

تشخيص المسارات الفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة بيمو لصناعة البسكويت

دراسة استطلاعية من وجهة نظر عينة من الإطارات الفاعلة في المؤسسة

## Diagnosing the intellectual paths of the blue ocean strategy at BEMO Biscuit Industry

An exploratory study from the point of view of a sample of the pivotal  
frameworks

قبطان شوقي<sup>1\*</sup>، صدوقي زروق<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة يحي فارس - المدية (الجزائر)، kebtane.chaouki@univ-medea.dz

<sup>2</sup>جامعة يحي فارس - المدية (الجزائر)، sadouki.zerrouk@univ-medea.dz

تاريخ النشر: 2021/12/01

تاريخ الاستلام: 2021/05/21 تاريخ القبول: 2021/10/12

**ملخص:** سعت الدراسة لبحث إشكالية إذا كان للمؤسسة الاقتصادية بيمو الجزائر، نوايا لخلق محيط أزرق خاص بها في قطاع صناعة البسكويت، من خلال تبني إستراتيجية المحيط الأزرق كتوجه فكري غير تقليدي. وفي هذا الإطار، تم تصميم نموذج من ستة مسارات فكرية تعتبر بمثابة الأساس الفكري لتطبيق هذه الإستراتيجية وتأكيد هذه النوايا.

وتم تشخيص هذه المسارات الستة، من وجهة نظر عينة من الإطارات الفاعلة في المؤسسة، من خلال استطلاع درجة تناسب أنماط تفكيرهم، حيث أظهرت النتائج وجود تناسب قوي مع ثلاث مسارات فكرية، وتناسب ضعيف مع ثلاث مسارات أخرى، الشيء الذي تركنا نحكم بصفة عامة على المؤسسة بأنه ليس لها نوايا لتطبيق أو خلق محيط أزرق، وتركيزها موجه بشكل أساسي نحو كيفية النجاح في ظل المنافسة (محيط أحمر) بدل البحث عن كيفية الانعتاق منها (محيط أزرق).

**كلمات مفتاحية:** إستراتيجية المحيط الأزرق، إدارة إستراتيجية، صناعة البسكويت في الجزائر.

تصنيف JEL : M310، L210، L100

### Abstract:

The study aimed to examine if the BEMO corporation has intentions to create its own blue ocean in the biscuit industry, by adopting the blue ocean strategy as an unconventional intellectual trend. In this context, a model of six paths was designed, which serves as the intellectual basis for implementing this strategy and confirming these intentions.

These six paths were diagnosed, from the point of view of a sample of the pivotal frameworks, by surveying the degree of fit for their thinking patterns, where the results showed a strong fit with three intellectual paths, and a weak fit with three other paths, which left us to judge in general on the BIMO corporation that not It has an intention to implement or create a blue ocean, and its focus is primarily on how to succeed in competition (red ocean) rather than how to break out of it (blue ocean).

**Keywords:** Blue ocean strategy, Strategic management, biscuit industry.

**Jel Classification Codes :** M310 ,L210 ,L100.

### 1. مقدمة

تعيش المؤسسات الاقتصادية في جل القطاعات تقريبا حالة من الاحتدام التنافسي جراء انفتاح الأسواق وسهولة الحصول على المعلومات في ظل ثورة الاتصالات، مما أسهم في تعزيز موقف الزبون الذي أصبح في الكثير من الحالات المتحكم الأكبر في تحديد الموقف التنافسي للمؤسسات بإحجامه أو إقباله على منتجاتها، الأمر الذي خلف وراءه انحصارا محسوسا في الفرص السوقية. وأمام هذا الواقع، تجد المؤسسات نفسها أمام خيارين استراتيجيين من أجل ضمان الاستمرار والنمو، أولهما هو الدخول في صراع تنافسي مع المؤسسات الأخرى ومواجهتها من خلال تبني مقارنة البحث عن المزايا التنافسية، وهذا الخيار قد يكون مكلفا ولا يأتي بنتائج كبيرة خاصة في ظل التحركات الإستراتيجية المماثلة من طرف المنافسين. أما الخيار الثاني فأن تبحث المؤسسات على كيفية الإنعتاق من المنافسة من خلال البحث عن أسواق جديدة وخلق حاجات غير مشبعة بابتكار قيم للزبائن لا يوجد لها منافسون، ويعتبر هذا الخيار بمثابة توجه فكري غير تقليدي أثبت نجاعته في الكثير من المؤسسات وأصبح يعرف اصطلاحا بإستراتيجية المحيط الأزرق.

