



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

دور دراسة الجدوى التسويقية وفق استراتيجية المحيط الأزرق  
في مد حدود السوق

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:  
د. برني ميلود

إعداد الطلبة:  
-بوعبدالله حسناء  
-بلعطار ياسمينة

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بودرجة رمزي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. برني ميلود
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. مرزوقي ياسر

السنة الجامعية 2020/2019



## دعاء

"ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا، ربنا ولا

تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من

قبلنا، ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به وأعنه

عنا وانصر لنا وارحمنا أنت مولانا، فانصرنا

على القوم الكافرين"

# شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا، حمدا لا ينقطع ولا يبرد، الحمد لله  
الذي وفقنا لنتم هذا العمل، ولو لا عونته وتوفيقه لما أتممناه.

ومصادقا لقول رسولنا صل الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

قال الإمام علي كرم الله وجهه

ما الفخر إلا لأهل العلم أنهم على المدي لمن استمدي أدلاء

وقدر كل امرئ ما كان يحسنه والجاهلون لأهل العلم أعداء

فغز بالعلم تعيش حياته أبدا الناس موتى وأهل العلم أحياء

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "برني ميلود" على ما

قدمه لنا من مساعدات وتوجيهات

وإرشادات، داعين له بلوغ أعلى المراتب في الدنيا والآخرة إن

شاء الله.

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

بدون استثناء إلى الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا للأجيال

طريق المدي والتقدم.

# إهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكمت سعادتي بخيوط منسوجة  
من قلبها إلى

والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والمناة الذي لم يخذل بشيء من أجل  
دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر  
إلى

والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكراهم فتواذي  
إلى إخوتي.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من  
تكاتفنا يدا بيدو نحن نقطف زهرة تعلمنا إلى

صديقاتي وزميلاتي.

إلى من علموني حروفا من ذهب وعبارات من أسنى وأجلى عبارات في  
العلم إلى من صاغوا لي من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة  
العلم والنجاح إلى

أساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

ياسمينة

# إهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكى سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها إلى روح والدتي العزيزة.

إلى من سعى وهشي لأنعم بالراحة والمناة الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى

والذي العزيز.

إلى من حرص بجري في عروقتي وبلص بذكراهم فؤادي إلى أخواتي الغاليات وتوأم روحي.

إلى من سرنا سوريا ونحن نهق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد

ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى

صديقاتي وزميلاتي.

إلى من علموني حروفا من ذصج وعباراة من أسمي وأجلى عبارات في العلم إلى من طاموا لي من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة

العلم والنجاح إلى

أساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

حسناء

# المخلص

## ملخص

في ظل ما تشهده الأسواق العالمية من حركة سريعة والدخول السريع للتكنولوجيا، الأمر الذي ترتب على الكثير منها الاستجابة السريعة للبيئة المحيطة بها بكل جوانبها من أجل طرح منتجاتها بالشكل الذي يؤهلها لتتنبأ موقع الصدارة مقارنة ببقية المنافسين، وفي ظل ذلك الصراع المحموم على الصدارة الأمر الذي تولد عنه زيادة العرض قياسا بالطلب سواء في مجال طرح السلع أو الخدمات، لذلك بات مناسبا على المنظمات إعادة النظر في سياساتها واستراتيجياتها الموضوعية ودراسة أسواقها من خلال دراسات الجدوى من بينها دراسة الجدوى التسويقية التي تعتبر عصب دراسات الجدوى الاقتصادية التفصيلية للمشروعات حيث تبنى على نتائجها باقي الجوانب الخاصة بتلك الدراسات وتقييم واقعها التنافسي في ضوء تلك الظروف وتطوير امكانياتها سعيا نحو تبنى مضامين فلسفية جديدة، ونتيجة بروز استراتيجية المحيط الأزرق وما تحمله من حلول حاسمة بإتجاه تطوير واقع المنظمات جاء هذا البحث ليوضح دور دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود السوق، وضرورة تبنى هذا الاتجاه للخروج من المنافسة الشديدة وخلق محيطات زرقاء ، ولتحقيق ذلك شمل البحث جانبين الأول شمل الإطار المنهجي، وتضمن الثاني الإطار النظري الذي استعرضنا الجوانب المتعلقة بمفاهيم دراسة الجدوى التسويقية وأهم مراحلها من جمع البيانات وتحليلها حتى إعداد التقرير النهائي بالاضافة إلى عرض أساسيات استراتيجية المحيط الأزرق ومضامينها، معتمدين على ما أتيح للباحثين من مصادر أكاديمية.



## Abstract

In the context of the rapid growth of technology inside the world markets which resulted in a fast and multidimensional reaction from the international markets to the surrounding environment in order to present their products in a shape that qualify them to occupy a leading position compared with other competitors. This raging competition for leadership in the market place has led to an increase in supply compared with demand either in terms of goods or services. Therefore, it has become a necessity for the organizations to review and reconsider their strategies and policies and to study the markets by conducting more effective feasibility studies. The marketing feasibility study is among those studies that can be considered as the life line of projects in-depth economic feasibility studies. The results obtained from the marketing feasibility study are the founding ground of any related study. This type of studies helps companies and organizations to acquire an effective evaluation of the competition reality in the light of the surrounding conditions in addition to the development of capacities that can lead to the acquisition of new market philosophies. This project of research is triggered by the emerging of the Blue Ocean Strategy which extends the market boundaries. The main purpose of this project is to clarify the role of the marketing feasibility study and the necessity of adopting this direction to escape the tough competition and the establishment of more Blue Oceans. For this, the research project includes a research methodology frame, a theoretical scope that deals with the understanding of the marketing feasibility study and its main stages with the collection and analysis of data until the preparation of the final report. Finally, the project includes a presentation of the foundations and principles of the Blue Ocean Strategy using the available sources of academic researches.



# فهرس المحتويات

I	البسمة
II	الدعاء
III	شكر وتقدير
V-IV	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ- ح	مقدمة
	الفصل الأول: ماهية دراسة الجدوى التسويقية ومراحلها
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية دراسة الجدوى التسويقية
11	المطلب الأول: مفهوم دراسة الجدوى التسويقية وخصائصها
11	أولاً: مفهوم الجدوى
11	ثانياً: مفهوم التسويق
12	ثالثاً: مفهوم دراسة الجدوى التسويقية
12	رابعاً: خصائص دراسة الجدوى التسويقية
13	المطلب الثاني: التطور التاريخي لدراسة الجدوى التسويقية
14	المطلب الثالث: أهداف دراسة الجدوى التسويقية
15	المبحث الثاني: جمع البيانات ودراسة السوق
15	المطلب الأول: جمع و جدولة وتحليل البيانات
15	أولاً: الجمع
17	ثانياً: جدولة البيانات
17	ثالثاً: تحليل البيانات
17	المطلب الثاني: دراسة السوق
17	أولاً: مفهوم السوق
18	ثانياً: أنواع الأسواق

26	المبحث الثالث: إعداد المزيج التسويقي والتقرير النهائي
26	المطلب الأول: إعداد المزيج التسويقي
26	أولاً: تخطيط مزيج المنتجات والأنشطة المكمل له
27	ثانياً: التسعير
28	ثالثاً: تحديد منافذ التوزيع
29	رابعاً: الترويج
29	خامساً: تكلفة التسويق
29	المطلب الثاني: إعداد التقرير النهائي
30	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق
32	تمهيد
33	المبحث الأول: أساسيات استراتيجية المحيط الأزرق
33	المطلب الأول: المدخل الحديث في التفكير الاستراتيجي
33	أولاً: منظور إعادة البناء في الاستراتيجية.
34	ثانياً: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق وأهميتها
39	المطلب الثاني: إيجاد المحيطات الزرقاء
41	المطلب الثالث: دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق ومدخلها وشروطها
41	أولاً: مدخل ودوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق
43	ثانياً: الشروط الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق
44	المبحث الثاني: جمع البيانات ودراسة السوق وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق
44	المطلب الأول: جمع البيانات من منظور استراتيجية المحيط الأزرق
45	أولاً: المسار الأول النظر عبر الصناعات البديلة
46	ثانياً: المسار الثاني البحث في المجموعات الاستراتيجية المختلفة
46	ثالثاً: المسار الثالث البحث في مجموعات الزبون
47	رابعاً: المسار الرابع البحث في العروض المكمل
48	خامساً: المسار الخامس البحث في المحتوى الوظيفي والعاطفي

## فهرس المحتويات

48	سادسا: المسار السادس البحث في الوقت من خلال تقدير الاتجاهات
50	المطلب الثاني: دراسة السوق من منظور استراتيجية المحيط الأزرق
50	أولا: تخطي معدلات الطلب الحالية
51	ثانيا: المستويات الثلاثة للاعمال
53	ثالثا: اسع للإمساك بالصيد الأكبر
55	المبحث الثالث: اعداد المزيج التسويقي وكتابة التقرير النهائي من منظور استراتيجية المحيط الأزرق
55	المطلب الأول: اعداد المزيج التسويقي من منظور استراتيجية المحيط الأزرق
62	المطلب الثاني: كتابة التقرير النهائي من منظور استراتيجية المحيط الأزرق
64	خلاصة الفصل الثاني
66	خاتمة
	قائمة المراجع



**فهرس الجداول  
والأشكال**

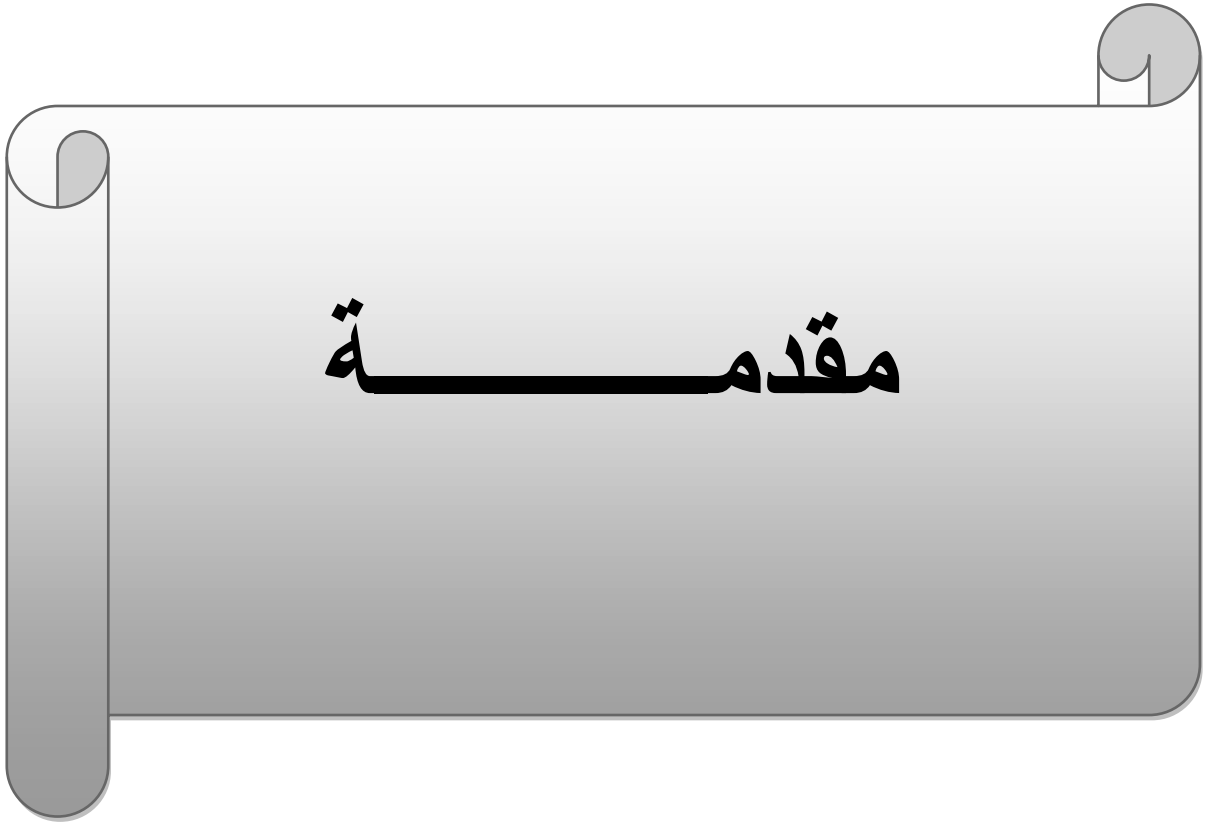
## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
36	بعض اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق	01
37	مقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق	02
48	مقابلة بين دراسة الجدوى التسويقية من المنظور التقليدي ودراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق حسب المرحلة الأولى	03

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
41	ازدياد الحاجة لاستراتيجية المحيط الأزرق	01
50	مجالات المحيط الأزرق والمحيط الأحمر	02
51	المستويات الثلاث للاعمال	03
55	سياق استراتيجية المحيط الأزرق	04
59	يوضح نموذج المنفعة في استراتيجية المحيط الأزرق	05





مقدمة

باتت المنافسة سمة العصر الحالي، والمنظمات المعاصرة تبحث اليوم عن استراتيجيات تساعدها في تحقيق التميز التنافسي الذي يفوق منافسيها سعياً منها إلى كسب أكبر حصة سوقية ممكنة، وإرضاء رغبات زبائنها، وجذب آخرين جدد لم يكونوا من قبل ففي ظل ما تشهده السوق العالمية من تنافس محموم بين مختلف المنظمات الصناعية كانت أم خدمية في سعيها باتجاه تحقيق التفوق على المنافسين وكسب حصة سوقية أكبر، وانطلاقاً من شيوع قانون البقاء للأقوى وزيادة العرض على الطلب في الكثير من الصناعات، بات هدف المحافظة على الأداء للمنظمات الرائدة أمراً في غاية الصعوبة، الأمر الذي ترتب عليه إجماع العديد منها عن الدخول في ميدان المنافسة المباشرة خوفاً من تأثير ذلك على كياناتها الاقتصادية.

إن معطيات السوق الحالية تجعل الأبواب مفتوحة أمام ذلك النوع من المنظمات التي بإمكانها صياغة استراتيجياتها من دون التطرق إلى مواضيع مثل استراتيجيات المنافسة وكيفية بناء ميزة تنافسية وأيضاً كيفية التفوق على المنافسين، وإنما في البحث عن المساحات التي لم تصلها المنافسة بعد، من خلال تبني استراتيجيات غير تنافسية تسعى إلى ابتكار القيمة التي تعد بمثابة حجر الزاوية في استراتيجيات المحيط الأزرق. حيث تعد استراتيجيات المحيط الأزرق في العصر الحالي الخيار الأفضل للمنظمات التي تبحث عن بيئة آمنة ولا يوجد لها قوة تنافسية حمراء، وتخلق هذه البيئة مساحة من السوق الهادئ، الذي يخلو من التنافس الدموي في منطقة المحيطات الحمراء وذلك عبر خلق مساحة من السوق لا منازع فيها، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح. فبدلاً من تقسيم الطلب الذي هو قليل أصلاً وملاحقة المنافسين وتقليدهم، فإن استراتيجيات المحيط الأزرق تقوم على زيادة الطلب والانعتاق من المنافسة. إذ إن خلق المحيطات الزرقاء يتطلب سوقاً جديداً بدلاً من ملاحقة المنافسين من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية إذ تحدد من خلال فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً.

فيما تعد دراسة الجدوى التسويقية أحد أهم الدراسات التي يتم من خلالها نتائجها الحكم على مدى نجاح المنظمة من عدمها في بلوغ أهدافها وتعزيز موقعها في السوق. حيث تهتم دراسة الجدوى التسويقية أساساً بتحليل السوق ودراسة الطلب على المنتجات، وتحديد معالم السياسة التسويقية المتبعة.

### 1- مشكلة الدراسة:

أصبح التنافس بين الشركات المتناظرة لا بد منه، وأضحى هدف البحث عن الأسواق والزبائن الجدد هدف استراتيجي تنشده جميع المنظمات وخاصة بعد التحولات والتغيرات المتسارعة، وسهولة انتقال السلع والخدمات من بلد إلى آخر، لذا حتم على المنظمات البحث عن استراتيجيات معينة تكسبها القوة والنفوذ وزيادة حصتها السوقية على منافسيها، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجيات المحيط الأزرق. وبناء على أهمية هذه المنظومة الفكرية الجديدة فقد قام العديد من الباحثين الأجانب بإجراء الدراسات حول تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق وأهميتها في عدد من الشركات العالمية الكبرى.

ففي ظل الافتقار للدراسات العربية التي تتناول موضوع استراتيجية المحيط الأزرق فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في ابتكار القيمة للزبائن وللشركة معا وتوضيح مدى تطبيق مبادئ هذه المنظومة الفكرية الجديدة.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

هل يساهم التوجه نحو اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود السوق من خلال نتائج دراسة الجدوى التسويقية؟

وينبثق من السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي:

1. هل تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في إعادة إنشاء حدود السوق من أجل التحرر من المنافسة وإنشاء محيطات زرقاء؟

2. هل هناك أنماط منهجية لإعادة إنشاء حدود السوق من أجل إنشاء المحيطات الزرقاء؟

3. كيف يمكن للمؤسسة أن تزيد من مساحة المحيط الأزرق الذي تنشئه عبر تخطي معدلات الطلب الحالي؟

## 2- أهمية الدراسة:

- الإسهام بشكل مباشر في تحديد معالم وطبيعة العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية معاصرة والجدوى التسويقية باعتبارها أحد المؤشرات التي يمكن من خلالها مد حدود السوق والحكم على مدى نجاح وفشل المنظمة.

- أهمية تطبيق استراتيجية حديثة أثبتت نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية والمؤسسات التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة أكبر دليل على ذلك.

- قد تكون الدراسة مفيدة للباحثين والمهتمين بمجال مقاربات الاستراتيجيات الحديثة.

## 3- أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي من هذه الموضوع هو التعرف على مدى تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق وبيان دورها في زيادة منتجات ، وذلك لتكون بمثابة مدخل استراتيجي جديد تتبناه تلك المؤسسات في ظل التغيرات المعاصرة في بيئة الأعمال، لتحقيق أهدافها وخلق مؤسسات يكون الربح فيها هو الزبون وأصحاب المصالح والمجتمع بأكمله.

- التعرف على مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية يتم من خلالها اكتشاف الثغرات التي لم يتطرق إليها المنافسين.

#### 4- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: نعم يساهم التوجه نحو اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود السوق من خلال نتائج دراسة الجدوى التسويقية ؟

- الفرضية الأولى: تساهم استراتيجية المحيط الأزرق في إعادة إنشاء حدود السوق من أجل التحرر من المنافسة وإنشاء محيطات زرقاء.
- الفرضية الثانية: هناك أنماط منهجية لإعادة إنشاء حدود السوق والمتمثلة في إطار العمل ذي المسارات الست.
- الفرضية الثالثة: يمكن للمؤسسة أن تزيد من مساحة محيطها الأزرق عبر تخطي معدلات الطلب الحالي عن طريق تعظيم الطلب وصولاً إلى معدل ممكن من الطلب على عرض جديد والذي يخفف من وطأة المخاطرة التي تصاحب إنشاء سوق جديدة

#### 5- صعوبات الدراسة:

- إن إعداد أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات تواجه الطالب سواء في جانبه النظري أو التطبيقي ومن بين الصعوبات التي واجهتنا:
- الظروف الصحية التي تزامنت مع إعداد المذكرة.
- شح في المراجع التي تناولت الموضوع.
- صعوبة إيجاد دراسات سابقة فيما يخص المتغير التابع دراسة الجدوى التسويقية.

#### 6- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

#### 7- متغيرات الدراسة:

- المتغير التابع: دراسة الجدوى التسويقية وأهم مراحلها المتمثلة في (جمع البيانات ودراسة السوق، إعداد المزيج التسويقي والتقرير النهائي).
- المتغير المستقل: استراتيجية المحيط الأزرق وإسهاماته في مد حدود السوق.

#### 8- أسباب الدراسة:

- الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع دراسة الجدوى التسويقية والمحيط الأزرق.
- القيمة العلمية والعملية التي يحظى بها موضوع دور دراسة الجدوى التسويقية وفق استراتيجية المحيط الأزرق.
- ارتباط هذا الموضوع ارتباطاً وثيقاً بتخصص إدارة أعمال.
- الميل الشخصي إلى الموضوعات المتعلقة بالسوق والاستراتيجيات.

## 9-الدراسات السابقة:

➤ الدراسات الخاصة باستراتيجية المحيط الأزرق1-9 الدراسات العربية:

أ- دراسة (عديلة، 2014): دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر/بسكرة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وطبقت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر كحالة دراسية، واستخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من 50 مديراً ورئيس قسم وموظف يعملون في المؤسسة وفروعها في المدن الجزائرية، كما استخدمت الدراسة منهج "دراسة الحالة"، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يؤدي إلى خلق طلب جديد، مساحة سوق دون منازع. كما يحقق تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من المنافسين، وذلك من خلال امتلاك موارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة لتقليد أو الإحلال. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً معنوياً دال إحصائياً لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الأربعة (الاستبعاد والتقليص، والزيادة، والابتكار) في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة .

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق حسب الأولويات وزيادة الاهتمام ببعيد الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة، وضرورة تفعيل قسم البحث والتطوير في المؤسسة وتنمية مهارات وكفاءات المؤسسة في البحث عن أسواق غير مكتشفة ولم يصلها المنافسون.

ب-دراسة (محمد وقاسم، 2013): مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات

**الصناعية في العراق: دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية:**

هدفت الدراسة إلى مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية كنموذج للمؤسسات الصناعية العراقية، كما هدفت الدراسة إلى توضيح أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتوظيفها ميدانياً في المؤسسة المبحوثة، وتقييم مستوى توافر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وزعت على عينة من (33) فرداً من القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وبين زيادة الطلب وفتح أسواق جديدة، وابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية في آراء المبحوثين نحو مدى توافر مسارات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسة المبحوثة تبعاً لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية وسنوات الخبرة في العمل، في حين ظهرت فروق دالة إحصائياً في آراء المبحوثين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ولصالح فئة المدير المالي مقابل الموظف.

أوصت الموضوع بضرورة مواكبة التطورات العلمية الحديثة في مجال الإدارة والتسويق على رأسها استراتيجية المحيط الأزرق، لما لها من مزايا وفوائد عديدة، كما أوصت أيضا بعدم التركيز على الزبائن الحاليين فقط بل التفكير في منتجات وخدمات جديدة تستقطب زبائن جدد وتسهم في خلق قيمة جديدة أو ابتكارها للمؤسسة ولزبائن معا.

**ج- دراسة (حمودي، 2013): دور وابتكار استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي للموصل.**

هدفت الدراسة إلى تقييم دور وابتكار استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق والكفاءة في إدارة علاقات الزبائن وتحقيق القيمة والمنفعة للمؤسسة والزبائن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة تم توزيعها على عينة من (40) موظف ومسؤول في المؤسسة، وخاصة في إدارة علاقات الزبائن.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها الستة كمتغير مستقل، وبين فعالية إدارة مهام علاقات الزبائن وكفاءاتها.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين نحو دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة المبحوثة تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق معنوية في آراء المبحوثين تبعا لمتغيرات سنوات الخدمة ولصالح حديثي الخدمة (5سنوات فأقل)، وتبعا لمتغير الصفة الوظيفية ولصالح رئيس القسم مقابل الموظف.

