

العوامل المؤثرة على تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الصناعية المصرية

د. عمرو مصطفى محمد حسين

مدرس إدارة الأعمال – معهد المدينة

العالي للإدارة والتكنولوجيا

:Abstract

Organizations to face competition use one strategy from Blue Ocean Strategy (B.O.S) or Red Ocean Strategy (R.O.S). Organization use The Blue Ocean Strategy dimensions, which are increase, reduction innovation and elimination. or use The Red Ocean Strategy to face competition and take more market share through traditional tools such as compete in existing market space ,exploit existing demand , make the cost\value trade-off, align the whole system of a organization's activities with its strategic choice of differentiation or low cost. The aim of this research is investigating the extent of adoption of the Blue Ocean Strategy in the Egyptian organizations in Tenth of Ramadan city and its role in enhancing the competitive advantage. This has been investigated through the implementation of the (B.O.S) indicators (Innovation, Increase, Reduction and Elimination). Any Organization choose Marketing competitive strategy to achieve its objectives from (B.O.S) or (R.O.S). Researcher test the research problem by using descriptive method through sample tool which distributed (341) responses from organizations management to find research results & recommendations.

Key words: Blue Ocean Strategy – Innovation – Increase –Reduction - Elimination - Market dynamic –Material complex- Material importance –Red Ocean Strategy –value innovation.

ملخص البحث:

تواجه المنظمات المنافسين من خلال إحدى إستراتيجيتين علميا أن تفاضل بينهما وتختار الأفضل لها وفقاً لقدراتها وإمكاناتها وهما إستراتيجية المحيط الأزرق أو التسويق الأزرق ويقوم على أبعاد أربعة وهي (الابتكار - الزيادة - التخفيض - الاستبعاد) والإستراتيجية الأخرى هي إستراتيجية المحيط الأحمر أو التسويق الأحمر وفيها تركز المنظمة جهودها على الأسواق الحالية والعملاء الموجودون فقط ويشهد المحيط الأحمر تزامناً للحصول على قطعة من السوق وتركز المنظمة كل جهودها وإمكاناتها في سبيل تحقيق رضا العملاء الحاليين والسعي نحو الحصول على عملاء المنافسين في السوق.

وفي هذا البحث يتناول الباحث المقارنة بين إستراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق وتأثير العوامل الموقفية والبيئية على اختيار الإستراتيجية المناسبة وكذلك محددات اختيار الإستراتيجية.

تم إجراء البحث على الشركات العاملة بمدينة العاشر من رمضان على عدد (٣٤١) مفردة وزعت عليهم قوائم الاستقصاء وتم تحليل النتائج باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي للتوصل إلى نتائج البحث والتي كان من أهمها أن كل منظمة من المنظمات محل الدراسة تدرس الاستراتيجيات التنافسية التسويقية وتتعرف على مميزات وعيوب كل منها وتختار الأنسب في ضوء قدراتها وثبت أيضاً تأثير العوامل الموقفية والبيئية على الإستراتيجية المطبقة وكذلك محددات اختيار الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق - الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد - ديناميكية السوق - أهمية السلعة - تعقيد السلعة - ابتكار القيمة - إستراتيجية المحيط الأحمر.

مقدمة:

يدخل هذا البحث ضمن الدراسات التصنيفية (Taxonomy) وفقاً لتصنيف محددة وتقسيمها لمجموعات وتظل هذه المجموعات غير مدعومة أو مثبتة نظرياً.

ويتناول البحث الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها بعض الشركات الصناعية المصرية في مواجهة منافسيها من بين إستراتيجيتي المحيط الأزرق وأبعاده (الابتكار - الزيادة - التخفيض - الاستبعاد) والمحيط الأحمر ويعنى التركيز على السوق الحالي والعملاء الحاليين وبذل كل جهود وموارد المنظمة من أجل تحقيق رضا العملاء والسعي للحصول على عملاء المنافسين من أجل زيادة الحصة السوقية للمنظمة على حساب المنافسين وعدم السعي لدخول أسواق جديدة أو جذب عملاء جدد.

تمثل أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار - الزيادة - التخفيض - الاستبعاد) المتغير المستقل في الدراسة ويمكن للمنظمة دخول المحيط الأزرق والخروج من المنافسة من خلال تطبيق واحد على الأقل من الأبعاد السابقة.

المتغير التابع في الدراسة هو الإستراتيجية التنافسية التسويقية المطبقة (المحيط الأزرق - المحيط الأحمر) ويتم دراسة العلاقة بينهما من خلال اختبار الفرض الأول. بينما يناقش الباحث في الفرض الثاني تأثير العوامل الموقفية والبيئية (متغير مستقل) على الإستراتيجية التنافسية التسويقية المطبقة (متغير تابع).

وأخيراً يناقش الباحث في الفرض الثالث تأثير محددات اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية (متغير مستقل) على الإستراتيجية المطبقة (متغير تابع).

أولاً: الإطار النظري للبحث:

١- ماهية إستراتيجية المحيط الأزرق:

تعد إستراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة في إدارة الأعمال ويرجع الفضل في استخدامه إلى (Chan Kim & Renee Mauborgne) لتوضيح الوسائل الممكنة باكتشاف مواقع جديدة من السوق لم تصل إليها المنظمة والمنظمات المنافسة من قبل والتركيز على المنتجات المبتكرة والصناعات التي تمثل فراغ في السوق (Kim & Mauborgne, 2005).

ذكر (Sloan & Pollak,2006) أن إستراتيجية التسويق الأزرق تعنى انتقال المنظمة من مساحة السوق الحالي إلى أسواق ذات مساحات أكبر وأوسع. وعرفها (Yang,2007) على أنها إستراتيجية للمنظمة للخروج من المنافسة الحالية إلى فضاء سوقي لم يخترق بعد.

وذكر (Coughlin,2007) أنها إستراتيجية تساعد المنظمة في تجنب المنافسة السعرية من خلال تمييزها عن المنافسين.

وعرفها (Baxter & Lynne,2008) على أنها إستراتيجية لإضافة قيمة جديدة لكل من المنظمة وعملائها وكسر القاعدة بين التمايز والتكلفة.

وأوضح (Saxtof,2008) أن المقصود بالمحيط الأزرق هو الأسواق الجديدة التي يتوصل إليها المبتكرين والمبادرين الأوائل في الصناعة.

ويشير (Viruli de Silva,2008) أن المنظمات التي ترغب في النجاح في أداؤها وتحسين الجودة لديها علمها تبنى التحركات الإستراتيجية التي تساهم في صنع مؤشرات إيجابية وعندما يتم تطبيق تلك التحركات الإستراتيجية بشكل مركزي يتم خلق مساحة جديدة ومن ثم محيط أزرق جديد.

وأوضح (Peca,2009) أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية عمل تعمل على إنشاء مساحة جديدة للسوق لم يتم اختراقها والوصول إليها من قبل من خلال المنظمات المنافسة أو إدخال عملاء جدد للسوق غير متعاملين مع أحد المنافسين في الوقت الحالي بدلاً من التنافس المحموم في السوق الموجود.

وعرفها (Zhao & Jinwei,2010) أنها آلية تتيح الخروج من حالة المنافسة القائمة وبناء إستراتيجية غير تنافسية وفتح مساحة غير مسبقة من السوق وإنشاء طلب جديد وفرص للنمو.

وذكر (Ladaru,2010) أنها التحركات الإستراتيجية التي تتبعها المنظمات للإبداع وإضافة القيمة.

وعرفها (Mauborgne & Kim,2015) على أنها إستراتيجية اكتشاف الصناعات أو المنتجات غير الموجودة الآن وتعنى سوق مجهول لم يخترق بعد ولم يتوصل إليه المنافسون.

تعريف الباحث:

إستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية تسويقية وتنافسية حديثة تبحث عن أسواق جديدة تسمى المحيطات الزرقاء للبعد عن أضرار ومخاطر وصعوبات المنافسة وهذه الأسواق خالية من التصادم والصراع الموجود في الأسواق الحالية والمعروفة بالمحيطات الحمراء.

٢- إيجاد المحيطات الزرقاء:

لاشك أن التكنولوجيا المتطورة واحتدام المنافسة والتقلبات الاقتصادية أدت إلى توافر كل الصناعات في العالم كما يسرت الحصول على المعلومات عن الصناعات المختلفة مما عقد الوضع أمام المنظمات للتنبؤ برغبات العملاء الحاليين وبالتالي فإن الوصول لمحيط أزرق يحتاج من المنظمة لعمل أشياء مختلفة عن المنافسين ويرى (Kim & Mauborgne, 2015) أن الكثير من المنظمات لا تسعى وراء فرص النمو والأسواق غير المكتشفة ولذلك فهي مصابة بالقصور التسويقي مما يسبب لها الإبطاء في النمو وتهديد بقائها وهي لا تتكيف مع التغييرات في احتياجات السوق فقط تركز هدفها على إنتاج السلع والخدمات وتعتقد أن هذا هو طريقها نحو النمو وهذه المنظمات لا تسعى للوصول للتميز والتفرد وهذه المنافسة هي ما يطلق عليه المحيط الأحمر ومع زيادة الدموية في المحيطات الحمراء لابد أن تسعى المنظمة للتحرك نحو المحيطات الزرقاء ودخول أسواق جديدة من خلال التحرك الاستراتيجي.