يعتبر قطاع صناعة البسكويت في الجزائر من القطاعات التي تضم الكثير من المؤسسات المنتشرة عبر التراب الوطني، وتعد مؤسسة بيمو الجزائر لصناعة البسكويت، من مؤسسات القطاع الرائدة في الكثير من المنتجات التي توفرها للسوق الداخلي والخارجي. وبفعل ارتفاع عدد المؤسسات التي تشتغل في هذا القطاع، زاد الصراع التنافسي الذي ارتفعت معه حدة التهديدات التي تواجهها مؤسسات القطاع عامة ومؤسسة بيمو خاصة، إذ لم يعد كافيا لهذه الأخيرة أن تواجه المنافسة كخيار لضمان البقاء والاستمرار بقدر ما يجب عليها أن تتبنى خيارات إستراتيجية حديثة تفتح لها مجالات جديدة لمواجهة التهديدات المختلفة.

في هذا الاتجاه تظهر معالم الإشكالية التي نريد من خلالها بحث التساؤل التالي: هل للمؤسسة الاقتصادية بيمو الجزائر لصناعة البسكويت، نوايا لخلق محيط أزرق خاص بما في قطاع نشاطها من خلال تبني المسارات الفكرية الأساسية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق؟

وزيادة على التساؤل الرئيسي، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية لتوجيه الدراسة:

- ما هي المسارات الفكرية الأساسية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق؟
- هل للإطارات الفاعلة في رسم الاتجاهات الاستراتيجية لمؤسسة بيمو الجزائر، أنماط تفكير تتناسب والمسارات الفكرية الأساسية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق؟

### الفرضيات:

اهتمت هذه الدراسة باختبار الفرضية الرئيسية التالية: للقيادات الفاعلة في رسم الاتجاهات الاستراتيجية لمؤسسة بيمو الجزائر لصناعة البسكويت، أنماط تفكير تتناسب بمستويات قوية مع المسارات الفكرية الأساسية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

وتتفرع هذه الفرضية إلى ستة فرضيات تعكس المسارات الفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق وهي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** للإطارات الفاعلة في المؤسسة، أنماط تفكير تتناسب بمستويات قوية مع النظر عبر الصناعات البديلة كمسار من المسارات الفكرية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

تشخيص المسارات الفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسة بيمو لصناعة البسكويات- دراسة استطلاعية من وجهة نظر  
عينة من الإطارات الفاعلة في المؤسسة

**الفرضية الفرعية الثانية:** للإطارات الفاعلة في المؤسسة، أنماط تفكير تتناسب بمستويات قوية مع النظر  
عبر المجموعات الإستراتيجية في الصناعة كمسار من المسارات الفكرية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** للإطارات الفاعلة في المؤسسة، أنماط تفكير تتناسب بمستويات قوية مع النظر  
عبر سلسلة المشتريين كمسار من المسارات الفكرية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** للإطارات الفاعلة في المؤسسة، أنماط تفكير تتناسب بمستويات قوية مع النظر  
عبر المنتجات والخدمات المكتملة كمسار من المسارات الفكرية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** للإطارات الفاعلة في المؤسسة، أنماط تفكير تتناسب بمستويات قوية مع النظر  
عبر الجاذبية الوظيفية أو التأثيرية كمسار من المسارات الفكرية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

**الفرضية الفرعية السادسة:** للإطارات الفاعلة في المؤسسة، أنماط تفكير تتناسب بمستويات قوية مع النظر  
عبر الزمن كمسار من المسارات الفكرية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

#### أهداف الدراسة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- التعريف بإستراتيجية المحيط الأزرق كتوجه فكري غير تقليدي، والمساهمة في إثراء هذا المجال الخصب من المجالات العلمية.
- التعريف بإستراتيجية المحيط الأزرق للأطراف الفاعلة على الساحة الاقتصادية، من خلال توضيحها وإبراز أهميتها وفعاليتها المثبتة في الكثير من النماذج العالمية.

#### منهج الدراسة:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتيباً بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تحليلها إحصائياً للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية.

#### الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي بعض الدراسات التي كان لها تأثير في توجيه دراستنا الحالية:

1- دراسة (كيم و ماوبرغن) (2006)

كانت تحت عنوان إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقا جديدا وتكون خارج إطار المنافسة. هذه الدراسة هي بمثابة المصدر الأول لكل الدراسات، وأصحابها كانوا السباقين لإظهار هذا التوجه الإستراتيجي الحديث، بحيث وضعوا الأسس النظرية والتطبيقية لهذا المفهوم وبرزوا عملياته ومساراته الفكرية، كما تضمنت الدراسة نماذج مختلفة لشركات عالمية استطاعت أن تخلق محيطا أزرق خاص بها وتكون خارج إطار المنافسة ولعل أبرز هذه النماذج ما يعرف بسيرك الشمس الذي كان بمثابة المنطلق لهذا التوجه الذي أضحي المنافس الأول للمفهوم الإستراتيجي المبني على المنافسة ومقاربة الميزة التنافسية.

2- دراسة سعد وعد الله قاسم (2013)

بعنوان مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية على شركة صناعة الأدوية في الموصل بالعراق، واهتم الباحث بالمسارات الستة لإستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في النظر عبر الصناعات البديلة، النظر عبر المجموعات الإستراتيجية، النظر عبر سلسلة المشتريين، النظر عبر المنتجات المكملة، النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية، النظر عبر الزمن. وركز الباحث على تشخيصها من وجهة نظر الإطارات العليا في الشركة المبحوثة باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتوصل إلى نتيجة مفادها وجود هذه المسارات الفكرية بمستويات قوية.

3- دراسة ناصر جرادات (2017):

بعنوان إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية في مجال تسويق الحواسيب. واهتمت الدراسة بتشخيص عمليات إستراتيجية المحيط الأزرق ومساراتها الفكرية في سبعة شركات من وجهة نظر عينة من الموظفين بلغ عددهم 226 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها تطبيق عمليات إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات المدروسة بمستويات قوية.

2. إطار نظري للدراسة:

إستراتيجية المحيط الأزرق من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري، ويعود الفضل في استخدامه إلى كل من (كيم و ماوبرغن) عام 2006 كتعبير عن منظومة فكرية جديدة في كيفية تموقع المؤسسات

لتعظيم المداخل وتحقيق النجاحات، حيث أمضيا ما يقارب العشرين سنة في دراسة ما يزيد عن 300 شركة في حوالي 30 صناعة بهدف التوصل إلى نمط استراتيجي أكثر حداثة.

## 1.2 مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

حسب (كيم و ماورغن)، إستراتيجية المحيط الأزرق كمصطلح، هي تعبير مجازي يشير إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المؤسسات المنافسة. وكإستراتيجية، تركز على استهداف الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، والتي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق ولم يصلها المنافسون، وتكون المنافسة أمرا غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد. (كيم و ماورغن، 2006، ص32)

وفي هذا الاتجاه تقريبا سارت جل التعاريف التي قدمها الباحثون، فيقول (Coughlin, 2007) هي الإستراتيجية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها دون الحاجة إلى تبني سياسة سعرية (كلفوية) أو تمايزية معينة، وهي تنقل المؤسسة للعمل في أسواق جديدة مبتكرة. (بريس ، نجم، و فليح، 2019، ص43)

ويعرفها (Layton, 2009) بأنها إستراتيجية تعرض رسالة طموح، وأن النجاح لا يعتمد على المنافسة الشرسة أو على التسويق المكلف، ولكن يعتمد على التحركات الإستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات لخلق القيمة. (طالب، 2012، ص33)

وفي نفس السياق، يعرفها (Yang, 2007) بأنها إبداع المؤسسة لسوق غير مكتشف سابقا. (بريس ، نجم، و فليح، 2019، ص43) وأخيرا (Zook, 2006) هي آلية تضمن الإنعتاق من حالة المنافسة وصولا إلى بناء إستراتيجية غير تنافسية تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا بإبداع الطلب وفرص النمو. (عدنان، 2010، ص320)

إن هذه التعاريف على اختلافها، تظهر أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي تفكير ابتكاري يقوم على الانسحاب من الأسواق التقليدية القائمة التي تتميز بمنتجاتها المعروفة وازدحامها بالمنافسين، والعمل في أسواق غير موجودة اليوم وإنما أسواق سيتم ابتكارها لاحقا، تكون فيها الشركة المبتكرة أول الداخلين،

وعند دخول المنافسين واحتدام المنافسة بينهم، تكون الشركة أول المغادرين تاركة السوق المبتكر (محيط أزرق) بعدما أصبح سوقا معروفا (محيط أحمر).