أوصت الدراسة باتباع أثر ومداخل جديدة في الإدارة، وعلى رأسها استراتيجية المحيط الأزرق والعمل على تعزيز التركيز على إعادة بناء السوق، والتغلب على القيادات المؤسساتية وتنفيذ المهام في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما أوصت الدراسة بإجراء أبحاث حول تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات أخرى ومناطق أخرى.

**د- دراسة (المشني، 2011): استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: دراسة حالة شركة النبيل للصناعات الغذائية.**

هدفت الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق في تمكين شركة النبيل كنموذج لصناعات الغذائية الأردنية في زيادة منتجات وأسواق جديدة، والتعرف على دوافع شركة النبيل نحو ابتكار القيمة وتقييم مدى تطبيقها لمبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، واتبعت الباحثة منهج البحث النوعي من خلال دراسة الحالة، كما استخدمت المقابلات مع المشاركين في الدراسة وهم 6 مديرين في شركة النبيل للصناعات الغذائية ممن يملكون قدرا وافيا من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة كما اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي في التحليل واستخلاص النتائج، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

من أهم دوافع شركة النبيل في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق: الاتجاهات المعاصرة في بيئة الأعمال، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة، وزيادة حدة المنافسة، والتغيير في نمط الحياة ومتطلبات الزبائن والعولمة، وابتكار القيمة للشركة والزيون. كذلك تطبيق شركة النبيل للصناعات الغذائية المبادئ الأربعة الرئيسية لاستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في: إعادة بناء حدود السوق، التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام، الامتداد إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي، السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى ابتكار القيمة وتحقيق القيمة للزيون والشركة معا.

كما تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة النبيل مكنها من تحقيق الريادة وتقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة وجذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية وزيادة الأرباح. أوصت الدراسة شركات الأعمال والحكومات زيادة الاهتمام بابتكار القيمة وريادة منتجات وأسواق جديدة من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والابتعاد عن الإدارة التقليدية التي تؤدي إلى خسارة الزبائن ورأس المال، كما أوصت بالتوجه نحو الإبداع والابتكار والريادة لتلبية احتياجات السوق المتطورة في ظل التغيرات السريعة والمتسارعة في بيئة الأعمال.

## 9-2 الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة ميراھيمي (Mirraھimi 2013): **bleu oceanstrategy as revolution in the field of strategic management**

### استراتيجية المحيط الأزرق كثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية استراتيجية المحيط الأزرق وفعاليتها، باعتبارها ثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى توضيح المبادئ التي تركز عليها استراتيجية المحيط الأزرق والفوائد المتوقع إنجازها جراء تطبيق هذه الاستراتيجية، وخلصت الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجية صالحة للتطبيق في شتى أنواع المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية والخدمية، كما أنها قابلة للتطبيق في شتى المؤسسات، وعلى اختلاف أحجامها وبينت الدراسة المبادئ الستة الأساسية في استراتيجية المحيط الأزرق وهي: إعادة بناء حدود السوق والتركيز على الصورة الكلية للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح وعدم الاعتماد على الأرقام فقط، وابتكار المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق في المستقبل بحيث ترضي رغبات الزبائن وأذواقهم، ثم الوصول إلى السياق الاستراتيجي والترتيب الصحيح، وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة، ثم مبدئ تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات وتفاذي أي مشكلات يتوقع حدوثها في البيئة المحيطة، وأخيراً مبدئ السعي لتقليل مخاطر الإدارة وبدل جهد إضافي كفريق عمل واحد داخل المؤسسة لتطبيق الاستراتيجيات الموضوعية. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية يسهم في إيجاد أسواق جديدة وطلب جديد وزيادة معدلات النمو ومواكبة المستجدات العلمية الحديثة وزيادة حجم الموارد وفعاليتها استغلالها، وأوصت الدراسة المؤسسات الإيرانية بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق ومبادئها الستة، مما يؤهلها للبقاء في الأسواق من جهة، والنمو والتطور والتحسين المستمر من جهة أخرى.

## ب-دراسة دي كوردي (Dehkordi ,et ;al,2012) Bleu ocenstrategy A study over A

.strategywhish help the firm to survive fromcompetitiveenvironment

استراتيجية المحيط الأزرق: أكثر الاستراتيجيات التي تساعد الشركة على البقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق كأكثر الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من مواجهة التحديات في البيئة التنافسية وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل العولمة والأسواق وتقنية المعلومات، وطبقت الدراسة على 18 شركة في ماليزيا، حيث وزعت استمارة على عينة من (120) مديرا ومسؤولا في هذه الشركات، وشملت الاستبانة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق كمتغير مستقل والقدرة على المنافسة والبقاء في البيئة التنافسية كمتغير تابع، وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: إن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يسهم في فتح مساحة أسواق جديدة غير مطروقة سابقا ويسهم في خلق طلب جديد، يزيد من فرص النمو والتطور، وحركة متسارعة للمنتجات والخدمات وزيادة هامش الربح. كما خلصت الدراسة إلى أن ابتكار القيمة للشركة والزبون هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الموازنة بين الوسيلة والسعر والكلفة والتخلص من المنافسة الدموية وأوصت الدراسة الشركات بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والابتعاد عن استراتيجيات المحيطات الحمراء، حيث تتسابق الشركات في هذه المحيطات للمنافسة التقليدية وبناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة أو الخدمة.

➤ الدراسات الخاصة بدراسة الجدوى التسويقية:

أ\_دراسة (صابر النصري محمد فضل،216): أثر دراسة الجدوى الاقتصادية على نجاح مشروع تمويل الأصغر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دراسة الجدوى التسويقية على نجاح مشروع التمويل الأصغر بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة دنقلة ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية، حيث اجريت الدراسة الميدانية للتعرف على وجهات النظر للموظفين العاملين بالجهاز المصري بمدينة دنقلة وعددهم(100) مبحوث. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، ومن ثم معالجة البيانات احصائيا باستخدام برامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية ( SPSS)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب\_دراسة( ابو عيد، ياسر محمد، أحمد، حمد، علي زالنجي،2017\_2018) صعوبات اعداد الجدوى الاقتصادية وأثر ذلك على نجاح المشروع الاستثماري في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه المستثمرين في قطاع غزة في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية، ومدى تأثير ذلك على نجاح المشروع الاستثماري، ومن أجل الوصول إلى تحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها، حيث تم تحديد مجتمع البحث من المشروعات الحديثة، والذي بلغ عددها وفق إحصائية أعدتها الباحثة حوالي(35) مشروع، ونظرا لصغر



المجتمع تم توزيع الاستبانات على كل أفراد المجتمع، البالغ (35) مشروع من المشاريع الحديثة ، قد تم استرداد(30) استبانة بنسبة 86% وقد تم تحليل فقرات الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

➤ أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

يلتقي البحث الحالي مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراسة الجدوى التسويقية وفق استراتيجية المحيط الأزرق في مد حدود السوق لذا هناك اتفاق حول أهمية دراسة الجدوى التسويقية واهتمت معظم الدراسات إلى التعرض إلى المراحل المتمثلة في الصياغة وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق ومحاولة تطبيقها على المشروعات وما يميز موضوع بحثنا أنه تناولت السابقة أبعاد أخرى في الموضوع لم تتعرض لها الدراسات الا القليل منها فدراستنا تحاول دراسة الجدوى التسويقية من منظور استراتيجية المحيط الأزرق في إعادة إنشاء حدود السوق والوصول إلى أبعد من الطلب الحالي والسعي للسياق الاستراتيجي الصحيح والذي بدوره يساهم في إنشاء محيطات زرقاء بعيدا عن المنافسة.

## 10- خطة الدراسة:

قسم البحث إلى فصلين اضافة إلى مقدمة وخاتمة، حيث عالج كل منهما الجانب النظري، وذلك كما يلي:

- تعبر المقدمة عن الجانب التمهيدي للدراسة وهي تتضمن: المعالجة المنهجية للدراسة، وتحليل الدراسات السابقة، بالإضافة إلى خطة الدراسة.
- اشتمل الفصل الأول على المعالجة النظرية لدراسة الجدوى التسويقية حيث قسم إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بدراسة الجدوى التسويقية أما فيما يخص المبحث الثاني والثالث مراحل دراسة الجدوى التسويقية.
- اشتمل الفصل الثاني على دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق، حيث قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول أساسيات حول استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في المفهوم والأهمية، الدوافع والشروط.
- أما فيما يخص المبحث الثاني والثالث فقد تناول مراحل دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق.
- اعتمادا على ما تم التوصل إليه وما تم عرضه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة وحتى الفصل الثاني، يتم توضيح نتائج البحث المتوصل إليها، اقتراحات البحث وأفاقه مندرجة في خاتمة تحوصل كل ما سبق.

# الفصل الأول:

ماهية دراسة الجدوى

التسويقية ومراحلها

## تمهيد:

لعل محاولة التعرف على الجوانب المختلفة لدراسة الجدوى التسويقية لأي مشروع، يكسب القارئ العديد من المعارف التي تعمل على تنمية معارف لكل من يهتم بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، فدراسة الجدوى التسويقية تعتبر عصب دراسات الجدوى الاقتصادية التفصيلية الأخرى حيث تبنى على نتائجها باقي الجوانب الخاصة بتلك الدراسات، ويتوقف عليها اتخاذ القرار بالاستمرار في تلك الدراسات من عدمه، بل تضع دراسات الجدوى التسويقية الحد الفاصل بين احتمالات نجاح وفشل المشروعات الاقتصادية في المستقبل الذي يموج بالتحولات والتغيرات والتحديات في السوق المحلية والعالمية والتي تبرز أهمية دراسات السوق أكثر من أي وقت مضى.

## المبحث الأول: ماهية دراسة الجدوى التسويقية

تشكل دراسة الجدوى التسويقية المدخل الرئيسي لدراسة فرص الاستثمار واتخاذ قراراتها النهائية، وبناء على المعلومات والبيانات التي توفرها يمكن تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع والبرامج الإنتاجية التي سيتم تخطيطها.

### المطلب الأول: مفهوم الجدوى التسويقية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الجدوى والتسويق والجدوى التسويقية

#### أولاً: مفهوم الجدوى

- هي دراسة يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد لدراسة إمكانية تطبيق المشروع ونجاحه، أي دراسة الجدوى في توضيح الاستثمارات المطلوبة والعائد المتوقع والمؤثرات الخارجية على المشروع مثل قوانين الدولة والمنافسة والتطور التكنولوجي. (عرفة، 2011، ص15).
- هو ما يعرف باللغة الإنجليزية feasibility study وهي عبارة عن تقييم مشروع جديد من بدايته قبل البدء منه، وذلك من مبيعاته ومصاريفه ومخاطر المشروع وفترة سداد المال المستثمر وكذلك العائد على الاستثمار. (الطيوني، 2011، ص21).
- هي مجموعة متكاملة من الدراسات المتخصصة تجري لتحديد مدى صحة المشروع الاستثماري من جميع الجوانب القانونية والتسويقية والفنية والإنتاجية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتقدير معايير ومؤشرات تمكن من اتخاذ القرار الاستثماري السليم بمعنى قبول أو رفض تنفيذ المشروع والبحث عن مشروع آخر. (الطيوني، 2011، ص23).
- منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، تعتمد على المعرفة الدقيقة لاحتمالات أو فشل مشروع استثماري معين أو اختيار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة. (تمجدين، 2019، ص28)
- دراسة نظرية وعملية تبحث في مدى الفوائد التي يمكن تحقيقها من مشروع ما على أسس تحليلية للبدائل المتاحة، بغرض تبني القرار السليم. (مهري، 2013، ص24-25).

#### ثانياً: مفهوم التسويق

- تعددت مفاهيم التسويق إلا أن هذه المفاهيم تعتبر متقاربة وتطور حول نفس الهدف ومن أشهرها:
- عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق على أنه العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات. (عاشور وعودة، 2006، ص11).
  - لتسويق هو جميع نواحي النشاط التي تؤدي إلى خلق المنفعة المكانية (نقل الساعة من مكان إلى آخر) والمنفعة الزمنية (تخزين السلعة وعرضها في وقت آخر) والمنفعة الحيازية (نقل السلعة من المنتج إلى المستهلك). (البرواري والبرزنجي، 2008، ص37).

## الفصل الأول:..... ماهية دراسة الجدوى التسويقية ومراحلها

- التسويق هو نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات الإنسانية من خلال عمليات تبادلية. (المحمود العمر، 2005، ص19).

- التسويق هو عملية استكشاف رغبات واحتياجات المستهلكين وترجمتها إلى سلع وخدمات (المحمود العمر، 2005، ص20).

لتسويق هو جميع أوجه النشاط التي تلزم حتى يتم انسياب السلع والخدمات من المنتج للمستهلك. (البسيوني، 2008، ص6).

### ثالثا: مفهوم دراسة الجدوى التسويقية

يقصد بدراسة الجدوى التسويقية مجموعة من الاختبارات والتقديرية والأساليب والأسس التي تحدد ما إذا كان هناك طلب على منتجات مشروع خلال عمره الافتراضي أم لا، وتتمحور حول تقدير الإيرادات المتوقعة في ضوء الظروف المختلفة للسوق من حيث درجة المنافسة وما إذا كانت أسواقا محلية أو أسواقا خارجية يتم التصدير إليها وتبنى على نتائج دراسة الجدوى التسويقية باقي الجوانب لدراسات الجدوى الاقتصادية التفصيلية الخاصة بالمشروع بل ويتوقف عليها الاستمرار في تلك الدراسات من عدمه.

وتتضمن دراسات الجدوى التسويقية العديد من الجوانب الخاصة بتحليلات وتقديرية الطلب والتنبؤ لدراسة على منتجات المشروع، بما يتطلب ذلك من أساليب التنبؤ بالطلب وتحديد العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع والحجم الكلي للسوق ثم تحديد الشريحة التسويقية للمشروع والسياسة السعرية التي يقوم على أساسها تحديد أفضل الأسعار لبيع منتجات المشروع، ويقوم بدراسة الجدوى التسويقية مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال دراسات السوق والتسويق. (حريد، 2018، ص10)

### رابعا: خصائص دراسة الجدوى التسويقية

- تتطلب دراسة الجدوى التسويقية العديد من أساليب التحليل والتنبؤ لدراسة السوق وتقدير الطلب بأكبر درجة ممكنة من الدقة.

- تباين إمكانية القيام بدراسات الجدوى التسويقية ويختلف مستوى دقتها بمدى توافر وتقديم الأساليب الكمية وتمثيل العينة المختارة في الدراسات الميدانية اللازمة لدراسة السوق بدرجة عالية من الكفاءة.

- يؤثر حجم السوق ودرجة المنافسة في إجراء دراسات الجدوى التسويقية حيث أن درجة التعقيد في السوق ونوع وحجم البيانات المطلوبة يختلف باختلاف حجم السوق ودرجة المنافسة.

- إن إمكانية التوصل إلى مؤشرات عامة ومحددة عن السوق ومن ثم إمكانية تقييم نتائج الجدوى التسويقية بل ومدى فعاليتها تتوقف على خصائص السوق من حيث مدى تجزئتها ووسائل وتكاليف الانتقال بينها والتباين الاجتماعي والاقتصادي فيما بينها. (حميد وآخرون، 2018، ص5).

## المطلب الثاني: التطور التاريخي لدراسة الجدوى التسويقية

نعرض نموذج لأحدى الشركات التي أنشأت عام 1896 وظلت مشكلتها الأولى هي الإنتاج الأمر الذي انعكس على اهتمامات إدارتها العليا الموجهة بالدرجة الأولى نحو العمل الإنتاجي حتى بداية الثلاثينات وكانت فكرة إقامة تلك المنشأة التي تعمل في مجال طحن الغلال ومنتجاته ترجع إلى وفرة الغلال ووفرة الطاقة المولدة عن المياه أساسا وليس بسبب وفرة أسواق لمنتجاتها أو بسبب وجود طلب سوقي لمنتجات منخفضة السعر وكانت فلسفة إدارتها العليا في تلك الفترة تدور حول أن المنشأة منظمة متخصصة في طحن الغلال وأن وظيفتها الأساسية تنحصر في استئجار عمال بيع لتصريفها بنفس مفهوم استئجار كتبه لمسك حسابات المنشأة ومرت فترة زمنية حتى عام 1920 اتسمت بإشباع عملية التوزيع وكان العرض يفوق الطلب بمعدلات كبيرة وكانت المنشأة تواجه مشكلة تطوير أساليب فعالة في بيع المنتجات ودخلت المنشأة مرحلة جديدة خلال الثلاثينات اتسمت بأنها مرحلة البيع حيث لم تعد هناك مشكلة إنتاجية وتدفق الناتج بكميات تفوق حجم الطلب و انتقل الاهتمام من الناتج نحو البيع لمواجهة تراكم المخزون وتطلب الأمر تطوير رجال البيع لتكون قادرة على رغبات المستهلكين وتحريك المخزون السلعي وأدركت إدارة المنشأة في تلك المرحلة أهمية مراعاة احتياجات ورغبات المستهلكين وأهمية دور الموزعون وأهمية إيجاد جهاز للبحوث الاقتصادية و التجارية لجمع المعلومات و الحقائق عن الأسواق والمستهلكين وترجمت الإدارة العليا دورها و أهدافها في أنها منظمة لحن الغلال تنتج عددا من المنتجات للمستهلكين والأسواق أنها تحتاج إلى جهاز بيع على درجة عالية من الكفاءة للتخلص من الإنتاج وبيعه بسعر مناسب وأن هذا الجهاز البيعي يحتاج إلى دعم بالدعاية والإعلان و دراسة السوق ومع بداية الستينات دخلت المنشأة في مرحلة جديدة حيث كان باستطاعتها إنتاج مزيج كبير و متنوع من الإنتاج وأصبحت في حاجة إلى نظام لتقييم وفحص ودراسة هذا المزيج لاختيار أفضل الأصناف التي يجب إنتاجها و بيعها كما أنها بحاجة إلى جهاز قادر على إجراء هذا الاختيار وعلى تعظيم المبيعات من المنتجات التي يتم اختيارها وتمثل روح التغيير في تلك المرحلة في أن الاختيار السلعي يكون على أساس من رغبات المستهلكين ومن ثم لا يكون هدف المنشأة هو طحن الغلال وإنتاج عدد من المنتجات المتنوعة وإنما هو إشباع الرغبات الحالية والمرتبقة للمستهلكين وتجسيدها لهذا التغيير في الفكر الإداري لنشاط التسويق تم إنشاء وظيفة جديدة هي مدير المنتجات لتحديد الأسماء التجارية وشهرتها في الأسواق ويطلق على هذا الشكل من أشكال التغيير في الفكر التسويقي اصطلاح المفهوم الحديث للتسويق وهو الاتجاه الذي ساد كثيرا من المنشآت في الولايات المتحدة وأوروبا في نهاية الستينات ودخلت المنشأة بعد ذلك في مرحلة جديدة من مراحل التطور التسويقي وهي مرحلة المنشأة التسويقية حيث يلعب التسويق دور أكبر في إدارة المنشأة حيث لا تعتبر المنشأة أن الغرض منها هو إنتاج وتسويق السلع وإنما النشاط التجاري التسويقي هو أساس بقائها و نموها الأمر الذي يعكس على تعظيم دور الوظيفة التسويقية في التخطيط طويل وقصير الأجل للمنشأة. (عاطف، 2009، ص 211-212)

### المطلب الثالث: أهداف دراسة الجدوى التسويقية

- تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع المقترح ومعدلات نموه.
- تحديد الحجم الكلي للسوق المرتقب والشريحة التسويقية للمشروع وحجم المنافسة التي يمكن ان يتعرض لها المشروع.
- تقدير العرض الحالي والمستقبلي ومن ثم تقدير الفجوة التسويقية إضافة لتحديد حصة المشروع في سوق السلعة أو الخدمة.
- تحديد نمط الأسعار واتجاهاتها في الماضي والحاضر.
- تحديد حجم الإنتاج الملائم طوال العمر الافتراضي للمشروع، مع الأخذ بعين الاعتبار وردود فعل المستهلكين والمنافسة.
- حديد قنوات ومنافذ البيع والتوزيع وتكاليفها. (حميد وآخرون، 2018، ص5-6).

## المبحث الثاني: جمع البيانات ودراسة السوق

تتضمن دراسة الجدوى التسويقية عدة خطوات متتالية ومتداخلة كل منها تخدم ما يليها من خطوات ونذكر منها:

1. جمع البيانات.

2. ودراسة السوق.

### المطلب الأول: جمع و جدولة وتحليل البيانات

يتناول هذا المطلب ثلاث مراحل للبيانات

#### أولاً: الجمع

تعتمد الدراسة السوقية على مجموعة من البيانات مختلفة المصادر، ومختلفة من حيث درجة الأهمية ونذكر منها على سبيل المثال:

#### **1- بيانات عن السكان: وتتضمن ما يلي**

- عدد السكان الحالي الذي يستخدم في التعرض على متوسط استهلاك الفرد، ودراسة العلاقة بين استهلاك السلعة وعدد السكان.
- معدل نمو السكان وعلاقته بمعدل النمو في الطلب.
- توزيع السكان حسب فئات السن والجنس، للتعرف على الفئة المستهلكة للسلعة وللمتمكين من وضع سياسة الإعلان والترويج المناسبة.
- توزيع السكان حسب درجة التعليم، على أساس وجود اختلاف في أنماط الاستهلاك باختلاف مستويات التعليم.

#### **2- بيانات عن الدخل: وتشتمل على**

- بيان عن الدخل القومي موزع على القطاعات المختلفة.
- متوسط دخل الفرد وذلك لدراسة إمكانية شراء تلك السلع.
- توزيع الدخل على فئات السكان، للتعرف على فئات الدخل المستهلكة للسلعة.

#### **3- بيانات عن النشاط التجاري:**

وتتعلق بمعرفة عدد المؤسسات العاملة، وهذا حسب نوع المنتجات أو رقم المبيعات، أو المناطق، وتقدير مجمل الربح في كل سلعة، ومن ثم تقدير نوع النشاط الأفضل القيام به.

#### **4- بيانات عن النقل والمواصلات: وتتضمن**

طاقات النقل المختلفة حسب وسيلة النقل المستخدمة وتحديد مسافات الطرق، وذلك لتحديد سياسة النقل سواء بالتأجير أو الامتلاك أو الاعتماد على وكلاء النقل، والتعرف أيضا على إمكانيات النقل الدولي عبر البحر أو الجو.



**5- بيانات عن التجارة الخارجية وتتضمن:**

- الصادرات بالقيمة والكمية والنوع، لتحديد إمكانية التصدير.
- الواردات بالقيمة والكمية والنوع، لتحديد إمكانية إحلال الإنتاج المحلي محل تلك الواردات.