ويوجد مدخلين لخلق المحيط الأزرق ((Kim & Mauborgne, 2015) وهما:

المدخل الأول: إنشاء صناعات جديدة تماماً حتى وإن كانت لا تراعى احتياجات المجتمع ويرى البعض أن هذه الصناعات سوف تخلق الطلب عليها مثل شركة Google والتي قدمت خدمات ومنتجات خلقت الطلب بعد إنتاجها.

-المدخل الثاني: إعادة تعريف الأفكار وخلق تطبيقات جديدة مع محيط أحمر موجود حالياً وممارسة نشاطات داخلية من أجل رفع الكفاءة الداخلية ونشاطات خارجية تتمثل في مراقبة أداء المنافسين في السوق.

٣- المحيطات الزرقاء والحمراء:

استعرض كل من (Sloan & Lindsey, 2006) أهم المقارنات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء في الجدول التالي:

جدول رقم (١) أهم المقارنات بين المحيطات الزرقاء والمحيطات الحمراء

وجه المقارنة	إستراتيجية المحيطات الحمراء	إستراتيجية المحيطات الزرقاء
مساحة السوق	المنافسة داخل مساحة السوق الحالية	خلق مساحة سوق غير متاحة من قبل
طبيعة المنافسة	التفوق على المنافسين وهزيمتهم	المنافسة أمر غير مطروح
طبيعة الطلب	استغلال الطلب الحالي وزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين	خلق طلب جديد غير مطروح من قبل والاستحواذ عليه
إستراتيجية التكلفة والقيمة	القيمة مقابل التكلفة في ظل مقارنة مع المنافسين	التمييز مقابل التكلفة في ضوء انعدام المنافسة
أنشطة المنظمة	تبعية كل أنشطة المنظمة للاختيار الاستراتيجي بين التمايز أو قيادة التكلفة	تبعية كل أنشطة المنظمة للسعي وراء التفرد وخفض التكاليف معاً

٤- إستراتيجية المحيط الأزرق والإبداع:

يمثل الإبداع ركن أساسي لتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق وهو الأساس لأي منظمة تسعى للتفرد والتميز عن غيرها من المنافسين والذي من خلاله تحاول المنظمات الخروج من المحيطات الحمراء إلى المحيطات الزرقاء من خلال إتباع طرق جديدة وأفكار مبتكرة لم يتم تناولها من قبل وعلى ذلك فإن المنظمة التي وصلت للمحيط الأزرق كانت قابضة سابقاً في المحيط الأحمر ومرت بتجربة المنافسة الشديدة إلا أنها تبنت الابتكار والإبداع من أجل الانتقال للنقاء والصفاء والبعد عن المنافسة في المحيط الأزرق (Daft,2001).

وعرف (Daft,2001) الإبداع بأنه التفكير بما هو أبعد من الأساليب التقليدية وتطبيق طرق جديدة في الأداء باستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير أداء الأفراد من خلال برامج التدريب واستحضار كافة أشكال المخاطرة الناجمة عن الإبداع.

ويوضح (Trott,2005) أن عملية الإبداع عملية متكاملة من العمليات الفرعية المترابطة وليست نشاطاً منفرداً وعلى ذلك فالإبداع ليس تطوير منتج جديد أو تنفيذ فكرة جديدة أو اختراق سوق جديد ولكنه كل ما سبق في أسلوب متكامل.

٥- دعائم إستراتيجية المحيط الأزرق:

وتمثل العوامل الأساسية التي تؤدي لنجاح المنظمة وتمثل الدعائم الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية وكما ذكرها (Kim &Mauborgne,2015)) وهي:

- إتقان كل ما هو مستهدف وتوقع كل الاحتمالات المختلفة والتي تأخذ في الاعتبار كل المنافسين في السوق.
- زيادة وإكمال قوة أفراد المنظمة والذي يوضح نقاط قوة المنظمة والموقع الذي تبعد فيه المنظمة وهو مكمل أساسي للمنتجات الرئيسية.
- عرض التعاون مع المنافسين من خلال تأسيس شراكة فعالة معهم تفيد كل الأطراف.
- زيادة المرونة في وضع وصياغة الخطط التسويقية وتصميم المنتج والعمليات الخاصة بالمنتج.

٦- إستراتيجية المحيط الأزرق والابتكار:

أوضح (Stringer,2000) أن الابتكار هو التوصل لكل جديد أو التعامل مع شيء جديد لم يسبق التعامل معه وذلك بمنظور التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة.

ويرى (Kim & Mauborgne,2015) أن المنظمات التي ترغب في العمل وفقاً لإستراتيجية المحيط الأزرق عليها أن تبتكر منتجات جديدة وأعمال وابتكار العمليات والموارد واستخدام أساليب وطرق جديدة حتى يتحقق أهم ركن في الإستراتيجية.

ويرى (Kim & Mauborgne,2015) أنه من الممكن أن لا تتبنى إستراتيجية واحدة بل يمكن أن تتبنى أكثر من إستراتيجية بشكل متزامن لضمان نجاح المنظمة وتحقيق القيمة المرجوة لكل من المنظمة وعملائها وذلك من خلال إضافة عناصر لم تكن موجودة من قبل أو معروفة في الصناعة بما يعنى إخراج منافسين خارج المنافسة.

٧- ابتكار القيمة في إستراتيجية المحيط الأزرق:

كما أكد (Kim & Mauborgne,2015) فإن ابتكار القيمة يختلف عن إضافة القيمة حيث يتضمن المحيط الأزرق ابتكار القيمة أما إضافة القيمة فيقع ضمن المحيط

الأحمر من خلال إضافة منافع إضافية للخدمة أو المنتج أما في إستراتيجية المحيط الأزرق فيتم العمل على خفض التكاليف وتوفير خصائص تميز المنتج أو الخدمة.

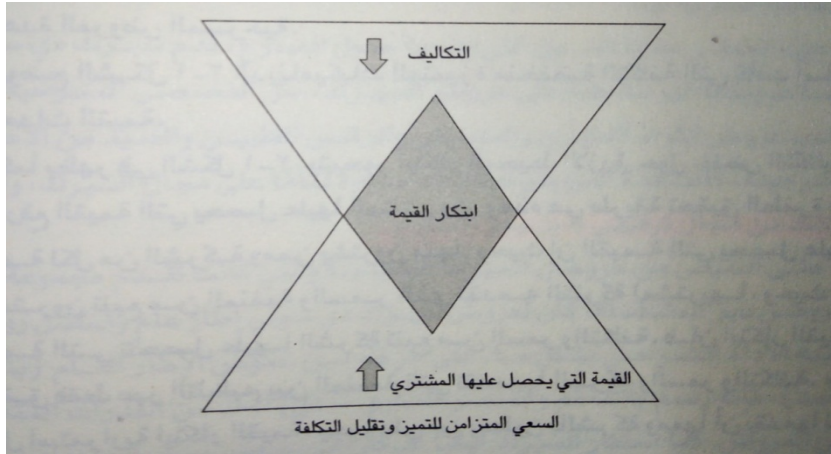
ويتكون مفهوم ابتكار القيمة وفقاً ل (Kim & Mauborgne,2015) من حاصل إضافة (القيمة + الابتكار) وذلك كما يلي:

■ القيمة دون ابتكار: هي فقط إضافة للقيمة وتركز على إضافة القيمة بدرجات مختلفة ومستويات متدرجة.

■ الابتكار دون قيمة: الابتكار دون قيمة تقوده التكنولوجيا فقط ويسمى السوق المستقبلي وقد يتجاوز احتياجات العملاء واستعدادهم لقبوله فيقدم لهم منتج غير مستعدين لشرائه ولهذا قد يفشل المنتج.

ولكي يحدث ابتكار يجب أن تحدث المنظمات توازن بين خلق القيمة والسعر والتكلفة والوسيلة إذ أن ابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي عندما يتم تنفيذه بشكل أمثل ينتج عنه دخول المنظمة للمحيط الأزرق والخلص من المنافسة وهي تغيير من المعتقدات التي تردد أن نقص التكلفة يجب أن يصحبه التضحية من العملاء باعتبار القيمة وأن زيادة القيمة يجب أن يصحبه زيادة في التكلفة وقد وضع (Kim & Mauborgne,2015) نموذج يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (١) نموذج ابتكار القيمة



المصدر: (Kim & Mauborgne,2015)

٨ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق:

ويرى (Wheelen & Hunger, 2008) أن صياغة الإستراتيجية تعنى وضع خطط طويلة الأجل لإدارة الفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط ضعف وقوة المنظمة (SWOT Analysis) وتحتوى رسالة المنظمة والأهداف وتطوير الاستراتيجيات ووضع السياسات.

