

إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة

الأستاذ المساعد الدكتور يوسف حجيم سلطان الطائي كلية الإدارة
والاقتصاد / جامعة الكوفة

المقدمة:

أصبحت المنافسة سمة العصر الحالي وباتت أغلب المنظمات تبحث عن إستراتيجيات تساعد في تحقيق التفوق التنافسي، وفي بحثنا هذا تم التركيز على إستراتيجية السوق الأزرق ومفادها اعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق أو تلك المناطق التي لم تكتشف بعد من أصقاع المحيطات الصافية (نقاط السوق النائية) التي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها وهنا تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي صافية وذات لون أزرق لعدم تلوث هذا السوق بالصراعات والتنافس الدموي بين المنظمات، وذلك لأجل تحقيق التفوق التنافسي عن طريق الأسبقيات التنافسية وهذه الإستراتيجية تجعل المنظمات تبحث بعمق عن الأسواق غير المكتشفة وتحاول التوغل في أماكن لم يصل إليها المنافس، وتم الاعتماد في هذه الإستراتيجية على مصفوفة (الزيادة، الاستبعاد، الابتكار،

التقليص). التي سيتم توضيحها في متن البحث، ولتحقيق التفوق التنافسي عن طريق أسبقية (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم).

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً – مشكلة الدراسة :

أصبح التنافس بين الشركات المتناظرة لا بد منه والبحث عن الأسواق والمستهلكين الجدد هدف إستراتيجي تنشده جميع المنظمات وخاصة بعد التحولات والتغيرات المتسارعة في عالم الاتصال وسهولة انتقال السلع والخدمات من بلد إلى آخر لذا حتم على هذه المنظمات البحث عن إستراتيجيات معينة تكسيبها القوة والنفوذ وزيادة حصتها السوقية على منافسيها ومن هذه الإستراتيجيات ((إستراتيجية السوق الأزرق)) وتم استخدامها كإستراتيجية تنافسية الغرض منها تحقيق التفوق التنافسي، واستخدام مصفوفة السوق الأزرق.

لذا تكمن مشكلتنا في الآتي :

- ١- هل أن استبعاد بعض المتطلبات أو العناصر يساعد في تقليل التكاليف النهائية.
- ٢- هل عند استخدام زيادة عرض المنتجات يساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- ٣- هل الابتكار يساعد المنظمة في تحقيق التفوق التنافسي عن طريق التجديد للعناصر التي لم تقدمها الصناعة القائمة من قبل .
- ٤- هل تقليص أو تقليل بعض العناصر التي ليس لها أهمية في عمل المنظمة يحقق التفوق التنافسي .

ثانياً - أهمية الدراسة:

تزايد عدد المنظمات المصنعة ومع هذا التزايد تزايدت حدة المنافسة فيما بينها لذا دراستنا هذه تساعد متخذي القرار من خلال الأهمية الآتية :

١- الأهمية الإستراتيجية:

- أ- تطبيق إستراتيجيات تسويقية حديثة في الواقع للشركة المبحوثة لأجل تحقيق التفوق التنافسي.
- ب- كيفية استخدام مصفوفة السوق الأزرق أو إستراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها في الواقع الفعلي أو العملي للمنظمة المبحوثة .
- ٢- الأهمية من حيث التفوق التنافسي :
 - أ- عند تطبيق إستراتيجية السوق الأزرق سيخلق فرصاً للمنظمة لتخفيض تكاليفها الكلية .
 - ب- يساعد المنظمة في استخدام الأسبقية التنافسية الخاصة بالمرونة في العملية والمنتج.
 - ج- تساعد إستراتيجية السوق الأزرق في تجديد وتنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين في المجال الإستراتيجي.

د- التركيز على الجودة الشاملة من خلال استخدام إستراتيجية السوق الأزرق.

هـ- للتسليم دور مهم في نجاح إستراتيجية السوق الأزرق لدى المنظمة المبحوثة .

ثالثاً - هدف الدراسة :

تهدف دراستنا هذه إلى تحقيق الآتي :

- ١- تطبيق إستراتيجية السوق الأزرق في المنظمات العراقية عامة والمنظمة المبحوثة قيد الدرس خاصة وذلك عن طريق مصفوفة السوق الأزرق ((زيادة، استبعاد، ابتكار، تقليص)).

- ٢- زيادة الوعي للكادر الإداري الإستراتيجي بوجود فرص إستراتيجية من الممكن استغلالها لتحقيق هدف التفوق .
- ٣- تحقيق التفوق التنافسي من خلال الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) عن طريق استخدام إستراتيجية السوق الأزرق أو المحيط الأزرق.
- ٤- إعطاء صورة واضحة المعالم عن الإستراتيجيات الحديثة للأفراد العاملين في مجال إدارة التسويق وزيادة معرفتهم في هذا الجانب.

رابعاً – فرضيات الدراسة :

لدراستنا هذه فرضية رئيسية واحدة وتنفرع منها عدة فرضيات فرعية ، الفرضية الرئيسية ((هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السوق الأزرق بدلالة مؤشرات منفردة والتفوق التنافسي بدلالة مؤشرات مجتمعة)) أما الفرضيات الفرعية فهي :

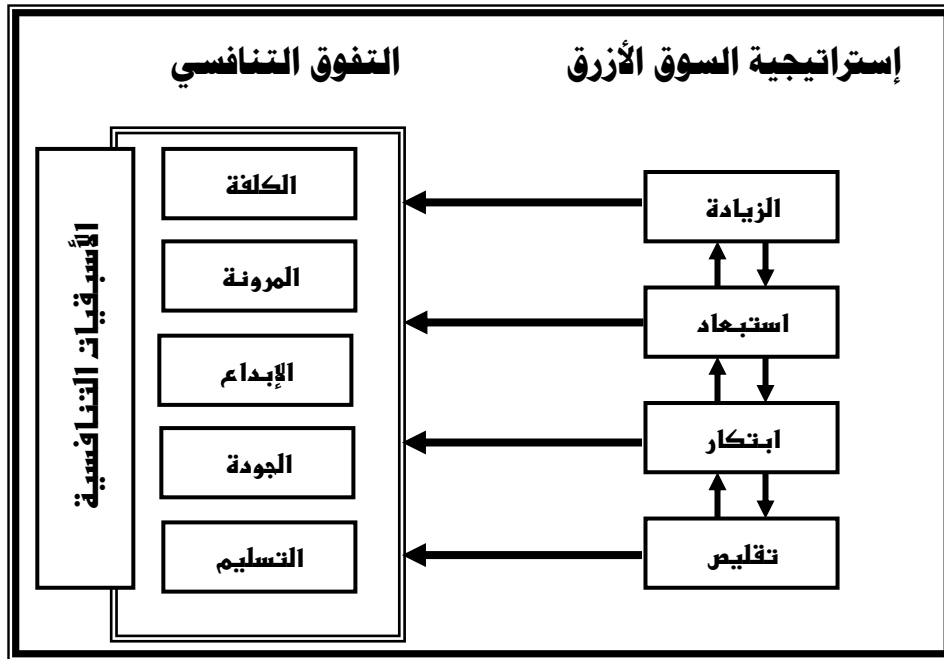
١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الزيادة ومؤشرات التفوق التنافسي

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الاستبعاد ومؤشرات التفوق التنافسي .

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الابتكار ومؤشرات التفوق التنافسي .

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التقليل ومؤشرات التفوق التنافسي .

خامساً – الأنموذج الافتراضي للدراسة :



شكل (١) مخطط الدراسة

سادساً – أساليب جمع البيانات والمعلومات :

تم الاعتماد على المصادر والأساليب الآتية :

- ١- الجانب النظري: لقد تم تغطية هذا الجانب وذلك بالاعتماد على المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع وأيضاً تم الاعتماد على شبكة الإنترنت.
- ٢- الجانب التطبيقي: لقد تم الاعتماد في هذا الجانب على الآتي :
 - أ- المقابلات الشخصية .
 - ب- الملاحظة الشخصية .
 - ج- سجلات وبيانات المعمل .
 - د- الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض .

سابعاً – حدود الدراسة:

١- الحدود المكانية: لقد تم اختيار شركة بيبيسي الكوفة وذلك لكونها إحدى المنظمات ذات التكنولوجيا العالية ولها الاهتمام بمجالات التسويق وهي دائماً تحافظ على تطبيق كل ما هو جديد في مجال الإنتاج والتسويق.

٢- الحدود الزمانية: امتدت دراستنا من الفترة ١/٦/٢٠٠٦ إلى ١/٩/٢٠٠٦ .

