالم إلياس الإميل: ilyes.salem@univ-msila.dz

Abstract:

In a highly dynamic economic environment characterized by profound and accelerated changes and severe competition, business organizations challenge the forces of globalization and accelerated technological development. The customer occupies an important place among the priorities of business organizations, the role of regional and international economic conglomerates increases because of its impact on opening markets and increasing competition. The trend towards globalization of markets increases through multinational companies, as well as interest in information technology, electronic commerce, and environmental issues.

All of these transformations pushes organizations to adapt to the business environment and find mechanisms and strategies to face competition. One of the most prominent of these strategies is the "Blue Ocean" strategy. This paper aims to introduce this strategy and reveal its role in developing the market away from mainstream concepts.

Key words: environment, competition, blue ocean strategy

مقدمة:

عرف عالم الأعمال المعاصر تحولات عميقة، على غرار العولمة وما أفرزته من انفتاح في الأسواق، وتجاوز للحدود التقليدية وكذا التنميط الذي يحصل في سلوك المستهلك العالمي؛ الثورة التكنولوجية في وسائل الاتصالات والمعلومات، منظمة التجارة العالمية والتي تعد امتدادا لاتفاقية التعريف الجمركية والتجارة (الجات) (General Agreement on Tariffs & Trade GATT) وما انجر عنه من تحرير لحركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج؛ اشتداد المنافسة فيما بين منظمات الأعمال محليا ودوليا؛ كل ذلك جعل تلك المنظمات تعيش في عالم متغير، وجب عليها مواكبته أو الخروج من السوق. وبالنظر لصعوبة تكيف الكثير من المنظمات مع هذا الواقع الديناميكي، وعدم القدرة على مجاراة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وازدياد حدة المنافسة والتغير في نمط حياة المستهلكين والعولمة؛ استطاع الفكر

الاستراتيجي إيجاد بدائل استراتيجية للتحرك خارج إطار المناخ التنافسي تمثل في تبني استراتيجية المحيط الأزرق، والتي منحت لمنظمات الأعمال فرصة التواجد في بيئة غير تنافسية، والابتعاد عن الأسواق التي تشتد فيها المنافسة، إلى فضاءات أكثر أمنا وغير مكتشفة وابتكار القيمة للزبون والمنظمة معا، وإنشاء أسواق جديدة، وجذب زبائن جدد من خلال أبعادها المختلفة المتمثلة في: الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح سؤال الإشكالية الرئيس لهذا البحث: كيف يمكن التغلب على المنافسة الحالية من خلال تبني استراتيجية المحيط الأزرق في عالم متغير؟

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوع استراتيجية المحيط الأزرق في إيجاد أسواق جديدة بعيدا عن الأسواق الحالية، التي تشهد منافسة حادة، والنأي بالمنظمة عن مفهوم المنافسة التقليدية، إضافة إلى قدرته على ابتكار القيمة للزبون والمنظمة في ظل التحديات البيئية التي تواجهها منظمات الأعمال من تطورات تكنولوجية متسارعة، ومنافسة حادة، العولمة، التغير في نمط حياة المستهلك، ...

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- التطرق إلى أهم التغيرات البيئية المعاصرة والتعرف على تفاصيلها، وآثارها المحتملة على منظمات الأعمال.
- التعرف على مفهوم المنافسة، أهميتها، أنواعها، نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر، وأهم ردود أفعال المنافسين في السوق.
- تقديم إطار نظري حول فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، خصائصها، أبعادها، بهدف لفت انتباه الدارسين والممارسين إلى أهمية هذا المدخل الفري الاستراتيجي غير التقليدي في ابتكار القيمة وخلق أسواق جيدة ومنتجات جديدة، إضافة إلى إبراز دور استراتيجية المحيط الأزرق في تنمية أسواق المنظمة بعيدا عن مفهوم المنافسة التقليدية.

تقسيمات البحث

- التحولات البيئية المعاصرة
- المنافسة: الماهية، تقييم المنافسين وردود أفعال المنافسين.

- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق للتغلب على المنافسة

I- التحولات البيئية المعاصرة

1- العولمة: تعني العولمة انتقال المتغيرات والظواهر السياسية والاقتصادية من مكان إلى آخر، بشكل يؤدي إلى خلق عالم أساسه توحيد المعايير الكونية، وتحرير العلاقات الاقتصادية الدولية وتقريب الثقافات ونشر المعلومات (طاحون زكريا. 2003، ص 31)؛ كما أنها تشير إلى ارتفاع درجة التشابك والتداخل والتفاعل السريع والمتسارع في علاقات الدول والمؤسسات العالمية، وتحمل في طياتها نظرة مرنة لمأسلة السيادة والحدود الوطنية، إذ تدعو إلى فتح الأسواق الوطنية أمام تجارة السلع والخدمات وتدفق رؤوس الأموال، مع تدخل محدود - إن لم يكن معدوماً - للحكومات (حسين محمد سيد محمد محمد. 2010، ص 11). ولقد أدت العولمة إلى إلغاء الحدود الإقليمية أمام تنقل السلع والخدمات ورؤوس الأموال، وتوحيد الثقافات من خلال وسائل الاتصال والأقمار الصناعية وشبكة الانترنت (طاحون، 2003، ص 19)؛ ولعل من أبرز أنواع العولمة تأثيراً على الاقتصاد العالمي وبيئة الأعمال نجد العولمة الاقتصادية، من خلال التدفقات المالية بين الدول وحرية حركة رؤوس الأموال دولياً، الاستثمار الأجنبي المباشر وعلى رأسه الشركات متعددة الجنسيات، التبادل التجاري الدولي والذي قلص العقبات وألغى الحدود بين الدول (لاعرباوي عمار. (2009/2008)، ص 42).

2- زيادة حدة المنافسة: إن الافتراضات الأساسية للمنافسة الناجحة في ظل محددات العصر الصناعي عاجزة على عكس قدرة منظمات الأعمال في الاستمرار في النشاط والبقاء في سوق المنافسة، لاتصاف بيئة الأعمال المعاصرة بالتغيرات السريعة وتعقد المنافسة فيها؛ لذا يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة تجديد إمكانياتها بما يمكنها من مواجهة المنافسة من خلال: تقديم منتجات جديدة وخدمات تحقق رغبات زبائنها في السوق، تطوير علاقات بزبائنها يتم من خلالها الاحتفاظ بهم وكسب ولاءهم والسعي لجذب زبائن (حواس عبد الرزاق طعمه و آخرون. 2019. ص 40).

3- التقدم التكنولوجي: إن أهم سمات بيئة الأعمال المعاصرة تسارع التقدم التكنولوجي، وتنامي استخدام التكنولوجيا المتقدمة والفنون الإنتاجية العالية التطور، بهدف زيادة جودة المنتجات ورفع إنتاجية الأداء مما يدعم من المزايا التنافسية (مقدم وهيبة. (2014/2013)، ص 59). ، مما أدى إلى رفع توقعات الزبائن، بتقديم منتجات جديدة ومبتكرة بجودة عالية وتكلفة منخفضة،

وامتلاك المرونة الكافية لمعالجة قصر دورة حياة المنتج من خلال سرعة الاستجابة لتقديم منتجات جديدة أو إضافة خصائص جديدة للمنتجات الحالية (حواس عبد الرزاق طعمه، آخرون ، 2019 ، ص40) .

4- التركيز على الزبون: إن زيادة حدة المنافسة والتقدم التكنولوجي وما أفرزته من نتائج تمثلت بتقديم منتجات ذات أسعار منخفضة وجودة عالية، وتقديم منتجات مبتكرة مع سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات الزبائن، جعلت منظمات الأعمال تعمل في بيئة موجهة بواسطة الزبائن، وهو ما ينبغي لهذه المنظمات أن تجعل ضمن أولوياتها رضا الزبون، والتركيز على عوامل النجاح الأساسية لتحقيق رضا الزبون من خلال: التكلفة، الجودة، وقت الاستجابة والابتكار(حواس عبد الرزاق طعمه، آخرون ، 2019 ، ص40).

5- تعاضد دور التكتلات الاقتصادية الدولية: تزايد الاتجاه نحو التكامل الاقتصادي وتكوين التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية، بالنظر لما توفره من فرص ومزايا تنافسية للدول الأعضاء، من حرية انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، توسيع نطاق الأسواق، زيادة معدلات النمو الاقتصادي بين الدول المتكاملة، توفير فرص العمل والتغلب على البطالة...