ووضع (Kim & Mauborgne, 2015) ستة مبادئ يمكن لكل منظمة أن تتبعها لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق وهي:

١-٨- المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق:

ويتم ذلك من خلال النظر خارج حدود الصناعة بدلاً من البحث داخل حدود الصناعة أي التوجه نحو صناعات بديلة خارج الصناعة وخارج مجموعة العملاء الحاليين وأيضاً خارج الوقت والاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة والجدول التالي يلخص مسار العمل ذي المسارات الستة من خلال المبدأ الأول (Vester, 2012):

جدول رقم (٢) إطار العمل ذي المسارات الستة خلال المبدأ الأول

إيجاد المحيط الأزرق	المحيط الأحمر	البند
تبحث عن الصناعات البديلة	التركيز على المنافسين في مجال الصناعة	الصناعة
تنظر بين المجموعات الإستراتيجية في الصناعة	التركيز على الموقع التنافسي داخل الصناعة	المجموعة الإستراتيجية
تسعى لعملاء جدد	تقديم خدمة أفضل للعملاء الحاليين	العملاء
تسعى إلى عروض الخدمات والمنتجات المكتملة	التركيز على زيادة قيمة المنتج داخل حدود الصناعة	عرض المنتج أو الخدمة
تعيد تشكيل الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة	التركيز على تخفيض السعر ضمن الاتجاه الوظيفي أو العاطفي للصناعة	الاتجاه الوظيفي والعاطفي
تقود صياغة التوجهات الخارجية	التكيف مع التوجهات الخارجية	الوقت

٢-٨- المبدأ الثاني: التركيز على الصورة العامة وليس على الأرقام:

تتيح الصورة الكلية اكتشاف الفرص المتاحة وعدم ضياع الهدف الأساسي بدلاً من الضياع بين الكميات الهائلة من الأرقام والمعلومات مما يساعد المنظمة على رؤية البيئة من خلال عملائها من خلال تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات العملاء من خلال تحقيق مستوى متميز من الأداء.

٣-٨- المبدأ الثالث: النظر إلى ما وراء الطلب الحالي:

يعتمد هذا المبدأ على السعي وبذل الجهود للوصول لعملاء غير متاحين في السوق الحالي على خلاف إستراتيجية التسويق الأحمر التي تسعى لإرضاء العملاء الحاليين والبحث في الاختلاف بين أذواق هؤلاء العملاء.

٤-٨- المبدأ الرابع: السعي للإطار الاستراتيجي الصحيح:

من خلال تنسيق وترتيب الاستراتيجيات التي تناسب البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة واستيعاب الظروف المحيطة وهو ما يساعد المنظمة في صنع القرارات المناسبة والمرضية للعملاء ويتوقف ذلك على قدرات المنظمة وامتلاكها للموارد التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها في الوقت والمكان المناسبين وتحقيق رغبات العملاء وتحتاج المنظمة لبناء إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن إطار (منفعة العميل - السعر - التكلفة)

٥-٨- المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمنظمات:

للحد من ظهور مشاكل ناجمة عن الدخول للمحيط الأزرق يجب أن تبذل المنظمة جهوداً كبيرة لتجاوز المعوقات التي قد تنتج جراء المنافسة من خلال التدريب والمشاركة والتعلم وذلك لإعادة ترتيب الأقسام الداخلية وتخصيص الأدوار والمهام.

٦-٨- المبدأ السادس: توفيق أسس النظرية مع التطبيق العملي:

يتوقف مدى نجاح المنظمات بعد صياغة الإستراتيجية واقتحام المحيط الأزرق على بذل جهود كبيرة من جميع العاملين لربط الإستراتيجية بتحديد الارتباطات والتوقعات والتفسيرات.

٩- تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق:

كما ذكر (طالب ، والبناء ، ٢٠١٢) أن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بصورة ناجحة يمثل أمراً معقداً لأن أي فشل في تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية سوف يطل الإدارة العليا والمنظمة ككل ومهما كانت إدارة المنظمة ناجحة في صياغة الإستراتيجية المناسبة

وتحليل البيئة الداخلية والخارجية إلا أن كل جهودها لن تنجح إذا لم يتم وضعها في إطار تنظيبي مناسب حيث تهتم الصياغة بفهم وتحليل العوامل قبل التنفيذ بينما تهتم الإدارة في مرحلة التنفيذ بإدارة تلك العوامل خلال عمليات الإنتاج والتشغيل.

وذكر (مسلم ، وعمر، ٢٠٠٧) أن عملية تنفيذ الإستراتيجية أساس نجاح الإستراتيجية لأنها تمثل خطوة مهمة لنجاح أو فشل باقي الخطوات ويصحب عملية التنفيذ تغيير كلي ينافي ما اعتاد عليه الموظفين في تنفيذ الأعمال الروتينية ولذلك يجب أن تتم عملية إدارة التغيير بشكل صحيح.

١٠- أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق:

أجمع عدد من الباحثين ومنهم (طالب ، والبنا، ٢٠١٢) (Siegmened, 2009), (Saxtoft, 2008), (Georgiana, 2010), (Yang, 2007), (Choyt, 2007), ((Kim & Mauborgne, 2015)) أن أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق أربعة وهى (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد) ويتم صياغة الأبعاد في شكل أسئلة بما يتناسب مع المحيطات الزرقاء وتضييق النطاق الاستراتيجي الموجود في المحيطات الحمراء:

- ما هي المفردات التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة حتى الآن؟
 - ما هي المفردات التي يمكن زيادتها والتي تؤدي لتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة ؟
 - ما هي المفردات التي يمكن تقليصها لتقل التكاليف عن مستوى التكاليف الحالية للصناعة ؟
 - ما هي المفردات التي يمكن استبعادها من بين العناصر التي تعتبر هامة حالياً في الصناعة ؟
- وقد وضع (Saxtoft, 2008) مصفوفة توضح الأسئلة والأبعاد السابقة يمكن توضيحها كما يلي:

جدول رقم (٣) أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

الزيادة	الابتكار
ما هي العناصر التي يجب رفعها عن مستوياتها الحالية في الصناعة ؟	ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها والتي لم تقدمها الصناعة حتى الآن؟
الاستبعاد	التقليص
ما هي العناصر الموجودة في الصناعة الحالية ويجب استبعادها ؟	ما هي العناصر التي يجب تخفيضها عن مستوياتها الحالية في الصناعة ؟

وأوضح (Kim & Mauborgne, 2015) الأبعاد الأربعة لإستراتيجية المحيط الأزرق فيما يلي:

- الابتكار: يتمثل الابتكار بإيجاد أفكار جديدة وتحديث طرق عرض وتقديم السلع والخدمات بشكل يرضى العملاء أو تطوير نظم أو أنشطة تساعد المنظمة على أن تؤدي بشكل أفضل وتتصف المنظمات المبتكرة بقدرتها على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات مفيدة ويسعى المديرون بالمنظمة لتحفيز الابتكار.
- الزيادة: تركز المنظمة على زيادة بعض العناصر للتفوق على منافسيها والتي يكون لها دور في تحسين جودة المنتجات مثل زيادة أماكن التوزيع وطريقة العرض أو زيادة بعض الأنشطة والعمليات أو الخدمات التي تحقق رضا العملاء.
- التقليل: بعض المنظمات في بعض الصناعات تقدم خدمات لا جدوى منها ولا طائل من وراءها ولا يشترط العملاء تقديمها ولذلك يجب على المنظمة تقليل بعض الأنشطة غير الضرورية ومن خلال تقليل بعض العمليات والأفكار غير الضرورية تستطيع المنظمة أن تخفض تكاليفها.
- الاستبعاد: يتحقق هذا العنصر من خلال استبعاد أحد العناصر والتي لا تؤثر على مستويات الجودة أو حجم المبيعات مثل استبعاد أحد المنتجات ضعيف الطلب أو أحد المناطق السوقية للمنظمة أو موظف قليل الإنتاجية وأي عناصر أخرى غير ضرورية لعمل المنظمة.

١١- حالات نجاح لمنظمات انتهجت إستراتيجية المحيط الأزرق:

١١-١٠ حالة السيرك الكندي (عديلة، ٢٠١٤):

لا يوجد فروق جوهرية بين أغلب الفرق في عالم السيرك كلها تلجأ ل فقرات متشابهة تعتمد على ترويض الحيوانات و فقرات المهرجين وخلافه لكن السيرك الكندي والذي عرف بسيرك الشمس أستبعد كل الفقرات باهظة التكاليف محدودة العوائد ولجأ إلى تقديم فقرات مسرحية قصصية جذبت الجمهور وطاف العديد من دول العالم وأصبح من أهم الصادرات الثقافية الكندية وتمكن من صنع المحيط الأزرق الخاص به وترك منافسيه في المحيط الأحمر.