٣- الحدود البشرية: شملت دراستنا كل من المدراء الإستراتيجيين والمدراء التنفيذيين إضافة إلى مدراء التسويق والإنتاج.

ثامناً – عينة الدراسة:

بكون هذه الدراسة تسعى إلى تطبيق إستراتيجية السوق الأزرق لتحقيق التفوق التنافسي حيث تكونت عينة الدراسة وكما موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (١) عينة الدراسة

الجنس	الذكور	الإناث	العدد الكلي
العدد	٢٠	صفر	٢٠
العمر	أغلب المجهين انحصرت أعمارهم بين ٢٠ سنة - ٦٥ سنة		
سنوات الخدمة	انحصرت سنوات الخدمة بين ١ سنة - ١٠ سنة		
الوظيفية	مدراء التسويق ومدراء البيع والموزعين والإنتاج		
التحصيل الدراسي	المتوسطة (٦)	إعدادية (٥)	بكالوريوس (٨)
		ماجستير (١)	٢٠

تاسعاً – الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الآتية :

١- معامل الارتباط البسيط Simple Correlation Coefficient

٢- الوسط الحسابي .

٣- الانحراف المعياري .

٤- اختبار (t) Test .

٥- الانحدار المتعدد .

٦- الوزن المنوي .

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً – الإستراتيجية ومفهومها :

تعد الإستراتيجية أحد المواضيع التي حازت على اهتمام الأدب الإداري والعسكري على حدٍ سواء بكونها استعملت من الأدب العسكري إلى الأدب الإداري وشاع استخدامها في الفترات القريبة وما زالت لحد وقتنا هذا. وهناك العديد من وجهات النظر بخصوص الإستراتيجية حيث عرفها Sharplin هي ((خطة أو سلسلة مترابطة من الأفعال والأنشطة الأساسية الشاملة وتعد ذات أهمية مستمرة للمنظمة)) (Sharplin,1985:6).

في حين يرى Porter الإستراتيجية (بأنها عملية تحقيق مراكز فريدة وذات قيمة يتخللها مجموعة من الأنشطة التي تختلف عما يقدمه المنافسون)) (Porter,1996:65).
بينما يعرفها Daft ((بأنها خطة تصف عملية تخصيص الموارد والنشاطات للتعامل مع البيئة لبلوغ الغايات)) (Daft,1995:15).

مما سبق يتضح بأن الإستراتيجية هي عملية تهيئة وأعداد خطة مسبقة وكيفية التصرف لأجل تحقيق هذه الخطة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب والأنشطة التي تساعد على تفسير وتوضيح رؤية الأشياء للمنظمة لأجل معرفتها بدقة وبالتالي تتبنى فكرتها الإستراتيجية في ضوء تلك المعطيات لذا رجال التسويق أيضاً بدأوا يخططون إستراتيجياً لأجل الوصول إلى أهدافهم بدقة والتفوق على المنافسين من خلال تبني مجموعة متعددة من الإستراتيجيات ومن هذه الإستراتيجيات ((إستراتيجية السوق الأزرق أو المحيط الأزرق كما جاء بها Kim & Mauborghe, 2006:3 في كتابهما الشهير (إستراتيجية المحيط الأزرق)).

ثانياً – إستراتيجية السوق الأزرق :

ويقصد بهذه الإستراتيجية (أعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق أو تلك المناطق التي لم تكتشف بعد من أصقاع المحيطات الصافية (نقاط السوق النائبة) التي لم يصل إليها المنافسون ليعكروا صفوها وهنا تتم صناعة الطلب للمرة الأولى وهي صافية وذات لون أزرق لعدم تلوث هذا السوق بالصراعات والتنافس الدموي بين المنظمات وهذا هو أحد الأسرار التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون الأزرق (شعاع، ٢٠٠٦ : ١).

وبعض الصناعات تصاب بظاهرة قصر النظر التسويقي Marketing Myopia بسبب نظرتها السطحية للأمور وهذه المنظمات لا تستغل فرص النمو والأسواق غير المكتشفة مما تتعرض إلى التهديد والإبطاء في النمو ومن ثم التوقف وهناك العديد من المنظمات التي فشلت في تكييف نفسها مع احتياجات السوق مركزة هدفها على مجرد إنتاج سلع وخدمات وهي متوهمة بأنها تتجه نحو نمو في الوقت الذي تتردى فيه نحو الانحدار وهذه المنظمات مصابة بظاهرة قصر النظر التسويقي (إدريس والغيص، ١٩٩٤: ٨٥).

أما المنظمات التي تبحث بعمق عن الأسواق غير المكتشفة وتحاول التوغل في أماكن لم يصل إليها المنافس بعد، حيث تسمى بالمنظمات الباحثة عن الأسواق الزرقاء فنقوم هذه المنظمات بصياغة إستراتيجياتها الخاصة بالسوق الأزرق حيث إستراتيجية المحيط الأزرق تركز على الحركة الإستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار ويقصد هنا بالحركة الإستراتيجية (مجموعة التصرفات والقرارات الإدارية الهادفة لبلورة مشروع أعمال كبيرة يؤدي إلى صناعة سوق أزرق جديد). وهناك مجموعة من الأدوات الإستراتيجية الخاصة بالسوق الأزرق حيث هنالك أربعة أسئلة أساسية لتضييق المنطق الإستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء. (شعاع، ٢٠٠٦: ٢) وهي:

- ١- ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها ما بين العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية جداً .
 - ٢- ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقليل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة.
 - ٣- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة .
 - ٤- ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل.
- وهذه الأدوات ستكون الركيزة الأساسية في بناء مصفوفة السوق الأزرق وهي كما موضحة في الفقرة الآتية .

ثالثاً – مصفوفة السوق الأزرق وأدواتها :

لقد تم استحداث هذه المصفوفة من قبل (سيرك الشمس) في كندا وساهم هذا السيرك بتقديم منتجات ثقافية تتسم بالإبداع والابتكار وتقديم عناصر جديدة للمستهلك لم تتوفر في المنتجات المنافسة لهذا سميت مصفوفة السوق الأزرق (بسيرك الشمس) وهذه المصفوفة تتكون من أربعة أبعاد ويمكن توضيحها كما في الشكل الآتي :

الشكل (١) مصفوفة السوق الأزرق

من إعداد الباحث

<p>استبعاد</p> <p>١ - بيع المنتجات في موقع واحد ٢- تقليص الأفراد غير الأكفاء ٣- المصاريف الضخمة</p>	<p>زيادة</p> <p>١- مكان بيع المنتجات ٢- العرض المتميز</p>
<p>تقليص</p> <p>١- فرص الضياع والهدر ٢- الخطر ٣- النفقات غير الضرورية</p>	<p>ابتكار</p> <p>١- منتجات جديدة ٢- بيئة عمل أفضل ٣- دعاية وترويج جديد ٤- تعبئة وتغليف... الخ ٥- طرق توزيع مبتكرة</p>

ومن خلال المصفوفة يتضح بأن عناصرها الأساسية هي كالاتي :

١- **الزيادة** : لأجل العمل في إستراتيجية السوق الأزرق وتحقيق التفوق على المنافسين سيتم في هذا العنصر العمل على زيادة بعض الأشياء والتي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين مستوى الجودة في المنتجات التي تم تقديمها للمستهلك، لذا تعمل المنظمة التي تروم تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تكثيف جهودها، فمثلاً زيادة أماكن بيع منتجاتها وطريقة العرض لهذه المنتجات أو زيادة مستويات الجودة في المنتج أو زيادة

بحثها عن عوامل نجاح تلبية حاجات ورغبات الزبون وبهذه الحالة حققت المنظمة تطوراً ملموساً بالمنافسين من حيث التركيز على هذا العنصر .

٢- **الاستبعاد** : في هذا المربع من المصفوفة تسعى المنظمة إلى استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية في عملها وهذه العناصر من شأنها أن تخفض التكاليف فيما لو استبعدت ولا تؤثر على مستويات البيع أو الجودة فمثلاً استبعاد بيع منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد واستبعاد بعض الأفراد العاملين الذين يركون عمل المنظمة ويعملون في أجور عالية جداً استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن تجنبها لأجل تقليل تكاليف عملية الإنتاج وبهذه الحالة يكون هدف المنظمة استبعاد ما يمكن استبعاده من عناصر غير ضرورية وليس لها أي تأثير على عمل المنظمة .

