

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية
-حالة المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة-

د. كمال قاسمي أ.حسينة دخان
جامعة المسيلة

الملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة بالتطبيق على المؤسسات المصرفية الناشطة بولاية المسيلة، حيث تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيانات. خلصت الدراسة إلى أنه لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يتوجب على المؤسسات محل الدراسة العمل على تخفيض المخاطر الداخلية والوقت المستغرق في الطوابير، واستبعاد بعض العوامل في القطاع المصرفي وهي الأنشطة المكلفة والتعقيد في المنتجات، وفي نفس الوقت زيادة تشغيل الكفاءات والجودة، وخلق منتجات جديدة تناسب ومتطلبات الرقمنة. وتوصي الدراسة بأنه يتوجب على كوادر المؤسسات المصرفية محل الدراسة إدراك العوامل المحددة لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق إذا ما أرادوا الدخول الى المحيط الأزرق بنجاح.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة، عوامل المنافسة، المؤسسات المصرفية

Abstract:

Purpose: The aim of the study was to explore the application of blue ocean strategy in banking institutions in M'sila.

Methodology: Given the objectives the study sought to achieve, descriptive survey is best suited for the study; Primary data was collected using questionnaires. The questionnaires were administered by the researcher to the Cadres banking institutions. Since most of the data collected in this study were quantitative, the data was analyzed using descriptive statistics (Percentages, mean, and standard deviation).

Findings: The study found that the factors that should be reduced well below the banking industry's standard were internal risk, time taken on queue. The study also found that a number of factors were taken for granted by the banking industry and should be eliminated and included costly activities. It was also found that the factors which the respondents felt that needed to be raise above the banking industry's standard were gain more operating efficiencies, the quality, and Secrecy in dealings with customers. The results also showed that the factors which should be created in the banking industry which have not been offered before included new products with requirements of digitization.

Keywords: blue ocean strategy, value innovation, factors of competition, the institutions banking.

مقدمة

عادة ما يتم استخدام المصفوفات الإستراتيجية (BCG, Ansoff, MC Kinsey, A.D.Little,..) من أجل إعداد القرارات بشأن الاستراتيجيات الواجب اتباعها للتغلب على المنافسين. نظريات التحليل التنافسي التي اقترحها (M. Porter) والمعايرة المرجعية (Benchmarking) تعد أيضا من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسات في مراقبة التفاصيل الدقيقة عن المنافسة والمنافسين، وفهم ما يجعل الأداء يتحسن، ويزيد من الكفاءة الانتاجية، هذه التحسينات تترجم في تخفيض الأسعار وإنشاء مزايا تنافسية حقيقية للمؤسسة.

منذ سنة 1995 بدأ بعض الكتاب في الولايات المتحدة الأمريكية يعتقدون أن المقاربات سألقة الذكر صالحة لإدارة الحاضر، فمع اشتداد المنافسة في الأسواق، والتغير السريع لرغبات الزبائن تقلصت فرص النمو للمؤسسة، هذا هو المحيط الأحمر الذي يصوره الباحثان (Chan Kim & w. Rnée Mouborgne) الذي يمثل الصناعات الموجودة اليوم، وهي

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

مساحات السوق المعروفة، كما أن الحدود في منطقة المحيطات الحمراء وقوانين المنافسة محددة ومتفق عليها، وهو ما يجعل حظوظ المؤسسات رهينة قدرتها على خوض معركة التنافس. هيمن هذا الفكر الاستراتيجي في الستينات إلى منتصف الألفينات حيث أبرز الباحثان كيم وزميله في مقالهما في مجلة "Harvard Business Review" ثم في كتابهما استراتيجية المحيط الأزرق "Blue Ocean Strategy" الصادر سنة 2005 اتجاهها حديثا في استراتيجية المؤسسة، وهو ما يعرف باستراتيجية المحيط الأزرق، ويقوم المنطق الاستراتيجي الجديد على اتجاه المؤسسة نحو تبني مضامين فلسفية جديدة تساهم إلى حد كبير في الوصول إلى حالة الانعتاق من المنافسة، وتكسر الأساليب التقليدية في الإبداع. فبخلاف المحيط الأحمر فإن المحيط الأزرق يجعل المؤسسات لا تقارن نسبة إلى منافسيها، بل تسعى إلى التميز عنهم وذلك من خلال تحقيق قفزة في القيمة، لأن الاستراتيجية الجديدة تنشأ فضاء بلا منازع من خلال ابتكار القيمة. كما أن استراتيجية المحيط الأزرق لا تفاضل بين استراتيجيتي التمييز والتكلفة المنخفضة بل تهدف لتحقيقهما معا وفي آن واحد.

أولا: مشكلة الدراسة

مع تزايد الوعي بأن نموذج العمل المصرفي التقليدي قد لا يكون ذا فعالية بعد الآن، نتيجة التشريعات الأكثر صرامة، والتغيرات السريعة والمستمرة لتوقعات الزبائن، ومع وجود تغيرات في الاحتياجات المالية للأسر، وتعدد نمط قرار الزبائن، واحتدام المنافسة بين المؤسسات المصرفية على المستوى العالمي، كان لزاما على هذه الأخيرة مواكبة هذه التغيرات، مما يفرض عليها أن تبحث عن مداخل استراتيجية جديدة تمكنها من تحقيق التفوق والتميز مع خفض التكاليف في وقت واحد، والذي يمكن أن يتحقق عن طريق ابتكار القيمة والذي يعتبر جوهر استراتيجية المحيط الأزرق، وبذلك يمكن طرح السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة كالاتي:

هل يمكن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟

ثالثا: فروض الدراسة

انطلاقا من مشكلة الدراسة نضع الفرضيات التالية:

- كوادر المؤسسات المصرفية محل الدراسة يدركون أهم مرتكزات استراتيجية المحيط الأزرق.
- هناك اتجاه لكوادر المؤسسات المصرفية بتخفيض بعض العوامل التي تتنافس عليها المؤسسات دون المستوى في القطاع المصرفي.
- هناك اتجاه لكوادر المؤسسات المصرفية لاستبعاد بعض العوامل التي تتنافس عليها المؤسسات دون المستوى في القطاع المصرفي.
- هناك اتجاه لكوادر المؤسسات المصرفية لزيادة بعض العوامل التي تتنافس عليها المؤسسات أعلى من المستوى في القطاع المصرفي.
- هناك اتجاه لكوادر المؤسسات المصرفية لإنشاء بعض العوامل والتي لم تعرض في القطاع المصرفي.

ثالثا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة في تقديمها منهج حديث في الإدارة الاستراتيجية يمكن المؤسسات من انشاء فضاء سوقي جديد خاص بها، كما أنه يشجع على التفكير الابداعي خاصة في المؤسسات المصرفية، بالإضافة إلى أن تطبيق هذا المنهج الجديد يمكن المؤسسة من تحقيق ابتكار القيمة لها ولزبائننا ما يمنحها مكانة هامة في ذهن الزبون.