**6- بيانات عن سلوك المستهلك:** وتتضمن معلومات عن المستهلك مثل:

- النوعية التي يشتريها عادة.
- حجم العينة التي يفضلها.
- ما هي دوافعه للشراء؟
- حجم الاستهلاك اليومي.
- التفضيل بين الإنتاج المستورد والمحلي وأسباب ذلك.

**7- بيانات عن سياسة الحكومة:**

وتشمل القيود المفروضة على التسعير، وإجراءات الاستيراد والتصدير، ونظام الضرائب الجمركية المعمول به. (الطيلوني، 2011، 139 - 140)

ويمكن الحصول على هذه البيانات عن طريق مصدرين أساسيين هما:

**7-1- مصدر غير ميداني:**

ويتضمن البيانات والمعلومات التي يتم إعدادها وتجهيزها في مرحلة سابقة على مرحلة إعداد البحث التسويقي، وتسمى بالبيانات الثانوية، ويعتمد الباحث في الحصول على تلك البيانات من مصادر عديدة منها: المراجع العلمية المتخصصة، والمعلومات المنشورة في الصحف والدوريات، وكذلك الدراسات التي تنشرها الاتحادات الصناعية، وبيوت الخبرة والجامعات، بالإضافة إلى تقارير مندوبي البيع والموزعين، والتقارير الإحصائية.

ويجدر الإشارة إلى أنه يجب توخي الحذر عند التعامل مع هذه البيانات الثانوية لأنها مشتقة من ظروف سابقة، وفي ظل أهداف قد تختلف عن الظروف السائدة وأهداف الدراسة التسويقية الحالية وقد أكد "فليب كوتلر" على ضرورة توافر خواص أساسية في هذه البيانات وتتمثل في عدم التحيز، الصدق، الثبات.

**7-2- مصدر ميداني:**

وتسمى البيانات المحصلة منه بالبيانات الميدانية (الأولية)، ويتم اللجوء إليها عندما لا تكفي البيانات الثانوية وتكون غير دقيقة، وهنا يأتي ما يسمى بالمسح الميداني الذي يستخدم فيه الباحث التسويقي ما يتوفر لديه من أدوات ووسائل لجميع البيانات والمعلومات التسويقية الأولية، ومن أهم تلك الوسائل والأساليب ما يلي:

أ- أسلوب الاستقصاء: ويتضمن إعداد استمارات فيها كافة التساؤلات المتعلقة بالمتغيرات التسويقية الخاصة بالسلعة المقرر إنتاجها.

ب- أسلوب الملاحظة: ويتحقق ذلك من خلال ملاحظة لمتغيرات السوق سواء من خلال سجلات السوق (ملاحظة غير مباشرة)، أو من خلال مراقبة وملاحظة تصرفات ووقائع معينة في السوق خلال فترة معينة وتسجيلها (ملاحظة مباشرة).

ويتعين قبل اختيار أسلوب جمع البيانات تحديد ما يسمى بمجتمع الدراسة، ثم تحديد أسلوب الدراسة الذي نميز فيه بين: الحصر الشامل للمجتمع، أو تمثيل المجتمع بعينة الدراسة. ونظرا لصعوبة دراسة جميع مفردات المجتمع يلجأ إلى أسلوب المعاينة الإحصائية الذي يعتمد على مفهوم العينات وكيفية تصميمها، وتختلف العينات باختلاف خصائص وطبيعة مجتمع الدراسة. (ملوخية، 2009، ص 53-54).

### ثانيا: جدولة البيانات

بعد إعادة قوائم الاستقصاء وتحديد الأسلوب المناسب لتوزيعها على أفراد العينة الممثلة لمجتمع دراسي يتم توزيعها ثم تجميعها مع مراعاة الاختيار المناسب للأفراد اللذين سيتولون مسؤولية توزيع الاستثمارات واستلامها بعد إجابة أفراد العينة عليها أو هؤلاء اللذين سيقومون بإجراء المقابلات الشخصية المتعمقة أو لإجراء الملاحظة المباشرة مع ضرورة أن يتم ذلك في حدود الوقت المتاح والمسموح به لإجراء دراسة تسويقية وحتى يتسنى تحليل البيانات وكتابة التقرير النهائي في موعده.

### ثالثا: تحليل البيانات

بعد تمام تجميع البيانات اللازمة (سواء البيانات الأولية أو الثانوية) يتم مراجعتها لاستبعاد الإجابات أو المعلومات غير الدقيقة أو التي تتم عن عدم الاهتمام وتصنيفها في فئات أو مجموعات ثم جدولتها يلي ذلك إجراء التحليل الإحصائي المناسب للبيانات وصولا للغرض النهائي من إجراء دراسة الجدوى التسويقية وهو توصيف السوق ووضع تقديرات حجم الطلب الحالي أو المستقبلي. (عاطف، 2009، ص 222).

### المطلب الثاني: دراسة السوق

حيث تناولنا في دراسة السوق ما يلي:

#### أولا: مفهوم السوق

وردت في أوعية الفكر التسويقي عدة تعاريف للسوق، ويعرف السوق من وجهة النظر التقليدية بأنه " المنطقة الجغرافية التي تجمع المشترين والبائعين" أما الاقتصاديون فيعرفونه بأنه " العلاقة بين العرض والطلب لسلعة ما " وضمن سياق التسويق يعرف "كوتلر" السوق بأنه " جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك ".

أما "برايدوفريل" فيعرفان السوق بأنه "مجموعة من الشركات أو الأشخاص الذين يحتاجون لسلعة معينة ولديهم أو لديها المقدرة أو القوة الشرائية والرغبة والسلطة لشراء تلك السلعة" وضمن سياق التعريفات السابقة للسوق، فإن مفهوم السوق يتضمن أربعة عناصر رئيسية هي:

- مجموعة من المشتريين لهم حاجات ورغبات مشتركة في سلعة ما.
- المقدرة أو (القوة) الشرائية.
- الرغبة في الشراء.
- السلطة في تنفيذ الصفقات الشرائية (معلا وتوفيق، 2010، ص 133-134).

### ثانياً: أنواع الأسواق

يمكن تقسيم الأسواق إلى ثلاث أنواع هما سوق المنافسة الكاملة، سوق المنافسة الاحتكارية، سوق احتكار القلة، سوق احتكار الكامل.

#### 1- سوق المنافسة الكاملة:

وهو ذلك السوق الذي يضم عدد كبير جداً من المتعاملين، بآعين ومشتريين يتعامل كل منهم في حجم محدود جداً من إجمالي حجم السلع المنتجة والمباعة والمتجانسة وبالتالي لا يمكن لأحد منهم أن يؤثر على سعر السوق السائد، وبالتالي فإن سعر السلعة في هذا السوق معطى والربح المحقق في الأجل الطويل هو الربح العادي، ذلك لأن المنافسة تبلغ أقصى درجاته. (حميد وآخرون، 2018، ص 20).

#### 2- سوق المنافسة الاحتكارية:

وهو سوق يتنافس فيه عدد كبير من المشروعات بحرية تامة على إنتاج وبيع سلعة أو خدمة واحدة معينة، إلا أن كل مشروع يعرض نوعاً مميزاً خاصاً به من هذه السلعة أو الخدمة، وبالتالي لم تعد المنتجات متجانسة، ويفقد درجة التميز وعدم التجانس بقدر ما تختلف الأسعار في السوق، والأسعار التي تسود في هذه السوق في الأجل الطويل أعلى من التي تسود في المنافسة في ظل ظروف متشابهة. (حميد وآخرون، 2018، ص 21).

#### 3- سوق احتكار القلة:

هو تلك التركيبة السوقية التي تتميز بوجود عدد قليل من المنتجين (لا يعني عدد محدود) الذين يقومون بإنتاج معظم سلع صناعة معينة، ويمكن أن نجد احتكار قلة متميز، واحتكار قلة غير متميز (أي هناك سلع غير متجانسة)، وبتميز احتكار القلة بأنه يتيح الإنفاق على أسعار البيع واضطرار بقية المحتكرين إلى تعديل أسعار بيعهم لتكون في نفس المستوى وإلا اضطرروا إلى الخروج من هذه السوق، وبالتالي فإن تغيير الأسعار يأتي من خلال ردود الأفعال المتماثلة أو المختلفة بحسب الأحوال حيث تتسم قرارات المتعاملين في هذه السوق بحذر شديد وبالتالي لا بد من الإنفاق بين أطراف السوق في النهاية على أسعار غالباً تميل إلى الجمود أو التغيير البطيء. (حميد وآخرون، 2018، ص 23).

#### 4- سوق احتكار الكامل:

وهو السوق الذي تقوم فيه مؤسسة بمفردها (أو المشروع) بإنتاج سلعة ليست لها بدائل قريبة تتنافس معها حيث يكون المنتج الوحيد، وتتعدم المنافسة وعلى ذلك فليس هناك تميز بين المؤسسة أو المشروع في سوق الاحتكار الكامل حيث أن المؤسسة أو المشروع هي الصناعة بأكملها فليس لها منافسون ويستطيع

المحتكر أن يتحكم في الكمية التي ينتجها تاركا تحديد السعر للسوق، ويستطيع تحديد السعر ويترك للمستهلكين تحديد الكمية، إلا أنه لا يستطيع أن يتحكم في السعر والكمية معا في وقت واحد، ويمكن للمحتكر تجزئة السوق الواحدة إلى عدة أسواق ذات مرونة مختلفة للطلب بشرط عدم إيصالها، ويمكن أيضا أن يميز السلعة المنتجة ويحصل على أسعار مختلفة. (حميد وآخرون، 2018، ص 24)

إن الهدف الأساسي للجدوى التسويقية هو تحديد مدى تقبل السوق للمنتج أو مزيج المنتجات، التي يقدمها المشروع أي إمكانية التسويق من عدمه.

وفيما يلي عرض للعناصر الواجب أن تتضمنها دراسة السوق:

### **1- توصيف المنتج:**

تقسم المنتجات عموما إلى سلع وخدمات، كما تقسم السلع بدورها من وجهة النظر التسويقية تبعا لمشتريها والغرض من شرائها إلى سلع استهلاكية وأخرى صناعية، وبناء عليه يشمل توصيف المنتج تحديد نوعية سواء كان منتج استهلاكي أو صناعي أو خدمة، ويتضمن التوصيف في حالة السلع خصائص المنتج واستخداماته وتحديد المواد الخام والأجزاء المستخدمة في تصنيعه، تصميمه شكله، وحجمه، شكل العبوة، وكيفية تغليفها، الاسم التجاري والعلامة المميزة، معايير الجودة الاعتمادية عليه، المواصفات القياسية، وعادة ما يشمل التوصيف على تحديد كيفية استخدام المنتج وصيانته وخدمات ما بعد البيع التي تشمل التركيب، الضمان، الصيانة والإصلاح بعد بيع المنتج للمستهلك.

### **2- توصيف السوق:**

تتمثل عملية توصيف السوق في التعرف عليه من خلال مكوناته المختلفة من منتجات وخدمات ومؤسسات منافسة ومن أسعار سائدة ومن القوانين المنظمة وكذا الفرص والتحديات التي يتوافر عليها هذا السوق. (عرفة، 2011، ص 75)

### **1-2 تجزئة السوق في قطاعات:**

يقصد بتجزئة السوق تقسيمه إلى مجموعة من الأسواق الفرعية، لكل منها مجموعة من الخصائص المميزة أي تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات ومجموعات متجانسة من المستهلكين تعرف باسم القطاعات السوقية والعمل على إشباع احتياجات كل قطاع سوقي، أو سوق فرعي حسب خصائصه المميزة وذلك بتقديم أفضل مزيج تسويقي له.

وتحقق تجزئة السوق العديد من المزايا يمكن إجمالها في الآتي:

- تحديد الاختلافات الفردية في الخصائص الديموغرافية، والاجتماعية والسيكولوجية لكل قطاع سوقي.
- تحقيق درجة أعلى من الإشباع لاحتياجات ورغبات المستهلكين داخل كل قطاع.
- التركيز على دراسات مجموعة أصغر من الأفراد، وبالتالي إمكانية التوفيق بين رغباتهم المختلفة.
- تصميم وتخطيط أفضل مزيج تسويقي مناسب مع احتياجات المستهلكين في كل قطاع سوقي.

- التعرف على الفرص التسويقية المتابعة وتحديد القطاع السوقي المستهدف. (عاطف، 2009، ص224)

يمكن تجزئة وتقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً لأسس وعوامل متنوعة:

أ- التقسيم على أساس العوامل الجغرافية :

هو توزيع الأسواق على مجموعة من الوحدات الجغرافية، وتشمل المدن أو الولايات أو الدول، ويعتمد هذا الأساس في التقسيم على أنّ الأفراد يمتلكون عادات مختلفة في الشراء، وترتبط مع المنطقة أو المكان الذي يعيشون فيه؛ لذلك تهتم المنشآت بالتركيز على هذه المناطق الجغرافية، وتسعى إلى توفير حاجات الأفراد فيها أو تعزيز وجود خدماتها في أجزاء السوق، كما يتميز هذا التقسيم بسهولة معرفة الاختلافات بين الأفراد، والحرص على استخدام طرق الإعلان المحلية للتعريف بالمنتجات ضمن المنطقة الجغرافية. (حميد الطائي وآخرون، 2010، ص87)

ب- أساس التقسيم السكاني (الديموغرافي):

هو تجزئة السوق بناءً على مجموعة من العوامل الديموغرافية، ومنها العمر، والدخل، وحجم العائلة، والتعليم، وغيرها من العوامل الأخرى، ومن ثمّ الاهتمام بتوجيه كافة عمليات التسويق نحو حاجات الأفراد المتأثرة بالعوامل السابقة. (حميد الطائي وآخرون، 2010، ص89)

ج- أساس التقسيم السلوكي:

هو عبارة عن عدّة متغيرات تعتمد على السلوك الخاص بالمستهلكين اتّجاه خدمات أو سلع معينة، ومن الأمثلة على هذه المتغيرات:

- **المنافع الناتجة عن المنتج:** هي توفير حاجات المستهلكين عند شرائهم للمنتج؛ لذلك يهتمون بالحصول على المنتجات التي تساهم في تلبية حاجاتهم.

- **طبيعة الاستخدام:** هي تجزئة السوق إلى نوعين؛ الأول يحتوي على الأفراد الذين يستخدمون المنتج، والثاني يحتوي على الأفراد الذين لا يستخدمون المنتج؛ حيث تسعى المنشآت إلى استهداف النوع الذي يوفر لها الإيرادات والعوائد المناسبة.

- **معدّل الاستخدام:** هو وصف لعدد مرات استخدام المستهلك للخدمة أو السلعة خلال مدة محددة من الزمن، ويُقسم إلى الأجزاء الآتية: المستخدمين بكميات كبيرة، والمستخدمين بكميات متوسطة، والمستخدمين بكميات قليلة. (حميد الطائي وآخرون، 2010، ص92)

2-2- تحديد السوق المستهدف:

يقصد بتحديد السوق المستهدف تحديد القطاع أو القطاعات السوقية التي سيركز المشروع على خدمتها وعادة يفضل عند دخول سوق جديد التركيز على قطاع واحد فقط، وإذا ثبت نجاحه يمكن إضافة قطاعات أخرى إلا أنه تعدد الأساليب المتبعة لتحديد السوق المستهدف، حيث يمكن مثلاً خدمة عدة قطاعات

غير مترابطة أي لا تربطها علاقة مشتركة، فيما عدا أن كل قطاع يمثل فرصة تسويقية جذابة كما يمكن أحيانا تغطية السوق ككل بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات كل منتج منها يوجه إلى قطاع معين.

ويتضح مما سبق أهمية تركيز جهودات القائمين بدراسة الجدوى التسويقية على تحديد ورسم صورة واقعية لكل قطاع مستهدف بما يعكس خصائصه الديمغرافية والسيكولوجية والاقتصادية، وبالتالي جاذبية كفرصة تسويقية حتى يمكن تقييمها وفي نفس الوقت يلزم الاهتمام بدراسة وتحليل سلوك المستهلك، مقاصده في الشراء، اتجاهاته، تفضيلاته، التي تختلف باختلاف الدخل والسن والجنس والديانة والمعتقدات والعادات، وعلى القائمين بدراسة الجدوى التسويقية تحديد الاستراتيجية التسويقية من تخطيط المنتجات، التسعير، التوزيع والترويج بما يتلاءم مع الوفاء باحتياجات المستهلكين في كل قطاع من القطاعات التسويقية المستهدفة وهو ما سنعرضه بالتفاصيل في ما بعد التعرض لإعداد المزيج التسويقي للمشروع. (حميد الطائي وآخرون، 2010، ص97)

### 2-3- تقدير حجم السوق:

يعتبر تحديد الطلب المتوقع على منتجات أو خدمات المشروع والعوامل المؤثرة فيه وسوق تلك المنتجات حجر الزاوية في دراسة الجدوى التسويقية ودراسات الجدوى التالية لها، بل ويعتبر الأساس في اتخاذ القرار بصلاحية المشروع، وترجع أهمية تقدير الطلب على منتجات المشروع إلى:

- يعتبر تقدير الطلب أساس لجميع التقديرات.
  - يعتبر تقدير الطلب أساس لتحديد مدى الحاجة للتوسع في المشروعات القائمة أو إقامة مشروعات جديدة واختيار موقعها وتحديد التوقيت الزمني لإنشائها.
  - يعتبر تقدير الطلب أساسي لتوجيه الاستثمارات لبعض المشروعات دون غيرها.
- ويتطلب تقدير نصيب المشروع من السوق تقدير:

#### أ- تقدير حجم الطلب الكلي:

بعد تقسيم السوق إلى قطاعات وتحديد السوق المستهدف لتحديد القطاعات السوقية التي سيركز عليها المشروع تحت الدراسة، يأتي تقدير حجم الطلب الكلي والمبيعات المتوقع الحصول عليها والذي يعتبر الأساس الذي يضمن حصول منتج المشروع على نصيب من السوق. ويشمل حجم الطلب الكلي تقدير الطلب المحلي والخارجي على المنتج تحت الدراسة ويتأثر حجم الطلب المحلي بالعديد من العوامل أهمها:

- عدد السكان وتوزيعهم ومعدل نموهم.
  - مرونة الطلب لكل من السعر والدخل.
  - أسعار السلع البديلة ومعدل التغير فيها.
- أما الطلب الخارجي والذي يتمثل في الصادرات فيتأثر بالعديد من العوامل منها:
- العلاقات الدولية والظروف السياسية السائدة.

## الفصل الأول:..... ماهية دراسة الجدوى التسويقية ومراحلها

- سياسات الدولة المستوردة فيما يخص إحلال الإنتاج المحلي محل الواردات وأثارها على المنتج محل الدراسة.
  - احتمالات استمرارية الطلب على المنتج في ضوء دراسة وتحليل تطور الاستهلاك في الدول المستوردة.
  - الأهمية النسبية للأسواق المختلفة ونسبة الصادرات لكل سوق إلى إجمالي الصادرات.
- ويتم تقدير حجم الطلب الكلي بتقدير حجم الطلب الحالي والتنبؤ بالطلب في المستقبل. (عاطف، 2009، ص226)

### ➤ التنبؤ بالطلب:

#### ▪ مفهوم وأهمية التنبؤ بالطلب:

يقصد بالتنبؤ تحديد الطلب المتوقع مستقبلا على المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات مقدمة خلال فترة زمنية محددة، تتطلب دقة الطلب ضرورة دراسة وتحليل أرقام المبيعات السابقة إن وجدت وتقييم الأداء الحالي والمتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على الطلب في المستقبل.

بمعنى أن التنبؤ يتم من خلال الدراسة الدقيقة ولا يقوم على التخيل أو التوقع، ومن تم تلعب خبرة القائمين بعملية التنبؤ دورا هاما في دقة الدراسة وحسن اختيار الأسلوب المناسب للتنبؤ.

وترجع أهميته لأسباب عديدة نذكر أهمها:

- ✓ يحدد التنبؤ الطلب على السلع والخدمات ومنه يمكن تقييم كافة هذا الطلب لتحقيق عائد مناسب.
- ✓ يساعد التنبؤ بالطلب على تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع وأسلوب الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة والموقع الجغرافي.
- ✓ يساعد التنبؤ بالطلب على وضع خطة الإنتاج وتحديد حجم العمالة والمخزون مع تحديد المكونات المصنعة والمشتريات.
- ✓ تؤدي دقة التنبؤ إلى تحقيق التوازن بين الإنتاج والطلب المتوقع وبالتالي خفض التكلفة وتحقيق الربحية.
- ✓ يعتبر التنبؤ بالطلب من الأمور الأساسية المحددة لكثير من سياسات واستراتيجيات المنظمة أو المشروع الخاصة بتطوير المنتجات وتحديد الأسعار وحجم القوى العاملة.
- ✓ يستخدم التنبؤ بالطلب لتقدير درجة اختراق السوق التي يسعر المشروع لتحقيقها. (عاطف، 2009،

ص228-229)

#### ▪ صعوبة التنبؤ بالطلب:

يعتبر التنبؤ بالطلب من العمليات الصعبة لأن الوصول إلى رقم الطلب المتوقع يقارب الطلب الفعلي والذي يعتبر بالغ الصعوبة إلا أنه يمكن الوصول إلى أرقام تقترب إلى حد ما من الطلب الفعلي باستخدام الأساليب الكمية المختلفة لتقدير التنبؤ بالطلب، وعموما ترجع صعوبة التنبؤ بالطلب إلى عدة اعتبارات منها:

### 1- المدى الزمني:

كلما كان التنبؤ لفترات زمنية قصيرة كلما كان أسهل من التنبؤ لفترات زمنية طويلة، لأن احتمال تغير الظروف التي تؤثر على رقم التنبؤ يكون كبير كلما طالت الفترة الزمنية، وعلى العكس يسهل نسبيا توقع التغيرات في المستقبل القريب.

### 2- الاستقرار:

ويقصد به مدى الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، إذ تؤثر هذه العوامل على الطلب على سلعة معينة وغالبا فإن التنبؤ بالطلب في المجتمعات المسافرة أسهل منه في المجتمعات غير المستقرة، وعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تعتمد على تصدير سلعة ما إلى دولة معينة، فيجب الأخذ في الاعتبار أن الطلب على تلك السلعة يتأثر كثيرا بالعلاقات السياسية بين الدولتين المصدرة أو المستوردة.

### 3- تعدد العوامل المؤثرة على الطلب :

يقصد بتلك العوامل مجموعة المؤثرات على الطلب على سلعة معينة كمستويات الأسعار وجودة السلعة والدعاية والإعلان والتعبئة والتغليف، وكلها عوامل تتداخل مع بعضها في التأثير على التنبؤ بالطلب وعموما كلما قلت العوامل المؤثرة على التنبؤ بالطلب كلما كان التنبؤ أسهل.