٣- **الابتكار**: تسعى المنظمة العاملة وفق إستراتيجية السوق الأزرق أن تبتكر أعمالاً ومنتجات جديدة وأيضاً ابتكار بيئة عمل أفضل للأفراد العاملين لديها واستخدام طرق وأساليب مبتكرة في عملية المزيج التسويقي (ابتكار منتج، ابتكار سعر، ابتكار ترويج، ابتكار توزيع)، وفي هذا الصدد تم تقديم نموذج ابتكار القيمة من قبل (Kim & Mauborghe) والذي جاءت به (ظاهر، ٢٠٠٦: ٤٣).

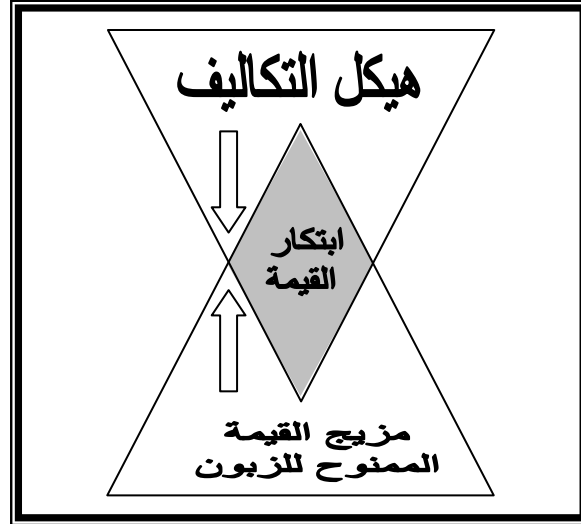
وسمياً أيضاً بالأنموذج الإستراتيجي وقد اقترح الباحثان في انموذجهما بأن القيمة من دون ابتكار تصبح مجرد إضافة، أما الابتكار من دون قيمة يصبح تكنولوجيا فقط يطلق عليه مستقبل السوق وهو يتجاوز استعدادات وتوقعات الزبائن فيعطيه شيء غير مستعدين لقبوله أو لشرائه ولهذا يفشل.

ووفقاً لهذا النموذج يتم ابتكار القيمة داخل المنطقة التي تتمتع فيها المنظمة بأكثر تأثير ممكن على أهم عنصرين وهما: (شعاع، ٢٠٠٥: ٣)، (ظاهر، ٢٠٠٦: ٤٣)،
(Kim & Mauborgre,2005:50)

♦ هيكل التكاليف.

♦ مزيج القيمة الذي تقدمه المنظمة لزيائنها.

ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الآتي :



الشكل (٢): أنموذج ابتكار القيمة

المصدر: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، القاهرة، ٢٠٠٥، ص: ٣.

٤- **التقليص:** في هذا المربع الخاص بالمصفوفة سيتم الاعتماد على تقليص بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية ويمكن أن تساهم في تقليل التكاليف الكلية وزيادة الجودة في منتجاتها مثلاً تقليص الكوادر الإدارية ذات التكاليف العالية، تقليص النفقات غير الضرورية، تقليص فرص الضياع والهدر في الوقت وفي المادة الأولية.

ومن خلال ما تقدم تم توضيح مصفوفة السوق الأزرق التي يمكن أتباعها لأجل تحقيق التفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة وفي الفقرة اللاحقة سيتم التطرق إلى التفوق التنافسي عن طريق الأسبقيات التنافسية وكيف يمكن للمنظمة أن تخلق نوعاً من التميز عن طريق السوق الأزرق عند تبنيها الأسبقيات التنافسية.

رابعاً – آلية ابتكار الأسواق الزرقاء :

هنالك مجموعة طرق محددة لابتكار الأسواق الزرقاء وهي كما جاء بها (Kim & Mauborgre,2005:55) وهذه المتطلبات هي :

١- انتقال عبر الصناعات المتقابلة: تعتبر المنتجات والخدمات التي تتفق في طريقة

عملها وكذلك الفوائد التي تقدمها لعملائها تسمى (بدائل متماثلة) حتى لو اختلفت في شكلها الخارجي، من ناحية أخرى تعتبر المنتجات والخدمات التي تختلف في طريقة عملها وفي الشكل الخارجي، ولكنها تتفق في الفوائد التي تقدمها لعملائها (بدائل متقابلة). ومن الجدير بالذكر أن تسأل نفسك عدة أسئلة وهي :

أ- ما هي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه أنت .

ب- لماذا يختار العملاء بين هذه البدائل دون غيرها.

ومن خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تحفز المشتريين على الاختيار بين البدائل المتقابلة مع مخالفة واستبعاد أو تقليص بقية العناصر يمكنك أن تبتكر محيطاً أزرق لفراغ تسويقي جديد تماماً .

٢- انتقال عبر الكتل الإستراتيجية للصناعات: يشير مصطلح الكتل أو التجمعات

الإستراتيجية إلى مجموعة شركات تعمل في مجال محدد وتتبع إستراتيجية متشابهة ففي أغلب الصناعات تتلخص الاختلافات الإستراتيجية الأساسية للصناعة في مجموعات المنافسين الرئيسيين بها. ويمكن تصنيف التجمعات الإستراتيجية تبعاً لمحورين السعر والجودة فكل فقرة في السعر تؤدي إلى فقرة موازية مفترضة في الجودة، تركز أغلب الشركات على التنافس داخل الكلفة الإستراتيجية التي تنتمي إليها. لكن ابتكار المحيطات الزرقاء يتم بتجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من التجمع الإستراتيجي المستقر بعد فهم العناصر المؤثرة على قرارات العملاء بالاختيار والانتقال بين الكتل الإستراتيجية المختلفة .

٣- انتقل عبر سلسلة المشتريين: تتفق الشركات المنافسة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه لكن الحقيقة أن هنالك سلسلة من المشتريين الذين تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر على قرار الشراء، فالمشترون الذين يدفعون ثمن المنتج قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها. وهنالك فئة نطلق عليها مجموعة المؤثرين في عملية الشراء. هذه الفئات الثلاث (المستخدمون، المشترون، المؤثرون) يختلف لديهم معنى قيمة السلعة مثلاً مندوب المشتريات يركز على عنصر التكلفة أكثر من المستخدم الذي يحصل على السلعة في النهاية والذي يهتم بسهولة الاستخدام أما صناعة الصيدلة فأنها تركز على فئة المؤثرين وهم الأطباء الذين يصفون الدواء للمستخدمين الفعليين للدواء. ولكنهم ليسوا بالضرورة أن يدفعو ثمنه. بينما تركز صناعة الملابس على فئتي المشتريين أو المؤثرون. وفي هذه الحالات يصبح السبيل لابتكار المحيطات الزرقاء هو إعادة النظر في سلسلة (المستخدمين و المشتريين و المؤثرين).

٤- انتقل عبر المنتجات والخدمات المكملة: هنالك بعض الخدمات المكملة التي يحتاجها المستهلك عند شرائه لمنتج معين مثلاً يحتاج شخص ما للتسوق من سوبر ماركت ولكن يحتاج مكان لإيقاف سيارته فيه فهذه الخدمة مكملة وتعتبر ضرورية للزبائن وهذه الخدمات تؤثر على الطلب حيث هنالك قيمة مبتكرة كامنة داخل الخدمات والسلع المكملة لإيجادها عليك أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى عملاؤك الحصول عليها مع السلعة التي تقدمها لهم الطريقة السهلة لتصور هذه الحلول هي أن تفكر فيما يحدث لهم قبل وأثناء وبعد استخدامهم لسلعتك ولأجل ابتكار الأسواق الزرقاء أسأل الآتي:

- أ- في أي سياق يقوم الزبائن باستخدام منتجاتك .
- ب- ماذا يحدث قبل وأثناء وبعد استخدامهم لمنتجاتك .
- ج- حدد العقبات التي تواجه الزبائن وتواجه منتجاتهم .
- د- هل يمكن تذليل هذه العقبات بتقديم حلول متكاملة من الخدمات والسلع المكملة .

5- **انتقل عبر الجاذبية الوظيفية والعاطفية لدى المشتريين:** هنالك نوعان من

الشركات :

أ- شركات تتنافس أساساً في السعر والجودة فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع الوظيفي.

ب- شركات تتنافس أساساً على أذهان ومشاعر الزبائن فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع العاطفي.

فإذا ما شرعت الشركات في تجاوز التوجه الوظيفي/ العاطفي السائد فأنها ستتمكن من ابتكار فراغ سوقي جديد. وفي هذا الصدد لاحظنا نموذجين سائدين وهما :

أ- **الصناعات ذات الجاذبية العاطفية:** حيث تمنح عملاءها عدد من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة فإذا ما استبعدت هذه العناصر فستتمكن من ابتكار نموذج أعمال هيكل تكاليف أقل وأوفر.