6- التوجه نحو عالمية الأسواق من خلال الشركات متعددة الجنسيات: تشكل الشركات متعددة الجنسيات مظهرا بارزا في الأسواق الدولية، حيث أصبحت تهيمن على أسواقها بفعل نفوذها الاقتصادي والمالي والسياسي، كما بدأ تزايد اتجاه الشركات بشكل كبير نحو الاندماج والاستحواذ لتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق، وقد أصبحت الأعمال الدولية تتمركز في أيدي عدد قليل من الشركات متعددة الجنسيات، مما أفضى إلى ظهور احتكارات بسبب امتلاك هذه الشركات لرؤوس أموال ضخمة واستثمارات في دول مختلفة(مقدم وهيبة، (2014/2013)، ص59) .

7- منظمة التجارة العالمية: والتي تعد امتدادا للاتفاقية العامة للتعريف الجمركية والتجارة (GATT)، وتسعى هذه المنظمة إلى تحرير التجارة العالمية وإزالة الحواجز التي تعيق انسياب السلع والخدمات والاستثمارات بين الدول، وزيادة معدلات التبادل الدولي والنشاط الاقتصادي العالمي .

8- تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية: لقد غير الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الانترنت العلاقة بين الزبائن والمنتجين في الأساليب ، فلم تعد مجرد وسيلة للتسوق ،ولا وسيلة إعلانية ، ولا طريقة لتسريع المعاملات فحسب ، بل صارت تحتل مكانة بارزة في النظام الصناعي والإنتاجي والتجاري والتسويقي الجديد ، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي :

أ- يمكن الانترنت الزبائن من تطوير توقعاتهم عن طريق توفير الراحة والسرعة ومجالات المقارنة والأسعار .

ب- يفتح الاعتماد المتزايد على الانترنت الآفاق نحو انشاء وتأسيس صناعات جديدة .

ت- اخذت التجارة الالكترونية تتزايد بالنمو على مستوى الدول النامية والمتقدمة على حد سواء والانترنت في الوقت الحاضر يعد عاملا " رئيسيا" في تسعير السلع والخدمات ، وصار يسمح للمشتريين التعرف بسرعة على أقل سعر ممكن من خلال تصفح الموقع الالكتروني .

ث- توفر محركات البحث على شبكة الانترنت للمشتريين المزيد من المعلومات لتحقيق نوع من المفاضلة والتفاوض على المنتجات أفضل من أي وقت مضى .

ج- إن الأفراد الذين يتعاملون في التجارة الالكترونية هم العاملين في مجال صناعة المعرفة ومنظمات الأعمال التي تعمل في هذه البيئة المتغيرة الشديدة التقلب بحاجة ماسة إلى التعامل الجدي مع التحديات الناجمة عن التجارة الالكترونية خصوصا" في مجال جذب وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية الموهوبة للوصول إلى الأداء العالي والتميز .

9- تزايد الاهتمام بقضايا البيئة: ازدادت الضغوطات على منظمات الأعمال فيما يتعلق بمعالجة التلوث الذي قد تحدته الصناعات المختلفة، وكيفية حماية البيئة والاستخدام الفعال للموارد، لذلك فإن منظمات الأعمال أمام تحديات كبيرة لترشيد استخدامها للموارد ووضع استراتيجية خاصة لحماية البيئة من مخلفات العملية الإنتاجية، واستخدام الموارد غير الضارة بصحة الأفراد والبيئة .

إن إغفال منظمات الأعمال للجوانب البيئية قد يضر بها بشكل مباشر، في ظل الاهتمام المتزايد بحماية البيئة والحفاظ عليها والعناية بمواردها، وازدياد الوعي البيئي سواء لدى الأفراد أو لدى منظمات المجتمع المدني ذات الاهتمام بقضايا البيئة .

II- المنافسة: الماهية، تقييم المنافسين وردود أفعال المنافسين

تعتبر المنافسة من أهم سمات بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة بعد الانفتاح الاقتصادي للكثير من دول العالم وشيوع ظاهرة العولمة الاقتصادية وتحول الكثير من الاقتصاديات في العالم إلى انتهاز اقتصاد السوق، وما أفرزته من حرية اقتصادية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، جعل منظمات الأعمال تحت ضغط منافسة شرسة، مما جعلها تهتم بتشخيص أنواع المنافسة السائدة في السوق، تحليل قوى المنافسة الفاعلة في بيئتها التنافسية، تقييم المنافسين ومعرفة ردود أفعالهم، ومن ثم السعي إلى تعزيز تنافسيتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية.