ويتضح من السرد السابق صعوبة عملية التنبؤ لأنها تتم تحت ظروف متغيرة يحكمها عنصر الزمن واستقرار المجتمع ومدى تداخل العوامل المؤثرة على الطلب.(عاطف، 2009، ص 230)

#### ▪ طرق التنبؤ بالطلب:

تصنف الطرق المستخدمة في إعداد التنبؤ بالطلب إلى نوعين رئيسيين، النوع الأول هو الأساليب الغير كمية ويطلق عليها أيضا الأساليب الشخصية أو الكيفية أو الوصفية، وتعتمد أساسا على خبرة ومهارة الأفراد، أما النوع الثاني فهو الأساليب الكمية.

#### ✓ طرق التنبؤ الوصفية:

تستخدم عادة طرق التنبؤ الوصفية عند عدم توفر بيانات تاريخية عن الطلب، ولذا فتكون مناسبة لإعداد التنبؤ للأجل الطويل عند طرح منتجات أو تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تعديلات على المنتجات الحالية، ويتم إجراء التنبؤ الوصفي بطرق متعددة كمعرفة آراء الخبراء وتقديرات رجال البيع ودراسات السوق وأسلوب دلفي.

#### ✓ طرق التنبؤ الكمية:

وهي الطرق التي يتم بها قياس التنبؤات باستخدام طرق حسابية معينة وجداول زمنية، والاعتماد على بيانات السنوات الماضية ويوجد منها عدة طرق هامة مثل متوسطات القياسات البيانية.

ومن المعلومات التي يحتاجها الباحث لإجراء دراسات السوق وتقدير الطلب منها معلومات كمية:

❖ معلومات منتجات المشروع.

❖ معلومات عن الكميات في الإنتاج، الواردات، الصادرات.



- ❖ معلومات عن تجار الجملة أو التجزئة.
- ❖ معلومات عن ميزانية الأسرة.
- ❖ معلومات عن الرسوم الجمركية.
- ❖ معلومات وصفية.
- ❖ أساليب التوزيع المتاحة.
- ❖ معلومات عن اتجاهات وتفضيلات المستهلكين.
- ❖ أسعار البيع.
- ❖ أسعار المنافسين.(عاطف، 2009، ص 231-232)

#### ب- تقدير حجم العرض الكلي:

يتكون العرض الكلي من العرض المتاح حالياً في الأسواق سواء من المصادر المحلية أو الخارجية في شكل واردات، بالإضافة إلى العرض المتوقع في السنوات القادمة والتي تعطى عبر المشروع محل الدراسة، وللوصول إلى تقدير حجم العرض الكلي يجب توافر بعض البيانات كالطاقة الفعلية والقصى للمشروعات القائمة، الطاقة التوسعية المستقبلية للمشروعات القائمة وبرامج تنفيذها، الطاقات التوسعية والقصى للمشروعات المماثلة تحت التنفيذ وحجم الواردات واتجاهاتها المستقبلية.

وبالتالي يمكن تقدير حجم العرض الكلي للمنتج محل الدراسة مع الأخذ في الاعتبار صعوبة التقدير الدقيق لحجم الواردات، لارتباطها بالعديد من العوامل كحجم التجارة الخارجية والرسوم الجمركية وغيرها، وكذلك ما يمكن أن يطرأ على الحجم المقدر العرض المحلي نتيجة انخفاض نسب استغلال الطاقات المتاحة حالياً لنقص الخامات أو انخفاض كفاءة المعدات إضافة إلى الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ المشروعات والتي تعوق الانتهاء منها وطرح إنتاجها في الأسواق في الأوقات المحددة.(عاطف، 2009، ص 234)

#### ج- تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها:

تتمثل الفجوة المستقبلية في الفرق بين الطلب الكلي المتوقع للمنتج محل الدراسة والعرض الكلي المتوقع لنفس الفترات الزمنية، فإذا كان العرض مساوياً للطلب أو أكبر منه دل ذلك على تشبع السوق وبالتالي لا مجال لإنتاج المزيد من هذا المنتج، وفي هذه الحالة يلزم التوقف عن هذه المرحلة وعدم استكمال المراحل التالية لدراسات الجدوى لعدم وجود فرصة تسويقية تستلزم استكمالها إلا إذا توافرت ميزة تنافسية في المنتج الجديد لا تتوافر في المنتجات الحالية كأن يتميز بميزة فنية أو سعرية أو ترويجية أو تسعيرية مما يؤدي لتوسيع حجم السوق الحالي.

أما إذا ظهر الفرق بين الطلب والعرض موجبا فإن ذلك يعني وجود فرصة متاحة في البيئة الخارجية ولكن ذلك لا يعني حتمية تنفيذ المشروع إذ قد تكون هذه الفجوة ضئيلة بدرجة لا تستحق إقامة مشروع لسدها، وفي الاتجاه الآخر قد تكون فجوة الطلب كبيرة وتمثل فرصة تسويقية تدفع القائمين بالدراسة لاتخاذ قرار بإقامة المشروع و الدخول في السوق و الاستمرار في دراسات الجدوى، على أن يراعى ألا يغطي

## الفصل الأول:..... ماهية دراسة الجدوى التسويقية ومراحلها

المشروع كل الفجوة التسويقية المتاحة لأنه قد يفك مستثمرون آخرون في سد جزء من الفجوة أو قد تتم توسعة المشروعات قائمة لإنتاج نفس المنتج وبذلك يزداد العرض ويقل حجم الفجوة التسويقية، إلا أن إقامة مشروع كبير لسد الفجوة بأكملها أو جزء منها يتطلب استثمارات مبالغ فيها تفوق القدرات التمويلية المتاحة. ومما تجدر الإشارة إليه أن نصيب المشروع من الفجوة التسويقية المتبعة سياسة المنافسين، جودة السلعة، تكلفة الإنتاج، واتجاهات نمو السوق، وبالأخذ في الاعتبار تلك العوامل يتم تقدير نصيب المشروع من الفجوة الذي يحقق أقصى ربحية ممكنة. (عاطف، 2009، ص 235)

## المبحث الثالث: إعداد المزيج التسويقي والتقرير النهائي

بعد مرحلتي جمع البيانات ودراسة السوق يكون بعدهما مرحلتي:

1. إعداد المزيج التسويقي.

2. إعداد التقرير النهائي.

### المطلب الأول: إعداد المزيج التسويقي

تعتبر الخطوة التالية لدراسة السوق والتنبؤ بالطلب في دراسة الجدوى التسويقية هي تحديد وإعداد المزيج التسويقي والذي يقصد به مجموعة الوظائف التي يلزم القيام بها لضمان تدفق المنتج أو الخدمة من مصدر إنتاجه إلى مصدر استهلاكه أو استخدامه والوسائل التي تحقق رغبات واحتياجات المستهلكين وقدراتهم على الشراء بالإضافة لمتابعة العرض والطلب على المنتج من حين لآخر للتخطيط للبرامج التسويقية وبشتمل المزيج التسويقي على أنشطة تخطيط مزيج المنتجات، التسعير، التوزيع والترويج، وهو بذلك يعبر عن الأنشطة التسويقية للمشروع وعلى الرغم من أن الأنشطة التسويقية تبدأ بعد تمام تنفيذ المشروع وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة إلا أنه يلزم التخطيط لها وإعدادها في مرحلة دراسة جدوى المشروع التسويقية نظرا لارتباطها الوثيق بدراسة السوق لتحديد الفجوة التسويقية، ومن ثم التخطيط للبرامج التسويقية. تتضح أهمية الإعداد الجيد للمزيج التسويقي في دراسة الجدوى التسويقية، مما يجعل المنتج الجديد ميزة تنافسية على المنتجات المثيلة أو البديلة بما يحقق الأهداف التسويقية والبيعية والربحية وتلعب نتائج دراسة السوق الحالي والمستقبلي دور هاما وأساسيا في بلورة الملامح الرئيسة للمزيج التسويقي.

### أولاً: تخطيط مزيج المنتجات والأنشطة المكمل له

تمثل استراتيجية المنتجات الأساس الذي يعتمد عليه في وضع الاستراتيجيات والسياسات الأخرى للمشروع، ويقصد بتخطيط مزيج المنتجات ذلك النشاط الخاص باختيار نطاق المزيج التسويقي (تشكيلة المنتجات) في ضوء احتياجات السوق ووجود المنافسة الحالية والمستقبلية بما يحقق أهداف المشروع. وتلعب نتائج دراسة السوق كما سبق التوضيح الدور الأساسي في تخطيط، وتحديد المزيج السلعي للمشروع إذا توفر البيانات عن العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على تحديد المزيج السلعي. وتمثل العوامل الخارجية في تحديد احتياجات ورغبات ودوافع المستهلك وانعكاساتها على سلوكهم الشرائي، عدد المنافسين وتأثيرهم على الوضع التنافسي لمنتجات المشروع والأثر الايجابي أو السلبي للسياسات الحكومية على المنتجات وكذا أثر التطورات التكنولوجية السائدة في الصناعة على عدد المنتجات ومعدل تقادمها بينما تتمثل العوامل الداخلية في تحديد الفرص التسويقية المتاحة للتعرف على متطلبات السوق وتحديد الطلب المتوقع، ثم يأتي دور الإنتاج بمسؤوليته عن تخطيط الاستراتيجية الإنتاجية اللازمة لإنتاج المزيج السلعي الذي يتم اختياره، ومن ثم على القائمين بدراسة الجدوى أثر تلك العوامل على اختيار منتج المزيج السلعي وهو ما يلزم تقييمه لتحديد قابلية المنتج للتسويق بتحديد حصته من السوق، نمط الطلب

عليه، ووضع التنافسي بين تشكيلة المنتجات المثيلة أو البديلة المطروحة في السوق. (عاطف، 2009، ص240)

أما بالنسبة لتحليل الربحية فتهدف إلى تحليل ما يساهم به كل منتج من المزيج السلعي في ربحية المشروع وربط ذلك بوضعه التسويقي والبيعي وبعدها يتم تحديد أفضل مزيج سلعي بما يتلاءم مع رغبات واحتياجات المستهلكين.

ويشمل تخطيط المزيج السلعي للمشروع أيضا تحديد عدد خطوط المنتجات، عدد الأصناف المنتجة لكل خط، تحديد درجة الترابط بين منتجات المشروع سواء فيما يختص بوسائل التسويق أو تماثل مستلزمات الإنتاج أو الاستهلاك النهائي.

يجب أن يأخذ القائمون على دراسة الجدوى في اعتبارهم الوظائف المكملة والمرتبطة بتخطيط مزيج المنتجات والتعبئة والتغليف والتمييز، فيتضمن تغليف و إنتاج العبوة أو الغلاف الخارجي لما لها من أهمية لحفظ المنتج، تسهل للمستهلك التعرف عليه، تسهيل استعماله، تسهيل عملية البيع فيمكن اعتبار الغلاف أو العبوة وسيلة أيضا للإعلان عن السلعة. تعتبر التعبئة من الأنشطة التسويقية أقام نظرا لتأثيرها على تسويق السلعة كأداة جذب للمستهلك و لذا يلزم تصميم العبوة بما يتلاءم مع رغبات المستهلك و بما يسهل استخدامه للمنتج و في الاتجاه الآخر تعتبر التعبئة هامة للمنشأة لضمان المحافظة على سلامة المنتج أثناء نقله و تخزينه و تداوله و لذا تميل التصميمات الحديثة في تصميم العبوات إلى بساطة التصميم و تصغير الحجم مع كتابة البيانات الوصفية و الفنية للمنتج على العبوة ووضع العلامة التجارية المميزة له منعا لعمليات الغش التجاري .

ومن ثم يتضح ضرورة توافر البيانات عن المنتجات المثيلة أو البديلة المنافسة ومواصفاتها وعدد المنافسون ومواطن قوتهم وضعفهم، وخصائص المستهلكين واستطلاع رأي رجال البيع والموزعين لتحديد مجموعة منتجات المشروع وذلك لكي يحظى المزيج السلعي القبول في السوق حتى يمكن بيعه.

### ثانيا: التسعير

ويقصد بالتسعير هو وضع السعر المناسب للمنتج أو الخدمة المراد تسويقها ويتوقف اختيار الأسلوب الملائم على نوعية السقا لدي يعمل فيه المشروع الاستثماري، والظروف التي يمر بها المشروع خلال عمره الافتراضي، وفيما يلي أهم الأساليب المحددة للسياسة السعرية.

**1- التسعير التنافسي:** ويتم اعتماد هذا الأسلوب عادة في نوعين من الأسواق هما سوق المنافسة الكاملة وسوق احتكار القلة. ففي سوق المنافسة الكاملة يتحدد السعر وفقا لآلية العرض والطلب، وعادة ما يكون هامش الربح منخفض نسبيا لأن صاحب المشروع لا يتحكم بمستوى الأسعار أو بحجم الإنتاج لوجود عدد كبير من المنافسين. أما في سوق احتكار القلة فغالبا ما يتم تحديد السعر وفقا لاتفاق بين أصحاب المشاريع الاستثمارية باعتبار أن أعدادهم قليلة، وقد يكون هذا الاتفاق سري

أو علني، وغالبا ما يكون الهدف من هذا السعر هو تحقيق أقصى ربح ممكن، ويسمى السعر بحسب هذه الطريقة بالسعر التوافقي أو السعر التواطئي.

2- لتسعير بواسطة هامش الربح أو ما يسمى بأسلوب تحليل التكاليف: يقوم هذا الأسلوب على أساس تحديد الأسعار التي تغطي كافة تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى هامش ربح كعائد على الأموال المستثمرة في المشروع الاستثمار.

3- التسعير على أساس معدل العائد المستهدف: يمتاز هذا الأسلوب بأنه يأخذ في الحسبان حجم الاستثمارات، ومعدل الذي يرغب المستثمر الحصول عليه. (عاطف، 2009، ص241)

### ثالثا: تحديد منافذ التوزيع

يحدد القائمون بدراسة الجدوى التسويقية الأهداف الاستراتيجية للتوزيع على مدى عمر المشروع، ومن ثم يمكن لهم التخطيط لمنافذ التوزيع (قنوات التوزيع) بنجاح لتوزيع المنتج أو الخدمة قيد الدراسة بما يحقق الأهداف المطلوبة.

ومما لا شك فيه أن القرارات الخاصة بتوزيع منتجات (أو خدمات) المشروع لها تأثير هام على القرارات التسويقية الأخرى للمزيج التسويقي من جانب وعلى نشاط المشروع ككل من جانب آخر. ومن هذا المنطلق تتناول عملية التوزيع زاويتين هامتين هما قنوات التوزيع وتصميم هيكل التوزيع، وعليه يتعين على القائمين بدراسة الجدوى تحديد استراتيجية التوزيع، أولا حتى يمكن تصميم هيكل التوزيع بالوضع الملائم كأحد عناصر المزيج التسويقي الهامة.

والخطوة الأولى لتصميم هيكل التوزيع هو تحديد طول قناة التوزيع المناسبة، وهو ما يمكن الوصول إليه باختيار سياسة التوزيع المناسبة لطبيعة السلعة، وفي هذا الصدد فإن على القائمين بدراسة الجدوى المفاضلة أو الاختيار ما بين سياسة التوزيع المباشر أو الغير مباشر أو الجمع بين السياستين.

1- سياسة التوزيع المباشر: حيث يقوم المنتج بتوزيع المنتج مباشرة للمستهلك أو المستخدم النهائي دون اللجوء لأي وسيط بينهما، أما عن طريق منافذ توزيع تابعة للمشروع أو عن طريق البيع المباشر بواسطة رجال البيع.

2- سياسة التوزيع الغير المباشر: حيث يعتمد المنتج على مجموعة وسطاء لتوزيع المنتجات على المستهلكين أو المستفيدين. ويتم ذلك سواء ببيع السلعة لتاجر الجملة وتاجر التجزئة نظير تحديد هامش ربح مناسب له أو عن طريق الوكلاء الذين يبيعون السلعة لحساب المنتج نظير عمولة بيع متفق عليها بدون انتقال ملكية السلعة إليهم.

ويتضح من خلال التجارب العملية صعوبة تحديد سياسة التوزيع المناسبة لأن كل سياسة منها لها مزاياها وعيوبها، وعلى ذلك تتوقف المفاضلة بينها على خبرة خبراء التسويق، طبيعة السلعة، نوعية السلعة، نوعية المستهلكين ومدى انتشارهم وعاداتهم الشرائية وقدرة لمنتج على تغطية الأسواق ومتابعة ومراقبة الأسعار.

(عاطف، 2009، ص242)

## رابعاً: الترويج

يعتبر الترويج عنصراً هاماً في المنتج المزيج التسويقي الذي تضمنه دراسة الجدوى التسويقية والمقصود به صور الاتصال المختلفة التي يوجهها المنتج أو البائع إلي العملاء أو المستهلكين والمستفيدين النهائيين للسلعة، لتعريفهم بالمنتج أو الخدمة التي يقدمها التأثير عليهم لإقناعهم لاتخاذ قرار الشراء، ثم الشراء وتكرار ذلك في المستقبل، ويمثل الترويج بذلك أداة المنتج أو البائع للاتصال بالعملاء الحاليين أو المرتقبين بغرض التأثير على سلوكهم لاتخاذ قرار في صالح بيع السلعة.

وترجع أهمية الترويج أيضاً إلى أن أحد وسائل جذب ميزة تنافسية على المنافسين إذ لا يكفي أن يكون المنتج جيداً أو قنوات التوزيع فعالة أو سعر المنتج مناسب بدون أن يعرف المستهلك بوجود السلعة ويقتنع أنها تشبع رغباته واحتياجاته. ولذا فعلى القائمين بدراسة الجدوى التسويقية إعداد استراتيجية الترويج للمنتج أو الخدمة التي تتضمن أنشطة البيع الشخصي والإعلان وتنشيط المبيعات والدعاية، ومن الممكن القيام بعدة حملات ترويجية في وقت واحد أو تكرار الحملة الترويجية على فترات، وتتوقف مدة الحملة على ظروف السوق، الهدف من الحملة، والميزانية المخصصة للترويج. ( عاطف، 2009، ص244)

## خامساً: تكلفة التسويق

يتم تقدير تكلفة التسويق المرتبطة بحملات الترويج ووسائل العلاج وكذا مصروفات البيع المرتبطة بالاتصال بالعملاء وعمولة البيع ومصروفات التوزيع وتكاليف التغليف وتكلفة خدمات ما بعد البيع. (عاطف، 2009، ص246)

## المطلب الثاني: كتابة التقرير النهائي لدراسة الجدوى التسويقية

بعد تمام تحليل البيانات ودراسة السوق بما يشمل من توصيف المنتج وتجزئة السوق وتحديد السوق المستهدف وحجم وصوله إلى تحديد الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها، يتم كتابة تقرير عن نتائج الدراسة، بحيث يتضمن الهدف من إجرائها والطرق والوسائل التي اتبعت في تجميع البيانات وجدولتها وتحليلها واستخلاص النتائج منها وأهم المعلومات والنتائج التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات المتاحة، وهل هي في صالح إقامة المشروع وبالذات يوصي بالقيام بالدراسة الهندسية والفنية، أم أن نتائج الدراسة غير صالحة للمشروع نتيجة عدم وجود طلب على المنتج أو أن هناك أوامر تؤثر على مدى تقبل السوق للسلع.

ولذا توقف دراسة جدوى المشروع عند هذه المرحلة، وإذا كانت دراسة نتائج الدراسة في صالح المشروع يجب أن يتضمن التقرير النقاط الأساسية التالية:

توصيف المنتج وتشكيله منتجات المشروع، توصيف المستهلكين وخصائصهم واتجاهاتهم ونفضياتهم في الشراء، توصيف السوق وصولاً إلى تحديد حجمه والتنبؤ بالطلب لتحديد الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها، تصميم وتخطيط المزيج التسويقي بما يتضمنه من تخطيط المنتجات، استراتيجية السعر، تحديد منافذ التوزيع، خطة الترويج مع تقدير لميزانية مصاريف البيع. (عاطف، 2009، ص247).

## خلاصة الفصل الأول:

تشكل دراسة الجدوى التسويقية المدخل الرئيسي لدراسة فرص الاستثمار واتخاذ القرارات النهائية، والنتائج التي تنتهي إليها تمثل القاعدة التي على أساسها يتم قرار التوقف أو الاستثمار في استكمال المراحل التالية لدراسة جدوى المشروع. ومن بين ما تركز عليه الدراسة التسويقية القيام بما يعرف بتحليل السوق الذي يعد النشاط الرئيسي للبحث في نطاق الاستثمار وبرامج الإنتاج الممكنة والتكنولوجيا اللازمة، في الكثير من الأحيان اختيار الموقع المناسب، كما تهتم أيضا بتصنيف السلعة أو الخدمة التي يقدمها المشروع ومعرفة مدى تقبل السوق لمنتجات المشروع حيث يعتبر الهدف النهائي منها هو تقدير حجم الطلب الكلي على منتجات المشروع.

الفصل الثاني:  
دراسة الجدوى  
التسويقية وفق منظور  
استراتيجية المحيط  
الأزرق



### تمهيد:

عبر التفكير متخطيا الحدود التقليدية للمنافسة سيمكننا أن ندرك كيفية اتخاذ خطوات استراتيجية مستحدثة تمكننا من إعادة بناء حدود السوق وإقامة محيطات زرقاء. لا تدور عملية اكتشاف المحيطات الزرقاء وإنشائها حول توقع حدوث النزاعات كما أنها ليست عملية تجربة وخطئ لتنفيذ أفكار عملية جديدة جامحة تمر بخطر المديرين وحدهم. ولاكن يلتزم المديرون بعملية منظمة تعمل على إعادة تنظيم وقائع السوق بطريقة جديدة تماما عبر دراسة الجدوى التسويقية وإعادة إنشاء عناصر السوق الحالية عبر حدود الصناعة والسوق حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- اساسيات استراتيجية المحيط الأزرق.
- مراحل الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق.

## المبحث الأول: أساسيات استراتيجية المحيط الأزرق

هذا المبحث سيهتم بالتفصيل في المفاهيم الأساسية المشكلة لاستراتيجية المحيط الأزرق، مضامينها ومعظم المفاهيم ذات صلة به.

### المطلب الأول: المدخل الحديث في التفكير الاستراتيجي

وصف الباحثان **وي شان كيم** و**رينيه ماويرغن** المدخل التقليدي في التفكير الاستراتيجي بالمنظور الهيكلي في الاستراتيجية ذلك أنه يرتكز على أساس التنافسي في الاستراتيجية، بمعنى أن الاستراتيجية توضع أساساً للتكيف مع البيئة، ومن الواضح أن هذا النهج قد سيطر على دراسات وممارسات الاستراتيجية لعقود، والذي حصر تركيز المؤسسات على التهديدات بدلاً من التركيز على الفرص المتاحة في السوق، في حين أنه يمكن وضع الاستراتيجية استناداً إلى الموارد والمهارات التي تمتلكها، ويشير **كيم و ماويرغن** إلى أن المؤسسات لديها خيارين لا ثالث لهما "الاستراتيجيات الهيكلية التي تفترض أن البيئة التشغيلية محددة ويتوجب التكيف معها، ومنظور إعادة البناء في الاستراتيجية الذي يبحث في إعادة تشكيل البيئة.