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

رابعاً: أهداف الدراسة

تحاول الدراسة بلوغ ما يلي:

- التعرف على مختلف المفاهيم المشكلة لاستراتيجية المحيط الأزرق، وكذا التعرف على أدواتها.
- استكشاف متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.
- اثبات أنه يمكن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

خامساً: منهجية البحث والتعريف بمجتمع الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من البنوك تنشط في ولاية المسيلة، وبما أن هدف الدراسة هو استكشافي واستطلاعي بالدرجة الأولى، فقد خلص الباحثان الى أن المنهج الوصفي هو الأنسب لهذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتم توزيعها من قبل الباحثان على كوادرات المؤسسات المصرفية للحصول على نتائج دقيقة، وقد تم التحقق من صدق الاستثمارة بالقيام بتوزيعها على مجموعة من الاساتذة المتخصصين، أما فيما يتعلق بثبات الأداة فقد تم حساب معامل ألفا كرومباخ والذي كان مساوياً لـ 0.80 وهي قيمة مرتفعة تدل على مستوى ثبات الأداة.

بالنسبة لمجتمع الدراسة فإن عدد البنوك في ولاية المسيلة 8 بنوك منها 6 بنوك عمومية، وبما أن عدد البنوك قليل فقد تم استهدافها جميعاً، كما تم الاختصار فقط على كوادرات المؤسسات المصرفية من مدراء، نواب المدراء، رؤساء المصالح، والمكلفين بالدراسات باعتبارهم أكثر الماما بالقضايا الاستراتيجية للبنوك.

سادساً: الدراسات السابقة

- دراسة (DennisPitta,2009) "development Issue in a Down Economy : blue oceans and new product" قضية في ركود الاقتصاد: المحيطات الزرقاء وتطوير المنتجات الجديدة"¹: في هذه الدراسة حاولت الباحثة وصف المفاهيم الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها لتطوير المنتج، وقد ركزت في دراستها على استراتيجية المحيط الأزرق، حيث قامت الباحثة بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتطوير المنتجات الجديدة، حيث وصلت الباحثة في دراستها انه باستخدام هذه المقاربة يمكن للمؤسسات من إعادة هيكلة المنتجات والخدمات المعروضة لخدمة مستهلكين جدد، والهروب من المنافسين في الصناعة.

- دراسة (MarziyehKhalili et AbdolhamidEbrahimi,2011) "Analytic Survey of the impact of blue ocean strategy on the sale quantity promotion in electronic industries" دراسة تحليلية لتأثير استراتيجية المحيط الأزرق على ترقية المبيعات في الصناعة الالكترونية"²: حاول الباحثان من خلال الدراسة تحليل أثر استخدام استراتيجية المحيط الأزرق على ترقية المبيعات في الصناعات الالكترونية، حيث تم جمعها من سلوك 220 بائع للهواتف المحمول في مدينة Machad city، البحث يتكون من متغير مستقل هو "ترقية المبيعات" وثلاث متغيرات تابعة هي "الابتكار، التميز، القيمة"، وفقاً لنتائج البحث وتحليل النموذج كل المتغيرات الثلاثة تؤثر على ترقية المبيعات في هذه الصناعة، والتميز هو المتغير الأكثر فعالية من المتغيرات الأخرى.

- دراسة (Jen-te yang,2012) "Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality" تحديد الخصائص المميزة لاستراتيجية المحيط الأزرق في الفنادق"³: هدف الدراسة هو تحديد خصائص استراتيجية المحيط الأزرق في بعض الفنادق المختارة في Taiwan. في هذه الدراسة تم الاعتماد على مقابلات شبه منظمة بالإضافة الى مقارنة نظرية الأرض، وأظهرت نتائج الدراسة مميزات استراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد تصورات القيمة لتزلاء الفنادق من بينها ابتكار عروض

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

ذات قيمة مضافة مميزة، تطوير قطاعات اسواق جديدة، صنع العلامة التجارية وإعادة صنع العلامة التجارية، خلق أجواء فريدة من نوعها في الفندق، تعديل قنوات التوزيع، انشاء تحالفات استراتيجية، هذا ما يعزز مواقعها التنافسية وسط الفنادق السياحية الدولية في تايوان، كما وتؤكد النتائج أيضا انه يتوجب على الفنادق انشاء قيمة مميزة من خلال ادارة علاقات العملاء.

- دراسة (Miano, Edwin Maina, 2013) "Determinants of Implementation of Blue Ocean Strategy in Commercial Banks in Kenya" محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا⁴: هدف الدراسة تمثل في استكشاف محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا، واستهدفت الدراسة 25 بنكا من بين 43 بنك تجاري مسجل في كينيا، وقد خلصت الدراسة الى أن معظم البنوك تدرك المسائل المتعلقة بتخفيض، استبعاد، زيادة والابتكار. كما خلصت أيضا الى ان هناك عدد من العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجية في البنوك، كما توصي الدراسة الى انه يتوجب على البنوك ادراك العوامل المحددة سابقا اذا ما كانت تريد البنوك تريد الابتعاد عن المنافسة وجعلها خارج الاطار.

من خلال ما سبق يتضح الأثر الذي تتركه استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تمكن من ابعاد المنافسة، اكتشاف أسواق جديدة، وابتكار عروض ذات قيمة بالإضافة الى التكلفة المنخفضة. لتأتي هذه الدراسة وتتناول هذه المقاربة الجديدة في استراتيجية المؤسسة لتحاول تطبيقها على المؤسسات المصرفية بولاية المسيلة.

سابعاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

1- الاطار النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق

في وضع الاستراتيجيات العامة أشار "porter" إلى أن الاستراتيجية توضع أساسا للتكيف مع البيئة، وهذا ما يجعل المؤسسات تركز على التهديدات بدلا من التركيز على الفرص المتاحة في السوق. في حين أنه يمكن وضع الاستراتيجية استنادا الى الموارد والمهارات. وعلى أساس الانتقادات التي طرحت بهذا الشأن قدم "كيم وماورغن" رؤيتهما الجديدة وهي "استراتيجية المحيط الأزرق"⁵. والتي سيتم التطرق إليها في هذا الجزء بالإضافة توضيح الأدوات التي يمكن استخدامها للولوج الى المحيط الأزرق.

2- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

مقاربة ومنهج جديد في استراتيجية المؤسسة يسعى الى الجمع بين العناصر الاستراتيجية من خلال استراتيجيتي التمييز والتكلفة المنخفضة، كاستراتيجية لتحقيق أفضل قيمة، حيث يسعى الى تقليل الموقف التنافسي المزدهم (المحيط الأحمر) وهو المنهج المعروف باسم استراتيجية المحيط الأزرق "Blue Ocean Strategy" حيث يقدم مفاهيم بشأن⁶:

• انشاء والتمتع بنماذج تجارية جديدة.

• ايجاد مساحة السوق من خلال اعادة تعريف السوق.

• تحسين علمي يمكن من أرباح جديدة تقدم استراتيجية عمل في سوق كلاسيكية.