ب- **الصناعات ذات الجاذبية الوظيفية:** تقدم سلعة رخيصة للزبائن وغالباً ما تتنافس شركاتها على تخصيص الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى. فإذا تم ابتكار عناصر عاطفية جديدة فأنت ستبتكر قيمة جديدة للزبائن هذه الصناعات ولابتكار أسواق زرقاء لابد من الإجابة على التساؤلات الآتية :

- 1- هل تتنافس صناعتك في الناحية الوظيفية أو الناحية العاطفية .
- 2- إذا كنت تتنافس على الجاذبية العاطفية للزبائن ما هي العناصر التي يمكنك استبعادها من منتجاتك لجعلها أكثر جاذبية ووظيفية .
- 3- إذا كنت تنافس على الجاذبية الوظيفية لدى الزبائن فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجاتك أكثر جاذبية عاطفية .

6- **أنتقل عبر الزمن:** الاتجاهات المؤثرة على المنظمة المبحوثة ثلاث علامات مميزة

وهي:

- 1- أنها هامة بالنسبة للمنظمة .
- 2- أنها غير قابلة للتحويل .
- 3- أن لها مساراً محدداً .

- ولا ابتكار المحيطات الزرقاء أو الأسواق الزرقاء لابد من تحديد الآتي :
- ١- ما هي الاتجاهات ذات التأثير الكبير على صناعتك والتي لا يمكن تحويلها والتي تنطلق في مسار واضح .
 - ٢- كيف تؤثر هذه الاتجاهات على صناعتك .
 - ٣- تأخذ هذه الاتجاهات في الحسبان كيف تقدم فوائد غير مسبوقه للزبائن .

المبحث الثالث : التفوق التنافسي

لأجل تحقيق التفوق التنافسي لابد على المنظمة التي تروم أن تحقق التفوق تحاول أن تطبق إستراتيجية معينة وتتفوق فيها على المنافسين وهناك العديد من الإستراتيجيات ولكن في دراستنا هذه سيتم التركيز فقط على الأسبقيات التنافسية والتي سيتم توضيحها في الفقرة الآتية :

أولاً – الأسبقيات التنافسية :

تسعى أغلب المنظمات جاهدة لتحقيق التمايز أو الميزة التنافسية على باقي المنظمات المنافسة وهناك العديد من الباحثين تطرقوا إلى تعريف الميزة التنافسية حيث أكد Kotler على أهمية التركيز على الأداء ووصف الميزة التنافسية بأنها (قدرة المنظمة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر)(Kotler,1997:53) وهنا في بحثنا هذا سيتم التركيز على الأداء التسويقي واستخدام السوق الأزرق لأجل تحقيق التفوق التنافسي. وبما أن بيئة الأعمال تتسم بالحركة المتسارعة وزيادة في الثقافة والابتكارات والمعارف مما جعل المنظمات تبحث عن سبل تحقيق التفوق لذا في دراستنا هذه سيتم التركيز على الأسبقيات التنافسية وهي كالاتي :

- ١- الجودة .
- ٢- المرونة .
- ٣- السعر (الكلفة) .
- ٤- التسليم .
- ٥- الإبداع أو الابتكار .

١- الجودة : هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الجودة حيث عرفها الطائي والفضل بأنها (عبارة عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد وهذا الموصوف أما أن يكون شيء مادي ملموس أو شيء غير ملموس بمعنى أن الشيء الموصوف يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من جهة المستخدم لهذا الشيء)(الطائي والفضل،٢٠٠٤: ٢٠). وأيضاً تم تعريف الجودة ((بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات

والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥: ٢٧) وتم تعريفها أيضاً بأنها (التركيبية الإدارية التي تتضمن عدد من المهام والأعباء التي من خلالها وبالإستعانة بعدد من الوسائل يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات المنتجات والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة) (الطائي، ٢٠٠١: ٢٧). أما التعريف الأكثر شمولاً كما جاءت به الجمعية الأمريكية للجودة (هي مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢-٣).

من خلال ما تقدم يتضح بأهمية الجودة وتم التركيز في التعاريف أعلاه على مواصفات المنتج، إشباع حاجات الزبون، التركيبية الإدارية، الخصائص الظاهرة والضمنية. في هذه الحالة عند تبني إستراتيجية السوق الأزرق يجب زيادة العمل على تحقيق الجودة العالية عن طريق مصفوفة السوق الأزرق في مربع الزيادة لأجل كسب ثقة الزبون بهذا المنتج الذي سيتم طرحه إلى السوق والحصول على تفوق في الأمد القصير والطويل وتحقيق الميزة التنافسية

٢- **المرونة:** تعد من الأسبقيات المهمة في المنظمة حيث تنصب المرونة على تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبون وتبعاً للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها بالأليضاء أو الزبونية Customization وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتعتبر تصاميم السلعة / الخدمة/ حيث يتم تقديم المنتج حسب تفضيلات الزبون (محسن والنجار، ٢٠٠٤: ٥٨). وأشار (Krajewski,1999:40) إلى أنواع المرونة وهي :

أ- المرونة في العمليات الإنتاجية تغير المكائن والمعدات والأنظمة .

ب- مرونة مزيج المنتج وتمثل استجابة الجودة لرغبات الزبون.

ج- مرونة الحجم وتتناسب مع تقلبات الطلب.

وعند العمل بإستراتيجية الأسواق الزرقاء يجب الجمع بين جميع أنواع المرونة واستبعاد وتقليص بعض العناصر أو المتطلبات التي تعد غير ضرورية لعملية الإنتاج مثل المكائن أو المعدات أو الأنظمة أو الطلب المرتفع وتحديد مرونة مزيج المنتج بما يلائم الزبون وبهذه الحالة عند التقليص والاستبعاد سينعكس ذلك على التكاليف الكلية للمنتج وبالتالي سيطرح المنتج بسعر أقل وجودة أعلى للزبون.

٣- الكفاءة: تعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة المنظمة في توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين. فالافتراض الأساس والعملي لإستراتيجية قيادة أقل التكاليف يتمثل بامتلاك المنظمة لميزة الكلف على المنافسين الآخرين. وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للمنظمة (إبراهيم، ٢٠٠٦: ٦٥).

وهنا سيتم التركيز على مصفوفة تقليص والاستبعاد أي التخلص من النفقات والمصاريف غير الضرورية في العملية الإنتاجية وتقليص حالات الهدر والضياع في المادة الأولية والوقت وتقليص النفقات التسويقية أو الكلف التشغيلية وأيضاً هنالك تأثير للأسبقيات الأخرى على هذه الأسبقيات.

٤- التسليم: أن التنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاثة جوانب :

أ- السرعة في التسليم أو وقت انتظار المنتج من قبل الزبون .
ب- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه .

ج- السرعة في التطوير ويقاس بالوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وأنتاجه وكلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي كلما حققت المنظمة تفوقاً تنافسياً. (محسن والنجار، ٢٠٠٤: ٥٨).

وهنا المنظمة التي تتبنى إستراتيجية الأسواق الزرقاء يجب أن تتمتع بالسرعة اللازمة لتطوير منتجاتها وحسب ما يحتاجها الزبون فضلاً عن تقليل وقت انتظار الزبائن والتسليم في الوقت المحدد وذلك عن طريق الزيادة في البحث عن طرق التسليم السريعة والسرعة في التطوير الخاص بالمنتج وأيضاً البحث عن وسائل أخرى يمكن أن تساعد في عملية تقليص وقت الانتظار.

٥- الإبداع: يعد الإبداع كل فكرة جديدة في الممارسات والأنشطة التسويقية تؤدي إلى

تغيير ايجابي ويتم تطبيقها بنجاح بالشكل الذي يجعل المنظمة متفوقة على الآخرين في المجال التسويقي. فالابتكار هو التغيير الجوهرى والآتيان بشيء جديد ومبتكر (طاهر، ٢٠٠٦: ٤٩). وهنا لابد على المنظمات التي تتبنى الابتكار في الأسواق الزرقاء أن تستخدم التغيير الثوري الذي يستلزم أنماط واستعمالات جديدة للمنتجات وبجعل المنظمة تتوسع في أسواقها وتعرض الإمكانيات الجديدة المتمثلة بابتكار طرق توزيع أو ترويج أو تصميم منتج جديد وهنا سيكون التركيز على مصفوفة الابتكار ضمن إستراتيجية السوق الأزرق والبحث عن منتجات جديدة أو علامة جديدة وبعد ذلك يتم غزو أسواق جديدة.