في هذا المطلب سيتم توضيح الأفكار المتعلقة بالمنظور الجديد لتشكيل الاستراتيجية وهو ما يسمى "بمنظور إعادة البناء في الاستراتيجية" باعتبارها تهدف إلى إعادة تشكيل حدود الصناعة سعياً منها إلى إنشاء أسواق جديدة تمثل المحيط الأزرق.

### أولاً: منظور إعادة البناء في الاستراتيجية

المنظومة الفكرية الجديدة منظور إعادة البناء في الاستراتيجية تعتبر بمثابة مدخل حديث في التفكير الاستراتيجي، استمدت هذه المنظومة الفكرية الجديدة جذورها في النظريات التالية:

#### **1- نظرية النمو الداخلي: أطلقها جوزيف شومبيتر في الفترة ما بين عامي (1928-194)،**

وقد أظهرت هذه النظرية أن القوى التي تؤدي إلى نمو المؤسسة الاقتصادي والابتكار، وقدرتها على تقديم سلع أو خدمات أو عمليات جديدة مصدرها من داخل المؤسسة، وذلك بواسطة رائد المبدع الذي يبحث عن الأرباح. معنى ذلك أن قوى النمو الاقتصادي للمؤسسة هي قوى داخلية من داخل المؤسسة، وليست قوى خارجية تتمركز في الصناعة كما في المنظور الهيكلي للاستراتيجية.

#### **2- نظرية النمو الجديد: هي نظرية اعتمدها مجموعة من الباحثين في أواخر عقد**

الثمانينات من القرن العشرين، استناداً إلى نظرية النمو الداخلي للمؤسسة، وقد بينت هذه النظرية أن الابتكار يمكن أن يتضاعف ويتجدد داخل المؤسسة من خلال معرفة أنماط الابتكار المتمثلة بالتكنولوجيا، وطرق الإنتاج ذات الكفاءة والفاعلية.

ورغم الأهمية النظرية لكل من نظرية النمو الداخلي ونظرية النمو الجديد، إلا أنهما تتمكنا من تحديد آلية الابتكار والنمو على المستوى الميداني. كنتيجة لذلك فقد أطلق كل من كيم وماوبرغن المنظومة الفكرية التي تدعو إلى إعادة البناء في الاستراتيجية مستندة على نظرية النمو الجديد، وقد حددت هذه المنظومة الفكرية الجديدة كيفية انتشار المعرفة والأفكار التي تؤدي إلى النمو والابتكار داخل المؤسسة، وقد أوضحنا أن عملية الابتكار والنمو يمكن أن تحدث في كافة المؤسسات وكافة الأوقات وذلك من خلال إعادة ترتيب وبناء المعلومات وعناصر السوق بطريقة جديدة تؤدي إلى الابتكار.

وقد أوضح كل من كيم وماوبرغن أن حدود الصناعة توجد فقط في تفكير المدراء وليس لها وجود على أرض الواقع، وبالتالي على المؤسسات إعادة ترتيب عناصر الصناعات والأسواق من خلال تحويل التركيز من التركيز على العرض إلى التركيز على الطلب، ومن التركيز على المنافسة والمنافسين إلى التركيز على إنشاء رغبات جديدة للزبائن. هذا ما يسمح بإنشاء أسواق جديدة، ومن خلال تبني المؤسسة لكل من استراتيجية التمييز والقيادة على مستوى التكلفة في آن واحد تستطيع المؤسسة تحقيق ابتكار القيمة الذي يعتبر جوهر استراتيجية المحيط الأزرق. (بخان، 2019، ص40)

### ثانيا: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق

#### 1- تعريف الاستراتيجية:

- **تعريف ألفريد شانداير ALEFRID CHANDLER** الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجية تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات. (هاني محمد، 2014، ص44)
- **تعريف JAUCH GLEUCK1988**: بكونها خطة موحدة وشاملة ومنكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب. (هاني محمد، 2014، ص44)
- **تعريف بورتر**: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون وأنه لكل منشأة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف. (بن حبتور، 2004، ص34)
- **خلص مينتربورغ** إلى أن الاستراتيجية كل مركب من 5 عناصر تدعى 5p (نسبة للحرف الأول من كل كلمة) تتمثل في:

- **الخطة plan**: سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما.
- **الوضعية position**: الموقع المرغوب في تحقيقه داخل البيئة.

- الأفق **perspective**: النظرة إلى العالم المقسمة مع مختلف أعضاء المنظمة.
- النموذج **pattern**: النوايا اتجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة.
- الحيلة **ploy**: التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسين (غضبان ويرني، 2020، ص24)

بالاستناد على التعاريف السابقة يمكن أن نجمع الأفكار السابقة في التعريف الموالي للاستراتيجية فهي إذا نمط تكاملي من القرارات متماسك وموحد يحدد ويكشف الغرض التنظيمي من خلال تحديد أهداف طويلة الأمد وبرنامج العمل وتخصيص الموارد، كما أنها تمكن من تحديد حالة المنظمة الحالية وما ينبغي أن تكون عليه، من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك بالاستجابة بشكل صحيح والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة التي تملكها والضعف التي تعاني منها. (دخان، 2019، ص24)

إن مصطلح المحيط الأزرق (**BLOU OCEAN**) مصطلح جديد، اقتبس من المحيطات ومياهها الزرقاء الصافية، إذ تم تناوله في عالم الأعمال تشبيهاً. حيث اغلب الصناعات اليوم لم تكن موجودة في حيز الوجود قبل (100) عام مثلاً كالسيارات والطيران والمحطات الكهربائية. بل أن بعضها لم يكن من المتوقع أن تظهر في ذلك الوقت، مثل الهواتف المحمولة والحسابات وخدمة البريد السريع التي لم تكن معروفة قبل (30) عاماً.

فالمحيط الأزرق هو عبارة عن مساحة سوق جديدة التي تعمل الشركات والصناعات على خلقها بابتكار عروض مميزة وذات قيمة عالية من خلال قيام الشركة بتوليد وإيجاد زبائن جدد من خلال اختراق أسواق جديدة لا توجد فيها منافسة (الغوانمة، 2019، ص18).

ومع قليل من التأمل نجد كما من الصناعات غير المعروفة اليوم من المحتمل أن تكون صناعة أساسية بعد (20) عاماً من الآن.

ومن الملاحظ أن الصناعات لا تتوقف عن الحركة أبداً، بل تتغير ذاتياً وباستمرار. وتحسن عمليات التصنيع فيها وتتوسع أسواقها فضلاً عن أن هناك قدرة على خلق صناعات جديدة وإعادة ولادة الصناعات الموجودة مما جعلها تبحث عن أسواق تكون مجالاً لمنتجاتها.

إن فالمحيط الأزرق هو تلك المياه النقية الصافية الزرقاء اللون التي لم تعكرها دموية المياه الحمراء، من تلك الخصائص اقتبست الاستراتيجية تسميتها لتدخل عالم الأعمال بفضل بعض الباحثين والمفكرين لتصبح إحدى الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمات في عملها تحت مسمى استراتيجية المحيط الأزرق والتي يقصد بها:

## الفصل الثاني:.....دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود. وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق. أو ما لم يكتشف بعد من أصقاع المحيطات الصافية (نقاط السوق النائبة) التي لم يصلها من يعكر صفوها قط. في هذه البقاع غير المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى. وهي صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية.

فالمحيط الأزرق هو كل الصناعات غير الموجودة اليوم أي فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون. وتكون المنافسة مستقلة (أي جعل المنافسة أمرا غير مطروح)، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.

وان المنظمات التي تخلق محيطات زرقاء تكافح لصنع استقلالية تنافسية من خلال إعطاء طفرة كبيرة في القيمة والمنظمة نفسها.

ويتطلب خلق المحيطات الزرقاء أفكارا تعرف بالسوق الجديدة بدلا من ملاحقة المنافسين من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية. وهي تحدد من خلال فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا، وخلق الطلب وفرص النمو المنفعي.

وعلى الرغم من أن بعض المحيطات الزرقاء نشأت بعيدا وراء حدود الصناعة الموجودة حاليا، فإن معظمها انبثق من ضمن المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعة السائدة. حيث تمثل **المحيطات الحمراء** الصناعات القائمة اليوم. ونقصد بها الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة والحدود في منطقة المحيطات الحمراء محددة ومتفق عليها (معلومة ومقبولة) وكذلك قوانين المنافسة.

إن قانون المنافسة الأساس الذي يسود العالم الأعمال اليوم، يركز بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة والزبائن والأسواق المستهدفة بشكل أسرع وأفضل من منافسيها.

وتتجسد قواعد المنافسة في القوى التنافسية الخمس المطروحة من قبل بورتر إذ القوة الجمعية لهذه القوى المحركة للتنافس تحدد الأرباح المحتملة للصناعة.

وتحاول المنظمات في المحيط الأحمر أن تتفوق على منافسيها لتحظى بالحصة الأكبر من الطلب ومع ازدحام السوق فإن إمكانية الربح والنمو تنقلص، وتتكدس البضائع وتحول المنافسة لون المحيط إلى لون الأحمر.

وتتعلق حدة التنافس بتحركات المنظمة ومنافسيها فالكثافة التنافسية تزداد عندما تتحدى المنظمة تحركات المنافسين، أو عندما تتحرك نحو الفرص التي تحسن من موقعها التنافسي.

وعندها تصبح الأوضاع دامية والمنافسة حامية تعكر المياه وتسيل الدماء فيخرج منافسون كثيرون من السوق.

## الفصل الثاني:.....دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

لذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة.

والجدول رقم (01) يوضح بعض اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الأزرق

تعريف	الباحث	السنة	التعريف
1	Kim & Mauborgne	2005	هي كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمرا غير مطروح، لان قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.
2	Sloa & pollak	2006	تعني انتقال المنظمة من مساحة السوق الحالي إلى مساحات جديدة.
3	Yang	2007	هي استراتيجية المنظمة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقا والانعقاد من المنافسة.
4	Coughlin	2007	هي استراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين بحيث أن المنظمة لا تضطر إلى ممارسة المنافسة السعرية
5	Saxtoft	2008	هي تعبير مجازي للأسواق الجديدة بواسطة المبتكرين والمتحركين الأوائل في الصناعة.
6	Baxter & Lynne	2008	هي استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتريين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة.
7	Layton	2009	تعرض رسالة طموح وان النجاح لا يعتمد على المنافسة الشرسة أو على التسويق المكلف ولكن يعتمد على التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لخلق إبداع القيمة.

اعداد خطة للصناعات لبتي لم تخرج بعد الى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق وتكون صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية.	2009	Ghosn	8
--	------	-------	---

ومن خلال ذلك يتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق هي البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم وهي استراتيجية عمل تحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة وهي صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث مياهها بالمنافسة الدموية.

ومن هنا يمكن القول أن بعض الشركات أوجدت محيطات زرقاء وراء حدود الصناعة الموجودة حاليا إلا أن معظمها انبثق من محيطات حمراء من خلال توسيع حدود صناعتها السائدة كما أن المنافسة غير مطروحة في المحيط الأزرق من المهم على كل شركة أن تبجح بنجاح في المحيط الأحمر و ذلك من خلال التغلب على المنافسة و لكن مع زيادة العرض على الطلب فإن المنافسة على الحصة السوقية سوف لن تكون كافية للحفاظ على الأداء العالي وبهذه الحالة فإن الشركة بحاجة لخلق المحيط الأزرق و الإبحار فيه و لسوء الحظ فإن المحيطات الزرقاء لا زالت مجهولة وذلك لأن التركيز كان على المحيطات الحمراء في السنوات الخمس والعشرين السابقة ونتج عن هذا تزايد الخبرة حول التنافس في المحيط الأحمر و على كل حال ليست هناك دلائل علمية حول كيفية إيجادها. (فرحان طالب ومكي محمود البناء، 2012، ص33)

وقد قسم كيم وماوبرغن السوق إلى قسمين، قسم يسمى المحيط الأحمر ويمثل جميع المؤسسات في السوق، هذا هو "الفضاء الاستراتيجي المعروف" أي مركز المنافسة، وقسم آخر هو المحيط الأزرق فهو "الفضاء الاستراتيجي المجهول" حيث لا وجود للمنافسة، كما أن استراتيجية المحيط الأزرق لا تحتاج إلى شيء مختلف تماما، قد يكون توسع في المحيط الأحمر، ويمثل اللون الأزرق الابتكار، والذي يتبعه تغيير في شكل السوق.

الجدول رقم (02): مقارنة بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق (إنشاء) سوق جديد</li> <li>• فضاء خالي من المنافسة</li> <li>• محاولة زيادة الأرباح مع خفض التكاليف(معا)</li> <li>• محاولة إنشاء وخلق طلب جديد غير مسبوق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنافسة في السوق الحالية</li> <li>• محاولة التغلب على المنافسة</li> <li>• التوازن بين الأرباح والتكاليف(الموازنة بينهما)</li> <li>• استجابة المؤسسة لاحتياجات السوق والطلب الحالي.</li> </ul>

من خلال المقارنة بين كل من استراتيجية المحيط الأزرق والأحمر تركز هذه الأخيرة على التنافس في السوق الحالية، في محاولة لكل مؤسسة التغلب عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وغالبا ما يتم التوازن بين الأرباح والتكاليف فيها، وغالبا ما تكون تحركات المؤسسة فيها استجابة لاحتياجات السوق، بينما تركز استراتيجية المحيط الأزرق يتمثل في إنشاء سوق جديد خالي من المنافسة، وذلك من أجل زيادة الأرباح مع خفض التكاليف، مع تركيز المؤسسة على إنشاء طلب جديد غير مسبوق.(دخان، 2019، ص40)

**المطلب الثاني: أهمية استراتيجية المحيط الأزرق**

كانت هناك الكثير من القوى المحركة لمدى أهمية إنشاء المحيطات الزرقاء، وجاء على رأس قائمة هذه القوى حقيقة أن المنافسة في الصناعات الحالية أصبحت تزداد حدة وضغطا على النفقات والأرباح. لم تختلف هذه القوى، بل ظلت وقويت. ولكن بعيدا عن كل هذا، وعلى مدار السنوات العشر الماضية، دخلت الكثير من النزاعات العالمية الجديدة إلى المجالات بسرعة لم يتمكن إلا القليل من تخيلها. نعتقد أن هذه النزاعات جعلت من إنشاء المحيطات الزرقاء مهمة استراتيجية أكثر أهمية في المستقبل. نعرض فيما يلي بعضا منها دون أن نغطي محتواها بشكل شامل.

- دعوة متزايدة للحلول الإبداعية الجديدة: ألق نظرة على قطاع عريض من المجالات التي تهتم بصورة أساسية بهويتنا؛ الرعاية الصحية، التعليم الأساسي، الجامعات، الخدمات المالية، الطاقة، البيئة والحكومة، حيث تفوق المتطلبات السيولة المالية والميزانية، على مدار السنوات العشر الماضية، دعي كل مجال من هذه المجالات للعمل، فلم يكن هناك بالكاد وقت من التاريخ احتاجت فيها استراتيجيات العاملين في كثير من المجالات والقطاعات إلى إعادة



تفكير. لكي نظل داخل إطار الموضوع، زادت الدعوة لجميع هؤلاء العاملين من أجل إعادة تخيل استراتيجياتهم من أجل تحقيق القيمة الابتكارية بتكلفة محدودة.

- **التأثير المتزايد واستخدام الأبواق العامة الضخمة:** من الصعب تصديق هذا الأمر، ولكن منذ عشر سنوات، كانت المؤسسات لا تزال تتحكم في أغلب المعلومات التي تصل للعامة عبر منتجاتها وخدماتها وعروضها، ولم تعد الحال على هذا المنوال في الوقت الحالي، فقد حولت الموجة السائدة في مواقع شبكات التواصل الاجتماعي والمدونات الصغيرة وخدمات مشتركة مقاطع الفيديو والمحتوى الذي يديره المستخدمون وتصنيفات الإنترنت التي أصبحت متواجدة في كل مكان على سطح الأرض من قوة ومصادقية الصوت من حوزة المؤسسات إلى حوزة الأفراد. ولكي تتجنب أن تكون ضحية، ولكي تنتصر في هذا الواقع الجديد، يجب أن تتميز عروضك أكثر من ذي قبل، فهذا هو ما سيجعل الناس يتحدث عنك بإطراء، لا أن تستعرض عيوبك، وأن يعطوك تقييمات عالية للغاية وأن يضغطوا على أيقونات الإعجاب وليس عدم الإعجاب، وأن يدرجوا عروضك أو أن تبالغ في تسويقها عندما يمتلك جميع من في العالم الأبواق ذاتها.

- **تحول المتطلبات والنمو في المستقبل:** عندما يتحدث الناس حول العالم عن نمو الأسواق في المستقبل، فلا يتم ذكر أوروبا واليابان إلا بالكاد هذه الأيام. حتى أن الولايات المتحدة الأمريكية على الرغم من كونها أقوى اقتصاد في العالم أصبحت تلعب دورا ثانويا فيما يتعلق بتوقعات النمو في المستقبل، وأصبحت دول أخرى على غرار الصين والهند، ناهيك عن دول أخرى مثل البرازيل، هي من تلعب الأدوار الرئيسية. على مدار السنوات العشر الماضية، أصبحت تلك الدول الثلاث من أقوى عشر الاقتصاديات الكبرى التي كان العالم يتبعها ويعتمد عليها على مدار التاريخ لاستهلاك السلع والخدمات التي ينتجها العالم. إلا أن هذه السلالة الجديدة من الاقتصاديات الكبرى التي كان العالم يتبعها ويعتمد عليها على مدار التاريخ لاستهلاك السلع والخدمات التي ينتجها العالم. فعلى النقيض من الاقتصاديات المتقدمة في العالم التي تتميز بدخل فرد عال، تتميز هذه الأسواق البازغة الكبيرة بأنها نتاج دخل فرد متواضع، ولكنه يتزايد، لعدد كبير جدا من المواطنين. الأمر الذي جعل عروض المؤسسات رخيصة الثمن وذات التكلفة المتواضعة ذات أهمية أكبر مما سبق. ولكن، لا تتدع، حيث إن التكلفة المنخفضة وحدها لا تكفي، حيث إن هذا العدد الكبير من السكان يدخل أيضا إلى شبكة الإنترنت ويحصل على الهواتف المحمولة وأجهزة التلفاز التي تعرض قنوات من مختلف أنحاء العالم، الأمور التي سترفع من سقف طموحاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم. من أجل الاستحواذ على مخيلة هؤلاء العملاء الأذكياء وأموالهم، ستكون هناك حاجة لكل من التميز والتكلفة المنخفضة. (كيم وماويرغن، 2017، ص 9)

- سرعة وسهولة تحوّلك إلى أحد كبار العاملين في مجالك في العالم بأسره: على مدار التاريخ، كانت الشركات العالمية الكبرى تنشأ بصورة أساسية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان، إلا أن هذا أصبح يتغير بسرعة كبيرة. على مدار الخمسة عشر عاما الماضية. تضاعف عدد الشركات الصينية التي دخلت قائمة فورتشن 500 بعشرين مرة، وتضاعف عدد الشركات الهندية بمقدار ثماني مرات، وتضاعف عدد الشركات من أمريكا اللاتينية مرتين. يشي هذا الأمر إلى أن هذه الاقتصاديات الكبيرة الناشئة لا تمثل محيطات من المتطلبات الجديدة فحسب، بل تمثل محيطات من المنافسين المحتملين الجدد ذوي الطموحات العالمية التي لا تختلف عن طموحات شركة تويوتا أو جنرال إلكتريك أو يونيليفر ولكن لا تعتبر هذه الشركات مجرد شركات تعمل في هذه الأسواق الكبيرة الناشئة، حيث أنها تعتبر قمة جبل الجليد لما يحمله المستقبل فحسب خلال العقد الماضي، حدث تحول كبير في تكلفة وسهولة أن تصبح من كبار العاملين في مجالك على مستوى العالم، ويعتبر هذا الأمر من الأمور التي لا يمكن لأية شركة أن تتجاهله، فكر في حفنة من الحقائق. مع سهولة وقلة تكلفة إنشاء المواقع الإلكترونية، أصبح بإمكان أية شركة أن تنشئ لنفسها متجرا على شبكة الإنترنت، وأصبح بإمكان الناس في العصر الحالي أن يجمعوا تبرعات أو أموالا عبر التمويل الجماعي، فمع وجود خدمات على غرار Gmail وسكايب، انخفضت تكلفة الاتصالات بصورة كبيرة، وأصبح من الممكن تحقيق الثقة في التعاملات التي تتم بسرعة كبيرة عبر استخدام خدمات على غرار باي بال، في حين أصبحت شركات على غرار شركة Alibaba. Com تقوم بالبحث عن الموردين والتدقيق فيهم في جميع أنحاء العالم بسرعة. كما أن هناك محركات البحث، المكافئة لأدلة الشركات العالمية والتي يمكنك استخدامها مجانا بالكامل. أما بالنسبة للدعاية العالمية، فهناك موقعا تويتر و يوتيوب، حيث يمكنك أن تسوق عروضك بالمجان، مع قلة التكلفة التي تحتاج إليها لكي تكون من كبار العاملين في العالم في مجالك، أصبح بمقدور العاملين الجدد من جميع أنحاء العالم أن يشاركوا في الأسواق العالمية وعرض منتجاتهم بسهولة. على الرغم من أن هذه الأساليب لا تتخطى جميع العوائق التي قد تواجهك لتصبح من كبار اللاعبين في العالم، إلا أنها، ولاشك تزيد من حدة المنافسة العالمية. من أجل أن تتميز في هذه الأسواق شديدة الازدحام، ستكون بحاجة لأن تكون مبدعا فيما يتعلق بقيمة الابتكار. (كيم وماوبرغن، 2017، ص11).

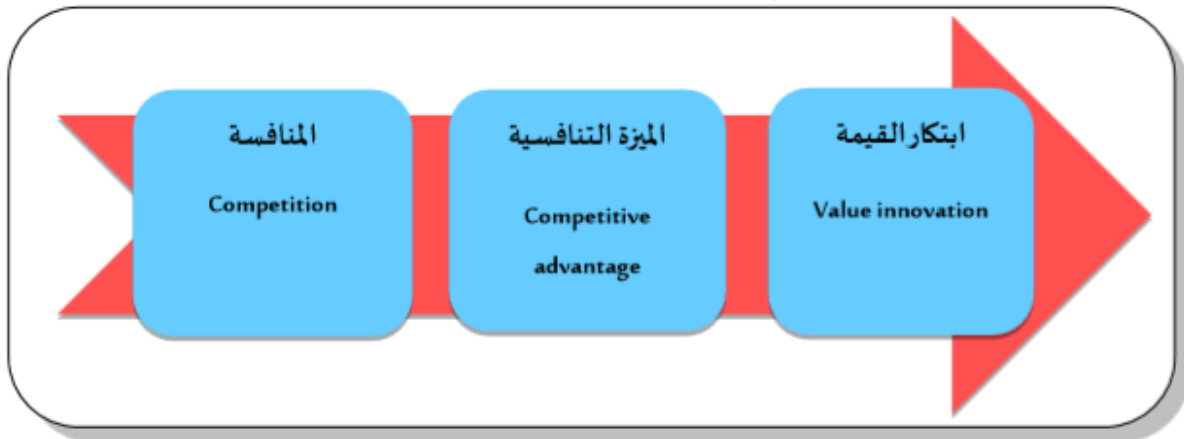
### المطلب الثالث: دوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق وشروطها

أصبحت استراتيجيات السوق الحالية قديمة وعفا عليها الزمن بفعل التكنولوجيات والصناعات الجديدة الناشئة في السوق، وعند تنفيذ الاستراتيجية من الضروري للمؤسسات أن تنظر إلى أبعاد جديدة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي ما يعطيها توجهات استراتيجية فعالة من أجل تحقيق أهدافها. من خلال هذا المطلب سيتم توضيح مداخل ودوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق وكذا الشروط الأساسية لتطبيقها.