ومن خلال الاطلاع على بعض الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، يمكن أن نستعرض بعض التعاريف التي أدرجت من قبل الباحثين كما يلي:

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

- تعريف "Kim & Mouborgne, 2005" عرفا استراتيجية المحيط الأزرق باعتبارها " كل الصناعات غير الموجودة اليوم، وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف الى حد الآن أو الذي لم يصل اليه المنافسون، وتكون المنافسة أمرا غير مطروح ، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد"⁷.
- في حين ركز "M.Badoc, M.Beauvois, 2008" على أن "مقاربة استراتيجية المحيط الأزرق تتيح الفرصة للمؤسسات أن تجد المسار للنمو من خلال تعزيز الابتكار في مجال السلع والخدمات ، قنوات التوزيع، أو صورة العلامة التجارية"⁸.
- وقد عرفها "Saxtoft, 2008" بأنها "استراتيجية لإنشاء قيمة جديدة للمؤسسة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمييز والتكلفة المنخفضة"⁹.
- في حين تم تعريفها من قبل "Layton, 2009" على أنها "تعرض رسالة طموح وان النجاح لا يعتمد على المنافسة الشرسة أو على التسويق المكلف ولكن يعتمد على التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات لخلق ابداع القيمة"¹⁰.
- وتم تعريفها أيضا أنها " أسلوب ونمط ثابت من التفكير الاستراتيجي القائم حول انشاء أسواق وصناعات جديدة وطلب جديد بدلا من الصراع بين المؤسسات المنافسة في الأسواق الحالية"¹¹.
- اذن فكرة الباحثان "كيم وماوبرغن" تتمحور حول توفر مجموعة من النماذج والأدوات والأطر للتفكير في خلق مساحة سوق جديد، وابتكار نموذج للأعمال يتجاوز المنافسة مع اضافات جديدة في المنتج، والتي تحاكي بالفعل ما هو موجود في السوق، وبالتالي فالفكرة قائمة على:¹²
- توليد تجربة جديدة للمستخدم، مع حلول تتجاوز الصناعة التقليدية.
 - اعادة تعريف المنتجات القائمة بطريقة تختلف عن المنافسين.
 - العرض التدريجي للابتكارات الجذرية.
 - ابداع نموذج أعمال يتكون من العناصر الأساسية للمنتج، مع التركيز على الاختلاف عن ما هو موجود حاليا في السوق.
- اذن من خلال ما سبق يتضح لنا ان الضرورات الحقيقية الملحة لاستراتيجية المحيط الأزرق تختلف تماما عن المحيط الأحمر كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: مقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
خلق (انشاء) سوق جديد	المنافسة في السوق الحالية
فضاء حالي من المنافسة	محاولة التغلب على المنافسة
محاولة زيادة الأرباح مع خفض التكاليف (معا)	التوازن بين الأرباح والتكاليف (الموازنة بينهما)
محاولة انشاء وخلق طلب جديد غير مسبوق	استجابة المؤسسة لاحتياجات السوق والطلب الحالي

Source: S.Ehsan Mirrahimi: Blue Ocean Strategy as a Revolution in the field of Strategic Management, Interdisciplinary journal of contemporary research in business; Vol4; No9, 2013, p93.

3- ابتكار القيمة: جوهر استراتيجية المحيط الأزرق

عادة المؤسسات التي تتطلع الى تحقيق مركز هام في السوق، مع مزايا تنافسية يتوجب عليها ايجاد توازن في الأداء وتكلفة منتجاتها. المقاربة أو المنهج المتبع من قبل "كيم وماوبرغن" في استراتيجية المحيط الأزرق يحتوي على تحليل أصل والشروط الضرورية لتحقيق نجاحات كبيرة من حيث "ابتكار القيمة"¹³، والذي يعتبر أساس ومرتكز استراتيجية المحيط الأزرق،

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

حيث يركز انشاء ابتكار القيمة على كل من الابتكار وخلق القيمة. وتركز استراتيجية ابتكار القيمة الى تحقيق قفزة في قيمة كل من الزبون والمؤسسة، وبالتالي فتح أسواق جديدة وانشاء فضاء بلا منازع، كما ويحدث في أي مكان، وفي مجموعة متكاملة من أنشطة المؤسسة " المنتج، الخدمة، التسليم، التكاليف، التسعير ونموذج الأعمال التجارية". وجهة نظر الباحثان "كيم وماورغن" أن القيمة والابتكار لا ينفصلان وبالتالي يجب التركيز على كليهما، فالقيمة دون ابتكار تميل الى انتاج قيمة تدريجية غير كافية لتبرز في السوق، كما ان الابتكار بدون قوة كافية مرتكزة على القيمة في كثير من الأحيان ما تؤدي الى تطوير منتج جديد وظائفه تفوق ما يكون الزبون على استعداد لشراءه، وبالتالي فهو ابتكار تكنولوجي بحت¹⁴.

4- أدوات استراتيجية المحيط الأزرق

توجد العديد من الأدوات التي تستخدم من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق حسب "كيم وماورغن" وهي: الرزنامة الاستراتيجية، اطار العمليات الأربعة، شبكة القرارات، منحى القيمة، نموذج الاتجاهات الستة. توضح كما يلي:

أولاً: الرزنامة الاستراتيجية Strategic Canvas

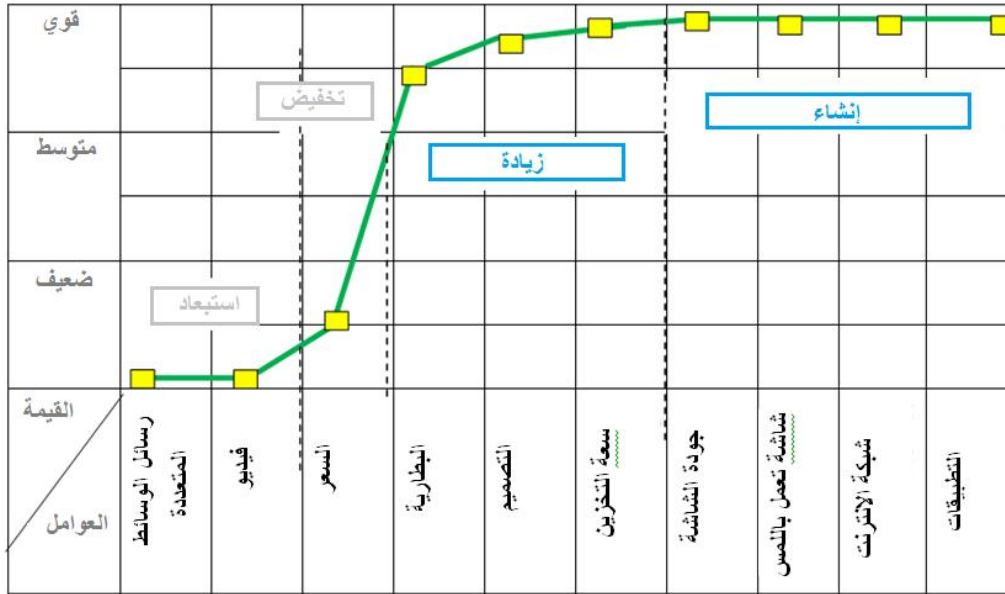
يعتبر تشخيص عملي لبناء استراتيجية محيط أزرق مقنعة، وتجسد المشهد الاستراتيجي الحالي والأفاق المستقبلية للمؤسسة¹⁵. كما أنه مخطط بياني يساعد المدراء على مراقبة البيئة التنافسية لتلك الصناعة ومراقبة المنافسين، يحتوي المحور الأفقي في الرسم البياني مجموعة العوامل الحاسمة والتي تتنافس عليها الصناعة حالياً والزبائن في القطاع، المحور الرأسي يمثل أهمية وجود الزبائن في القطاع، حيث وضعت كل العوامل التنافسية الرئيسية¹⁶. تطبيقات الرزنامة الاستراتيجية يمكن تلخيصها كما يلي:¹⁷