ثالثاً - علاقة الأسواق الزرقاء بالأسبقيات التنافسية:

سيتم توضيح هذه الفقرة كما في الشكل الآتي والذي يمثل مصفوفة إستراتيجية السوق الأزرق

إيجابية ↑	الاستبعاد تطبيق الأسبقيات الآتية ١- المرونة ٢- الكلفة	الزيادة تطبيق الأسبقيات الآتية ١- الجودة ٢- التسليم
	تقليص تطبيق الأسبقيات الآتية ١- المرونة ٢- الكلفة	ابتكار تطبيق أسبقيات ١- الابتكار والإبداع
	سلبية ←	إيجابية →

الشكل (٣)

علاقة الأسواق الزرقاء بالأسبقيات التنافسية

ومن خلال الشكل أعلاه يتضح بأن الأسبقيات التنافسية توزعت على مصفوفة الأسواق الزرقاء وبالتالي لابد من تطبيق المصفوفة بكامل متغيراتها لأنه إذا فقد أي متغير سيؤثر سلباً على تطبيق المصفوفة وبالتالي سينعكس على عدم إمكانية تحقيق التفوق التنافسي أما إذا تم تطبيق جميع المتغيرات الخاصة بالمصفوفة سيحقق مزايا إيجابية وذلك عن طريق دمج جميع الأسبقيات التنافسية ومن ثم توزيعها على مصفوفة السوق الأزرق وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يؤخذ بنظر الاعتبار جميع الأسبقيات وتوزيعها حسب ما يراه مناسباً وفق المصفوفة في أعلاه.

المبحث الرابع : الجانب العملي

تحليل ومناقشة استمارة الاستبانة لإستراتيجية السوق الأزرق:

سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة لشركة بيبيسي الكوفة حول متغيرات الدراسة المتعلقة بالسوق الأزرق ومؤشرات التفوق التنافسي وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمسة رتب والذي يتوزع من أعلى وزن له حيث أعطى (٥) درجة لتمثل الإجابة أتفق تماماً إلى أوطأ وزن والذي أعطى درجة واحدة لتمثيل فقرة الإجابة لا أتفق تماماً .

ومن جانب آخر تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة .

أولاً - تحليل إستراتيجية السوق الأزرق: من خلال الجدول الآتي (٢) والذي يوضح

استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مجال التسويق والإدارة لشركة بيبيسي الكوفة وعلى المستوى التفصيلي لمؤشرات السوق الأزرق في عناصر التفوق التنافسي وعلى النحو الآتي:

١- مؤشر الزيادة: يتضح من نتائج جدول (٢) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الزيادة بلغ (3.89) وبانحراف معياري قدره (2.48) ووزن مئوي بلغ (78%) إذ تبين بأن الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (٣) وهذا يعني أن مؤشر الزيادة يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق (78%) وفقاً لوجهة نظرهم وهذا يدل على أهمية هذا المؤشر وإدراكه من قبل أفراد العينة.

٢- مؤشر الاستبعاد: يتضح من نتائج جدول (٢) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الاستبعاد بلغ (3.86) وبانحراف معياري قدره (2.50) ووزن مئوي بلغ (77%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) حيث أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الفرضي وهذا يعني أن مؤشر الاستبعاد يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق (77%). وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من المدراء والتسويقين في الشركة متفقون حول اهتمامها بالابتعاد عن البيع في موقع واحد وأيضاً دراسة واستبعاد بعض العناصر في العملية الإنتاجية التي يراها متخذ القرار غير ملائمة .

٣- مؤشر الابتكار: يتضح من نتائج الجدول (٢) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الزيادة بلغ (3.91) وبانحراف معياري قدره (2.51) ووزن مئوي قدره (78%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي أتضح بأن الوسط العام أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة ويعد مؤشر الابتكار واضحاً للعينة وبنسبة اتفاق كانت (78%) وبناءً على ما تقدم يتضح بأن الشركة تهتم بعينة الدراسة وتقوم على تشجيع الابتكار وخاصة عند تصميم المنتجات الجديدة وهدف الشركة الاستمرار في عملية الابتكار وخاصة في العمليات الإنتاجية حيث يساهم الابتكار في زيادة وتوسيع الأسواق.

٤- مؤشر التقليل: يتضح من نتائج الجدول (٢) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر التقليل بلغ (3.88) وبانحراف معياري قدره (2.49) ووزن مئوي قدره (79%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على نضوج مؤشر التقليل عند العينة وبنسبة اتفاق قد كانت (79%). وبناءً على ما تقدم تسعى الشركة دائماً إلى تقليل وقت عملية الإنتاج لأجل تقليل الهدر في الوقت وتدنية الضياعات في المادة الأولية وتقليلها إلى أقل حد ممكن.

جدول (٢)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المئوي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات السوق الأزرق

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة
الرابعة	%73	2.50	3.65	1
الثانية	%80	2.31	4.00	2
الثالثة	%74	2.88	3.70	3
الأولى	%82	2.30	4.10	4
الثانية	%80	2.31	4.00	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	% 78	2.46	3.89	مؤشر الزيادة
الخامسة	% 70	2.70	3.50	1
الرابعة	% 75	2.88	3.75	2
الثانية	% 80	2.31	4.00	3
الأولى	% 83	2.28	4.15	4
الثالثة	% 78	2.35	3.90	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	% 77	2.50	3.86	مؤشر الاستبعاد
الخامسة	% 74	2.88	3.70	1
الرابعة	% 77	2.75	3.85	2
الأولى	% 81	2.31	4.05	3
الثانية	% 80	2.31	4.00	4
الثالثة	% 79	2.35	3.95	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	% 78	2.51	3.91	مؤشر الابتكار
الثانية	% 79	2.32	3.95	1
الأولى	% 80	2.31	4.00	2
الرابعة	% 77	2.70	3.85	3
الخامسة	% 74	2.88	3.70	4
الثالثة	% 78	2.35	3.90	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	% 79	2.49	3.88	مؤشر التقليل

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من المدراء ومدراء التسويق والتوزيع في شركة بيبيسي الكوفة على مستوى مؤشرات السوق الأزرق لا بد هنا من تحديد الأهمية

النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الشركة وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في التفوق التنافسي للشركة ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (٣)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لمؤشرات السوق الأزرق وفقاً لمعامل الاختلاف

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
السوق الأزرق	مؤشر الزيادة	3.89	2.48	35.5 %	الثاني
	مؤشر الاستبعاد	3.86	2.50	40.4 %	الرابع
	مؤشر الابتكار	3.91	2.51	32.5 %	الأول
	مؤشر التقليص	3.88	2.49	36.7 %	الثالث

ويبين الجدول (٣) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لمؤشرات السوق الأزرق وفقاً لمعامل الاختلاف حيث احتل مؤشر الابتكار المرتبة الأولى أما مؤشر الزيادة فأحتل المرتبة الثانية. في حين احتل مؤشر التقليص على المرتبة الثالثة وكان مؤشر الاستبعاد احتل المرتبة الرابعة. إذاً يجب على متخذ القرار أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للمؤشرات التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم تحقيق التفوق التنافسي من خلالها.

ثانياً – تحليل ومناقشة نتائج آراء العينة لمؤشرات التفوق التنافسي :

في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى تحليل وعرض استجابات أفراد العينة لاستمارة الاستبيان المحور الثالث والمتعلق بمؤشرات التفوق التنافسي والذي يتضمن الآتي (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم) وأيضاً تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم الاعتماد كذلك على الوسط الفرضي والبالغ (٣) وفيما يلي مؤشرات التفوق التنافسي :

١- **مؤشر الكلفة** : يتبين من الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر الكلفة بلغ (3.88) وانحراف معياري قدره (2.44) ووزن مئوي بلغ (78%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام

مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وبنسبة اتفاق بلغت (78%). أي هنالك اتفاق بين العينة والشركة على الحرص المتبادل لتقليل التكاليف الكلية عند تطبيق إستراتيجية السوق الأزرق .

٢- **مؤشر المرونة**: يتبين من الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر المرونة قد بلغ (3.85) وبانحراف معياري قدره (2.51) ووزن مئوي بلغ (77%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) أتضح بأن الوسط العام كان أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا يدل على وضوح أسئلة المؤشر للعينة وكانت نسبة اتفاق العينة قد بلغت (77%). وبناءً على ذلك تتفوق الشركة بامتلاكها مهارات بشرية قادرة على تغيير ترتيب الآلات والمكائن في وقت الحاجة إليها.

٣- **مؤشر الإبداع**: يتضح من خلال الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر الإبداع قد بلغ (4.07) وكان الانحراف المعياري (2.41) أما الوزن المئوي فقد بلغ (81%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل أيضاً على تجانس إجابات العينة ووضوح الأسئلة لديهم وتأسيساً على ما تقدم يتضح لدى الشركة القدرة على الإبداع في منتجاتها وعملياتها الإنتاجية وهناك طرق متنوعة للإبداع .