## 2.2 تطور التفكير الاستراتيجي من إستراتيجية المحيط الأحمر إلى إستراتيجية المحيط الأزرق

إستراتيجية المحيط الأحمر هي تعبير مجازي يعكس المدخل التقليدي في التفكير الاستراتيجي والقائم على المنظور الهيكلي في الإستراتيجية، حيث يقود هذه المدخل، المؤسسة نحو التفكير في مقومات التنافس التي تعد بمثابة المتغير المحدد للإستراتيجية، كما أن الأحوال التنافسية للصناعة وجاذبيتها هي أهم العوامل المحددة للإستراتيجية، (Bouglet, 2011, p86) وبالتالي فإن متطلبات نجاح الإستراتيجية يتأثر بشكل كبير بالتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة والتي تتمثل بزيادة حدة المنافسة وتحركات المنافسين والتغيرات الحادثة في التكلفة والأسعار والتطورات التكنولوجية الجديدة واحتياجات الزبائن المتغيرة. (Brabandère, 1998, p51)

وعليه يتحدد المنظور الهيكلي في الإستراتيجية من خلال تحليل الوضع التنافسي في الصناعة الحالية المتمثل في تحليل قوى التنافس الخمس المتمثلة في المنافسين الحاليين والمنافسين المحتمل دخولهم للصناعة وتهديد المنتجات البديلة والقوة التفاوضية للزبائن والقوة التفاوضية للموردين (نموذج هيكل الصناعة). هذه القوى هي التي تحدد مدى جاذبية الصناعة وتوضع على أساسها وبالتوافق مع المتغيرات في البيئة الداخلية، الإستراتيجيات التنافسية الملائمة. (Porter, 1986, p. 04)

أما إستراتيجية المحيط الأزرق، فهي تعبير مجازي يعكس المدخل الحديث أو غير التقليدي في التفكير الاستراتيجي والقائم على الإنعتاق من المنافسة من خلال البحث عن صناعات أو أسواق لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وخلق الطلب وفرص النمو من خلال ابتكار القيمة التي تنشأ الحاجة، وليس البحث عن الطلب الموجود ومحاولة تلبيته. (أبو يوسف، 2019، ص15)

هذا المنطق الرئيسي لإستراتيجية المحيط الأزرق، فبدلاً من محاولة كسب المزايا التنافسية في الأسواق القائمة، ينبغي أن نتحاشى المؤسسات المنافسة بالتركيز على المطالب التي لم يتم الوفاء بها للزبائن الحاليين أو الجدد، (جرادات، عمرو، و الزير، 2017، ص125) فلماذا يتعين على المؤسسات الكفاح من أجل الأسواق القائمة إذا كانت بإمكانها أن تخلق أسواقاً جديدة؟ تكون فيها وحدها في السوق بحيث لا يتوافر

منتج أو خدمة لإجراء المقارنة مع أي منهما، فينتقل التركيز من السعر إلى المنتجات الأعلى قيمة، لتصبح بذلك أساس التفرد. (قاسم و سعيد، 2013، ص46)  
ويوضح الجدول التالي أبرز أوجه الاختلاف بين الإستراتيجيتين.

الجدول 1: مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأحمر وإستراتيجية المحيط الأزرق

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
<ul style="list-style-type: none"> <li>● فتح أسواق جديدة غير معروفة سابقا</li> <li>● جعل المنافسة أمرا غير مطروح تماما</li> <li>● خلق احتياجات ومتطلبات جديدة للزبائن</li> <li>● كسر معادلة القيمة مقابل التكلفة (التكلفة والقيمة في أن واحد)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التنافس في الأسواق الحالية</li> <li>● التركيز على المنافسة وهزم المنافسين</li> <li>● استغلال احتياجات الزبائن الحالية</li> <li>● المفاضلة بين التكلفة مقابل القيمة</li> </ul>

المصدر: (كيم و ماورغن، 2006، صفحة 40)

إن تطور التفكير الإستراتيجي الذي أسفر عن تحول المؤسسات نحو تبني إستراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن نرجعه إلى مجموعة من الدوافع أهمها ما يلي: (بريس، 2019، صفحة 43)