- 1- عرض جميع العوامل الاستراتيجية المؤثرة في الوضع التنافسي الراهن للمؤسسة، كما أنه يساعد على التنبؤ بالعوامل المنافسة الاستراتيجية والمؤثرة مستقبلاً في صناعة معينة.
 - 2- رصد حالة المؤسسة وخصومها والقدرة على المقارنة بينهما.
 - 3- تحديد العوامل والسمات الأكثر اهتماماً من طرف الزبائن مع امكانية الاستثمار فيها.
- كما أن الرزنامة الاستراتيجية تهدف الى تحقيق غرضين هما:¹⁸

- 1- التقاط الأوضاع الراهنة في فضاء السوق المعروف، والذي يسمح لنا رؤية بوضوح العوامل التي تتنافس عليها الصناعة، وأين تستثمر المنافسة حالياً.
 - 2- دفع المستخدمين الى العمل من خلال إعادة توجيه تركيزها من المنافسين الى البدائل ومن الزبائن الى غير الزبائن من الصناعة.
- بإيجاز واحدة من أهم إنجازات الرسم البياني للرزنامة الاستراتيجية هو السماح بمراقبة الأنشطة المختلفة للصناعة في وقت واحد، ومن لديه جدارة استراتيجية. ويمكن توضيح الرزنامة الاستراتيجية لـ Iphone في الشكل الموالي:

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

شكل رقم 02: الرزنامة الاستراتيجية لـ iPhone



Source: Aissa Hireche, Meriem Hireche, Stratégie Océan Bleu :Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise, Business Management Review, Vol3, N01, 2013, p08.

ثانيا: اطار العمليات الأربعة

اطار العمليات الأربعة وتسمى أيضا بشبكة العمليات الأربعة وهي (الاستبعاد، التخفيض، الزيادة، والانشاء) وتعتبر هذه العمليات الركيزة الأساسية لبناء استراتيجية المحيط الأزرق BOS، وتصاغ على شكل أسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء وهي: ¹⁹

- 1- ماهي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جداً في الصناعة؟
- 2- ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل التكاليف عن المستوى الحالي للصناعة؟
- 3- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟
- 4- ما هي العناصر التي يمكن إنشاؤها ولم تلتفت إليها الصناعة القائمة من قبل؟

ثالثا: شبكة القرارات

بعد صياغة الأسئلة في اطار العمليات الأربعة، تأتي شبكة القرارات، وهي عبارة عن جدول مكون من أربعة أبعاد، وتأتي هذه المصفوفة كملخص للإجابة على الأسئلة السابقة المعروضة في اطار العمليات الأربعة، وتبين ما اتخذته المؤسسة من قرارات في شأن منتجاتها التي تريد الدخول بها في المحيط الأزرق تهدف هذه الأداة الى تمكين المؤسسة من رسم منحني قيمتها الذي سيمكنها من فتح فضاء جديد تستطيع اقضاء المنافسة منه ²⁰، وعندما تصبح المصفوفة (استبعاد، تخفيض، زيادة، انشاء) جاهزة يصبح من الممكن تحديد بعض المعايير من الاطار الاستراتيجي التي تريد المؤسسة التركيز عليها، وسوف يكون منحني قيمتها حينئذ مختلفا عن المنافسين، المهم هو أن تترك المحيط الأحمر، وبالتالي تجنب البيئة التنافسية ²¹.

رابعا: منحني القيمة

الرزنامة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من رؤية المستقبل في الوقت الحاضر، انطلاقا منها ومن شبكة القرارات، يصبح بإمكان المؤسسة أن ترسم منحني قيمتها، يرسم هذا المنحني في نفس المجال الذي تم فيه رسم منحنيات القيمة للمنافسين حتى تكون أسهل وأوضح وأسرع ²². ويعتبر "منحني القيمة" العنصر الرئيسي في قماش الاستراتيجية، ويشكل تمثيل بياني لمقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها من خلال المتغيرات الموجودة في الصناعة ²³.

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

خامسا: نموذج الاتجاهات الستة

✓ الاتجاه الأول: البحث في الصناعات البديلة: في المحيط الأزرق تتبع المؤسسة لصناعاتها أمر غير كافي لأنه يجعلها سجيئة سلوك الصناعة، وحبسية مستوى تطورها ورهينة القواعد التنافسية التي صيغت في هذه الصناعة، لذا فإن بحث المؤسسة في الصناعات الأخرى وبالتحديد في الصناعات التي بإمكانها أن تستلهم منها اجراء، تنظيما، قرارا، قيمة أو حتى فكرة، فلا يجب على المؤسسة أن تتوقف عند الصناعات القريبة من صناعاتها، بل عليها أن تذهب الى الصناعات الأخرى²⁴. ويمكن النظر في الصناعات البديلة للصناعة المصرفية، من خلال النظر في صناعة الاتصالات اللاسلكية، الوظائف مثل: فحص رصيد الحساب، دفع الفواتير، كما ان اداء المعاملات المصرفية الروتينية أصبحت أسهل وأسرع مع الهواتف النقالة اللاسلكية، والتقدم التكنولوجي²⁵.

✓ الاتجاه الثاني: البحث في المجموعات الاستراتيجية المختلفة: يشير مصطلح المجموعات الاستراتيجية الى مجموعة المنظمات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ استراتيجية مشابهة. وفي دراسة طبقت على (Yes Bank,2015) وجدت:²⁶

- المستهلكون: هم الأشخاص الذين يستخدمون الخدمات المصرفية العادية، ادخارات، حسابات المربيات.
- التجار وتجار التجزئة: استخدام البنوك لخدمة التداول، رسالة الائتمان، دفع التحويلات...الخ.
- الشركات والمؤسسات: تستخدم هذه المجموعات أيضا الخدمات المصرفية لأغراض كثيرة مثل: تحصيل الرسوم والايادات، دفع أجور الموظفين، وايداع الضرائب...الخ.
- المجموعات الاستثمارية: استخدام خدمات البنوك، والأدوات مثل: صناديق الاستثمار، وادارة المحافظ، وغيرها.