#### أولاً: مداخل ودوافع تبني استراتيجية المحيط الأزرق

هناك العديد من المحفزات التي تدفع بالمؤسسات لإيجاد محيطات زرقاء منها العولمة وما أفرزته من تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية وغيرها، التقدم السريع في تطوير التقنيات الإنتاجية، وحرية تدفق المعلومات والمنتجات، وإزالة الحواجز التجارية بين الدول، وارتفاع العرض على الطلب ما يؤدي إلى نشوء حروب أسعار، وتقلص هامش الربح للعديد من المؤسسات وفي دراسة أجراها أوباندال عام 2001، على معظم المنتجات، وجد أن معظم الماركات أصبحت مماثلة في الصناعة التي تشتد فيها المنافسة، كما أكد في دراسته على أن تمييز العلامات التجارية أصبح صعب للغاية كل هذا كان بفعل المنافسة الدموية إن صح التعبير، لذلك فهو يركز أكثر على محاولة إيجاد محيطات زرقاء لتبتعد هذه المؤسسات عن المنافسة وذلك بتركيزها على الابتكار وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

#### الشكل (01): ازدياد الحاجة لاستراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوالضياف، لمسيلة، 2019، ص 49.

في وقت تتزايد فيه المنافسة العالمية في العرض ليس هناك دليل واضح على زيادة الطلب العالمي بل تشير الإحصائيات إلى انخفاض التعداد السكاني في العديد من الأسواق المتقدمة، ولابد من القول أن مناخ الأعمال الذي ظهرت فيه العديد من الاستراتيجيات والاتجاه في الإدارة الذي ساد في القرن العشرين هما الآن في طريقهما إلى الزوال ومع تزايد شدة المنافسة

ضمن المحيطات الحمراء ستحتاج الإدارة إلى الاهتمام أكثر بالمحيطات الزرقاء وعلى نحو يفوق ما اعتاد عليه العديد من المدراء، ولإنشاء محيط أزرق يوجد مدخلين هما:

• **الأول:** خلق صناعات جديدة تماما على الرغم من أنه ا يراعي متطلبات المجتمع، إلا أنه أثبت من أنه مدخل فاعل جدا ومنتج، مثال ذلك خدمة(Google) والتي انجذب إليها الملايين من الزبائن إذ استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير، حيث أصبح اليوم كل مستخدم للإنترنت يدرك أهميتها وخلال سنوات حققت (Google) ما لم تحققه الشركات العملاقة التقليدية في عقود طويلة.

• **الثاني:** خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حاليا، فالعديد من المؤسسات اليوم تمارس نشاطات متعكسة مثل محاولة خلق طرق جديدة لدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائدات ومراقبة المنافسين في كيفية اختراقهم للسوق أي التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية.(دخان، 2019، ص49)

#### **ثانيا: الشروط الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق**

تغيير المؤسسة لمحيطها يفرض عليها أن تستوفي شرطين أساسيين هما:

##### **1- الشرط الأول: الكف عن مواجهة المؤسسات الأخرى**

على عكس المقاربة التقليدية توصي هذه المقاربة بتجاهل المنافسين لأن أفضل طريقة للقضاء على المنافسين لا تكمن في مواجهتهم وإنما في الابتعاد عنهم وتجاهلهم، فعلى المؤسسة أن تعرض عن المنافسين وأن تهتم بالزبون وتجعله محور اهتمامها.

##### **2- الشرط الثاني: تشجيع الإبداع والتمسك بالأصالة**

إذا كان الإبداع يمثل الطريق الذي لا مفر منه لإنشاء محيط أزرق، فإن الأصالة تمثل المعيار الرئيسي للنجاح في إنشاء هذا المحيط. يمكن الملاحظة أن التقليد والملاحقة لا يساعدان على التقدم ولا على تحسين ولا على استكشاف فضاءات أخرى نذكر مثلا(Apple) التي فضلت عدم الاهتمام بالمنافسين والتركيز على الإبداع والأصالة إذ كان (Iphone) ابداعا أصيلا وقويا تماما كما كان الحال بالنسبة للوحة أيباد أيضا فضلت التوجه نحو الإبداع الأصيل فيما يخص طريقة التسويق وموضوع العرض بدلا من البقاء في الفضاء القديم الذي كانت تتنافس فيه مع غيرها على آفاق ضعيفة وضيئة للنمو.(دخان، 2019، ص50)

## المبحث الثاني: جمع البيانات ودراسة السوق من منظور استراتيجية المحيط الأزرق

يتمحور ذلك من خلال المبدأ الأول من استراتيجية المحيط الأزرق هو إعادة إنشاء حدود السوق من أجل التحرر من المنافسة وإنشاء المحيطات الزرقاء. والمبدأ الثالث المتمثل في تخطي معدلات الطلب الحالية.

### المطلب الأول: جمع البيانات من منظور استراتيجية المحيط الأزرق

يتناول هذا المبدأ مخاطرة البحث التي تعانها جميع الشركات. يكمن التحدي في تحديد (بعيدا عن الكم الكبير من الاحتمالات الحالية فرص المحيط الأزرق المقنعة بنجاح)، ويعتبر هذا التحدي جوهريا؛ لأن المديرين لا يمكنهم تحمل وضع استراتيجياتهم بناء على الحدس أو التقديرات العشوائية.

خلال إجرائنا لبحثنا لاكتشاف ما إذا كانت هناك أنماط منهجية لإعادة إنشاء حدود السوق من أجل إنشاء المحيطات الزرقاء. وإن كانت هذه الأنماط متواجدة، فإننا كنا نرغب في معرفة ما إذا كانت هذه الأنماط مطبقة في جميع أنواع القطاعات الصناعية من السلع الاستهلاكية، مرورا بالمنتجات الصناعية والتمويل والخدمات، وصولا إلى الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والعقاقير والعلاقات بين الشركات أم أنها قاصرة على مجالات بعينها؟

عثرنا على أنماط واضحة لإنشاء المحيطات الزرقاء، وعثرنا بالتحديد على ست مقاربات رئيسية لإعادة إنشاء حدود السوق، وأطلقنا عليها اسم إطار العمل ذي المسارات الستة. لهذه المسارات إمكانية عامة للتطبيق على جميع القطاعات الصناعية، وقادت الشركات نحو طريق إمكانية إنشاء المحيطات الزرقاء تجاريا.

لا تحتاج أي من هذه إلى رؤية أو توقع خاص للمستقبل، حيث إنها تعتمد جميعها على البحث في البيانات الشائعة من منظور جديد. تتحدى هذه المسارات الفرضيات الرئيسية الست التي تقوم عليها الكثير من استراتيجيات الشركات، ومن شأن هذه الفرضيات الست، التي تبنى عليها الشركات استراتيجيتها دون تفكير، أن تجعل الشركات تعلق في المنافسة القائمة في المحيطات الحمراء، خاصة الشركات التي تميل لفعل الأمور التالية:

- تحديد مجال عملها بصورة متشابهة والتركيز على أن تكون الأفضل فيه.
- النظر إلى مجال عملها من منطلق المجموعات الاستراتيجية المقبولة بشكل عام (على غرار، السيارات الفاخرة والسيارات الاقتصادية والمركبات العائلية)، كما تتوق إلى التميز داخل المجموعة الاستراتيجية التي تعمل بها.

- التركيز على فئة المشتريين ذاتها، سواء كان مشتريا عاديا(كما في مجال صناعة الأدوات المكتبية)، أو كان مستخدما (كما في صناعة الملابس)، أو كان مؤثرا(كما في صناعة الدواء).
- تحديد نطاق المنتجات والخدمات التي تقدمها الصناعة التي تعمل بها.
- تقبل التوجهات العاطفية والوظيفية للصناعة التي تعمل بها.
- التركيز على النقطة ذاتها في أثناء صياغة الاستراتيجية وعادة ما تركز أيضا على التهديدات التنافسية الحالية.
- وكلما زاد تشارك هذه الشركات فيما بينها لتلك المعرفة التقليدية عن كيفية التنافس فيما بينها، زاد التشابه التنافسي فيما بينها.
- من أجل التحرر من المحيطات الحمراء، يجب على الشركات أن تتحرر من الحدود التي تحدد كيفية تنافسها فيما بينها وبديل من النظر داخل هذه الحدود يحتاج المديرون إلى النظر بشكل منهجي عبرها من أجل إنشاء المحيطات الزرقاء كما يحتاجون إلى النظر عبر بدائل الصناعات، وعبر المجموعات الاستراتيجية، وعبر فئات المشتريين، وعبر عروض المنتجات والخدمات التكميلية، وعبر التوجهات الوظيفية والعاطفية للصناعة، وحتى عبر الزمن، ما يمنح الشركات فكرة جيدة عن كيفية إعادة إنشاء حدود السوق بشكل واقعي من أجل إنشاء المحيطات الزرقاء. دعونا نرى كيفية عمل كل من هذه المسارات الستة. (كيم وماوبرغن، 2017، ص72)

#### أولاً: المسار الأول النظر عبر الصناعات البديلة

ضمن هذا المسار تقوم المؤسسة بالبحث في الصناعات البديلة هي الصناعة التي توفر أشكالاً مختلفة من المنتجات التي تخدم نفس الغرض، من خلال التركيز على ما يجري في الصناعات البديلة ففي المقاربة التقليدية تقوم المؤسسة بالاطلاع على ما يجري داخل صناعاتها حتى تكون مستعدة لرد الفعل وللتأقلم عند الحاجة، بينما في المحيط الأزرق تتبع المؤسسة لصناعاتها أمر غير كافي لأنه يجعلها سجيبة سلوك الصناعة، وحبسية مستوى تطورها ورهينة القواعد التنافسية التي صيغت في هذه الصناعة. لذا فإن بحث المؤسسة في الصناعات الأخرى وبالتحديد في الصناعات التي بإمكانها أن تستلهم منها إجراء، تنظيم، قراراً، قيمة أو حتى فكرة، فلا يجب على المؤسسة أن تتوقف عند الصناعات القريبة من صناعاتها، بل عليها أن تذهب إلى الصناعات الأخرى، مثلاً: قد يستلهم مدراء مؤسسات إنتاج وصناعة التمور من صناعة السيارات، أو أي صناعات أخرى، فلا يوجد جدار يفصل بين الصناعات لأن الحلول البديلة يمكن أن تكون في أي صناعة، كما يمكن البحث في الحلول البديلة أيضاً بواسطة البحث في المنتجات البديلة، والمنتجات البديلة لا تعني هنا المنتجات القابلة للإحلال محل منتجاتها، لأنه في نفس الوقت الذي تمثل المنتجات القابلة للإحلال تلك المنتجات التي تختلف من حيث

الوظائف ولكنها تلبي نفس الرغبات، نذكر مثال هنا: لا شك أن التلفزيون يختلف عن المطعم، إلا أن الخروج وتناول العشاء بالمطعم يمثل حلا بديلا للبقاء في البيت ومشاهدة التلفاز، فالمنتجان بديلان من هذه الزاوية، وبما أن المنتجين بديلين، فإنه من الضروري أن تكون المؤسسة التي تنشط في صناعة التلفزيون على علم بما يجري في صناعة المطاعم وبعد البحث في الصناعات البديلة وفي المنتجات البديلة، يتم إعداد قائمة بمختلف الحلول التي يمكن الاستلها منها، وعلى أساس هذه القائمة نتساءل ما صناعة ما هي المؤشرات أو العناصر أو الخصائص من هذه الحلول البديلة التي يمكن اعتمادها في عرضنا من أجل إدخال تغيير جذري وقوي على عرضنا الحالي أو عرض الصناعة الحالي. (كيم وماويرغن، 2017، ص73)

### ثانيا: المسار الثاني للبحث في المجموعات الاستراتيجية المختلفة

يشير مصطلح المجموعات الاستراتيجية إلى مجموعة المؤسسات أو الكيانات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ استراتيجية متشابهة أو مماثلة، مثلا في صناعة السيارات توجد العديد من المجموعات الاستراتيجية منها(السيارات الفاخرة، السيارات العائلية، السيارات منخفضة الثمن) أيضا بالنسبة لصناعة المطاعم توجد(مطاعم الوجبات السريعة، المطاعم العائلية، المطاعم الراقية،...الخ). ويمكن ترتيب المجموعات الاستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسيين هما: السعر والجودة، إذ أن كل قفزة في السعر تعمل على إحداث قفزة متشابهة في بعض أبعاد الجودة، أي أن فرق الجودة يجب أن يعطل فروقات السعر كما يدركه الزبون.

تقوم بعض المؤسسات بمتابعة منافسيها العاملين ضمن القطاع ذاته أو تلك التي تتبنى استراتيجيات متشابهة، فالمؤسسات (gaguar ; Bmw ; mercedes) تعمل في مجال صناعة السيارات الفخمة، في حين يركز منتج السيارات الاقتصادية التفوق على بعضهم البعض ضمن المجموعة الاستراتيجية، ولا تعبر اهتماما ما ينتجه الآخرون على اعتبار أنهم ليسوا منافسين وهي نظرة ضيقة يمكن تجاوزها لإيجاد المحيط الأزرق، وهو الأمر الذي استغلته مؤسسة ( Toyota Lexus ) من خلال قيامها بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة ( BMW ; gag ; Mercedes )، بسعر أقرب للسيارات الأدنى من هذه الفئة كسيارات (cadillac ; lincolin)، فاستطاعت أن تستفيد من توجهات كلتا الاستراتيجيتين وإيجاد محيط أزرق لها، وعند الانتهاء من البحث في المجموعات الاستراتيجية المختلفة يكون لدى المؤسسة قائمة بالعناصر والعوامل والخصائص التي يمكن الاعتماد عليها في مجموعتها الاستراتيجية أو التي تساعدها على إنشاء مجموعة جديدة. (كيم وماويرغن، 2017، ص80).

### ثالثا: المسار الثالث البحث في مجموعات الزبون

تتفق معظم المؤسسات على تعريف عام للزبون على الرغم من اختلافهم من ناحية القدرة على اتخاذ قرار الشراء، وبشكل عام فإن جميع المؤسسات في مجال الصناعة، وتتحدد مواقعهم وفقا لدرجة تأثيرهم على قرار الشراء، فالمشتررون الذين يدفعون ثمن المنتج قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها، وهناك فئة نطلق عليها مجموعة المؤثرين في عملية الشراء، هذه الفئات الثلاث (المستخدمون، المشتررون، والمؤثرون )، يختلف لديهم معنى قيمة السلعة، فمثلا مندوب المشتريات يركز على عنصر التكلفة أكثر من المستخدم الذي يحصل على السلعة في النهاية، والذي يهتم بسهولة الاستخدام، أما صناعة الصيدلة فإنها تركز على فئة المؤثرين وهم الأطباء الذين يصفون الدواء للمستخدمين الفعليين للدواء، ولكنهم ليس بالضرورة هم من يدفعون ثمنه، بينما تركز صناعة الملابس على فئتي المشتررون و/أو المؤثرين، وفي هذه الحالة يصبح السبيل لإيجاد المحيطات الزرقاء هو إعادة النظر في سلسلة الزبائن.

تجدر الإشارة إلى توجب وضع في الاعتبار أمرين في غاية الأهمية عند البحث في هذه السلسلة، الأمر الأول يتعلق بالبحث عن أي تدخل بين مختلف عناصر السلسلة، لأنه يساعد على فهم عناصر السلسلة أكثر وبالتالي يساعد على تحديد نوع واتجاه القيمة لدى المشتري ولا القيمة لدى المستخدم، والأمر الثاني فهو التعرف على مفهوم القيمة لدى كل من هذه العناصر، وبعد تحديد التداخلات أو عدم التداخلات بين مختلف عناصر "سلسلة المشتررون، المستخدمين" يصبح بإمكان المؤسسة معرفة أي عنصر تركز عليه في توجيه القيمة، وتحديد طبيعة ونوع القيمة التي عليها إيجادها وإضافتها لتتمكن من رفع عرضها مقارنة مع ما هو بالقطاع. (كيم وماوبرغن، 2017، ص86)

### رابعا: المسار الرابع البحث في العروض المكملة

تسود الفكرة الخاطئة أن المنتجات المكملة تكون عموما من قطاع المؤسسة، وأن قطاعات المنتجات المكملة لا علاقة لها بقطاع المؤسسة، في الحقيقة ترتبط هذه القطاعات بقطاع المؤسسة إلى درجة كبيرة حيث عادة ما يكون للمنتجات المكملة تأثير واضح على قطاع المؤسسة، المنتجات التكميلية هي المنتجات التي ترتبط ببعضها البعض، وأن المؤسسات تقدم تشكيلة من العروض التكميلية التي توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات غير الناجحة.

ويشير كيم وماوبرغن إلى قلة المنتجات التي تستخدم في الفراغ، حيث هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل المنتجات المكملة، ولإيجادها على المؤسسة أن تحدد الحول المتكاملة التي يتمنى زبائنها الحصول عليها مع السلعة التي تقدم لهم، ذكر مثال هنا: لأكبر مطار في العالم مطار سيول Seoul في كوريا حيث يقدم عدة خدمات مكملة للخدمات الأصلية للمطار حيث يخدم كل



الفئات ابتداء من الأطفال الرضع بتوفير أماكن مخصصة لهم Nursing Room « kids » zone خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك بتوفير لكل شخص من ذوي الاحتياجات الخاصة موظف يخدمه، خدمة كبار السن من خلال توفير أجهزة ضخ القلب، بالإضافة إلى هذه الخدمات فقد اهتم المطار بتوفير منتجات أخرى تكميلية له من خلال توفير فندق خاص لكل المسافرين، ومتحف، قاعتين لسينما، مكتبة لتأجير الكتب مجانا، مساحة للتزلج والترفيه، أماكن مخصصة للاسترخاء والراحة، توفير الانترنت، تقديم عروض للترويج لثقافة البلد والشعب، وجود فرق للترحيب بالزائرين وإعطائهم دليل سياحي للبلد لتنشيط السياحة، الفكرة الأساسية للمطار هو توفير وتسهيل أمور السفر من شأنه تحسين التجارة ورفع عدد الزبائن، وبالتالي يرتفع دخل الفرد بالتأمل في المنتجات والعروض التكميلية نجد أن المؤسسة تستطيع أن تجد من العناصر ما يساعدها على ابتكار القيمة لها ولزبائنها بكيفية قوية، ما من شأنه تسهيل انتقالها من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق بنجاح. (كيم وماوبرغن، 2017، ص90)

#### خامسا: المسار الخامس البحث في المحتوى الوظيفي والعاطفي

توجد نوعان من المؤسسات:

- مؤسسات تتنافس أساسا في السعر والجودة فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع الوظيفي.
- مؤسسات تتنافس أساسا على أذهان ومشاعر وعواطف الزبائن فتصبح جاذبيتها من النوع العاطفي.

في هذا الصدد يوجد نموذجين سائدين هما:

**1- صناعات الجاذبية العاطفية:** حيث تمنح زبائنها عدد من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة، فإذا ما استبعدت هذه العناصر فستمكن من ابتكار نموذج أعمال هيكل تكاليف أقل وأوفر.

**2- الصناعات ذات الجاذبية الوظيفية:** تقدم سلعا رخيصة للزبائن، وغالبا ما تتنافس شركتها على تخصيص الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى، فإذا تم ابتكار عناصر عاطفية جديدة فإن المؤسسة ستبتكر قيمة جديدة للزبائن هذه الصناعات، ولابتكار أسواق زرقاء لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تتنافس المؤسسة في ناحية الوظيفية أم العاطفية؟
- إذا كانت المؤسسة تتنافس على الجاذبية العاطفية للزبائن، ما هي العناصر التي يمكن استبعادها من المنتجات لتكون أكثر جاذبية عاطفية؟
- وإذا كانت المؤسسة تتنافس على الجاذبية الوظيفية لدى الزبائن، فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجات المؤسسة أكثر جاذبية عاطفية؟

## الفصل الثاني:.....دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

من خلال ما سبق نجد أنه من المفترض على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مزيج هذه العوامل وتعديلها وفقا لاستحقاقاتهم.(دخان، 2019، ص71)

### سادسا: المسار السادس البحث في الوقت من خلال تقدير الاتجاهات

يمثل تقدير الاتجاهات عاملا مهما في محاولة سبق التحولات البيئية والمعرفة المسبقة للوضع المستقبلي لكل ما يؤثر في المؤسسة واستمرارها، غير أن التفكير الاستراتيجي المنطلق من شدة المنافسة وضرورة التغلب على المنافسين قد جعل المؤسسات تركز على الحاضر أكثر من المستقبل حتى وإن كانت تعطي أهمية للاستشراف، أما مقارنة المحيط الأزرق، فإنها تعطي للاستشراف أكثر أهمية من حيث أنها تجعل منه مصدرا للإلهام في عملية تحديد نوع وطبيعة القيمة التي تقبل المؤسسة على إضافتها من أجل تمييز منتجاتها.

كما أن المتتبع للتغيرات التي تحدث بمرور الزمن يلاحظ حجم التغيير الكبير في الرغبات وأنماط الاستهلاك نتيجة انتشار الوعي، وظهور الحركة العالمية لحماية البيئة، والأمر الذي يمثل فرصة حقيقية باتجاه خلق سوق جديدة من خلال تحديد تأثير هذه التحولات في تغيير القيمة لدى الزبائن، وعلى أنشطة المؤسسة وأعمالها لتحديد مسار واضح لأعمالها مستقبلا.

ومما سبق يمكن أن نلخص مقارنة بين دراسة الجدوى التسويقية بالطريقة التقليدية ودراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق وذلك حسب المرحلة الأولى من مراحل دراسة الجدوى.(دخان، 2019، ص72)

الجدول رقم(03): مقارنة بين دراسة الجدوى التسويقية من المنظور التقليدي ودراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق حسب المرحلة الأولى

د. ج. ت. وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق	د. ج. ت. وفق المنظور التقليدي
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النظر عبر الصناعات البديلة</li> <li>▪ النظر ضمن المجموعات الاستراتيجية ضمن الصناعة(العوامل المتميزة)</li> <li>▪ إعادة تعريف مجموعة المستهلكين في الصناعة(السعي نحو التبسيط)</li> <li>▪ النظر في المنتجات المكملة، النظر عاطفيا ووظيفيا</li> <li>▪ المساهمة بتشكيل الاتجاهات الخارجية مع الزمن (حاسمة غير قابلة للعكس، مسار واضح).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تركز المنافسة ضمن الصناعة فقط.</li> <li>▪ التركيز على الوضع التنافسي ضمن المجموعة الاستراتيجية</li> <li>▪ التركيز على مجموعة أفضل لمجموعة المستهلكين.</li> <li>▪ التركيز على تحقيق الحد الأقصى من قيمة المنتج المقدم ضمن حدود صناعتها.</li> <li>▪ التركيز على التكيف مع الاتجاهات الخارجية حال حدوثها.</li> </ul>

## المطلب الثاني: دراسة السوق من منظور استراتيجية المحيط الأزرق

يتمحور ذلك من خلال المبدأ الثالث من استراتيجية المحيط الأزرق هو تخطي معدلات الطلب الحالية.