١١-٢٠ حالة شركة دويونت (Hanan, 2014):

تعتبر الشركة من أكبر منتجي المنتجات الزراعية في العالم ونتيجة للمنافسة الشديدة مع الشركات الأخرى تبنت مبادرة رفعت أسهم الشركة وحافظت عليها من

الاندثار بالبحث عن أسواق جديدة وكانت في غرب إفريقيا وبالتالي زادت مبيعاتها وغزت سوق أزرق جديد.

١١-٣- حالة شركة جوجل (Kim & Mauborgne, 2015):

استطاعت جوجل الاستحواذ على ٦٥% من عملاء السوق تقريباً من خلال تميزها وتفرداها بمحرك بحث يسهل التعامل معه ويتميز بالدقة والسرعة ويساعد المستخدم في الوصول للمعلومات بسرعة كبيرة وإمكانية تصنيف وفرز الملفات والصور والفيديوهات وهكذا طبقت شركة جوجل إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل سليم.

١٢- الأخطاء الناجمة عن إتباع المنظمات لإستراتيجية المحيط الأحمر (Kim & Mauborgne, 2015):

أثناء سعى المنظمات للتقدم والنمو والوصول لأسواق جديدة ترتكب خطأ تخصيص كل مواردها المتاحة لإرضاء عملائها الحاليين وتركيز كل جهودها لإضافة قيمة لخدماتها الحالية وهي بذلك تقبع في المحيط الأحمر ولن تستطيع الوصول للمحيط الأزرق وخلال عملها في المحيط الأحمر ترتكب المنظمة ستة أخطاء يمكن سردها فيما يلي:

١٢-١- التركيز على زيادة رضا العملاء الحاليين:

تحقيق رضا العملاء هو من الأشياء الهامة لأي إستراتيجية تسويقية ولكن التركيز على العملاء الحاليين فقط من خلال تحقيق كل طلباتهم و رغباتهم للوصول إلى إسعادهم دون السعي لإضافة عملاء جدد وهذا لن يقود لابتكارات حقيقية فما هو عدد الأفكار المبتكرة التي يمكن الوصول إليها من خلال العملاء الحاليين ؟

١٢-٢- التعامل مع الاستراتيجيات التسويقية على أنها إستراتيجيات متخصصة:

تركيز المنظمة على شريحة واحدة فقط من العملاء في السوق وتحقيق رغباتهم مع إهمال باقي الشرائح هو خطأ كبير يجعل المنظمة تكتشف بعد فترة أنها تتعامل مع قطاع صغير من السوق ويؤثر هذا على قدرتها على الاستمرار وذلك نتيجة ارتفاع التكاليف وانخفاض العوائد.

١٢-٣- الخلط بين إستراتيجيات إنشاء الأسواق الجديدة والابتكارات التكنولوجية:

ابتكار القيمة هو الذي يؤدي لفتح أسواق جديدة وليس الابتكارات التكنولوجية في حد ذاتها حيث تنجح الخدمات والمنتجات الجديدة في فتح أسواق جديدة بفضل القيمة التي تقدمها مثل سهولة الاستخدام والبساطة والملائمة وتحقيق حاجات العملاء وحفاظها على البيئة.

٤-١٢- الخلل بين التدمير الخلاق وخلق سوق جديد:

يتسم التدمير الخلاق بالقضاء على المنتج القديم وإحلال المنتج المبتكر مكانه فعند ظهور تكنولوجيا جديدة تستبدل بالتكنولوجيا الحالية والمنتج الحالي. أما خلق سوق جديد فلا يعنى تدمير المنتج القديم بل يمكن طرح المنتجين وترك حرية الاختيار للعميل أو استكمال مجموعة المنتجات بإضافة منتج جديد يجذب العملاء لكل مجموعة المنتجات.

٥-١٢- الخلل بين إستراتيجية التميز وإستراتيجية خلق سوق جديد:

تختار بعض المنظمات إستراتيجية التميز من خلال المفاضلة بين التكلفة والقيمة برفع التكاليف وزيادة السعر على العميل بدون أي قيمة حقيقية تعطى للعميل وهذا على خلاف ما يظنه الكثيرون يختلف تماماً عن خلق سوق جديد لأن إستراتيجية خلق سوق جديد يجمع بين التميز وخفض التكلفة معاً وبذلك تكون المنظمة قد أضافت قيمة حقيقية للعملاء.

٦-١٢- الخلل بين إستراتيجية خلق سوق جديد وإستراتيجية خفض التكلفة:

خلق سوق جديد لا يعنى ضرورة خفض أسعار البيع للعملاء أقل من المنافسين بل قد تكون من خلال تحسين الجودة ورفع القيمة وزيادة الأسعار من خلال البدائل المطروحة التي يلجأ إليها العملاء المحتملين ومثال ذلك منتجات شركة (أبل) في الهواتف الذكية وشركة (LG) في الأجهزة الكهربائية وقد يتحمل العميل زيادة كبيرة في السعر مقابل القيمة التي يحصل عليها.

١٣-دوافع تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق:

يمكن تلخيص دوافع المنظمات لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في أربع مجموعات (Kim & Mauborgne, 2015) وهي:

١-١٣-دوافع مرتبطة بالأسواق:

من خلال استهداف أسواق جديدة لم تصل إليها المنظمة ومنافسها من قبل والابتعاد عن المنافسة الشديدة في أسواق حالية مما يجعل المنظمة في غنى عن تخفيض الأسعار والبحث عن طلب جديد أفضل من الطلب الحالي.

٢-١٣-دوافع مرتبطة بالعملاء:

مع تجدد احتياجات العملاء يجب أن تسعى المنظمة لتلبية تلك الاحتياجات واستهداف وجذب عملاء جدد وإقناع العملاء سواء الحاليين أو المرتقبين بالمنتج الجديد

وقيمته وجودته والخدمات التي تقدمها المنظمة وتساعد الإستراتيجية المنظمة على النجاح من خلال التعرف على رغبات العملاء قبل الإنتاج وتنفيذها.

٣-١٣-دوافع مرتبطة بالموارد البشرية والمادية:

امتلاك المنظمة لموارد بشرية ذات كفاءة عالية ومؤهلات متميزة قادرة على الابتكار وامتلاك موارد مادية متميزة يجعل المنظمة قادرة على الابتعاد عن منافسها والوصول لمكانة يصعب عليهم الوصول إليها مما يمكنها من تحقيق أرباح ومبيعات لا مثيل لها.

٤-١٣-دوافع مرتبطة بالمنافسة:

تمكن إستراتيجية المحيط الأزرق المنظمة التي تطبقها من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين وتمنحها مزايا تنافسية مستدامة من خلال أساليب تنافسية وتسويقية نشطة وفعالة تمكن المنظمة من التغلب على المنافسين وأيضاً وضع عقبات أمام المنافسين الذين يسعون لملاحقتها وتقليدها.

١٤-الدراسات السابقة:

دراسة (A) Sharma & Seth & Niyazi, 2018, "Blue Ocean Strategy ; A vehicle for Entrepreneurship Development and Economic Growth in Rural Areas") وأجريت الدراسة في الهند وهدفت إلى معرفة أثر الريادة في التنمية الاقتصادية للمجتمع من خلال إستراتيجية المحيط الأزرق وإمكانية استخدام هذه الإستراتيجية على مستويات مختلفة في المنظمات الهندية.

وتمت الدراسة على عينة من الشركات التي تعمل في الأسواق الريفية التي لا توجد فيها منافسة ومن خلال الاستبيان والتحليل الإحصائي الوصفي تم تأكيد علاقة الارتباط الوثيقة بين مفهوم الريادة وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وأكدت الدراسة أن الاستخدام الفعال لإستراتيجية المحيط الأزرق يوجد الريادة لتنمية الأسواق الريفية.

وأوصت الدراسة بالتركيز على تحسين حالة السوق من خلال توفير أفضل الخدمات للسوق واعتبرت ذلك من باب المسؤولية الاجتماعية كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على حجم السوق وليس القوة الشرائية في حالة الأسواق ذات الكثافة السكانية العالية.

دراسة (Silva, 2018 "Banking Foresight: Blue Ocean Strategy for Integrated Development") وأجريت الدراسة في سريلانكا على القطاع المصرفي بعد ملاحظة الباحث الازدحام والمنافسة غير الطبيعية بين البنوك في سريلانكا وفي ضوء سعى البنوك لزيادة أرباحها ونمو حصتها السوقية فإنها في ظل المنافسة تجد صعوبة

شديدة ونظراً لأهمية قطاع البنوك لاقتصاد دولة سريلانكا هدف البحث إلى تقديم اقتراحات لتطوير القطاع من خلال إيجاد مساحات لكل بنك خارج المنافسة مع البنوك الأخرى.

وأوصت الدراسة بتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار قيمة مضافة للتعاملات المالية التي تقدمها البنوك مع التركيز على تدريب العاملين وتنمية الجانب المعرفي لمواجهة التحديات المستمرة في قطاع البنوك.