✓ الاتجاه الثالث: البحث في مجموعات المشترين: في الحقيقة هناك سلسلة من المشترين الذين تتحدد مواقعهم وفقا لدرجة تأثيرهم على قرار الشراء، فالمشترين الذين يدفعون ثمن المنتج قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها، وهناك فئة نطلق عليها مجموعة المؤثرين في عملية الشراء، هذه الفئات الثلاث (المستخدمون، المشترين، والمؤثرون)، يختلف لديهم معنى قيمة السلعة²⁷، ويستهدف البحث في هذه السلسلة، حسب مقاربة المحيط الأزرق، تحري أمرين في غاية الأهمية: الأمر الأول يتعلق بالبحث عن أي تداخل بين مختلف عناصر السلسلة، لأنه يساعد على فهم عناصر السلسلة أكثر وبالتالي يساعد على تحديد نوع واتجاه القيمة التي تضيفها، والأمر الثاني فهو التعرف على مفهوم القيمة لدى كل من هذه العناصر، وبعد تحديد التداخلات أو عدم التداخلات بين مختلف عناصر "سلسلة المشترين، المستعملون"، يصبح بإمكان المؤسسة معرفة أي عنصر تركز عليه في توجيه القيمة، وتحديد طبيعة ونوع القيمة التي عليها ايجادها و اضافتها لتمكن من رفع مستوى عرضها مقارنة مع ما هو بالقطاع²⁸. بالرجوع الى المثال السابق وجد أن:²⁹

- المؤثرين: هم المجموعات المؤثرة على الشخص ما عندما يضطر الى اتخاذ قرارات مالية كأخذ قرض أو الاستثمار أو التخطيط المالي وقد تتمثل هذه المجموعات في خبراء، وكلاء، الأسرة والأصدقاء...الخ.
- المشترين: مالكي البنك، أولئك الذين يكسبون ويقومون بإيداع الاموال في الحسابات البنكية.
- المستخدمين الفعليين: المستفيدون من صنع القرارات المالية هم المستخدمين الفعليين، أولئك الذين يحصلون على فائدة من القروض، وهؤلاء قد يكونون: أطفال، زوجات، آباء، أجداد، الخ.

✓ الاتجاه الرابع: البحث في العروض المكتملة: يشير "كيم وماويرغن" الى قلة المنتجات التي تستخدم في الفراغ، حيث هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل المنتجات المكتملة، و لإيجادها على المؤسسة أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى زبائنها

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

الحصول عليها مع السلعة التي تقدم لهم، وبالعودة الى مثال Yes Bank نجد أن النظر الى المنتجات والخدمات التكميلية المعروضة في القطاع المصرفي تتمثل في: دفع الفواتير، التسوق عبر الانترنت، تحويل الاموال، التجارة، الخ³⁰.

✓ الاتجاه الخامس: البحث في المحتوى الوظيفي والعاطفي: البنوك هذه الأيام تركز على مزيج من الاثنين النداء الوظيفي العاطفي، مثل: Banking at your door الخدمات المصرفية على الباب، بطاقات السحب الآلي، Self-service Bank وهو عبارة عن مكتب في البنك يتكون من عدد محدود من الموظفين، ويتكون من مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأجهزة الاوتوماتيكية التي تسمح للزبائن بالقيام بالمعاملات المصرفية بأنفسهم مثل ما يقدمه بنك Verbraucherban في المانيا الغربية³¹.

✓ الاتجاه السادس: البحث في الوقت من خلال تقدير الاتجاهات: في الفترة القادمة، عندما يتم زوال البنوك المادية، ستنتشر بكثرة الخدمات المصرفية (Mobile banking, Tele-banking online banking)، وتعتبر هذه الخدمات اكثر ملائمة من زيارة الفروع البنكية، كما أن السيولة غير الورقية والبنوك غير الورقية هي مستقبل المؤسسات المصرفية، وكشفت دراسة أجريت عام 2011 على بنك أمريكا (Bank of America) حيث أعلن اغلاق 10 % من فروعها³².

5- نظرة عامة عن القطاع المصرفي الجزائري

ينشط في الجزائر 20 بنك تجاري و9 مؤسسات مالية، من بينها 5 مؤسسات متخصصة في الايجار المالي وذلك حسب البنك المركزي الجزائري³³. وبذلك يتميز القطاع المصرفي الجزائري بميمنة البنوك العامة، وهو ما يمثل 90% من اجمالي موجودات القطاع المالي، حيث يضم القطاع المصرفي الجزائري 06 بنوك عمومية هي (BEA, BADR, CPA, CNEP) (Banque, BDL)، والتي تركز على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات العامة الكبيرة³⁴. كما وينشط في الجزائر 14 بنك ومؤسسة مالية أجنبية وهو ما يمثل نحو 14% من السوق، منها 5 بنوك فرنسية وهي: Natixis اول من حصل على موافقة بنك الجزائر سنة 2000، وفي عام 2007 Calyon Algérie والتي بدورها وافق عليها السلطات النقدية لتطويرها كجزء من بنك الاستثمار. في حين ان الثلاثة الآخرين، اختارت لتطوير الخدمات لبنك عالمي، المنظمة CIC موجودة أيضا منذ عام 2000 من خلال المكتب التمثيلي لها في الجزائر، وزبائنها التقليديين يتمثلون في مجموعة القرض المشترك الدولي، هذا ويوجد عدا البنوك الفرنسية الأربعة، بنك (L'américaine City Bank)، البنوك الأخرى في معظمها من بلدان عربية حيث تركز انشطتها على تمويل الشركات، والبنوك الاسلامية والانشطة التجارية لدعم الأعمال الحالية لبلداهم الأصلية. في حين ثلاثة من المؤسسات المالية معتمدة في القطاع تأمين والائتمان الاستهلاكي وهم: Arab Leasing Corporation, Maghreb Leasing et Cetelem Algérie³⁵.

في نظر الأكاديميين ان النظام المالي الجزائري بشكل عام، والقطاع المصرفي على وجه الخصوص، لا يزال هش للغاية، وهذا بالرغم من الاجراءات التي اتخذها بنك الجزائر لتحسين قوتها. وفي دراسة للباحثة بن زغان سهيلة بعنوان « le Système Bancaire Algerian Face aux Risque » حيث توصلت الباحثة إلى أنه "على الرغم من الاصلاحات، لا يزال النظام المصرفي متخلف، غير متطور، ويمثل عائقا أمام النمو" وللتغلب على هذه الحالة فمن الضروري للبنوك العمومية تبني سلوك المنتج، والفعال من خلال العمل وفقا لاحتياجات العملاء والاقتصاد، وليس على أوامر الدولة³⁶.

6- تحليل البيانات

جل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة كانت كمية، لذلك فقد تم تحليل البيانات باستخدام الاحصاء الوصفي، كما تم بناء استبيان الدراسة بالاعتماد على دراستين سابقتين (دراسة³⁷ Zainal Abidin Mohamed et al, 2014).