٤- **مؤشر الجودة**: يتبين من خلال الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر الجودة بلغ (3.74) وبانحراف معياري قدره (2.73) ووزن مئوي بلغ (75%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على وضوح أسئلة مؤشر الجودة لدى أفراد العينة وبنسبة اتفاق كانت (75%) وتأسيساً على ما سبق أتضح بوجود أيمان من قبل الإدارة العليا بالجودة واعتبارها مطلباً إستراتيجياً وأيقن الأفراد العاملين بأن الجودة تحقق التفوق التنافسي.

٥- مؤشر التسليم: يتضح من خلال الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر التسليم قد بلغ (3.90) وبتحرف معياري قدره (2.51) ووزن مؤني بلغ (78%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على تجانس ووضوح الأسئلة للعينة قيد الدرس وبنسبة اتفاق كانت (78 %) واستناداً إلى ما تقدم كان للتسليم دور مهم في تحقيق التفوق التنافسي وذلك عن طريق تقليل انتظار الزبائن واستخدام قنوات التوزيع الكفوءة والسريعة لإيصال المنتج إلى الزبون.

جدول (٤)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المؤني لمؤشرات التفوق التنافسي

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	الوزن المؤني	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة
الثاني	80 %	2.50	4.00	1
الخامس	72 %	2.31	3.60	2
الرابع	77 %	2.88	3.87	3
الثالث	78 %	2.30	3.90	4
الأول	81 %	2.31	4.05	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	78 %	2.44	3.88	مؤشر الكفاءة
الثالث	76 %	2.70	3.80	1
الثاني	78 %	2.35	3.90	2
الأول	82 %	2.30	4.1	3
الرابع	72 %	2.55	3.60	4
الثالث	77 %	2.71	3.85	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	77 %	2.52	3.85	مؤشر المرونة
الأول	92 %	2.20	4.6	1
الرابع	78 %	2.35	3.90	2
الخامس	75 %	2.90	3.75	3
الثاني	82 %	2.30	4.1	4

الثالث	80 %	2.37	4.00	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	81 %	2.41	4.07	مؤشر الإبداع
الرابع	71 %	3.1	3.55	1
الخامس	68 %	3.22	3.40	2
الثاني	79 %	2.34	3.95	3
الثالث	76 %	2.72	3.80	4
الأول	80 %	2.31	4.00	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	75 %	2.73	3.74	مؤشر الجودة
الرابع	76 %	2.72	3.80	1
الثالث	78 %	2.35	3.90	2
الأول	82 %	2.30	4.10	3
الثاني	80 %	2.31	4.00	4
الخامس	74 %	2.88	3.70	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	78 %	2.51	3.90	مؤشر التسليم

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة في شركة بيبيسي الكوفة على مستوى مؤشرات التفوق التنافسي لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الشركة وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في السوق الأزرق ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (٥)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لمؤشرات التفوق التنافسي وفقاً لمعامل الاختلاف

ترتيب الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
الثالث	34.58 %	2.44	3.88	مؤشر الكلفة	مؤشرات التفوق التنافسي
الرابع	38.25 %	2.52	3.85	مؤشر المرونة	
الأول	30.45 %	2.41	4.07	مؤشر الإبداع	
الخامس	42.55 %	2.73	3.74	مؤشر الجودة	
الثاني	32.5 %	2.51	3.90	مؤشر التسليم	

ويتضح من الجدول (٥) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لمؤشرات التفوق التنافسي وفقاً لمعامل الاختلاف حيث احتل مؤشر الإبداع المرتبة الأولى ومؤشر التسليم المرتبة الثانية. أما مؤشر الكلفة فجاء في المرتبة الثالثة في حين احتل مؤشر المرونة المرتبة الرابعة، وأخيراً جاء مؤشر الجودة. من خلال ما تقدم لابد على متخذ القرار أن يعطي الأهمية والأولوية للمؤشرات التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تساهم في نجاح عملية التفوق التنافسي عند تبني إستراتيجية السوق الأزرق.

ثالثاً – تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين متغيرات السوق الأزرق ومتغيرات التفوق التنافسي من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تضمنتها الدراسة وتم استخدام معامل ارتباط (Sperman) واستخدام اختبار (T) لاختبار معنوية معاملات الارتباط.

ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية واثبات صحتها فلا بد من اختبار الفرضيات الخمسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية وهي كالاتي :

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- **فرضية العدم (H₀):** عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر إستراتيجية الزيادة ومؤشرات التفوق التنافسي.

ب- **الفرضية البديلة (H₁):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر إستراتيجية الزيادة ومؤشرات التفوق التنافسي.

ويمكن توضيح قبول من عدم قبول الفرضية تم الاعتماد على الجدول الآتي لمخرجات الحاسبة وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V10) وكما يأتي

الجدول (٦)

نتائج علاقات الارتباط بين مؤشر إستراتيجية الزيادة ومؤشرات التفوق التنافسي

قيمة t الجدولية	مؤشرات التفوق التنافسي					التفوق التنافسي	المتغير المعتمد المتغير المستقل	
	التسليم	الجودة	الإبداع	المرونة	الكلفة			
%1	%5	0.90**	0.85**	0.93**	0.88**	0.75**	0.90**	مؤشر إستراتيجية الزيادة
2.821	1.833	5.3	4.7	5.5	4.8	3.2	5.3	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		0.001	0.005	0.000	0.005	0.005	0.001	معنوية T
%99	% 95	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، بين مؤشر إستراتيجية الزيادة ومؤشرات التفوق التنافسي، حيث بلغت علاقة الارتباط الكلية (0.90)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (5.3) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.821) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). واستناداً إلى ذلك يوجد اهتمام من قبل شركة الكوفة بمؤشر إستراتيجية الزيادة ويمكن أن تحقق بواسطته تفوقاً تنافسياً على باقي المنافسين في السوق.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- أ- **فرضية العدم (H_0):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الاستبعاد ومؤشرات التفوق التنافسي.
- ب- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة بين إستراتيجية الاستبعاد ومؤشرات التفوق التنافسي.

ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي الذي يوضح نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية الاستبعاد ومؤشرات التفوق التنافسي وقيم (t) المحسوبة.

الجدول (٧)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية الاستبعاد ومؤشرات التفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

قيمة t الجدولية	مؤشرات التفوق التنافسي					التفوق التنافسي	المتغير المعتمد المتغير المستقل	
	التسليم	الجودة	الإبداع	المرونة	الكلفة			
%1	%5	0.88**	0.79**	0.90**	0.85**	0.80**	0.85**	مؤشر إستراتيجية الاستبعاد
2.821	1.833	3.10	3.25	4.05	3.50	3.4	3.5	
درجة الثقة		0.001	0.005	0.001	0.005	0.005	0.005	قيمة (t) المحسوبة
%99	% 95	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	معنوية T

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٧) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، بين مؤشر إستراتيجية الاستبعاد ومؤشرات التفوق التنافسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.85)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (3.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.821) عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. ويمكن تفسير ذلك بأن هنالك اهتمام أقل من إستراتيجية الزيادة من قبل الشركة بمتغير الاستبعاد وهنا يجب البحث عن طرق ووسائل حديثة ومبتكرة يمكن استخدامها في عملية استبعاد بعض عوامل الإنتاج لتحقيق التفوق التنافسي. وهنا سيتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الابتكار ومؤشرات التفوق التنافسي.

ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة بين إستراتيجية الابتكار ومؤشرات التفوق التنافسي.

والجدول (٨) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية الابتكار ومتغيرات التفوق التنافسي مع احتساب قيم (T) المحسوبة لعلاقات الارتباط.

الجدول (٨)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية الابتكار ومؤشرات التفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

قيمة t الجدولية		مؤشرات التفوق التنافسي					التفوق التنافسي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
		التسليم	الجودة	الإبداع	المرونة	الكلفة		
%1	%5	0.90**	0.87**	0.92**	0.89**	0.90**	0.95**	مؤشر إستراتيجية الابتكار
2.821	1.833	3.55	3.24	3.65	3.20	3.55	3.85	
درجة الثقة		0.001	0.005	0.001	0.005	0.001	0.000	قيمة (t) المحسوبة
%99	% 95	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	معنوية T

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، بين مؤشر إستراتيجية الابتكار ومؤشرات التفوق التنافسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.95)، وإن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (3.85) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. ويمكن تفسير العلاقة بأن شركة بيبسي الكوفة تهتم بإستراتيجية الابتكار وتعدّها أحد أهم المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تحقق من خلالها التفوق التنافسي للشركة. وأيضاً كانت علاقات الارتباط الفرعية بين إستراتيجية الابتكار ومؤشرات التفوق التنافسي موجبة وذات دلالة إحصائية كما موضحة في الجدول السابق.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التقليل ومؤشرات التفوق التنافسي.