- دوافع مرتبطة بالزبائن: إذ زادت مطالب الزبائن وارتفع بذلك حجم الضغوط على المؤسسات باختلاف أنواعها لابتكار حلول إبداعية وجذرية للكثير من المشاكل التي يواجهونها في حياتهم.
- تعاظم استخدام الهواتف النقالة ووسائل التواصل الاجتماعي الذي جعل معظم المؤسسات تفقد السيطرة على المعلومات الخاصة بمنتجاتها، ما ترك معظم أسرار الإنتاج والتصنيع متاحة أمام المنافسين.
- ظهور أسواق واعدة تتضمن العديد من الحاجات غير ملبأة، أو طلب غير مكتشف.
- احتدام المنافسة في الأسواق المعروفة ما قلص من إمكانيات التفرد عن المنافسين وأدى إلى انخفاض الأسعار وفقدان الصناعات لجاذبيتها بسبب انخفاض الأرباح وارتفاع التكاليف الثابتة.

### 3.2 المسارات الفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق

إن الشركات المبتكرة هي التي تبحث عن الفرص بهدف الانفلات من المنافسة، وتقديم منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة. ولكي تتمكن الشركات من إيجاد الفرص لابتكار القيمة، يجب عليها أن

تبحث خارج حدود الصناعة، وتقوم بإعادة بناء وتنظيم حدود صناعتها بهدف خلق محيط أزرق من منتجات وأسواق جديدة.

إن إعادة بناء حدود السوق بهدف التوصل إلى فكرة محيط أزرق مجدية تجاريًا، تتم من خلال تبني أنماط تفكير مغايرة تنظر في اتجاهات جديدة لعل المؤسسة تستطيع اكتشاف فرص سوقية غير مألوفة لدى المنافسين، هذه الأنماط يسميها (كيم و ماورغن) بالمسارات الفكرية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وهي ستة مسارات نشرحها فيما يلي: (المشني، 2011، ص30)

**1.3.2 المسار الأول: النظر عبر الصناعات البديلة:** حتى تتمكن الشركات من إعادة بناء حدود أسواقها يجب عليها أن تبحث في الصناعات والمنتجات البديلة، وتقوم بدراسة الأسباب والفروقات التي تدفع الزبائن إلى المقارنة بين البدائل، كما تقوم بدراسة دوافع القرار الشرائي للزبائن. حيث أن نجاح الشركات في تحديد الفروقات ذات القيمة للزبائن بين البدائل، يعد بمثابة فرصة لابتكار القيمة في منتجات أو خدمات تجمع بين عوامل القيمة في البدائل، وبالتالي تتمكن الشركات من فتح أسواق جديدة. (بن زايد و كورتال، 2017، ص86)

**2.3.2 المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في الصناعة:** تتمثل المجموعة الإستراتيجية بمجموعة الشركات التي تمارس استراتيجيات متشابهة في الصناعة، حيث تسعى الشركات بشكل مستمر إلى تحسين الوضع التنافسي لها في داخل مجموعتها الإستراتيجية، وتؤدي دراسة العوامل والأسباب التي تؤثر على القرار الشرائي للزبائن بين المجموعات الإستراتيجية للتوصل إلى ابتكار القيمة من خلال جمع عوامل القيمة بين منتجات المجموعات الإستراتيجية، وبالتالي تقديم منتجات ذات قيمة مميزة وجذب زبائن جدد. (صدوق، 2019، ص62)

**3.3.2 المسار الثالث: النظر عبر سلسلة المشتريين:** يجب على الشركات عدم التركيز على شريحة معينة من الزبائن وعلى عوامل القيمة لهذه الشريحة، وذلك بتوسيع نطاق زبائنها واستهداف الشرائح المختلفة من الزبائن سواء أكانوا من المستهلكين لمنتجات الشركة، أو المستخدمين لها، أو المؤثرين، وإيجاد قيم جديدة لشرائح جديدة من الزبائن.