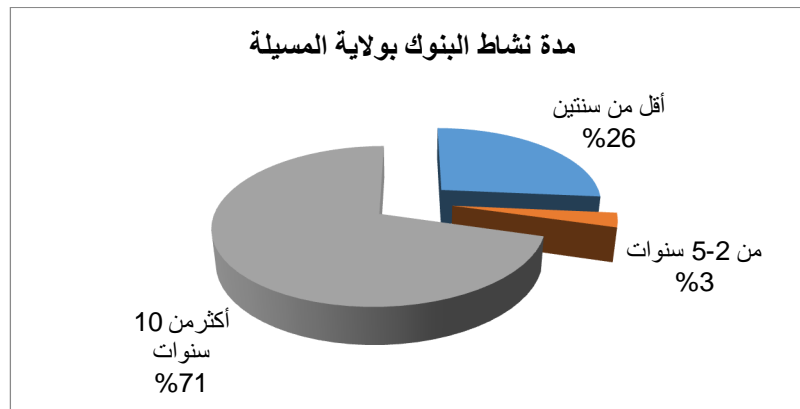
متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

و دراسة³⁸ (Miano, Edwin Maina, 2013) وذلك بإدراج بعض العوامل، في حين تم ادراج العوامل التنافسية الاخرى بناء على مقابلات تم اجراءها مع مدراء بعض المؤسسات المصرفية(بنك الخليج الجزائر(AGB))، بنك BNP PariBas، القرض الشعبي الجزائري(CPA)، بنك الجزائر الخارجي(BEA))، وذلك من أجل تحديد العوامل التي تتنافس عليها المؤسسات المصرفية في القطاع المصرفي بالمسيلة.

نتائج الجزء الأول: تحليل البيانات الديمغرافية

الدراسة استهدفت 8 وكالات بنوك تنشط بولاية المسيلة وهي (بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR، بنك الجزائر الخارجيBEA، بنك الخليج الجزائرAGB، بنك التنمية المحليةBDL، القرض الشعبي الجزائريCPA، البنك الوطني الجزائريBNA، صندوق التوفير والاحتياطCNEP، بنك BNP PariBas Eljazair). كما وتم تحديد مدة نشاط كل بنك بولاية المسيلة كما موضح في الشكل 03 ما يعطي لمحة شاملة لعينة الدراسة.

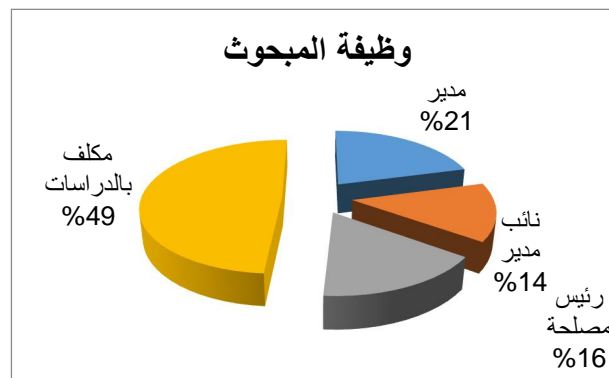
الشكل رقم 03: وصف عينة الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثان

وقد تم توزيع خمس استبيانات على لكل بنك كما واستهدفت الدراسة اطرار المؤسسات المصرفية مرتبة كما يلي: مدير، نائب المدير، رئيس مصلحة، والمكلفون بالدراسات. موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: وظيفة المستجوبين



المصدر: من اعداد الباحثان

كما تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات، وذلك بالشكل التالي:

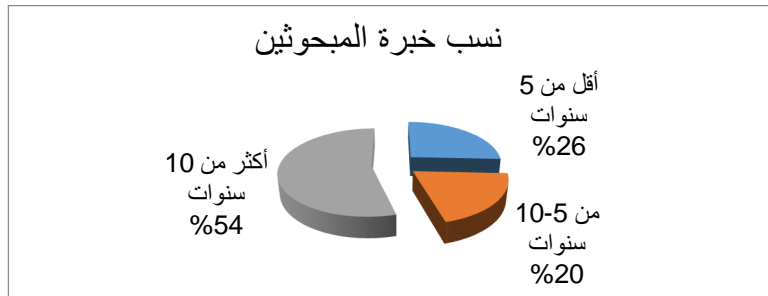
- غير موافق تماما: ينتمي إلى المجال (1 إلى أقل من 1.79).
- غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (1.80 إلى أقل من 2.59).
- لا أدري: المتوسط ينتمي إلى المجال (2.60 إلى أقل من 3.39).

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

- موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال (3.40 إلى أقل من 4.19).
- موافق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال (4.20 إلى أقل من 5).

وقد تم تحديد نسب خبرة المستجوبين مبينة في الشكل 05 حيث شملت النسبة الأكبر للمستجوبين الذي كانت خبرتهم في الميدان لأكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 68.6% وهذا ما يدل على ان الدراسة قد استهدفت الاشخاص ذوي خبرة في المجال ما أعطى نتائج جيدة.

الشكل رقم 05:خبرة المستجوبين



المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل

نتائج الجزء الثاني: تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

يتم عرض النتائج على أساس التحليل الوصفي من خلال (النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، كما يتم عرض النتائج في الرسوم البيانية والجداول حيثما كان ذلك ضروريا، والنتائج مبينة كما يلي:

1- اتجاهات اطارات المؤسسات المصرفية نحو ادراك مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق (BOS)

تم في هذا القسم تفتيت مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وعرضها على شكل أسئلة وذلك ليتسنى للمستجوبين فهم حيثيات هذه الاستراتيجية وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 01: نسب ادراك كوادر المؤسسات المصرفية لمفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

النسب %	النسب %	المفاهيم المشكلة لاستراتيجية المحيط الأزرق
لا	نعم	
8.6	91.4	البنك يسعى الى تعزيز الابتكار في مجال الخدمات التي يقدمها؟
5.7	94.3	البنك يسعى الى جذب زبائن جدد من خلال تقديمه لمنتجات جديدة؟
85.7	14.3	البنك لا يفكر في المنافسة بل يسعى الى استبعادها؟
14.3	85.7	البنك يسعى الى تحقيق التميز في خدماته؟
31.4	68.6	البنك يسعى الى تخفيض تكاليف الخدمات التي يعرضها؟
25.7	74.3	البنك يسعى الى تحقيق التميز وتخفيض التكاليف الخدمات التي يعرضها في نفس الوقت؟
28.56	71.38	النسبة الكلية

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على التحليل

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

السؤال الاول والذي يعبر عن سعي البنك نحو تعزيز الابتكار في مجال المنتجات التي يعرضها حيث كانت النسبة (نعم=91.4، ولا=8.6) وهنا نخلص الى أنه هناك اتجاه من طرف كوادر المؤسسات المصرفية نحو تعزيز الابتكار في مجال المنتجات التي تعرضها، السؤال الثاني يعبر عن سعي البنك نحو جذب زبائن جدد وكانت النسب (نعم=94.3،