1- مفهوم المنافسة وأهميتها.

إن الاتجاه نحو تحرير التجارة والانفتاح الاقتصادي للدول وإزالة القيود في وجه حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، من أهم التغيرات الاقتصادية التي زادت من أهمية دراسة المنافسة و التعرف على ماهيتها وأهميتها، وفيما يلي ذكر لأهم تعريفات المنافسة وأهميتها.

1-1 مفهوم المنافسة:

تعدد وجهات نظر المهتمين بقضايا المنافسة في إعطاء تعريف موحد، إلا أن معظمها تصب في مصب واحد وهو التفوق وإرضاء العملاء، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:
عرفت المنافسة بأنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها". (النجار فريد. 2000، ص 20)

كما عرفت بأنها: "نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب". (عمر حسين. 1996، ص 07)

وتم تعريفها أيضاً بأنها: "تكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن" (حيرش عيسى، 2012، ص 326)

فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتبين لاقتناء منتجات المؤسسة ، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في : الأسعار ، الجودة، التوقيت، الخدمات المرفقة وغيرها.

إن معظم تعاريف المنافسة تشترك في مجموعة من النقاط هي:

- أن الزبون هو محور التنافس.
 - أن المنافسة مرتبطة بظروف السوق.
 - المنافسة تحمل في معناها التفوق والتميز.
 - المنافسة مفهوم ديناميكي.
- تعتبر المنافسة مفهوما أساسيا وسممة مميزة لعالم الأعمال المعاصر، واكتسب هذا المفهوم أهميته بالنظر إلى مجموعة من الأسباب نورها فيما يلي(حيرش عيسى، 2012، ص 328) :
- زيادة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحويل السوق إلى سوق مشتريين، تركز القوة فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأخف الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
 - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة، بفضل شبكة الانترنت و الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة .
 - وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث التسويق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
 - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار ،بفضل الاستثمارات والتطورات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ، نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

1-3- أنوع وتقييم المنافسة

1-3-1 أنوع المنافسة

المنافسة الكاملة: وتتميز بوجود عدد كبير من المشتريين والبائعين، والسلعة أو الخدمة متماثلة تماما وحرية الدخول والخروج من السوق عوامل الانتاج مكفولة تماما في أي قطاع.

المنافسة الاحتكارية: وتتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المنافسين الذين يعملون على تمايز منتجاتهم جزئيا أو كليا، بحيث تركز كل مؤسسة على جذب قطاع سوقي معين لتلبية حاجاته.

احتكار القلة: ويعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات على السوق أو القطاع، تنتج نفس المنتج. الاحتكار التام: ويعني وجود مؤسسة واحدة تنتج أو توزع منتوجا وحيدا، مع عدم وجود بدائل لذلك المنتج، إضافة إلى وجود الدخول إلى تلك السوق.

1-3-2 تقييم المنافسة:

إن تقييم المنافسة يتم عن طريق تجميع معلومات حول قدرات كل منافس من أجل الوقوف على نقاط قوتهم وضعفهم بما يساعد على صياغة الاستراتيجية المناسبة، وتشمل المعلومات اللازم جمعها ما يلي (السلمي علي، 1995، ص 90) :

- أنوع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا أكبر من منافسيها.
- أنوع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط.
- أنوع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة.
- أنوع المنتجات المنافسة والبديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها .
- أنوع الخدمات المكتملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين.
- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة واتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر.
- حجم السوق الحالي والمتربق في الفترات القادمة مقدرا بالكميات المباعة.
- كما يرى كوتلر و دوبوا (kotler et Dubois) أن تقييم المنافسين يركز على ثلاث متغيرات أساسية هي (Kotler P. 2006, P398-399):
- الحصة السوقية والتي تعني نسبة مبيعات كل منافس بالنسبة إلى إجمالي مبيعات السوق.