**4.3.2 المسار الرابع: النظر عبر المنتجات والخدمات المكملة لمنتجات الشركة:** تكمن قيمة بعض منتجات الشركات بالمنتجات أو الخدمات المكملة، وبالتالي فإن الشركة المبتكرة هي التي تبحث عن عوامل القيمة في المنتجات أو الخدمات المكملة لمنتجاتها من خلال التفكير في السياق الذي يتم فيه استخدام المنتج، مما يقود الشركة إلى إيجاد قيم جديدة للزبائن. ومن الأمثلة على ذلك قيام بعض شركات الطيران بابتكار قيمة جديدة للزبائن، وجذب زبائن جدد من خلال توفير خدمة النقل البري للمسافرين مباشرة بعد الرحلة الجوية. (بن زايد و كورتال، 2017، ص86)

**5.3.2 المسار الخامس: النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية:** تقوم المنافسة في العديد من الصناعات على أساس المنفعة الوظيفية للمنتجات والأسعار، أو على أساس الجاذبية العاطفية والتأثيرية كالعلامة التجارية والشهرة والأناقة وغيرها من العوامل التأثيرية. وقد تمكنت بعض الشركات من جذب زبائن جدد من خلال ابتكار قيم جديدة وجاذبية جديدة في منتجاتها بسعر جذاب. (كيم و ماورغن، 2006، ص109)

**6.3.2 المسار السادس: النظر عبر الزمن:** تؤثر القوى والاتجاهات المعاصرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي، والعولمة، والإنترنت، والتغير في حاجات الزبون ونوعيتها، وغيرها من الاتجاهات على جميع الصناعات، فتقوم الشركات الناجحة بالنظر في هذه التغيرات المعاصرة، واستغلال الفرص الملائمة لإيجاد قيم جديدة ومميزة في منتجاتها وخدماتها، وذلك لتتلاءم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن.

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة

استهدفت الدراسة الميدانية مؤسسة بيمو الجزائر لصناعة البسكويت والشوكولاتة، ويتضمن هذا المحور الإطار المنهجي للدراسة الميدانية واختبار الفرضيات الموضوعية ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

#### 1.3 منهجية الدراسة:

##### 1.1.3 التعريف بمؤسسة الدراسة

مؤسسة أو مجمع بيمو الجزائر هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL) أنشأت سنة 1981 وتشتغل في قطاع المواد الغذائية في صناعة البسكويت والشوكولاتة بمختلف أشكالها وأنواعها،

وتشغل المؤسسة أكثر من 2000 عامل موزعين على ستة فروع للمجمع، ويقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 34.000.000 دج ويقع مقرها بالمنطقة الصناعية باب علي بولاية الجزائر.

### 2.1.3 عينة الدراسة

استهدفت الدراسة مديري الوظائف المحورية في مؤسسة بيمو الجزائر، والذين اعتبرناهم بمثابة الإطارات الفاعلة التي لها تأثير في رسم التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وكان عددهم سبعة مديرين بعد الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهم على التوالي: المسير، مدير التطوير، مدير الإنتاج، مدير التسويق، مدير مراقبة النوعية، مدير التموين، ومدير الموارد البشرية. واختيار هذه العينة كان مقصودا لأن الدراسة تهتم بدراسة إن كان لهذه القيادات الفاعلة أنماط تفكير تتناسب والأنماط الفكرية التي تؤدي إلى خلق محيط أزرق من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

### 3.1.3 أداة الدراسة

تم تصميم استبيان على حسب المتغيرات المراد تقييمها، وتم إثراءه بالاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وتضمن 18 فقرة موزعة بالتساوي على ستة متغيرات تمثل المسارات الفكرية لإعادة بناء حدود السوق وخلق المحيط الأزرق. وكانت الإجابة على الفقرات تتم على سلم تقييم يتضمن خمسة درجات هي: غير موافق تماما (1)، غير موافق (2)، غير متأكد (3)، موافق (4)، موافق تماما (5).

**4.1.3 صدق الاتساق الداخلي:** من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي، تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول 2: نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي

		* الدلالة عند مستوى (0.05 = &math; \alpha)				** الدلالة عند مستوى (0.01 = &math; \alpha)				
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	فقرات
ارتباط	0.872 *	0.872 *	0.885 **	0.939 **	0.907 **	0.907 **	0.989 **	0.885 **	0.989 **	
فقرات	18	17	16	15	14	13	12	11	10	
ارتباط	0.907 **	0.907 **	0.756 *	0.892 **	0.921 *	0.816 *	0.935 **	0.935 **	0.93 **	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أن كل فقرات الاستبيان لها اتساق مع البعد الذي تنتمي إليه، فجاءت كل معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ) باستثناء الفقرات رقم 08، 09، 13، 14، 16 التي جاءت دالة عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

### 5.1.3 ثبات أداة البحث

من أجل التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها لو تكرر تطبيق الاستبيان على الأشخاص أنفسهم في أوقات مختلفة، تم احتساب معامل ألفا-كرونباخ لكل القيم الأساسية المستنتجة، فتحصلنا على معامل ثبات كلي لمجموع اثنتي عشر فقرة يقدر بـ 0.867 والذي يعتبر مقبولا، بحيث كان معامل الثبات لكل قيمة من القيم المدروسة على حدى أكبر من 60% والذي يعتبر الحد الأدنى لثبات أداة الدراسة.