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

لا=5.7) نجد هنا انه يوجد اتجاه كبير من طرف كوادر المؤسسات المصرفية نحو كسب زبائن جدد من خلال طرح منتجات جديدة، السؤال الثالث والذي يركز حول محاولة البنك استبعاد المنافسة وجعلها خارج الاطار حيث تمثلت النسب في (نعم=14.3، لا=85.7) من خلال النسب نجد انه لا يوجد سعي من طرف المؤسسات المصرفية نحو استبعاد المنافسة ما يجعلنا نستنتج أنه يوجد اتجاه كبير نحو استخدام الاساليب التقليدية والتي تعتمد على المنافسة في رسم الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات المصرفية مثل المعايير المرجعية، من خلال السؤال الرابع نجد ان النسب تمثلت في (نعم=85.7، لا=14.3) وهنا نجد ان هناك سعي من طرف المؤسسات المصرفية نحو التميز في الخدمات التي تعرضها، السؤال الخامس يوضح لنا حقيقة سعي المؤسسات المصرفية نحو تخفيض التكاليف ونجد النسب ممثلة في (نعم=68.6، لا=31.4) هنا نخلص الى انه يوجد سعي من طرف المؤسسات المصرفية نحو تخفيض التكاليف، السؤال السادس والذي يعبر عن جوهر استراتيجية المحيط الأزرق حيث كانت النسب كما يلي (نعم=74.3، لا=25.7) ما يعكس توجه كبير لمؤسسات المصرفية نحو تحقيق التميز وتخفيض التكلفة في آن واحد.

من خلال تحليل النتائج حول ادراك كوادر المؤسسات المصرفية نحو مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق نجد أن النسبة الاجمالية تمثلت في (نعم=71.38، لا=28.56) ما يجعلنا نتوصل الى نتيجة مفادها انه يوجد ادراك من طرف كوادر المؤسسات المصرفية نحو مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق بنسبة 71.38%.

2- متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

لغرض استكشاف متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، تم جمع البيانات المتعلقة باطار العمليات الأربعة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: محددات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

العوامل	نسب الموافقة (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخفيض			
المخاطر الداخلية	77.2	4.03	0.95
الدورات التكوينية للموظفين	51.5	3.14	1.45
الوقت المستغرق في الطوابير	85.7	4.14	0.94
معدات	45.7	3.26	1.40
أجهزة	48.5	3.31	1.43
أوراق	71.4	3.77	1.26
أفراد	65.7	3.80	1.27
الاستبعاد			
بعض المنتجات البنكية	45.7	3.17	1.09
الانشطة المكلفة	82.8	4.00	0.84
التعقيد في المنتجات	74.2	3.83	0.82
الزيادة			
الجودة	100	4.80	0.40
كسب المزيد من رضا الزبائن	97.1	4.69	0.53
سرعة الموافقة على القروض	74.1	3.94	1.08
سرعة انتشار المعلومة وتبليغها	94.3	4.54	0.70

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

0.88	4.46	94.3	الخدمات البنكية عبر الانترنت
0.82	4.83	100	السرية في التعاملات
0.44	4.74	100	تشغيل الكفاءات
1.16	3.40	45.7	إعادة هيكله البنك
			الانشاء
0.54	4.63	97.1	منتجات جديدة (تناسب ومتطلبات الرقمنة)
0.61	4.54	94.3	خلق شبابيك خاصة بالخدمات ذات الطلب الواسع
0.73	4.60	91.4	الشفافية في التعاملات
1.30	2.69	31.4	ساعات عمل طويلة للبنك
0.73	4.14	85.7	الاستثمارات
0.75	4.31	88.6	الخدمة المصرفية بنفسك Self-Service Bank

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على التحليل السابق

من خلال الجدول السابق نجد أنه من بين العوامل التي يتوجب خفضها أقل بكثير من الصناعة في القطاع المصرفي نجد: الوقت المستغرق في الطوابير ($M=4.14$, $SD=0.94$)، المخاطر الداخلية ($M=4.03$, $SD=0.95$)، الدورات التكوينية للموظفين ($M=3.14$, $SD=1.45$)، كما نجد أيضا انه من بين الملموسات التي يتوجب تخفيضها هي الأفراد ($M=3.80$, $SD=1.27$)، الأوراق ($M=3.77$, $SD=1.26$)، في حين ان الأجهزة ($M=3.31$, $SD=1.43$) والمعدات ($M=3.26$, $SD=1.40$) لم تكن بحاجة الى التخفيض في القطاع المصرفي.

كما نجد أيضا أنه من بين العوامل التي يتوجب استبعادها في الصناعة نجد: الأنشطة المكلفة ($M=4.00$, $SD=0.84$)، ثم التعقيد في المنتجات ($M=3.83$, $SD=0.82$)، ونجد أيضا أن المستجوبين الذين شملهم الاستطلاع لا يعتبرون أنه هناك حاجة يكن هناك حاجة لاستبعاد بعض المنتجات البنكية في القطاع المصرفي ($M=3.17$, $SD=1.09$).

كما تظهر نتائج الجدول ايضا أنه هناك عوامل في القطاع المصرفي يتوجب زيادتها ورفعها أعلى من الصناعة حيث نجد: السرية في التعاملات ($M=4.83$, $SD=0.82$)، الجودة ($M=4.80$, $SD=0.40$)، تشغيل الكفاءات ($M=4.74$, $SD=0.44$)، كسب المزيد من رضا الزبائن ($M=4.69$, $SD=0.53$)، سرعة انتشار المعلومة ($M=4.54$, $SD=0.70$)، الخدمات البنكية عبر الانترنت ($M=4.46$, $SD=0.88$)، سرعة الموافقة على القروض ($M=3.94$, $SD=1.08$)، إعادة هيكلة البنك ($M=3.40$, $SD=1.16$).

كما وتظهر نتائج الجدول أنه من بين العوامل التي يتوجب انشائها في القطاع المصرفي والتي لم تعرض بعد نجد: منتجات جديدة (تناسب مع متطلبات الرقمنة) ($M=4.63$, $SD=0.54$)، الشفافية في التعاملات ($M=4.60$, $SD=0.73$)، خلق شبابيك خاصة بالخدمات ذات الطلب الواسع ($M=4.58$, $SD=0.61$)، الخدمة المصرفية بنفسك Self-Service Bank ($M=4.31$, $SD=0.75$)، الاستثمارات ($M=4.14$, $SD=0.73$)، في حين لم يتم اعتبار أن ساعات العمل الطويلة للبنك من العوامل التي يتوجب انشاؤها ($M=2.69$, $SD=1.30$).