### أولاً: تخطي معدلات الطلب الحالية

لا ترغب أي شركة في المغامرة متخطية المحيطات الحمراء من أجل أن تجد نفسها قد علقت في بركة، السؤال المطروح هنا هو كيف يمكنك أن تزيد من مساحة المحيط الأزرق الذي تنشئه؟ يوصلنا هذا السؤال إلى مبدأ تخطي معدلات الطلب الحالية، يعتبر هذا المبدأ من المكونات الرئيسية لتحقيق ابتكار القيمة، فعبر تعظيم الطلب وصولاً إلى أعلى معدل ممكن من الطلب على عرض جديد فإن هذا الأسلوب يخفف من وطأة المخاطرة التي تصاحب إنشاء سوق جديدة.

من أجل تحقيق هذا الأمر على الشركات أن تتحدى ممارستين استراتيجيتين تقليديتين أولهما هي التركيز على العملاء الحاليين والأخرى هي ممارسة التوجه نحو تجزئة السوق بشكل أفضل من أجل محو الاختلافات بين العملاء، من أجل زيادة حصتها من السوق، تتوق الشركات إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتوسيع قاعدتهم، الأمر الذي يؤدي عادة إلى فئات أفضل من العملاء وإعداد أفضل للعروض بما يتناسب مع مفضلاتهم، كلما زادت حدة المنافسة زاد تخصيص العروض في المتوسط ومع تنافس الشركات على تقبل مفضلات العملاء عبر تحسين تجزئة السوق، فإنها عادة ما تخاطر بإنشاء أسواق مستهدفة متناهية الصفر من أجل زيادة أحجام محيطاتها الزرقاء، على الشركات أن تسلك مساراً معاكساً فبدلاً من التركيز على العملاء عليها أن تهتم بالعملاء، وبدلاً من التركيز على الاختلافات بين العملاء عليها أن تجد أموراً مشتركة قوية فيما يقدره المشترون، ما يسمح للشركات أن تتخطي معدلات الطلب الحالية من أجل فتح المجال أمام كتلة جديدة من العملاء التي لم تكن متواجدة من قبل.

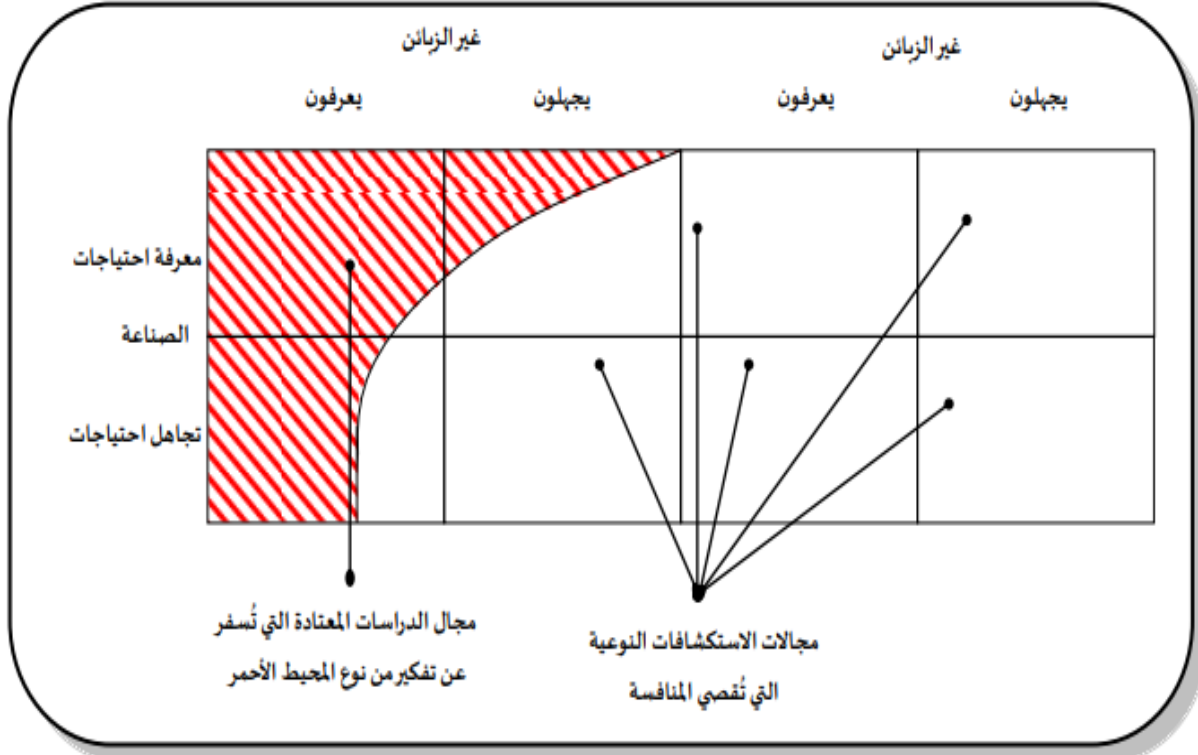
علام تصب تركيزك، على امتلاك حصة أكبر من العملاء الحاليين، أم تحويل اللاعملاء إلى المزيد من الطلب على منتجك؟ هل تبحث عن أوجه الشبه بين ما يقدره المشترون، أم تتوق إلى تقبل الاختلافات بين العملاء عبر تحسين تقسيم السوق وتخصيصه؟ من أجل تخطي معدلات الطلب الحالية فكر في اللاعملاء قبل العملاء، وفكر في أوجه التشابه قبل الاختلافات وفك في عدم تقسيم السوق قبل التفكير في تحسين أساليب تقسيمه.

حيث أنه في المحيط الأحمر يكون الزبائن قادرين على التعريف باحتياجاتهم وما على المؤسسة سوى تلبية هذه الاحتياجات والعكس وفق مقارنة المحيط الأزرق فالمؤسسة تركز انتباهها بمن ليسوا زبائنهم وتحاول جذبهم إلى منتجاتها. وبالتالي وفق مقارنة استراتيجية المحيط

## الفصل الثاني:.....دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

الأزرق يكون التركيز على غير الزبائن (دخان، 2019، ص74) كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02):مجالات المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

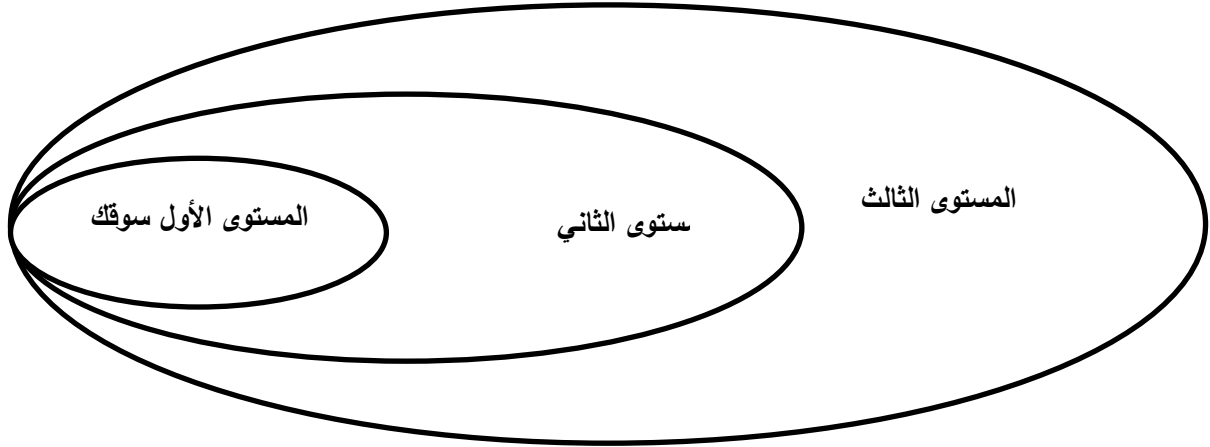


المصدر: حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص74.

### ثانيا: المستويات الثلاثة للاعمال

على الرغم من أن فئات اللاعمال تقدم فرصا كبيرة للمحيطات الزرقاء، فإن عددا قليلا للغاية من الشركات هي التي تدرك ماهية اللاعمال وكيفية فتح المجال أمام اجتذابهم. فهناك ثلاثة مستويات من اللاعمال الذين يمكن تحويلهم إلى عملاء، وتتباين المسافات النسبية لهذه الفئات عن السوق التي تعمل بها. كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): المستويات الثلاث للاعمال



المصدر: حسينة دخان، المرجع السابق، ص75.

**1- مستوى اللاعمال الأول**

أولئك اللاعمال الذين على وشك أن يكونوا عملاء هم أولئك الأشخاص الذين يستخدمون الصناعة الحالية من أجل تدبر أمورهم في أثناء بحثهم عن عروض أفضل لتلبية احتياجاتهم عند الحصول على أي بديل أفضل، فإنهم سيتخلون عن الصناعة على الفور، من هذا المنطلق يعتبر هؤلاء اللاعمال مستقرون على حافة السوق، وتتحول السوق إلى سوق راكدة تواجه مشكلات تتعلق بالنمو مع زيادة أعداد اللاعمال الذين على وشك أن يكونوا عملاء. ويحتوي هذا المستوى الأول من اللاعمال على كم هائل من الطلب غير المطروق الذي ينتظر الانطلاق.

**2- مستوى اللاعمال الثاني:**

هؤلاء هم اللاعمال الراضون، الأشخاص الذين إما لا يرغبون في استخدام عروض السوق الحالية أو لا يمكنهم تحمل تكلفتها، لأنهم لم يجدوا هذه العروض مقبولة أو أنها تتخطى إمكانياتهم. وتتم تلبية احتياجاتهم إما عن طريق وسائل أخرى أو يتم تجاهلها تماما. يعتبر اجتذاب اللاعمال الراضين وسيلة رائعة لزيادة الطلب الغير المستغل الذي ينتظر من يفتح له المجال للانطلاق.

**3- مستوى اللاعمال الثالث:**

يعتبر المستوى الثالث من اللاعمال هو المستوى الأبعد عن عملاء صناعتك الحاليين. ربما لم يستهدف أحدا هؤلاء اللاعمال غير المستكشفين أو اعتبرهم أي من العاملين في المجال كعملاء محتملين، لأن احتياجاتهم والفرص العملية المصاحبة لها كما يعتقد دائما أنها تخص أسواق أخرى.

قد تصاب الكثير من الشركات بالجنون إن أدركت عدد اللاعملاء من المستوى الثالث الذين تفقدتهم. فكر في الفرضية التي اعتقدت في صحتها لوقت طويل بأن خدمة تبييض الأسنان خدمة تقتصر فقط بأطباء الأسنان، ولا يمكن للشركات المنتجة لمنتجات الفم تقديمها وبالتالي لم تهتم شركات منتجات رعاية الفم حتى وقت قريب بحاجات هذه الفئة من اللاعملاء وعندما فعلت، عثرت على محيط من الطلب الساكن الذي ينتظر أن يستغل، كما اكتشفت أنها تمتلك القدرة على تقديم حلول آمنة وعالية جودة ومنخفضة التكلفة لتبييض الأسنان وحينها انفجرت الأسواق.(دخان، 2019، ص76)

### ثالثاً: اسع للإمساك بالصيد الأكبر

لا توجد قاعدة سريعة ومثبتة عن أي من مستويات اللاعملاء عليك أن تركز متى سيكون عليك فعل هذا. وحيث أن حجم فرص المحيط الأزرق التي يمكن لكل من مستويات اللاعملاء توفيرها يختلف باختلاف الوقت والصناعة، عليك أن تركز على مستوى اللاعملاء الذي يمثل الصيد الأكبر الذي يمكن لمؤسستك الإمساك به، ولكن عليك أيضاً أن ترى إذا ما كانت هناك أوجه شبه مشتركة بين مستويات اللاعملاء الثلاثة. من هذا المنطلق يمكنك أن توسع من نطاق الطلب الساكن الذي يمكنك إطلاقه، وعندما تتمكن من هذا لا يجب عليك أن تركز على مستوى واحد فحسب، بل عليك أن تستكشف جميع المستويات، القاعدة المتبعة هنا هي أن تحاول الإمساك بأكبر صيد يمكن لمؤسستك أن تمسك به.

يعتبر التوجه الاستراتيجي الطبيعي للكثير من الشركات هو محاولة الحفاظ على العملاء الحاليين والسعي لاغتنام فرص أكثر من فرص تقسيم السوق، ينطبق هذا الأمر في مواجهة الضغط التنافسي وعلى الرغم من أن هذا قد يكون طريقة جيدة للحصول على ميزة تنافسية مركزة وزيادة حصتك من مساحة السوق الحالية، فإنه من غير المرجح أن تنشئ محيطاً أزرق يوسع من نطاق السوق وينشئ نوعاً جديداً من الطلب. الهدف في هذه الحالة ليس الجدل بشأن التركيز على العملاء الحاليين أو تقسيم السوق أمراً خطأ، بل الخطأ هو مواجهة هذه التوجهات الاستراتيجية الحالية المسلم بها. ما نقترحه من أجل زيادة محيطك الأزرق هو أن تتخطى أولاً حدود الطلب الحالي وصولاً إلى اللاعملاء وفرص عدم تقسيم السوق عند صياغة الاستراتيجيات المستقبلية.

إن لم تتمكن من العثور على مثل هذه الفرص، فيمكنك أن تستمر محاولاً استغلال الاختلافات بين العملاء الحاليين ولكن بإقدامك على هذا التحرك الاستراتيجي عليك أن تكون مدرك لأنه قد ينتهي بك المطاف في مساحة أصغر من سابقتها، كما يجب عليك أن تنتبه إلى أنه عندما ينجح منافسوك في جذب الكثير من اللاعملاء عبر مبادرات ابتكار القيمة فإن الكثير

## الفصل الثاني:.....دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

---

من عملائك الحاليين قد ينجذبون نحوهم أيضا، لأنهم قد يكونوا على استعداد أيضا للتخلي عن الاختلافات التي بينهم في سبيل الحصول على طفرة كبيرة في القيمة.  
لا يكفي كل هذا لزيادة حجم المحيط الأزرق، حيث يجب عليك أن تحصل منه على أرباح من أجل التوصل إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف. (كيم وماوبرغن، 2017، ص142)

## المبحث الثالث: إعداد المزيج التسويقي والتقرير النهائي من

### منظور استراتيجية المحيط الأزرق

يتمحور ذلك من خلال المبدأ الرابع لاستراتيجية المحيط الأزرق السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح، بالإضافة إلى إعداد التقرير النهائي.

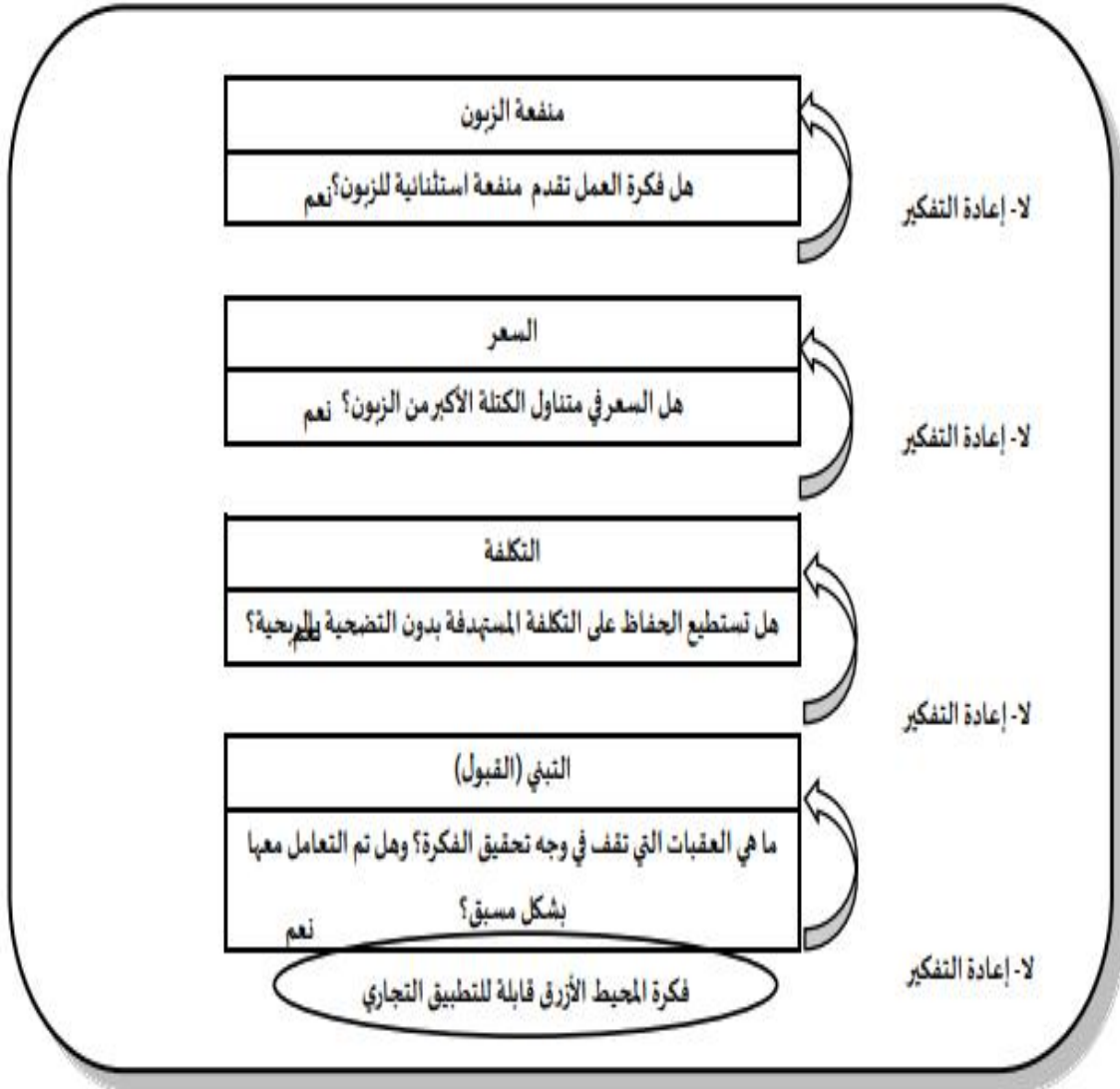
#### المطلب الأول: إعداد المزيج التسويقي وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

اعمل على تنفيذ استراتيجياتك التي قمت بتحديدتها بالترتيب الذي يساعدك على تحقيق أهدافك. فحاول توظيف خبراتك للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة.

إن تطبيقات الاستراتيجية في المنظمات قد بلغت من القدرة ما يمكنها ويؤهلها لصياغة منظمات استراتيجية التي تمكنها من سبق التغيرات الممكنة الحدوث في البيئة الخارجية. وتسعى هذه المنظمات من خلال إحداث التغيرات والتطورات إلى نشر نتائجها إلى البيئة الخارجية والى تطبيق الاستراتيجية بالشكل الصحيح من خلال مدراء استراتيجيين. فالمدراء الاستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية. أنهم يقومون بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويضعون ويطبّقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها. وتحتاج المنظمات لبناء استراتيجية المحيط الأزرق معايير ضمن سياق: منفعة الزبون، السعر، الكلفة والتبني، والموضحة في الشكل الآتي. (فرحان طالب و محمود البناء، 2012، ص90)



الشكل رقم (04): سياق استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: حسينة دخان، مرجع سبق ذكره، ص76.

إذ يتبين من خلال الشكل ما يلي:

- نقطة البدء هي منفعة الزبون: وتتمثل بالأسئلة الآتية:

- هل يقدم العرض منفعة استثنائية؟
- هل هناك سبب مقنع لجعل غالبية الناس تشتروه؟ وفي غياب هذا ليست هناك إمكانية إيجاد محيط أزرق تبدأ منها فيكون هنالك خياران:
- إذا كان (لا) ممكن إعادة التفكير
- إذا كان (نعم) فممكن الانتقال إلى الخطوة التالية.

- هل وضع السعر للعرض بشكل يجذب كتلة المستهلكين المستهدفين بحيث يدفعون بقناعة مقابل العرض؟ إذا لم يكن الحال كذلك فلن يشتروه ولن يخلق العرض حركة قوية في السوق، حيث تتضمن هاتان الخطوتان خلق قفزة في القيمة الصافية

للمشتري. وهذه القيمة الصافية تساوي المنفعة التي يحصل عليها المستهلكون مطروحا منها السعر الذي يدفعونه لقاء المنتج.

- **العنصر الثالث الكلفة:** وتتمثل بالأسئلة الآتية:

• هل يمكن إنتاج العرض بالكلفة المستهدفة والحصول في الوقت نفسه على هامش ربح؟

• هل يمكن تحقيق الربح من السعر الاستراتيجي، وهو السعر الذي يسهل دفعه من قبل كتلة كبيرة من الزبائن المستهدفين؟

وعندما لا يمكن تحقيق الكلفة المستهدفة فيكون إما إهمال الفكرة لعدم إمكانية الاستفادة من المحيط الأزرق في تحقيق الربح، أو ابتكار نموذج عمل جديد خاص لتحقيق الكلفة المستهدفة.

إن التركيبة الصحيحة بين المنفعة الاستثنائية، ووضع السعر يشكل استراتيجي، والكلفة المستهدفة هي التي تسمح للمنظمات بتحقيق ابتكار القيمة، أي القفزة في القيمة للمستهلكين وللنظمات في آن واحد.

- والخطوة الأخيرة تتناول **صعوبات التبني** وتتمثل بالتساؤل الآتي:

❖ ما هي صعوبات التبني التي تعيق تطبيق الأفكار؟

❖ هل تم التفكير بهذه الصعوبات مسبقا؟(فرحان طالب و محمود

البناء، 2012، ص92)

وفيما يلي توضيح موجز للخطوات:

### 1- **منفعة المشتري: Buyer Utility**

يرى الاقتصاديون الكلاسيك أن استهلاك الفرد أو اقتناؤه لسلة ما تعطيه منفعة ناجمة عن إشباع حاجة لديه، وهذه المنفعة يمكن قياسها عدديا ويمكن اعتبار المبالغ النقدية التي يرغب الزبون دفعها لقاء اقتنائه لتلك السلعة مؤشرا يقيس تلك المنفعة.

لذلك يمكن تعريف المنفعة الكلية على أنها مجموعة الفوائد الكلية التي يحصل عليها الفرد من استهلاك السلع والخدمات وهي تعتمد على مستوى الاستهلاك، وكلما كان الاستهلاك أكثر كلما كانت المنفعة أكثر بشكل عام.