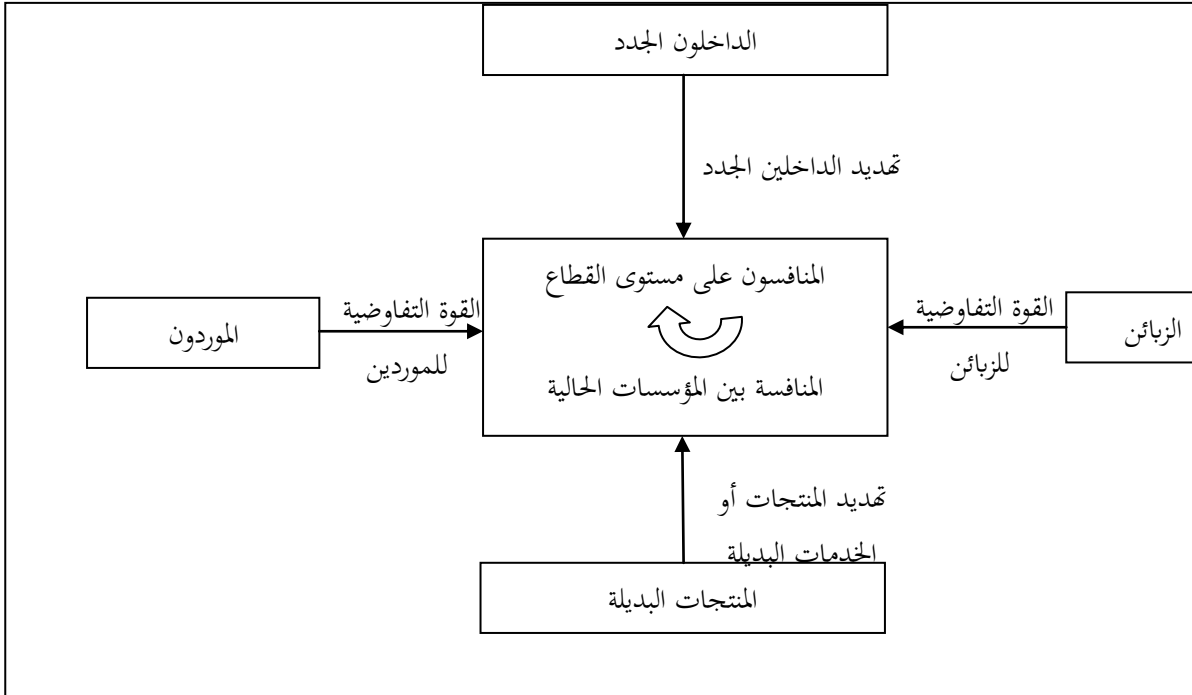
- سمعة المؤسسة وتعني معدل تردد اسم منافس في السوق، ويعرف ذلك بالإجابة على السؤال: "هل يمكن معرفة المؤسسة الأكثر حضوراً في هذا القطاع السوقي؟"
- التفضيل: وتعرف بالإجابة على السؤال: "ماهي المؤسسة التي تفضل أن تقتني منها منتجاتك؟"

1-4-4 تحليل القوى التنافسية لبورتر وردود أفعال المنافسين

1-4-4-1 تحليل القوى التنافسية لبورتر

يرى مايكل بورتر أنه على المؤسسة الاهتمام بتحليل محيطها التنافسي للتعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، حيث وضح بأن تلك القوى هي: المنافسة بين المؤسسات الحالية، الداخلون الجدد، تهديد السلع البديلة، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين؛ حيث كلما زادت قوة واحدة من هذه القوى كلما انخفضت قدرة المؤسسة على المنافسة؛ والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة.

نموذج قوى التنافس لبورتر



Source: (Porter, 1982, p 04)

أ- حدة المنافسة:

تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المنافسين الأقوياء والشرسين ، وتزداد حدة المنافسة حسب porter إذا كان:

- عدد المنافسين كبيرا في السوق.
- عدم تمايز المنتجات
- انخفاض معدل نمو الصناعة، مما يرفع من درجة التنافس على الحصة السوقية .
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.
- ارتفاع حواجز الخروج في الصناعة وصعوبة تغيير النشاط.
- ارتفاع التكاليف الثابتة.

ب- تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها ، وقد تشكل خطرا على المؤسسة من خلال :

- تقليل فرص البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة.
- خطر زوال السوق.

ت- تهديد الداخلين الجدد:

يؤدي دخول منافسين جدد إلى الصناعة تهديدا على المؤسسات المتنافسة في السوق بسبب اشتداد المنافسة والرغبة في امتلاك حصة سوقية، ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء ، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي:

- الحجم الكبير (اقتصاديات الحجم)، حيث كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل.
- قنوات التوزيع.
- تنوع أو تمايز المنتج.

- سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد.
- احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.
- تكاليف التمويل.

ث- القوة التفاوضية للموردين:

- يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة المنتجات المشتراة، ويكتسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوافر لهم الظروف التالية:
- سيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها.
 - عدم وجود منتجات بديلة أو ضعفها وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية.
 - إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.
 - عدم جاذبية الصناعة لدخول موردين جدد.

ج- القوة التفاوضية للمشتريين:

- قد يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، وقت التسليم، الخدمات المرافقة، ويمكن اعتبار المشتريين أقوى أو تهديدا على المؤسسة وفي موقع قوة تفاوضية عندما يكون هناك :
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.
 - فائض في العرض يرغب الباعة في تصريفه.
 - منتجات نمطية وغير متميزة.
 - انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمات (محلات البقالة عادة ما يكون هامش ربحها ضئيل جدا).
 - توافر العديد من المنتجات البديلة.
 - يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.
 - احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج.

يعتمد نموذج بورتر لتحليل المنافسة بدرجة كبيرة على أسواق الدول المتقدمة ، لذا حتى يمكن تطبيق هذا النموذج في الدول النامية والاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة يجب تعديله كالاتي (Kotler P. 1997. p259) :

- التعديل الأول: وهو إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى (méga-force)، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج "بورتر" ، فهي تحدد - الحكومة- من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية ، كما أنها الحاكم الذي يحدد العديد من الاسعار والتكاليف، لذا يمكن لشركات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة .
- التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديموغرافية، الاجتماعية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها.

1-4-2 ردود أفعال المنافسين في السوق

إن معرفة نقاط قوة المنافسين وضعفهم، أهدافهم، يعتبر الأضية للرد عليهم من خلال تخفيض الأسعار، تقديم منتجات جديدة ، تقديم خدمات إضافية للمنتجات، القيام بحملات ترويجية...، وغيرها من الأنشطة التي هي من قبيل رد الفعل على المنافسين؛ ويصنف kotler ردود فعل المنافسة إلى أربعة أنواع وهي (سالم إلياس ، 2020 ، ص74):

أ- المنافس الذي تجاوزته الأحداث:

إن المؤسسات التي تعتقد بأن لديها ولاء من طرف الزبائن ، هي صاحبة رد الفعل البطيء للتغيرات التي تحدث في السوق ، بسبب عدم تفتننها للتغيرات في الوقت المناسب ، أو بسبب نقص الإمكانيات التي تساعد على اتخاذ رد فعل مناسب ، مما يجعل رد فعلها بطيئا أو في بعض الأحيان دون مستوى رد الفعل المناسب.

ب- المنافس الانتقائي:

في هذه الحالة تقوم المؤسسة برد فعل لبعض الهجمات فقط وليس كلها، كأن تستجيب لتخفيض السعر بغرض قطع أي محاولات لمثل هذه الهجمات في المستقبل، ولكنها لا تستجيب إلى زيادة الإعلان اعتقادا منها أن ذلك أقل تهديدا من تخفيض السعر.

ج- المنافس النمر:

ويتعلق الأمر بالمؤسسات التي ترد بعدوانية عن كل هجوم تتعرض له من قبل منافسيها رغبة منها في حماية ميدان نشاطها، وفي هذه الحالة ينصح باجتناّب الهجوم لأن المدافع سوف يكافح حتى النهاية.

د- المنافس العشوائي:

ويتعلق الأمر بتلك المؤسسات والتي ليس لديها أنماط تفاعلية يمكن التنبؤ بها، ولا يوجد أي طريقة للتنبؤ بما ستقوم به، لأن تصرفاتها تكون ظرفية أي تملّحها عليها اللحظة الراهنة.