من خلال شبكة الاستبعاد والتخفيض لـ 8 بنوك المتواجدة بولاية المسيلة، تظهر النتائج انه يتوجب على البنوك استبعاد وتخفيض بعض العوامل وأكثر العوامل يتوجب استبعادها وتخفيضها نجد: التعقيد في المنتجات، المخاطر الداخلية والتي قد تنتج عن سوء الادارة، والأخطاء التي يرتكبها الموظفون، كما ويتوجب استبعاد الأنشطة المكلفة وكذا الوقت المستغرق في الطوابير.

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

من خلال شبكة الاستبعاد والتخفيض ل8 بنوك المتواجدة بولاية المسيلة، تظهر النتائج أنه من بين العوامل التي يتوجب على المؤسسات المصرفية انشاؤها وزيادتها أعلى من المستوى في القطاع المصرفي هي: كسب المزيد من رضا الزبون ما يؤدي الى ولاء الزبون للبنك، منتجات جديدة (تناسب ومتطلبات الرقمنة)، تشغيل الكفاءات، الجودة، وكذا السرية في التعاملات.

خاتمة

من خلال الجانب النظري للدراسة اتضح ان استراتيجية المحيط الأزرق، هي اتجاه جديد في استراتيجية المؤسسة استحدثت لتحول تفكير المؤسسات من تتبع المنافسين وتقليدهم الى محاولة التفرد والتميز عنهم، وذلك من خلال عدة ادوات اقترحها الباحثان "كيم وماويرغن" الرزنامة الاستراتيجية، شبكة التخفيض والاستبعاد والزيادة والانشاء، منحى القيمة ونموذج الاتجاهات الستة، ومن خلال الجانب الميداني سعت الدراسة الى محاولة إيجاد العوامل التي ينبغي التركيز عليها لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية في ولاية المسيلة، ومن أهم التوصيات للمؤسسات محل الدراسة التي توصل لها الباحثان نجد:

- ✓ ضرورة تخفيض واستبعاد بعض العوامل واهم هذه العوامل نجد: التعقيد في المنتجات، المخاطر الداخلية، الانشطة المكلفة وكذا الوقت المستغرق في الطوابير.
- ✓ ضرورة زيادة وابتكار بعض العوامل واهم هذه العوامل نجد: كسب المزيد من رضا الزبون، منتجات جديدة (تناسب ومتطلبات الرقمنة)، تشغيل الكفاءات، الجودة، وكذا السرية في التعاملات.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالزبون والرفع في قيمته.
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات المصرفية الجزائرية بالمدخل الحديثة في رسم استراتيجياتها حتى تتمكن من التفوق على المؤسسات المصرفية الأجنبية.

قائمة المراجع:

- 1Dennis Pitta, Issue in a Down Economy : blue oceans and new product development, Journal of Product & Brand Management, 18/4 , 2009.
- 2MarziyehKhalili, AbdolhamidEbrahimi, Analytic Survey of the impact of blue ocean strategy on the sale quantity promotion in electronic industries, BIOINFO Financial Management, Vol01, Issue 01, 2011.
- 3Jen-te yang, Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 24, No 5, 2012.
- 4Miano, Edwin Maina, Determinants of Implementation of Blue Ocean Strategy in Commercial banks in Kenya, Master of business administration, school of business, university of Nairobi, Kenya, 2013.
- 5Simon Chastagner, La Stratégie « Océan Blue » Outil Stratégique ou incantation Managériale ?, Master thesis, Université de limoges, France, 2012, p11.
- 6GoodarzJavadianDehkordi and other, Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol2, No6, 2012, p480.
- 7W.chan Kim, Renée Mouborgne, Blue Ocean Strategy (from theory to practice), California Management Review, Vol47, No3, 2005, p04.
- 8Michel Badoc , Marc Beauvois-C.dadon : Op Cit, p76.
- 9 إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص372.
- 10 علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص33.

متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية

- 11Ibrahim Ravvabdelh and others, Blue Ocean Strategy As a Tool For Improving A Company'S Marketing Function(the case of Jordan), Journal Of Business Administration, Vol 8, No 2, p391.
- 12Ralph G.TromBetta ,Business Model Innovation, Value Innovation Associate, 2015, p1.
- 13Mark Trela :Op.Cit, p81.
- 14Brian Leavy , Value Pioneering – How To Discover Your Owen “Blue Ocean”: Interview WithW.chan Kim, Renée Mouborgne, Strategy and leadership, Emerald Group Publishing , Vol33, N06, 2005, p15.
- 15Sur le site web : <http://bueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Consulter le 13/03/2016 à 17 :15.
- 16Mir Mahmoud sadat et al, An Applications Of Logarithmic Fuzzy Preference Programing-Based AH and FRS Technique To Develop Prioritize Strategic Objectives, Iranian journal of management studies, Vol9, N1, 2016, pp.155-156.
- 17Ibid , p156.
- 18Sur le site web : <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> Consulter le 13/03/2016 à 17 :15.
- 19W.chan Kim, Renée Mouborgne, Blue Ocean Strategy,(How to create Uncontested Market Space and make the competition Irrelevant), Harvard Business School Publishing,U.S.A, 2005, p29.
- 20عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 2012، ص351.
- 21 زكية مقري، نعيمة بجاوي، التسويق الاستراتيجي (مداخل حديثة)، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص305.
- 22 عيسى حيرش، مرجع سابق، ص352.
- 23Ballestros Pérez, et al, Analysis Of Instruction Projects By Means Of Value Curves, International Journal Of Project Management , 28, 2010, p721.
- 24 عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 365.
- 25Dipak Kumar Singh, AravindMahendran, Yes Bank : Future Banking, Report on Yes Bnak, School of Management & Entrepreneurship, Shiv NADAR University, Inde, 2015, p10.
- 26Dipak Kumar Singh, AravindMahendran, Op.Cit, p10.
- 27يوسف حجيم سلطان الطائي، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة)، القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 3، العدد 4، 2006، ص20.
- 28 عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص367،368.
- 29Dipak Kumar Singh, Aravind Mahendran, Op.Cit, p11.
- 30Ibid, p11.
- 31 هشام جبر، استخدام التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد2، المجلد22، ليبيا، 2014، ص7.
- 32Dipak Kumar Singh, AravindMahendran, Op.Cit, p11.
- 33Sur le site ,www.bankofalgeria.dz/html/Legist.htm consulter le 21/09/2016 à 20:18.
- 34RekibaSalima ,LesystèmeBancaireAlgérien à L’heure de L’adhésion à L’OMC, Revue des Sciences Humaines, Université de Mohamed KhiderBiskra, No 34/35, 2014, p29.
- 35Ibid, p.p31-32.
- 36Sur le site www.Liberte-Algerie.com/actualite/pourquoi-le-systeme-bancaire-algerien-deumeure-fragile-et-non-performant-201449consulter le25/09/2016 à 15:55.
- 37ZainalAbidin Mohamed et al, The Blue Ocean Strategy : Case Study Analysis of its implementation in 14 different Agencies in Malaysia, Devoloping Country Studies, Vol4, No1, 2014.
- 38Miano, Edwin Maina, Op.Cit.