-دراسة (Burke & Van Stel,2019"Blue Ocean Strategy versus Competitive Strategy: Theory and Evidence"). أجريت الدراسة في بريطانيا وهدفت لوضع إطار نظري لإستراتيجية المحيط الأزرق باستخدام تحليل الصناعة إذ أن الدراسات السابقة لهذه الدراسة لم توضح فروق واضحة بين تطبيق الإستراتيجية في المدى الطويل والمدى القصير.

كما هدفت الدراسة إلى وضع منهجية واضحة لاختيار أفضل إستراتيجية للمنظمة من بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر سواء في المدى القصير أو المدى الطويل كما تساهم هذه المنهجية في توضيح شكل ومخطط عام للإستراتيجية.

وتوصل الباحثان أنه ليس بالضرورة أن يكون إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر بديلان يجب استخدام أحدهما فقط بل يمكن المزج بينهما وقد تستخدم المحيط الأحمر في المدى القصير والمحيط الأزرق في المدى الطويل.

-دراسة (Nityananda,Mohanty,2019."Blue Ocean Strategy and Strategic Entrepreneurship: Key to Success for Competitiveness"). تهدف الدراسة إلى تأكيد أثر إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الاستدامة من خلال توضيح التماثل بين إستراتيجية المحيط الأزرق ومفهوم الاستدامة.

وتقترح الدراسة ثلاث خطوات للعمل وهي: التعريف والتحديد والاختيار حيث يقوم المديرون بتحديد هدف المنظمة ثم اختيار الإستراتيجية التي تحقق هذا الهدف ثم اختيار مجال الاستدامة وتعتبر هذه العناصر مكملة لبعضها في إطار عمل.

واقترحت الدراسة استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الاستدامة حيث يسعى كل منهما للقيمة والابتكار ويتم ذلك من خلال إدخال كل منهما في إطار متكامل يوجه المديرين لتطوير مجالات عمل المنظمة.

ومن خلال الدراسات التي أستعرضها الباحث يمكن أن نتوصل لفجوة بحثية تتمثل في ندرة الأبحاث باللغة العربية عن الاستراتيجيات التنافسية التسويقية وعلى رأسها إستراتيجية المحيط الأزرق وبصفة خاصة في جمهورية مصر العربية وعلى الرغم من كثرة الأبحاث التي تمت في بلدان أخرى إلا أننا نحتاج لدراسة إمكانية تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات المصرية وخصوصاً المنظمات الصناعية.

ثانياً: الدراسة العملية:

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية على اختلاف أنشطتها بهدف:

١- التعرف على الاستراتيجيات التسويقية التنافسية المختلفة التي تطبقها المنظمات محل الدراسة.

٢- التعرف على العوامل الموقفية والسوقية التي تحدد الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات محل الدراسة.

٣- التعرف على المحددات المؤثرة على توجيه المنظمات محل الدراسة لاختيار الإستراتيجية التسويقية التنافسية.

وقام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (٢٠) شركة تمثل مجالات صناعية متنوعة تعمل في مدينة العاشر من رمضان وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع مديري الإنتاج والتسويق في تلك الشركات.

ويمكن تلخيص مضمون الدراسة الاستطلاعية من خلال الأسئلة التي وجهها الباحث لمديري الإنتاج والتسويق في الشركات محل الدراسة بعد توضيح كل ما يتعلق بالاستراتيجيات التنافسية التسويقية (المحيط الأزرق - المحيط الأحمر) وهذه الأسئلة هي:

١- ما هي الإستراتيجية التنافسية التسويقية التي تطبقها المنظمة ؟

٢- ما هي العوامل الموقفية والسوقية التي تحدد الإستراتيجية التي تطبقها المنظمة ؟

٣- ما هي المحددات المؤثرة على توجيه المنظمة لاختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية؟ وقد تمكن الباحث من تحديد مشكلة البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية.

٢- مشكلة البحث:

نظراً لعدم وجود تصنيف أو إطار واضح يحدد ماهية الاستراتيجيات التنافسية التسويقية أو وضع ضوابط لها وذلك على الرغم من اشتداد المنافسة وقصر دورة حياة المنتج والتطور التكنولوجي وكل ذلك أرغم المنظمات على العمل على تحسين مركزها التنافسي ولكن المشكلة أن العمل قد يتم دون تحديد إستراتيجية تنافسية تسويقية واضحة أو بدون أن تعلم المنظمة أبعاد هذه الإستراتيجية أو الدوافع إلى تطبيقها أو أسس وكيفية تطبيقها ولذلك تناولت العديد من الدراسات التعرف على طبيعة الاستراتيجيات التنافسية التسويقية التي يمكن تطبيقها في المنظمات ومنها:

(Saxtof,2008), (Siegmened,2009), (Kim & Mauborgne,2015)

والتعرف على تأثير العوامل الموقفية والبيئية على الإستراتيجية المناسبة ((Choyt, 2007), (Yang, 2007), (Georgiana,2010) والتعرف على محددات اختيار المنظمة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية التسويقية التي تناسبها) (Kim & Yang,2007) (Mauborgne,2015).

أن تصنيف الاستراتيجيات التنافسية التسويقية للمنظمات الصناعية وتوصيف هذه الإستراتيجية أساس لتطوير قواعد لسلوك التسويق ومرشد لمدير التسويق إلى الإستراتيجية المناسبة في ظل المواقف المختلفة وهو الأساس الذي يستخدمه رجال التسويق لتحديد القطاعات المستهدفة وتجزئة السوق إلى قطاعات سوقية.

ورغم الصعوبات التي تواجهها المنظمات المصرية بسبب المنافسة العالمية إلا أن الدراسات التي تكشف لمتخذ القرار أنماط الاستراتيجيات التنافسية التسويقية وكيفية بناء تلك الاستراتيجيات وكيفية تفاعلها مع الظروف والمتغيرات المختلفة.

إن مشكلة البحث تتلخص في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هي أنماط الاستراتيجيات التنافسية التسويقية في المنظمات الصناعية المصرية وهل يوجد نمط واحد أو أكثر؟
- ما هي خصائص كل إستراتيجية وما هي الفروق بين كل إستراتيجية وأخرى؟
- هل تواجه الاستراتيجيات المختلفة العوامل السوقية والموقفية بنفس الكيفية؟
- ما هي المتطلبات والظروف المناسبة لتطبيق كل إستراتيجية؟

٣- مجال البحث:

أختار الباحث لمجال البحث الشركات الصناعية العاملة بمدينة العاشر من رمضان وذلك لمساهمتها الكبيرة في الناتج القومي الإجمالي وتنوع الأنشطة الصناعية بالمدينة حيث تبلغ الشركات الصناعية العاملة في المدينة (٢٩٩٧) شركة بإجمالي استثمارات ٨٤ مليار جنية وتحقق إنتاجاً سنوياً بقيمة ١٦٢ مليار جنية وتوفر ٥٠٠ ألف فرصة عمل بالإضافة إلى ١٣ مجمعاً صناعياً صغيراً تضم ٢٥٢٢ وحدة صناعية يعمل بها ٣٧٠٠ عامل وفقاً ل(الدليل الصناعي لمدينة العاشر من رمضان، أكتوبر، ٢٠١٩).

وتتنوع أنشطة الشركات العاملة بمدينة العاشر من رمضان حيث تشمل مجالات متعددة من أهمها الصناعات الغذائية وصناعة السيارات وصناعات الملابس الجاهزة والمنسوجات والمفروشات والصناعات الأجهزة الكهربائية والإلكترونية وصناعة مواد التغليف وصناعة الأدوات المنزلية وصناعة مواد النظافة وصناعة الأدوية كما توجد كثير من شركات الصناعات المغذية ومعنى هذا إمكانية توافر بعض موردي الشركات محل الدراسة في ذات المدينة مما يساعد تلك الشركات على تنفيذ الإستراتيجية التنافسية التسويقية المناسبة للمنظمة.

٤- أسلوب ومنهج البحث:

اعتمد الباحث في إجراء دراسته على:

(١-٤) الدراسة النظرية:

تناول الباحث الإطار النظري لأهم الاستراتيجيات التنافسية التسويقية وهي إستراتيجية التسويق الأزرق وإستراتيجية التسويق الأحمر.

تناول الباحث الإطار النظري لماهية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر والمقارنة بينهما وكيفية إيجاد المحيط الأزرق ودعامات المحيط الأزرق وأهم مكونات المحيط الأزرق مثل الإبداع والابتكار وابتكار القيمة.

وتناول الباحث كيفية صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق كما تناول أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار - الزيادة - التقليص - الاستبعاد) وتناول الباحث حالات عملية لمنظمات طبقت إستراتيجية المحيط الأزرق.

وتناول الباحث الأخطاء الناجمة عن إتباع المنظمات لإستراتيجية المحيط الأحمر وأخيراً تناول دوافع المنظمات لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

وتم ذلك من خلال:

-الإطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة.