III- استراتيجية المحيط الأزرق: المفهوم، الخصائص والأبعاد

1- نشأة استراتيجية المحيط الأزرق (تشان كيم. رونيه موبورن. 2005، ص68)

تستمد استراتيجية المحيط الأزرق تسميتها من المحيط الأزرق (Blue ocean)، ليس المحيط بمعنى البيئة (environment) وإنما بمعنى البحر، ورغم أن مصطلح المحيط الأزرق جديد، غير أن فكرته و ممارسته 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 لكتابهما المعنون ب: استراتيجية المحيط الأزرق (Blue ocean strategy) سنة 2005، ولقد كان الكتاب أحسن مؤلف في الاستراتيجية سنة 2005، و حصل على العديد من الجوائز من بينها جائزة الكتاب الأكثر مبيعا في العالم سنة 2005.

2 - مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

يعرف (كيم و موبورن) استراتيجية 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" (كيم و موبورن، 1995)

فيرى الكاتبان أن الكثير من الصناعات لم تكن موجودة قبل 100 سنة، مثل: صناعة السيارات، الطائرات، الحواسيب.... وغيرها، كما أنه قبل 30 سنة لم نكن 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 ناشئة عن المنافسة الدموية". (النسور إياد عبد الفتاح. الصغير عبد الرحمن بن عبد الله. ،2014، ص 372).

يرى هذا التعريف أن استراتيجية المحيط الأزرق تعبر عن الفرص السوقية غير المعروفة حالياً، 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 أصلاً و يمكن ابتكارها و الاستثمار فيها بعيداً عن المنافسة الحالية، وتكون المنافسة الحالية فيه و المستقبلية غير مطروحة.

2- 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 يركز على قدرة المؤسسة المنافسة ، و محاولة الوصول إلى خلق منتجات جديدة، وخدمة الزبائن و الأسواق المستهدفة بشكل أسرع و أفضل. (النسور إياد عبد الفتاح. الصغير عبد الرحمن بن عبد الله. ،2014، ص 371).

، و عندما تتحرك المؤسسة نحو الفرص التي تحسن من موقعها التنافسي في السوق محاولة تحسين حصتها السوقية و التفوق على المنافسين، ومع اشتداد حدة التزاحم بين المؤسسات تنخفض إمكانية النمو في الحصة السوقية وقد تتراجع المبيعات و الأرباح و تتحول المنافسة إلى اللون الأحمر، وتصبح الأوضاع دامية، وتسيل الدماء و تتعكر المياه، وهو ما ينتج عنه ما يسمى " المحيط الأحمر".

ويقوم المنطق الجديد في الاستراتيجية على فكرة بسيطة مفادها أن المؤسسات تدخل معركة مع المنافسين (قد تخسرهما و قد تربحهما) من أجل سوق محدودة، بينما هناك فضاءات أخرى خالية من المنافسة يمكن دخولها و النشاط فيها، فلماذا الإصرار على محاولة الحفاظ على مكانة تنافسية يصعب إبقاؤها بسبب تناطح المؤسسات بينما هناك من الفضاءات ما لا يعرف المنافسة و لا المنافسين (حيرش عيسى. ،2012، ص 326).

وتتمثل الفكرة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق في الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق (حيرش عيسى. ،2012، ص 328) .

كما يرى (كيم و رونيه) 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: استراتيجية المحيط الأزرق: أنه من المهم أن تسبح بنجاح في المحيط الأحمر من خلال التغلب على المنافسة، و تبقى المحيطات الحمراء مهمة و تبقى 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 و النمو فإنها بحاجة إلى خلق محيط أزرق.

3- خصائص المحيط الأحمر و المحيط الأزرق

تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق عن تجاوز حدود السوق الحالية، وتفادي المنافسة وإبداع أسواق جديدة، فهي تعبر عن الأسواق الجديدة، والتي تم إيجادها من قبل المبتكرين والداخلين الأوائل للصناعة، حيث لا توجد منافسة؛ أما استراتيجية المحيط الأحمر فهي تعبر عن استراتيجية المنافسة داخل السوق الحالي، واعتماد الطرق التي تساعد على جذب الزبائن وتعزيز الموقع التنافسي في السوق.

ويتميز كل من المحيط الأحمر و المحيط الأزرق بمجموعة من الخصائص، يمكن إيجازها فيما يلي:

خصائص المحيط الأحمر و المحيط الأزرق

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
خلق فضاء سوقي جديد	التنافس في فضاء سوقي قائم
خال من المنافسة	سوق تنافسي
خلق الطلب والسيطرة على السوق	استغلال الطلب القائم والتبعية له
القيمة المقيدة	خلق القيمة

المصدر: من إعداد الباحث

4- أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق للبقاء خارج حدود المنافسة

يمكن للمنظمات المعاصرة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والبقاء خارج إطار المنافسة من خلال تبنيها لأبعاد هذه الاستراتيجية، وقد وضع كل من (Kim & Renee) أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق فيما يلي (نصور ريزان. (2016، ص 51، 52):

4-1- الاستبعاد:

يعني أن نحذف شيئاً 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 وفعالية 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.