ب- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة بين إستراتيجية التقليل ومؤشرات التفوق التنافسي.

والجدول (٩) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التقليل ومؤشرات التفوق التنافسي مع قيم (T) المحسوبة لعلاقات الارتباط .

الجدول (٩)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التقليل ومؤشرات التفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

قيمة t الجدولية	مؤشرات التفوق التنافسي					التفوق التنافسي	المتغير المعتمد المتغير المستقل	
	التسليم	الجودة	الإبداع	المرونة	الكلفة			
%1	%5	0.88**	0.75**	0.90**	0.78**	0.80**	0.88**	مؤشر إستراتيجية التقليل
2.821	1.833	3.20	3.1	4.05	3.10	3.20	3.20	
درجة الثقة		0.005	0.005	0.001	0.005	0.005	0.005	قيمة (t) المحسوبة
%99	% 95	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	معنوية T

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)، بين مؤشر إستراتيجية التقليل ومؤشرات التفوق التنافسي، حيث كانت علاقة الارتباط بينهما (0.88)، وإن ما يعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (3.20) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (1%)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. ويمكن تفسير العلاقة بأن هنالك اهتمام من قبل الشركة المبحوثة بإستراتيجية التقليل وانعكاس أثر ذلك على مؤشرات التفوق التنافسي أي فيما لو تم استخدام إستراتيجية التقليل سيقود المنظمة إلى تحقيق التفوق التنافسي.

ولأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين مؤشرات السوق الأزرق مجتمعة كمتغير مستقل، ومؤشرات التفوق التنافسي مجتمعة كمتغير تابع لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين :

الفرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السوق الأزرق والتفوق التنافسي .

الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السوق الأزرق والتفوق التنافسي .

والجدول رقم (١٠) يشير إلى النتائج النهائية لعلاقة الارتباط بين إستراتيجية السوق الأزرق والتفوق التنافسي .

الجدول (١٠)

نتائج علاقة الارتباط بين إستراتيجية السوق الأزرق والتفوق التنافسي

قيمة t الجدولية		قيمة t المحسوبة	التفوق التنافسي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
%1	%5	3.20	0.89**	إستراتيجية السوق الأزرق
2.821	1.833			
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة وقوية عند المستوى 1 %		النتيجة (القرار)
%99	%95			

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٠) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إستراتيجية السوق الأزرق والتفوق التنافسي (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (0.89) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.20) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.821) وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) (أي وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية السوق الأزرق والتفوق التنافسي).

مما تقدم يتضح بأن اهتمام الشركة مجتمع الدراسة بإستراتيجية السوق الأزرق يساهم في تحقيق التفوق التنافسي على باقي الشركات المنافسة.

وبعد ثبوت صحة فرضيتنا الرئيسية والفرعية يمكن توضيح ترتيب القوة الارتباطية لقيمة معامل ارتباط سبيرمان وكما موضحة في الجدول الآتي :

الجدول (١١)

ترتيب القوة الارتباطية بين إستراتيجية السوق الأزرق والتفوق التنافسي

الترتيب	التفوق التنافسي	المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة
الثاني	0.90	إستراتيجية الزيادة
الرابع	0.85	إستراتيجية الاستبعاد
الأول	0.95	إستراتيجية الابتكار
الثالث	0.88	إستراتيجية التقليص

ومن خلال الجدول أعلاه أتضح بأن إستراتيجية الابتكار جاءت بالمرتبة الأولى ومن ثم جاءت إستراتيجية الزيادة بالمرتبة الثانية ومن ثم جاءت إستراتيجية التقليص بالمرتبة الثالثة في حين جاءت إستراتيجية الاستبعاد بالمرتبة الرابعة.

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

- ١- أتضح بأن الشركة المبحوثة لديها الإطلاع والإلمام بممارسة إستراتيجية السوق الأزرق ولكن كتطبيق نظري لها وعملي لا يوجد .
- ٢- أتضح بأن الشركة لديها الاهتمام بإستراتيجية الزيادة عن طريق تعدد أماكن البيع وزيادتها لأجل زيادة الحصة السوقية وهذا مما يخلق لها تفوقاً تنافسياً على باقي المنظمات المنافسة من حيث (الكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم) وكانت العلاقة إيجابية بين هذه الإستراتيجية ومؤشرات التفوق التنافسي واحتلت هذه الإستراتيجية المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط .
- ٣- تبين ومن خلال التحليل أعطت الشركة أهمية لإستراتيجية الاستبعاد ولكن أقل من الإستراتيجيات الأخرى وركزت الشركة على استبعاد بعض العناصر في العملية الإنتاجية والتي تراها غير ملائمة واستبعاد بعض المصاريف التسويقية والتي تساعد المنظمة في تقليل التكاليف الكلية وبالتالي ستحقق ميزة تنافسية عن طريق الكلفة المنخفضة. وكانت قوة العلاقة الارتباطية لهذه الإستراتيجية حيث جاءت بالمرتبة الرابعة .
- ٤- تبين من خلال التحليل الإحصائي بأهمية إستراتيجية الابتكار وقد حازت هذه الإستراتيجية على أهمية منقطعة النظير قياساً بباقي الإستراتيجيات الأخرى وهنا لا بد من إعطاء أهمية خاصة للابتكار وجاءت بالمرتبة الأولى من حيث القوة الارتباطية، وأتضح بأن الشركة تشجع الابتكار في العملية الإنتاجية وتصميمها وابتكار أسواق جديدة لمنتجاتها وهذا يساعدها في تحقيق التفوق التنافسي للشركة.
- ٥- أما إستراتيجية التقليص فهي أيضاً حازت على علاقة ارتباط موجبة وقوية بينها وبين مؤشرات التفوق التنافسي للشركة المبحوثة وحصلت على المرتبة الثالثة من حيث القوة الارتباطية بينها وبين المتغيرات المعتمدة الخاصة بالتفوق التنافسي. وهذا يدل على

حرص الشركة على تقليص الهدر في الوقت والمادة الأولية وتخفيض التكاليف الناجمة عن ذلك.

٦- تبين بأن إستراتيجية السوق الأزرق لها دور مهم وبارز في تحقيق التفوق التنافسي حيث كانت علاقة الارتباط بين إستراتيجية السوق الأزرق والتفوق التنافسي قوية جداً وموجبة وذات دلالة إحصائية وهذا ما يؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة بدور هذه الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي.

٧- تساهم إستراتيجية السوق الأزرق بإضافة قيمة مبتكرة مع تكلفة قليلة إلى المنظمة المبحوثة في حالة تبنيها لهذه الإستراتيجية .

ثانياً – التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة سيتم صياغة مجموعة من التوصيات والتي تشمل الآتي :

١- ضرورة تطبيق إستراتيجية السوق الأزرق وخاصة في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي على باقي المنظمات .

٢- يجب على المنظمة التي تروم تطبيق هذه الإستراتيجية الأخذ بنظر الاعتبار المزيج الخاص بهذه الإستراتيجية والتي تتكون من أربعة خلايا أساسية وهي (الزيادة، الاستبعاد، الابتكار، التقليص) وتكيفها مع واقع حال المنظمة المبحوثة .

٣- على إدارة الشركة الاهتمام بإستراتيجية الابتكار وتشجيعه لدى الأفراد العاملين في مجال الإنتاج والتسويق وحثهم على تقديم الأفكار التي من شأنها أن تحقق الإبداع والتفوق التنافسي في مجال الكلفة.

٤- ضرورة الاهتمام بإستراتيجية الزيادة وذلك عن طريق الآتي :

أ- البحث عن أسواق جديدة ومتعددة .

ب- استخدام وسائل متطورة لعرض المنتجات لأجل زيادة المبيعات .

ج- استخدام إستراتيجية المزيج التسويقي لأجل زيادة المبيعات .