-الدوريات العلمية والمقالات والنشرات.

-الدراسات السابقة من رسائل الماجستير والدكتوراه والأبحاث المنشورة.

-التقارير الداخلية بالشركات وتقارير الإدارات المعنية.

٢-٤) الدراسة الميدانية:

وتمت على الشركات الصناعية العاملة بمدينة العاشر من رمضان في المجالات

الصناعية المختلفة من خلال:

-جمع البيانات الأولية من خلال إجراء مقابلات مع المديرين بالإدارات ذات الصلة في

القطاع محل الدراسة (مديري الإنتاج والتسويق في الشركات محل الدراسة).

-إجراء استقصاء ميداني موجه إلى مديري الإنتاج والتسويق في الشركات محل

الدراسة.

٥-أهمية البحث:

١-٥-الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية للبحث من أنه يقدم الإطار النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق

وإستراتيجية المحيط الأحمر ويقارن بينهما ويوضح مزايا المحيط الأزرق وعيوب المحيط

الأحمر وكيفية صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق.

كما تنبع أهمية البحث من قلة الدراسات العربية خاصة المصرية منها التي قامت

بدراسة إستراتيجية المحيط الأزرق.

٢-٥-الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العلمية للبحث من أنه يسعى لتصنيف الاستراتيجيات التي تطبقها

المنظمات محل الدراسة وبالتالي فهو يساعد المنظمات الصناعية فيما يلي:

-التعرف على الاستراتيجيات التنافسية التسويقية واختيار الأنسب لها من بين هذه

الاستراتيجيات.

-التعرف على متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المرغوبة وكيفية صياغتها وعوامل

نجاحها.

٦-أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١- كشف أنماط الاستراتيجيات التنافسية التسويقية المطبقة في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

٢- التعرف على تأثير العوامل الموقفية والبيئية على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية للمنظمات محل الدراسة.

٣- التعرف على محددات اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية في المنظمات محل الدراسة.

٧-فروض البحث:

١- لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أنه ليس هناك علاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والإستراتيجية التنافسية التسويقية التي تطبقها كل منظمة من المنظمات محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية ٥...٠.

٢- لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أنه لا تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية المطبقة باختلاف العوامل الموقفية والبيئية وذلك عند مستوى معنوية ٥...٠.

٣- لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أنه لا توجد محددات تؤثر على اختيار المنظمات محل الدراسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية التسويقية وذلك عند مستوى معنوية ٥...٠.

٨-المتغيرات والأبعاد الفرعية للبحث:

يمكن تقسيم البحث وفقاً للفروض السابقة إلى ثلاثة أقسام:

-في القسم الأول المتغير المستقل هو أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار - الزيادة - التقليص - الاستبعاد) والمتغير التابع هو الإستراتيجية التنافسية التسويقية المطبقة (المحيط الأزرق - المحيط الأحمر).

-في القسم الثاني المتغير المستقل العوامل الموقفية والبيئية (ديناميكية السوق - درجة تعقيد السلعة - أهمية السلعة - درجة المنافسة - الطلب على السلعة) والمتغير التابع هو الإستراتيجية التنافسية التسويقية المطبقة.

-في القسم الثالث المتغير المستقل هو محددات اختيار الإستراتيجية (نوع الصناعة - نمط العلاقة مع العملاء - نوع السلعة - طريقة التوزيع المتبعة - التزام العملاء) والمتغير التابع هو الإستراتيجية التنافسية التسويقية المطبقة.

٩-مجتمع البحث:

أختار الباحث إجراء بحثه على الشركات الصناعية العاملة في مدينة العاشر من رمضان في مختلف المجالات الصناعية وذلك لما تمثله تلك الشركات من أهمية بالغة للاقتصاد القومي المصري والصناعة المصرية.

يبلغ عدد الشركات الصناعية العاملة في مدينة العاشر من رمضان (٢٩٩٧) شركة قام الباحث باختيار عينة عشوائية من تلك الشركات تمثل المجالات الصناعية المختلفة (صناعة السيارات - صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة - صناعة الورق - الصناعات الغذائية - صناعة الأدوية - صناعة مواد التغليف - صناعة مواد التنظيف وغيرها من الصناعات المغذية).

وتم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية (ادريس، ٢٠٠٤):

$$n = (N \times (Z)^2 \times P(1 - P)) / ((Ne^2 + (Z)^2 \times p(1 - p)))$$

حيث (n) حجم العينة ، (N) حجم مجتمع الدراسة ، (Z) الخطأ المسموح به وهو ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥% ، (p) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية وهي ٥٠% ، (e) خطأ العينة المسموح به وهو ٥٠% ومن خلال المعادلة يكون حجم العينة كما يلي:

$$n = 2997 \times (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50) / ((2997 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50))) = 341 \text{ مفردة.}$$

١٠-التحليل الإحصائي:

مجتمع البحث واختيار العينة محل الدراسة:

١٠-١-مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية المقامة بمدينة العاشر من رمضان في مصر.

١٠-٢-عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من ٣٤١ فرد من فئتين (مديري الإنتاج والتسويق) تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

جدول رقم (٤) جدول توزيع عينة الدراسة

نسبة الاستجابة	عدد القوائم الصالحة للتحليل	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المسلمة
٨١%	٣٤٠	٣٦٠	٤٢٠

تم استخدام بعض المفاهيم الإحصائية في هذه الدراسة كما يلي:

١- الأهمية النسبية:

تم حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{مجم (ت} \times \text{و)}}{\text{ن} \times \text{و}} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث ت = التكرار المقابل لكل استجابة

و = الدرجة المقابلة لكل استجابة

و* = أكبر درجة استجابة (٥)

ن = إجمالي عينة الدراسة

٢- اختبار الإشارة:

اختبار الإشارة هو اختبار فروض لا معلمي، يتم باستخدام إحصاء وليكسون للعينة الواحدة، ومنه نتمكن من معرفة هل هناك اتجاه عام + أو - أم لا يوجد اتجاه معين (محايدة) داخل مجتمع البحث.

٣- مقياس ليكرت الخماسي:

تستخدم بصفة عامة مقاييس ليكرت لمعرفة الاتجاه العام لآراء المستجيبين للإجابة على أسئلة الرفض والقبول المتدرجة (المعروفة بسلم ليكرت) وقد قام الباحث في هذا البحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٤- الموثوقية ومعامل الصدق

تستخدم الموثوقية لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات باستخدام أحد معاملات الثبات مثل ألفا كرونباخ ، وتتراوح قيم ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد وكلما ارتفعت قيم معامل الثبات واقتربت من الواحد دل ذلك على زيادة الثبات في البيانات ، أما معامل الصدق فهو يساوي جذر معامل الثبات ويدل على أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويتراوح قيمته أيضا بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد دل ذلك على زيادة صدق المقياس.

بعد ترميز وتفريغ البيانات وإدخالها للحاسب الآلي، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

أولاً: الموثوقية ومعامل الصدق.

ثانياً: التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت الخماسي.

ثالثاً: اختبارات الفروض.

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً: الموثوقية ومعامل الصدق:

- تم حساب موثوقية الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة على حدي ولكل الدراسة ككل وتم أيضاً حساب معامل الصدق كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٥) الموثوقية ومعامل الصدق

المحور	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الأول	٨	٠.٨٢٢	٠.٩٣٤
الثاني	٥	٠.٧٩٨	٠.٩١٢
الثالث	٥	٠.٨٤٧	٠.٩٤٢
الدراسة ككل	١٨	٠.٨٣٤	٠.٩٣٦

ومن الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة مما يعكس مدي ثبات البيانات في كل محور من محاور الدراسة وفي كل الدراسة بصفة عامة، وأيضاً أن قيم معاملات صدق المفردات مرتفعة مما يعكس مصداقية المقياس.

- وقد استخدم الباحث أسلوب إحصائي أحريسي بصدق الاتساق عن طريق حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعاد المقياس باستخدام معامل ارتباط سبيرمان.

جدول رقم (٦) صدق الاتساق

م	الأبعاد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للإستبانة	القيمة الاحتمالية
١	المحور الأول	*.٦٢٥	...
٢	المحور الثاني	*.٤٥٨	...
٣	المحور الثالث	*.٥٤٥	...

* دال عند مستوى (٥.٠٠)

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لإجمالي المقياس وأبعاد المقياس معنوية عند مستوى دلالة إحصائية يساوي ٥.٠٠٠، مما يدل على صدق جميع أبعاد المقياس.

ثانياً: التوزيع التكراري والأهمية النسبية:

المحور الأول

يحتوي المحور الأول على (٨) عبارات حول أنه ليس هناك علاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والإستراتيجية التنافسية التسويقية التي تطبقها الشركات الصناعية محل الدراسة وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدي.