4-2- التقليص:

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 التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ وإن كانت جيدة اقتصادياً ومالياً وفنياً واجتماعياً وأخلاقياً، أو تقليل جميع التطبيقات المضرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تمييزها عن منافسيها.

4-3- الزيادة:

ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نمواً سريعاً 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 إيجاباً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، مما يمكنها من جذب زبائن جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.

4-4- 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.

الخاتمة والنتائج

إن التحولات العميقة والمتسارعة التي تميز عالم الأعمال المعاصر، على غرار العولمة بمختلف أبعادها وخاصة الاقتصادية منها، التقدم التكنولوجي المتسارع، تعاظم دور التكتلات الاقتصادية الدولية، التوجه نحو عالمية الأسواق من خلال الشركات متعددة الجنسيات، تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية، تنامي الاهتمام بقضايا البيئة... وغيرها من التحولات؛ جعلت من بيئة الأعمال بيئة ديناميكية، تواجه من خلالها منظمات الأعمال تواجه تحديات البقاء والنمو والتوسع في بيئة شديدة التنافسية، ومحيطات حمراء يحدث فيها الصراع للوصول إلى المستهلك واستمالاته وإرضائه، حتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها، فلجأت إلى تبني استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتميز بخصائص مناقضة لاستراتيجية المحيط الأحمر من خلال: قابلية الصناعة للتغيير، إمكانية السيطرة على السوق، إمكانية خلق الطلب بخلق فضاءات جديدة وأسواق جديدة بعيداً عن المنافسة الحالية، إضافة إلى خلق القيمة وابتكارها؛ وكل ذلك ممكن من خلال أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق متمثلة في: الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار.

المراجع بالعربية

- 1- طاحون زكريا. (2003). بيئات ترهقها العولمة. جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة. القاهرة،
- 2- حسين محمد سيد محمد محمد. (2010). التسويق الدولي ودوره في افتتاح الأسواق الدولية. رسالة ماجستير. الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي.
- 3- عرباوي عمار. (2009/2008). أثر المحيط على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.
- 4- حواس عبد الرزاق طعمه، آخرون. (2019). تأثير التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة على المحاسبة الإدارية. مجلة كلية الرافدين للعلوم، العدد (44).
- 5- مقدم وهيبه. (2014/2013). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية. أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة وهران.
- 6- النجار فريد. (2000). المنافسة والترويج التطبيقي. مؤسسة شباب الجامعة. الاسكندرية. ص20.
- 7- عمر حسين. (1996). الموسوعة الاقتصادية. دار الفكر العربي. مصر.
- 8- محرز أحمد محمد. (1994). الحق في منافسة المشروعات. منشورات كلية الحقوق جامعة القاهرة.
- 9- السلمي علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب. القاهرة.
- 10 - السلمي علي. (1995). السياسات الإدارية في عصر المعلومات. دار غريب. القاهرة.
- 11- خليل نبيل مرسى. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب. الاسكندرية. ص74.
- 12- سالم إلياس. (2020). استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التوزيع تجربة شركة وول مارت للتوزيع بالتجزئة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. جامعة المسيلة. المجلد 04. العدد 01.
- 13- تشان كيم. روني هوبورن. (2005). استراتيجية المحيط الأزرق (جانبوت حافظ، مترجم). دار الفكر. دمشق.
- 14- النصور إياد عبد الفتاح. الصغير عبد الرحمن بن عبد الله. (2014). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة. دار صفاء. عمان. الأردن.
- 15- حيرش عيسى. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار الهدى. عين مليلة، الجزائر.

16- نصور ريزان. (2016). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق- دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة البعث، المجلد38. العدد (28).

المراجع باللغة الأجنبية

- 1 -Kotler P. (2006). Marketing Management(12eme edition). Pearson education. Paris.
- 2 -Kotler P. (1997). marketing management. (9th). prentice hall. New Jersey.