حيث توجد مراحل لتجربة المشتري تسمى برافعات المنفعة وهي الطرائق التي تمكن المنظمات من تقديم منفعة استثنائية للمشتري تحقق المنفعة من خلال مجمل تجزئة الشراء للزبائن وغير الزبائن. (فرحان طالب و محمود البناء، 2012، ص93).

## 2- السعر الاستراتيجي:

وهي تعني تحديد السعر بناء على إدراكات المشترين للقيمة، وليست تكلفة البائع كمفتاح للتسعير. حيث تتضمن هذه الخطوة وضع السعر الاستراتيجي الصحيح حيث أن المستهلكين لم يرغبوا بشراء المنتج فقط بل ستكون لديهم القناعة لدفع ثمنه.

ويعد سعر السلعة من الاعتبارات أو القوى التي يمكن التحكم فيها داخل حدود معينة، وقد يرى البائع أن ينافس على أساس السعر وبالتالي يبيع إنتاجه بسعر أقل من المنافسين أو عكس ذلك فقد يختار طريقة إنتاج سلعة ذات جودة ممتازة ثم يعرضها بسعر مرتفع نسبياً يتفق مع فرق الجودة.

إن السعر الاستراتيجي لخلق الطلب يؤدي إلى زيادة الكمية المطلوبة وبناء سمعة جيدة للعلاقة وبوقت سريع يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، وإن التكلفة المستخدمة لخلق الربح يؤدي إلى زيادة هامش الربح وتغيير لهيكل التكلفة مما يؤدي إلى صعوبة تقليده من قبل منافسيه ذلك فالعديد من المنظمات تتخذ المسار المعاكس، حيث يختبرون البيئة المحيطة بالمنتج الجديد أو الخدمة، وذلك لاستهداف زبائن ممن يبحثون عن الإبداعات الجديدة من دون حساسية للسعر من خلال إطلاق فكرة عمل جديدة، لذلك تحاول المنظمات أن تخفض أسعارها لجذب المستهلكين الأساسيين. إذ أن السعر الاستراتيجي لا يهدف فقط إلى جذب المستهلكين بأعداد كبيرة ولكن في المحافظة م البقاء عليهم.

يستخدم هذا التسعير إدراكات المشترين للقيمة، وليست تكلفة البائع وهذا يعني أن المسوق لا يستطيع أن يصمم المنتج، وبرامج التسويق ثم يحدد السعر بعد ذلك، فيؤخذ السعر متغيرات المزيج التسويقي الأخرى، فبعد إنتاج المنتج وبروزه للشراء يجب إن يقنع التسويق عند ذلك المشترين بأن قيمة المنتج عند هذا السعر نبرر شراؤه فإذا كان السعر مرتفعاً بأن المنتج يحقق مبيعات أقل، التحديد بناء على إدراك الزبون بقيمة المنتج وتقود القيمة والربح المستهدفين بعد ذلك قرارات تصميم المنتج، والتكاليف الأخرى للمنتج، حيث يبدأ التسعير بتحليل احتياجات المستهلك وإدراكه للقيمة ويتحدد السعر للقيمة المدركة للزبون، يجب أن ندرك أن القيمة الجيدة ليست نفس الشيء مثل السعر المنخفض. إن في اقتصاديات الإنتاج تكون المصانع ذات السيطرة السوقية نتيجة براءات الاختراع عادة ما تؤدي لخسارة ناحيتين مؤثرتين في الرفاه الاجتماعي:

- الأولى: حرمان فئة كبيرة من المستهلكين من إمكانية شراء بعض المنتجات التي يحتاجونها نتيجة وضع أسعار عالية لها.

• الثانية: الوضع الاحتكاري الذي تتمتع به هذه المنظمات وضعف المنافسة يؤدي إلى عدم التركيز على الكفاءة ومن ثم هدر المصادر الاجتماعية المتاحة. ( فرحان طالب و محمود البناء، 2012، ص94)

### 3- الكلفة المستهدفة (نموذج العمل):

هي الخطوة الثالثة في السياق الاستراتيجي، وتتناول جانب منفعة نموذج العمل فعلى المنظمة التي تنتهج استراتيجية المحيط الأزرق أن تبدأ بسعر استراتيجي وتطرح منه هامش الربح لتصل إلى الكلفة المستهدفة.

والسعر مطروح منه الكلفة وليس الكلفة مضافا إليها هامش الربح، ومن ذلك يتبين أن الكلفة تتميز بصفتين:

- كونها مربحة.
- صعوبة تحقيقها.

ويرى كيم ورنبيه أن هناك ثلاث طرائق أساسية للوصول إلى الكلفة المستهدفة:

1. سلاسة العمليات وابتكار حلول تخفيض الكلفة بدءا بالتصنيع وانتهاء بالتوزيع.
2. الشراكة.
3. ابتكار السعر.

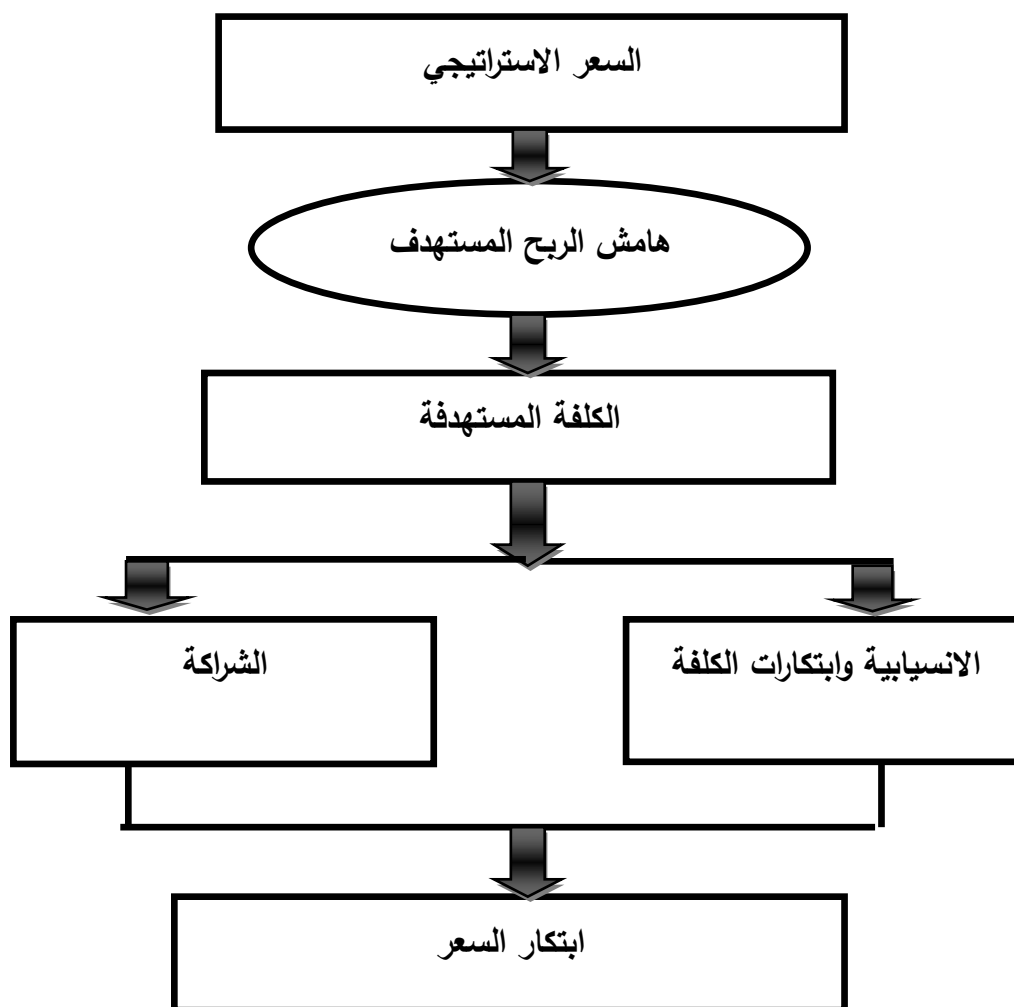
فالكلفة الأدنى يقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة. وقد استخدم منحنى التعلم على نطاق واسع في الصناعة ويشار له في الاقتصاد بوفرات اقتصاديات الحجم، والتي تعني التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج وان بعض المنظمات تهجر مفهوم السعر وبدلا منه فإنها تقدم المنتجات للزبائن مقابل الانتفاع من عمل الزبون.

وفي بعض الأحيان لا يمكن لسلاسة الإنتاج ولا تخفيض الكلفة أو الشراكة أن تصل بالمنظمة إلى تحقيق الكلفة المستهدفة لذلك فهناك الرافعة الأخيرة والتي يمكن للمنظمات استخدامها للحصول على هامش الربح دون المساومة على السعر الاستراتيجي. وهذه الرافعة هي تغيير نموذج وضع السعر في صناعة ما، حيث استخدمت المنظمات ابتكارات عديدة في نماذج وضع الأسعار للوصول إلى السعر الاستراتيجي بشكل مربح. ولا تهدف هذه العملية للمساومة على السعر الاستراتيجي إنما تهدف للوصول إلى الهدف من خلال نموذج سعر جديد وتسمى هذه العملية ابتكار السعر.

وان ما يعد ابتكار سعر في صناعة ما، هو غالبا النموذج القياسي لوضع السعر في

صناعة أخرى (فرحان طالب و محمود البناء، 2012، ص97)

والشكل(05): يوضح نموذج المنفعة في استراتيجية المحيط الأزرق



المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص97.

يتضح من الشكل رقم (05) أن المنظمة تبدأ من السعر الاستراتيجي وتطرح منه هامش الربح المستهدف لتصل إلى الكلفة المستهدفة. حيث أن هناك رافعتين أساسيتين أمام المنظمات لكي تصل إلى الكلفة المستهدفة التي تدعم هامش الربح كذلك.

الرافعة الأولى هي سلسلة العملية الإنتاجية والأفكار المبتكرة لخفض التكلفة، والرافعة الثانية هي الشراكة وعند تحقيق الكلفة المستهدفة على الرغم من كل الجهود المبذولة لبناء نموذج عمل منخفض الكلفة فإن على المنظمة أن تعود إلى الرافعة الثالثة وهي ابتكار السعر لكي تحقق السعر الاستراتيجي المريح.

## الفصل الثاني:.....دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

لذلك فإن المنظمات التي تخلق محيطات زرقاء تهدف إلى الحصول على عدد كبير من الزبائن المستهدفين من البداية وعدم التشجيع على التقليد وكسب سمعة العلامة التجارية بسرعة للقيمة المعروضة وإطلاق وقرات الحجم والتعلم.

فالمحيطات الزرقاء توجد فقط عندما يكون هناك قفزة في القيمة للمشتريين على شكل منفعة وسعر وقفزة في القيمة للمنظمة من خلال الحصول على إرباح جيدة التبني Adoption يتبنى نموذج العمل ضمن سياق المنفعة الاستثنائية، والسعر الاستراتيجي والكلفة المستهدفة وابتكار القيمة. بشكل مغاير لمبتكري التقنيات التقليديين، فإن ابتكار القيمة يركز على مبدأ تحقيق المنفعة للجميع بين المستهلكين والمنظمات والمجتمع. ولكي يتم تبني الابتكارات بشكل رسمي فعلى فرق العمل أن تقوم بصياغة الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون مقبولة سياسيا وقابلة للتطبيق من الناحية الإدارية والفنية وتحتوي جميع الأشكال القانونية والأخلاقية في عملية التنفيذ.

إذ يمثل تبني الابتكارات تحديا رئيسا للمنظمات لأن الابتكار يمثل نقطة تحول بحد ذاته في الممارسة العملية وهذه الابتكارات فضلا عن الأفكار الجديدة تكون ضرورية التبني من قبل المنظمات، حتى ولو كانت مكتشفة خارج هذه المنظمات. وقد لا يكون التبني كافيا لضمان النجاح التجاري لفكرة محيط أزرق، فقد يشكل تهديدا للحالة القائمة وقد يثير الخوف والمقاومة بين الشرائح الرئيسة:

- الموظفون.
- شركاء العمل.
- جمهور العامة .

❖ **المستخدمون:** هم جميع الموظفين داخل المنظمة، إذ من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية ( السالم، 2005)

لذلك فإن تأثير أفكار العمل الجديدة في حياتهم من جراء التغيير يكون مكففا. أي قد لا يرى الأفراد أي مصلحة يمكن أن تتحقق من جراء التغيير.

لذلك فإن على المنظمات أن تعمم أفكارها وأن تبذل جهدا كبيرا للتواصل مع موظفيها وتعلمهم بأن الإدارة على علم بمخاطر تنفيذ الفكرة والعمل لإيجاد طرائق لتجاوز المخاطر.

❖ **شركاء العمل:** وهم الأكثر مقاومة الذين يخافون من تهديد أفكار العمل الجديدة على موقعهم في السوق.

❖ **جمهور العامة:** رفض أفكار العمل من قبل جمهور العامة خاصة إذا كانت الفكرة جديدة جدا ومبتكرة بحيث تهدد النظم السياسية أو الاجتماعية التقليدية.

## الفصل الثاني:.....دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

ويمكن إيصال الأفكار الجديدة إلى هذه المجموعات من خلال تبني الفكرة الجديدة التي يطرحها مدراء المنظمة وتوضيح أفضل ما فيها ووصف كيفية التعامل معها. حيث يحتاج ذوو العلاقة إلى أن يعرفوا أن صوتهم مسموع وأنه لن تكون هناك مفاجآت وتعود على المنظمات الكثير من جراء تحمل العناء والوقت الذي بذلته.

فالعلاقات والسلع الجديدة تتعرض لتحديات الأفكار والمعتقدات الموجودة. لذلك يجب أن يتم توقع مقاومتها، وبالتالي فإن أي فكرة جديدة أو عمليات إنتاجية أو ترتيبات جديدة ستحتاج إلى دعم الإدارة لتلقى النجاح.

وأكد (الصرن) أن تبني الابتكارات يتوقف على وجود العلاقات المشتركة بين الأقسام الرئيسية للمنظمة. وتتطلب العملية الناجحة لتبني الابتكارات ثقافات فرعية تنشأ نتيجة التفاعل بين أقسام المنظمة كما في المنظمات اليابانية. إذ الغير إلى دعم المدراء والعالمين وموافقتهم على التغيير، إذ التغيير الكبير قد يحتاج إلى مستندات قانونية والتغيير الصغير يتبنى من قبل التنظيم غير الرسمي.

يمر المستهلكون خلال مراحل في عملية تبني المنتج الجديد:

- الإلمام: يصبح المستهلك ملما بالمنتج الجديد، لكن ليست لديه معلومات عنه.
- الاهتمام: يسعى المستهلك للحصول على معلومات عن المنتج الجديد.
- التقييم: يدرس المستهلك إذا كانت تجربة المنتج الجديد لها معنى.
- التجربة: يجرب المستهلك المنتج الجديد على مقياس صغير لتحسين تقديره لقيمه.
- التبني: يقرر المستهلك أن يستخدم المنتج الجديد استخداما كاملا ومنتظما.

### المطلب الثاني: إعداد التقرير النهائي وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

ويتمثل ذلك من خلال:

مدى النجاح في تشكيل الاستراتيجيات واستغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق، حيث يتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظم المعلومات الساندة والاتصالات والقيادة ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. لذا فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة وتعقيد لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا، وإن أي فشل للإدارة في تطبيق الاستراتيجية لن يقتصر على هذه الحلقة الديناميكية الحساسة وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية ككل.

## الفصل الثاني:.....دراسة الجدوى التسويقية وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق

---

فمهما كانت الإدارة ناجحة في استخدام أدوات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية المناسبة إلى أن جميع جهودها تؤول للفشل إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب حيث تهتم الصياغة بتحليل العوامل قبل التنفيذ بينما مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية. (الحوارني، 2017، ص22)



## خلاصة الفصل الثاني:

إن المضامين المفاهيمية لاستراتيجية المحيط الأزرق تكمن في تركيزها على زيادة الطلب والانفلات من المنافسة الشديدة والحصول على فرص جديدة في سوق عملن فضلا عن خلق أسواق جديدة غير مكتشفة سابقا فمن خلال أدوات استراتيجية المحيط الأزرق، يحفزنا أولا التفكير باستبعاد العوامل التي تتنافس حولها الشركات وبحفزنا ثانيا على اكتشاف موارد جديدة كليا لقيمة المستهلك، وعلى خلق طلب جديد وتعديل استراتيجيات الاسعار.

الهدف الرئيسي لاستراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في إعادة بناء حدود السوق الذي يشير إلى أن المنظمات الساعية إلى تبني هذه الاستراتيجية عليها إعادة بناء حدود أسواقها بالشكل الذي يجعلها تخرج من دائرة المنافسة ( المحيط الأحمر) وصولا إلى مساحات غير معروفة للمنافسين، لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكاريه ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق.



## الخاتمة:

ختاماً لما تقدم وتأسيساً على ما تم الخروج به اتضح أن استراتيجية المحيط الأزرق، هي اتجاه جديد استحدث لتحول تفكير المؤسسات من تتبع المنافسين وتقليدهم إلى محاولة التفرد والتميز عنهم، وذلك من خلال عدة أدوات فهناك عدة قوى تكمن وراء ارتفاع حتمية إيجاد المحيطات الزرقاء، فالتقدم التكنولوجي المتسارع قد حسن بشكل كبير من الإنتاجية وسمح للمجهزين بتقديم مجموعة غير مسبقة من المنتجات والخدمات وبهذا كانت نتيجة زيادة إعداد الصناعات وأضحى العرض يفوق الطلب، لذا يعد امتلاك المنظمة ميزة تنافسية تتفرد بها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها أمر في غاية الأهمية سعياً للبقاء والنمو والنجاح باستمرار وذلك من خلال تقديم أفضل السلع والخدمات التي تلبى احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمرقبين.

## النتائج:

من خلال موضوع بحثنا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالاتي:

- التغييرات المتسارعة هي السمة الواضحة للأعمال التجارية المعاصرة، حيث أن الاتجاهات المعاصرة الرئيسية المتمثلة في زيادة حدة المنافسة، والعولمة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، والتغير في نمط الحياة وما يرافقه من تغيير في أذواق الزبائن ومتطلباتهم، وزيادة الطلب على المنتجات المجمدة عالمياً، بالإضافة من زيادة حدة المنافسة وعدم جاذبية الصناعة؛ تشكل بيئة محيط أحمر. مما يدفع التحرك الاستراتيجي للانفلات من أسواق المنافسة وابتكار القيمة في محيط أزرق.
- يوجد اهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل المنظمات على تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام وهذا يدل على مدى وعي أصحاب الشركات بتطبيق مبادئ وأدوات استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق أسواق جديدة وابتكار منتجات تجذب الزبائن بما يساهم بزيادة الحصة السوقية ونمو المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية.

تشكل الدراسة التسويقية أولى وأهم مراحل الدراسات الخاصة بجدوى المشروع، والتي يجب أن تثبت وجود فجوة تسويقية بين الطلب والعرض للمخرجات المتوقع للمشروع إنتاجها، وأنها فجوة يتوقع استمرارها، ونجاح هذه الدراسة يعتمد على الإعداد الجيد لها من خلال جمع البيانات وعرضها وتحليلها.

### التوصيات:

من خلال جملة النتائج التي ذكرناها فإنه يوصى بالآتي:

- زيادة اهتمام المؤسسات باستراتيجية المحيط الأزرق كونها من الأدوات الأساسية التي تساعد في تحقيق التميز التنافسي في مجال تقديم خدمات جديدة وتحسين المنتجات، الخدمات القائمة حتى تتمكن من التكيف مع ظروف المنافسة الحادة بالأسواق.
- اوصلت الدراسة أن استراتيجية المحيط الأزرق هي الفرصة الناجحة في تحقيق الريادة من خلال البحث عن الفرص التي لا يمتلكها المنافسون، وقبول المخاطرة في تكوين الأعمال الجديدة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات جديدة. وبهذا تؤدي استراتيجية المحيط الأزرق الى زيادة منتجات وأسواق، وتحقيق النمو، وجذب زبائن، وما يرافقه من نمو في المبيعات والحصة السوقية والأرباح.
- التأكيد على أهمية عناصر ومؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في إنتاج علامات جديدة وخلق أسواق خالية من المنافسة مما يخلق طلب جديد والذي بدوره يساهم في زيادة الحصة السوقية بالإضافة إلى تنوع طرق جديدة للتسويق وادخال نظم حديثة لزيادة الإنتاج وتلبية احتياجات الزبائن.
- التأكيد على دراسة الجدوى التسويقية باستخدام فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق وهذا من أجل إعادة بناء حدود السوق والوصول إلى شرائح أكبر من الزبائن وخلق محيطات زرقاء.

### مقترحات:

- دور ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء.
- استراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحسين المزيج التسويقي.
- دراسة الأسواق وفق منظور استراتيجية المحيط الأزرق.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية، 2009.
- 2- تشان كيم، ريني ماوبرغن، استراتيجية المحيط الأزرق، مكتبة جرير، 2017.
- 3- برني ميلود، غضبان حسام الدين، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر، الأردن، عمان، 2020.
- 4- جهاد فراس الطليوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز لنشر، الأردن\_ عمان، 2011.
- 5- رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط2، 2005.
- 6- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراي للنشر، الأردن-عمان، 2009.
- 7- سيد سالم عرفة، دراسة جدوى المشروعات، دراسة جدوى المشروعات، دار الراية للنشر، الأردن، عمان، 2011.
- 8- فلاح حسن عداي حسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 2006.
- 9- ناجي معلا، دار رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الأردن-عمان، ط 2010، 4.
- 10- نعيم العبد عاشور، رشيد لمزعودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن\_عمان، 2006.
- 11- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2008.
- 12- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2004.
- 13- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر، عمان، 2014.
- 14- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط 2، 2007.

ثانياً: الرسائل والأطروحات ومذكرات التخرج

- 15- حسينة دخان، استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف (أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال المؤسسات)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019.
- 16- تمجدين نور الدين، دور وأهمية دراسات الجدوى في تقييم وتمويل مشروعات القطاع الخاص، (أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية)، نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
- 17- عبد المالك مهري، دراسة الجدوى المالية للمشروعات الاستثمارية ومساهمتها في اتخاذ القرار الاستثماري(رسالة ماجستير، ادارة وتسيير المشروع)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة، الجزائر، 2013.

## قائمة المراجع

---

- 18- يوسف موسى محمد الحوراني، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركة الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (رسالة ماجستير، إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامع الإسلامية، غزة، 2017.
- 19- محمد مؤيد ابراهيم الغوانمة، درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى الشركات الصناعات الغذائية (رسالة ماجستير، تسويق)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة فلسطين، 2019.

### ثالثاً: محاضرات

- 20- حريد رامي، مطبوعة في مقياس دراسة الجدوى واختيار الاستثمارات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2018.
- 21- نور باسل حميد وآخرون، محاضرة في دراسة الجدوى التسويقية الاجتماعية، 2018.