جدول رقم (٧) المحور الأول

العبرة	الأهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
لجوء الشركة للابتكار في المنتجات يساعد في الابتعاد عن المنافسين	٩٤.٩%	٤.٧٥	٥.٥٠	موافق بشدة
تتم عملية تجديد المنتجات وفقاً لمنتجات المنافسين وليست وفقاً لدراسة رغبات وطلبات العملاء	٩٣.٨	٤.٥٩	٥.٥٣	موافق بشدة

العبارة	الأهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
لجوء الشركة لإضافة بعض الخدمات والمكونات للمنتجات يساعد في الابتعاد عن المنافسين	٩٤.٠٩	٤.٧٠	٠.٥٤٨	موافق بشدة
تتم عملية الإضافة وفقاً لمنتجات المنافسين وليس وفق دراسة رغبات وطلبات العملاء	٩٣.٠٩	٤.٦٥	٠.٥٤٨	موافق بشدة
لجوء الشركة لتقليص بعض المكونات عديمة القيمة للتعامل يساعد في الابتعاد عن المنافسين	٩٢.١٢	٤.٦	٠.٥٣٠	موافق بشدة
تتم عملية التقليص وفقاً لمنتجات المنافسين وليس وفق لدراسة رغبات وطلبات العملاء	٩٣.٠٨	٤.٦٣	٠.٥٢٧	موافق بشدة
لجوء الشركة باستبعاد قطاعات سوقية أو منتجات لا تضيف قيمة للشركة يساعد في الابتعاد عن المنافسين	٩٢.١٢	٤.٥٥	٠.٥٦٠	موافق بشدة
تتم عملية الاستبعاد وفقاً لما يقوم به المنافسون وليس وفق رغبات وطلبات العملاء	٩٠.٥٤	٤.٦٦	٠.٥٧٠	موافق بشدة
				موافق بشدة

ويتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث هو الموافقة بدرجة (موافق بشدة) حول أنه ليس هناك علاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والإستراتيجية التنافسية التسويقية التي تطبقها الشركات الصناعية محل الدراسة.

المحور الثاني

يحتوي المحور الثاني على (٥) عبارات حول تأثير العوامل الموقفية والبيئية على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية للمنظمات محل الدراسة وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدي

جدول رقم (٨) المحور الثاني

العبرة	الأهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً لديناميكية السوق	٩٣.٠٩	٤.٦٥	٠.٤٩١	موافق بشدة
تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً لدرجة تعقيد السلعة	٩٢.٧٢	٤.٦٤	٠.٦٠٨	موافق بشدة
تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً لأهمية السلعة	٩٢.٥٤	٤.٨٦	٠.٥٨٢	موافق بشدة
تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً لدرجة المنافسة	٩١.٧٢	٤.٦٦	٠.٦١٨	موافق بشدة
تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً للطلب على السلعة	٩٣.١٦	٤.٦٤	٠.٥٧٧	موافق بشدة
موافق بشدة				

ويتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث هو الموافقة بدرجة (موافق بشدة) حول تأثير العوامل الموقفية والبيئية على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية للمنظمات محل الدراسة.

المحور الثالث

يحتوي المحور الثالث على (٥) عبارات حول المحددات التي تؤثر على اختيار المنظمات محل الدراسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية التسويقية وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدي.

جدول رقم (٩) المحور الثالث

العبارة	الأهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
يؤثر نوع الصناعة على اختيار الإستراتيجية التسويقية المختارة	٩٢.١٨	٤.٦٦	٠.٤٩٥	موافق بشدة
يؤثر نمط العلاقة مع العملاء على اختيار الإستراتيجية التسويقية المختارة	٩٢.٠٥	٤.٧٦	٠.٥٠٧	موافق بشدة
يؤثر نوع السلعة على اختيار الإستراتيجية التسويقية المختارة	٩٢.٣	٤.٦٠	٠.٥٩٠	موافق بشدة
تؤثر طريقة التوزيع المتبعة على اختيار الإستراتيجية التسويقية المختارة	٩٢.٦	٤.٦٣	٠.٦١٦	موافق بشدة
يؤثر التزام العملاء على اختيار الإستراتيجية التسويقية المختارة	٩١.٤٥	٤.٦٧	٠.٥٦٢	موافق بشدة
				موافق بشدة

ويتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث هو الموافقة بدرجة (موافق بشدة) حول المحددات التي تؤثر على اختيار المنظمات محل الدراسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية التسويقية.

اختبارات الفروض:

أ- اختبارات جودة التوفيق

من أجل اختبار أن عبارات الاستبيان تخضع للتوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار جودة التوفيق لكلموجروف سميرنوف لجميع عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

اختبار جودة التوفيق

العبارة	أحصاءة كلموجروف سميرنوف	P-Value	نتيجة الاختبار
المحور الأول	٠.١١٨	٠.٠٠٠	غير معنوي
المحور الثاني	٠.١٢٤	٠.٠٠٠	غير معنوي
المحور الثالث	٠.١٦٩	٠.٠٠٠	غير معنوي
إجمالي الاستبيان	٠.٠٦٧	٠.٠١٥	غير معنوي

المصدر التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق: أنه نستطيع رفض الفرض العدمي، لصالح الفرض البديل القائل أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لجميع عبارات الاستبيان عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

ب- اختبار الإشارة:

في ظل عدم خضوع العبارات والمحاور الرئيسية للتوزيع الطبيعي (باستخدام اختبارات جودة التوفيق للتوزيع الطبيعي) تم استخدام الإحصاء اللامعلمي وبالتحديد اختبار الإشارة لبحث الفروض التالية:

(١) الفرض الأول:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أنه ليس هناك علاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والإستراتيجية التنافسية التسويقية التي تطبقها المنظمات محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبارات الفروض للمحور الأول

الإشارة	الاتجاه	P - value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية أنه ليس هناك علاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والإستراتيجية التنافسية التسويقية التي تطبقها المنظمات محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥
موجبة	معنوي	...	١- لجوء الشركة للابتكار في المنتجات يساعد في الابتعاد عن المنافسين
موجبة	معنوي	...	٢- تتم عملية تجديد المنتجات وفقاً لمنتجات المنافسين وليست وفقاً لدراسة رغبات وطلبات العملاء
موجبة	معنوي	...	٣- لجوء الشركة لإضافة بعض الخدمات والمكونات للمنتجات يساعد في الابتعاد عن المنافسين
موجبة	معنوي	...	٤- تتم عملية الإضافة وفقاً لمنتجات المنافسين وليس وفق دراسة رغبات وطلبات العملاء
موجبة	معنوي	...	٥- لجوء الشركة لتقليص بعض المكونات عديمة القيمة للعميل يساعد في الابتعاد عن المنافسين
موجبة	معنوي	...	٦- تتم عملية التقليص وفقاً لمنتجات المنافسين وليس وفق لدراسة رغبات وطلبات العملاء
موجبة	معنوي	...	٧- لجوء الشركة باستبعاد قطاعات سوقية أو منتجات لا تضيف قيمة للشركة يساعد في الابتعاد عن المنافسين
موجبة	معنوي	...	٨- تتم عملية الاستبعاد وفقاً لما يقوم به المنافسون وليس وفق رغبات وطلبات العملاء
موجبة	معنوي	...	إجمالي المحور الأول

المصدر التحليل الإحصائي

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل أنه ليس هناك علاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والإستراتيجية التنافسية التسويقية التي تطبقها المنظمات محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ، وهو اتجاه إيجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت).

(٢) الفرض الثاني:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول تأثير العوامل الموقفية والبيئية على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية للمنظمات محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥).

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبارات الفروض للمحور الثاني

جدول رقم (١٢) نتائج اختبارات الفروض للمحور الثاني

الإشارة	الاتجاه	P -value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول تأثير العوامل الموقفية والبيئية على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية للمنظمات محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥)
موجبة	معنوي	تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً لديناميكية السوق
موجبة	معنوي	تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً لدرجة التعقيد
موجبة	معنوي	تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً لأهمية السلعة
موجبة	معنوي	تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً لدرجة المنافسة
موجبة	معنوي	تختلف الإستراتيجية التنافسية التسويقية للشركة وفقاً للطلب على السلعة
موجبة	معنوي	إجمالي المحور الثاني

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل أنه لا اتجاه ذو دلالة إحصائية حول تأثير العوامل الموقفية والبيئية على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية للمنظمات محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهو اتجاه إيجابي (بالموافقة بدرجة (موافقة بشدة) كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت).