٥- التركيز على إستراتيجية التقليص الخاصة بالسوق الأزرق وذلك عن طريق الآتي :

- أ- تقليص وقت عملية الإنتاج لأجل تقليل الهدر في الوقت .
- ب- تقليص النفقات غير الضرورية .
- ج- تقليل الأخطاء الداخلية والخارجية لجودة منتجاتها.
- ٦- التركيز على إستراتيجية الاستبعاد الخاصة بالسوق الأزرق وذلك عن طريق :
- أ- استبعاد الاعتماد على البيع في موقع واحد .
- ب- استبعاد المصاريف غير الضرورية .
- ج- استبعاد بعض رجال البيع الذين لم يثبتوا نجاحهم .
- د- استبعاد بعض المكائن والآلات التي تعد غير ضرورية للعملية الإنتاجية .
- ٧- ضرورة تطبيق هذه الإستراتيجيات وحسب الأولويات وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية ومعرفة أي إستراتيجية تحتاج إلى تطبيق فعلي قبل الإستراتيجيات الأخرى وقد تتغير الحاجة إلى الإستراتيجية من وقت إلى آخر وحسب القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة المبحوثة.

المصادر

أولاً – المصادر العربية :

- ١- إبراهيم، بشرى عبد، (أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي)، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية/ بغداد، ٢٠٠٦.
- ٢- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والغيص، منى راشد، (إدارة التسويق مدخل إستراتيجي تطبيقي)، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ١٩٩٤.
- ٣- الطائي، يوسف حجيم سلطان، (دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية)، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية، ٢٠٠١.
- ٤- الطائي، يوسف حجيم سلطان، والفضل، مؤيد عبد الحسين، (إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك/ مدخل كمي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
- ٥- الطائي، يوسف حجيم، الحكيم، ليث علي، والعجيلي، محمد عاصي، (إدارة نظم الجودة)، مكتبة النجف، ٢٠٠٥.
- ٦- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي، (إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- ٧- طاهر، ناجحة محمد، (الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي)، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة ، ٢٠٠٦.
- ٨- محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد، (إدارة الإنتاج والعمليات)، مكتبة الذاكرة، بغداد، ٢٠٠٤.

ثانياً – المصادر الأجنبية :

- 1- Kotler, Philip, Marketing Management Planning Implementation and Control. Gth ed., New Delhi , 1997.
- 2- Krajewski, J, Lee and Kizman, (Operation Management) Addison Wesley, Pub-Co. 5th U.S.A. 1999.
- 3- Porter, Michael, E. "What is Strategy: Harvard Business Review, 1996.
- 4- Sharpline, A. (Strategic Management) Mc-Graw- Hill book co. Singapore, 1985.

ثالثاً – الشبكة المعلوماتية:

- ١- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة، (كتب المدير ورجل الأعمال)، شباط، ٢٠٠٥، العدد ٢٩٢ . WWW. edara. Com .
- 2- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee, (Blue ocean Strategy) [http://WWW. amazon.Com](http://WWW.amazon.Com) 2004.

(استمارة الاستبيان)

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيز المحيبي المحترم

تحية طيبة.....

أضع بين يديك استمارة الاستبيان التي أعدت من أجل أكمال متطلبات البحث الموسوم بـ(إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة)، لذا يرجى الإجابة عن جميع التساؤلات التي تضمنها الاستبيان من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية. علماً بأن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم .

الباحث

الأستاذ المساعد

د.يوسف حليم الطائي

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة

أولاً: الزيادة

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	تساعد أماكن البيع المتعددة من زيادة الحصة السوقية للمنظمة .					
٢	للعرض المتميز للمنتجات دور في زيادة المبيعات					
٣	كسب ثقة الزبون من خلال التركيز على جودة المنتج.					
٤	التركيز على طرق التسليم الملائمة للزبون وأختيار أيهما أفضل.					
٥	الاعتماد على إستراتيجية المزيج التسويقي لأجل زيادة المبيعات					

ثانياً: الاستبعاد

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	نسعى جاهدين الابتعاد عن البيع في موقع واحد.					
٢	يتم تحديد واستبعاد بعض العناصر في العملية الإنتاجية التي نراها غير ملائمة. .					
٣	العمل على استبعاد بعض المصاريف التسويقية والتشغيلية التي تضخم الكلفة النهائية .					
٤	العمل على استبعاد بعض رجال البيع الذين ثبت فشلهم في عدم زيادة المبيعات لمنتجات الشركة.					
٥	استبعاد بعض المكائن والمعدات التي تعد غير ضرورية في العملية الإنتاجية.					

ثالثاً: الابتكار

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	تقوم الشركة بالعمل على تشجيع الابتكار وخاصة عند تصميم المنتجات الجديدة.					
٢	تسعى الشركة جاهدة إلى الابتكار المستمر في العمليات الإنتاجية كتصميم وترتيب الآلات والمعدات.					
٣	يساهم الابتكار في توسيع أسواق الشركة وكسب زبائن جدد لمنتجاتها الجديدة.					
٤	تضع الشركة نصب عينها عمليات الابتكار في المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)					
٥	تركز الشركة على ابتكار منتجات تحقق لها تفوق تنافسي كمنتج جديد أو علامة جديدة أو أسواق مبتكرة .					

رابعاً: التقليل

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	تسعى الشركة إلى تقليل وقت عملية الإنتاج لأجل تقليل الهدر في الوقت.					
٢	ضمن خطة شركتنا الحفاظ على تدنية الصياعات في المادة الأولية وتقليلها إلى أقل حد ممكن.					
٣	تحاول إدارة الشركة دائماً تخفيض النفقات غير الضرورية وتقليلها قدر الأمكان مما ينعكس ذلك إيجاباً على التكاليف الكلية.					
٤	تحاول الشركة الاستخدام والتركيز على مرونة واحدة دون التشتت باستخدام المرونة التي تراها مناسبة من وجهة نظر الزبون.					
٥	وضعت الشركة خطة لتقليل الأخطاء الداخلية والخارجية لجودة منتجاتها إلى أقل ما يمكن لكسب ثقة الزبون .					

المحور الثالث : الأسبقيات التنافسية

أولاً: الكفة

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	منتجاتنا تتسم بالكلفة المنخفضة قياساً بالمنافسين تماشياً مع سياستها في تقليل التكاليف الكلية .					
٢	لدينا القدرة في إنتاج وتوفير المنتجات بكلفة منخفضة .					
٣	تنتهج شركتنا إستراتيجية قيادة أقل التكاليف لأجل زيادة المبيعات.					
٤	هنالك دراسات خاصة بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف غير الضرورية .					
٥	تستخدم الشركة سياسة المزيج التسويقي ولأجل تقليل التكاليف المتعلقة بالترويج والتوزيع					

ثانياً: المرونة

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	تتميز الشركة بالمرونة في العمليات الإنتاجية من حيث تغير المكائن والآلات .					
٢	لدينا الكفاءة البشرية والقدرة على الانتقال من مرونة إلى أخرى وبدون خلل .					
٣	نضع بالحسبان دائماً مرونة الحجم والأخذ بنظر الاعتبار دراسات التنبؤ بالطلب النهائي .					
٤	لدينا الاستجابة الكاملة لجودة المنتج وحسب ما يرغب به الزبون .					
٥	لدى الشركة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون ولكل سوق .					

ثالثاً: الإبداع

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	لدينا القدرة على ابتكار منتجات جديدة وتصميم جديد .					
٢	يوجد في شركتنا قسم تسويق يقع على عاتقه الابتكار في طرق الترويج التي لها الأثر الواضح في نفوس الزبائن.					
٣	ابتكار طرق جديدة في دراسة سلوك المستهلك والبحث عن أسواق مبتكرة لم يصلها المنافس .					
٤	لإدارة التسويق طرق جديدة ومبتكرة في تسليم منتجاتها .					
٥	لدينا القدرة على ابتكار طرق متطورة على أقناع الزبائن باقتناء منتجاتنا					

رابعاً: الجودة :

ت	العبارات	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
١	هنالك إيمان من قبل الإدارة العليا بالتركيز على الجودة واعتبارها مطلباً إستراتيجياً .					
٢	تحقق الجودة العالية تفوقاً على المنافسين .					
٣	تحافظ الشركة على المواصفات والخصائص المهمة التي يريدها المستهلك في المنتج .					
٤	نركز في جودة منتجاتنا على الخصائص الضمنية والظاهرية					
٥	نسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة وتحقيق ذلك من خلال حصولنا على شهادة الأيزو .					

خامساً - التسليم :

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	نحاول دائماً إلى تقليل وقت انتظار الزبون .					
٢	إستراتيجيتنا تركز على التسليم في الوقت المحدد .					
٣	لدينا القدرة والسرعة في تطوير منتجاتنا من الفكرة وحتى المنتج النهائي.					
٤	باستخدام قنوات التوزيع الكفوة من شأنها أن تسهل عملية التسليم					
٥	لدينا التسهيلات اللازمة من حيث وسائل النقل المتطورة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها..					