(٣) الفرض الثالث:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول المحددات التي تؤثر على اختيار المنظمات محل الدراسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية التسويقية وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبارات الفروض للمحور الثالث

جدول رقم (١٣) نتائج اختبارات الفروض للمحور الثالث

الإشارة	الاتجاه	P – value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول المحددات التي تؤثر على اختيار المنظمات محل الدراسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية التسويقية وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥)
موجبة	معنوي	يؤثر نوع الصناعة على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية المختارة
موجبة	معنوي	يؤثر نمط العلاقة مع العملاء على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية المختارة
موجبة	معنوي	يؤثر نوع السلعة على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية المختارة
موجبة	معنوي	تؤثر طريقة التوزيع المتبعة على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية المختارة
موجبة	معنوي	يؤثر التزام العملاء على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية المختارة
موجبة	معنوي	إجمالي المحور الثالث

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل أنه لا اتجاه ذو دلالة إحصائية حول المحددات التي تؤثر على اختيار المنظمات محل الدراسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية التسويقية

وذلك عند مستوي معنوية (٠.٠٥). وهو اتجاه إيجابي (بالموافقة بدرجة (موافقة بشدة) كما هو موضح سابقاً في مقياس ليكرت).

١١ - النتائج والتوصيات:

١١.١- نتائج البحث:

توصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن ذكرها بإيجاز فيما يلي:
١- تناول الباحث من خلال الفرض الأول أنه ليس هناك علاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والإستراتيجية التنافسية التسويقية التي تطبقها كل منظمة من المنظمات محل الدراسة وهو ما ثبت عدم صحته من خلال اختبار الفرض الأول وتبين أن أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار - الزيادة - التخفيض - الاستبعاد) يؤثر بشكل كبير على الإستراتيجية المطبقة بواسطة المنظمة وهذا ما أكده المديرون في الشركات محل الدراسة حيث اتضح أن كل شركة تتبع إستراتيجية تنافسية تسويقية محددة (المحيط الأحمر أو المحيط الأزرق) وتعلم الشركة مزايا وعيوب الإستراتيجية المطبقة وترى أنها الأنسب والأفضل لها لتحقيق أهدافها في ظل إمكاناتها وترى بعض الشركات أنها تقبع في المحيط الأحمر وتريد التحرك للمحيط الأزرق وتسعى نحو تحقيق ذلك وقد تنجح وقد لا تنجح وترى بعض الشركات أن إستراتيجية المحيط الأحمر هي الأفضل لها في ظل اقتناعها بأن قدراتها لا تسمح لها بالتحرك نحو المحيط الأزرق بينما ترى بعض الشركات أن إستراتيجية التسويق الأزرق هي الأفضل لحل مشكلات التسويق والابتعاد عن شدة المنافسة.

٢- تناول الباحث من خلال الفرض الثاني تأثير العوامل الموقفية والبيئية (ديناميكية السوق - تعقيد السلعة - أهمية السلعة - درجة المنافسة - الطلب على السلعة) على اختيار الإستراتيجية التنافسية التسويقية للمنظمات محل الدراسة وتمكن الباحث من خلال اختبار الفرض الثاني من إثبات أن هذه العوامل تقود المنظمة لاختيار الإستراتيجية المطبقة وأن الإستراتيجية المختارة تعتمد على العوامل الموقفية والبيئية وتختلف باختلاف أياً منها.

٣- تناول الباحث من خلال الفرض الثالث المحددات التي تؤثر على اختيار المنظمات محل الدراسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية التسويقية وتبين أن هذه المحددات هي (نوع الصناعة - نمط العلاقة مع العملاء - نوع السلعة - طريقة التوزيع المتبعة - التزام العملاء) وتمكن الباحث من خلال اختبار الفرض الثالث من إثبات تأثير كل

محدد من تلك المحددات على الإستراتيجية التنافسية التسويقية المختارة لكل منظمة وتوجيه المنظمة نحو الإستراتيجية الأنسب لها وذلك وفقاً لكل محدد من المحددات السابق ذكرها.

١١-٢. التوصيات:

١- يجب على كل منظمة أن تحلل نقاط قوتها وضعفها في ضوء الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتهديدات المحيطة (SWOT Analysis) وتدرس مزايا وعيوب الاستراتيجيات التنافسية التسويقية (المحيط الأحمر - المحيط الأزرق) وتختار الأنسب لها لمواجهة المنافسة المحتمدة في السوق الذي تعمل به والذي ترى أنه يحقق رضا العملاء ويساعدها في زيادة حصتها السوقية.

٢- يجب على المنظمة دراسة العوامل الموقفية والبيئية (ديناميكية السوق - تعقيد السلعة - أهمية السلعة - درجة المنافسة - الطلب على السلعة) وذلك لاختيار وتطبيق إستراتيجية تتناسب مع تلك العوامل والتي قد تتغير من وقت لآخر وعلمها يمكن أن تتغير الإستراتيجية المطبقة وفقاً لتغير تلك العوامل.

٣- يجب على المنظمة دراسة المحددات التي تؤثر على اختيار المنظمات محل الدراسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية التسويقية (نوع الصناعة - نمط العلاقة مع العملاء - نوع السلعة - طريقة التوزيع المتبعة - التزام العملاء) واختيار الإستراتيجية التي تناسب تلك المحددات وتحقق أهداف المنظمة وتضمن لها التفوق على منافسيها.

وفي النهاية يمكن أن يضع الباحث خطة عمل لأي منظمة ترغب في تحديد الإستراتيجية التنافسية التسويقية الأفضل لها وتطبيقها وتلخص خطة العمل فيما يلي:

١- دراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وتحديد الفرص التي يمكن اقتناصها والتهديدات التي يجب تجنبها.

٢- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد نقاط القوة للاستفادة منها وتنميتها ونقاط الضعف لعلاجها.

٣- التعرف على الاستراتيجيات التنافسية التسويقية المختلفة (المحيط الأحمر - المحيط الأزرق) من مختلف جوانبها وفوائدها وعيوبها ومتطلباتها وكيفية تطبيقها.

٤- اختيار الإستراتيجية التي ترى المنظمة أنها الأنسب والأفضل للمنظمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحلام عديلة (٢٠١٤) ، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر.
- ثابت عبد الرحمن إدريس(٢٠٠٤). بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- جهاز مدينة العاشر من رمضان ، موسوعة ودليل مدينة العاشر من رمضان ، (١٠) - (٢٠١٩).
- علاء طالب ، زينب البناء(٢٠١٢) ، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- على مسلم ، عمر على (٢٠٠٧) ، قراءات في علم وتصميم منظمات الأعمال ، القاهرة ، الدار الجامعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Baxter, M., & Lyne, B. (2008). Managing Performance Improvement Rutledge.
- Burke & Van Stel,2019"Blue Ocean Strategy versus Competitive Strategy: Theory and Evidence".
- Choyt, Marc. (2007). My Application of Blue Ocean Strategy to Jewelry: Fair Trade Jewelry.
- Coughlin, Dan. (2007).Practical Lessons to Boosx Business Momentum, Kaplan Publisher.
- Daft, Richard. (2001). Organization & Design.7th ed., New York: Western College.
- Georgiana, C. (2010). Blue Ocean Strategy as instrument of underpinning entrepreneurial initiatives, The Bucharest University of Economics Studies, Romania.
- Hanan, Alhaddi.(2014). Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management , International Conference on Business , Management and Governance, 82(16).
- Kaufman, Allen; Wood, Craig H. And Theyel, (2000), “Colloboration and Technology Linking: A Strategic Supplier Typology”, Strategic Management Journal, Vol.21, No.6.
- Kim, C., &Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy, Boston, Massachusetts; Harvard Business School Pres.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy, Boston, Massachusetts; Harvard Business School Pres.

- Ladaru, G., Stanil, A., & Cirstea, C. (2010). Blue Ocean Strategy as instrument of underpinning entrepreneurial initiatives.
- Nityananda, Mohanty, 2019. "Blue Ocean Strategy and Strategic Entrepreneurship: Key to Success for Competitiveness .
- Peca, S. (2009). Advanced Real Estate Development and Investment, Haddison Wiley.
- Saxtof, Christian. (2008). User Expectation, Communication Enablers and Business Opportunities, 3ed, Prentice Hall, John Wiley and sons.
- Siegmened ,Carsten.(2009). Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in German, Bod-Books on Demand.
- Sloan, Karlin & Pollak, Lindsey.(2006). Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective enduring, and fulfilled, John Wiley and Sons.
- Silva, 2018 "Banking Foresight: Blue Ocean Strategy for Integrated Development".
- Sharma & Seth & Niyazi , 2018, "Blue Ocean Strategy ; A vehicle for Entrepreneurship Development and Economic Growth in Rural Areas", IGI Global, India.
- Stringer, Robert.(2000). How to manage RedicalInnovation, California Management Review, 42(4).
- Trott, Paul. (2005). Innovation Management and New Product development, 3rd ed., Prentice Hall.
- Vester, D.(2012). Synthesizing a Blue Ocean ,Aalto University.
- Wickham, Ph., A. (2001). Strategic Entrepreneurship, 2nd ed., England, Pearson Education, Harlow College.
- Wheelen, T., & Hunger. (2008). Strategic management and Businesses Policy: Concepts and Cases ,11th ed., Prentice Hall.
- Yang, Kai.(2007). Voice of the Customers: Capture and Analysis, Prentice Hall.
- Zhao, W., & Jinwei, Y. (2010). Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry ,BTS University, China.