### 6.1.3 طرق تحليل البيانات

اقتضت الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية التالية ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS v 25).

- الجداول التكرارية والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة إن كانت الإجابات تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار الارتباط (Pearson) لقياس صدق الاتساق الداخلي، ومعامل ( $\alpha$  de Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (T-test) لعينة واحدة لاختبار اتجاه درجات الإجابة مقارنة بدرجة الحياد (3).

### 7.1.3 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اهتمت الدراسة بمؤسسة بيمو الجزائر لصناعة البسكويت والشوكولاتة.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على فئة مديري الوظائف المحورية بمجموع سبعة مديرين.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الثلاثي الرابع من سنة 2020.
- الحدود العملية: استخدم الاستبيان كأداة للدراسة.

**2.3 اختبار الفرضيات:** للقيادات الفاعلة في رسم الاتجاهات الاستراتيجية لمؤسسة بيمو الجزائر لصناعة البسكويت، أنماط تفكير تتناسب بمستويات قوية مع المسارات الفكرية الأساسية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق. بعد التأكد من أن الإجابات تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبار (**Kolmogorov-**) (**Smirnov**) حيث جاءت نتيجة هذا الاختبار ( $K=0.204$ ) وغير دالة إحصائياً ( $\alpha < 0.05$ ) بمستوى معنوية ( $\alpha = 0.200$ ).

استخدمنا اختبار (**T-test** الأحادي) لاختبار هذه الفرضية والذي يضعنا أمام ثلاث احتمالات هي:

- قيمة الاختبار موجبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ )، نقبل الفرضية الصفرية ونفسرها بملاحظة تناسب قوي.
- قيمة الاختبار سالبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ )، نقبل الفرضية البديلة ونفسرها بملاحظة تناسب ضعيف.
- قيمة الاختبار موجبة أو سالبة والفروقات مع درجة الحياد (3) ليست دالة إحصائياً ( $\alpha < 0.05$ )، نفسرها بعدم وجود تناسب واضح .

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل اتجاه الإجابات للقيادات الفاعلة في المؤسسة المدروسة.

الجدول 2: تحليل نتائج اختبار **T-test** لاتجاه الإجابات

الملاحظات	مستوى المعنوية $\alpha=0.05$	إختبار <b>T-test</b> الأحادي عند (3)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسارات الفكرية
تناسب قوي	0.004	4.600	0.62994	4.0952	المسار الأول
تناسب قوي	0.001	6.653	0.56811	4.4286	المسار الثاني
تناسب ضعيف	0.035	- 2.705	0.46576	2.5238	المسار الثالث
تناسب ضعيف	0.033	- 2.750	0.50395	2.4762	المسار الرابع
تناسب قوي	0.001	5.879	0.62148	4.3810	المسار الخامس
تناسب ضعيف	0.049	- 2.465	0.46004	2.5714	المسار السادس

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

### 1.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الأول

مسار النظر عبر الصناعات البديلة في صناعة البسكويت، يفرض على المؤسسة متابعة تطور الطلب على بدائل منتجات البسكويت والقيم التي تحملها هذه البدائل، ودوافع الزبائن لشرائها. ويمكن اعتبار مثلا الحلويات المنزلية والفطائر والمرطبات والمعجنات والكعك بكل أنواعه بمثابة بدائل يمكن استغلال ما تحمله من قيم لتقديم منتجات بسكويت تجمع بين عوامل القيمة في البدائل. ويظهر الجدول أعلاه أن أنماط تفكير القيادات الفاعلة، يتناسب بمستويات قوية مع هذا المسار، حيث جاء متوسط إجابات العينة 4.0952 بانحراف 0.62994 وجاء اختبار (T) موجب بقيمة 4.600 ليبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت  $(\alpha = 0.004 > 0.05)$ .

### 2.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مسار النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في صناعة البسكويت يمكن تصنيفها على أساس درجة تميز المنتجات، فنجد مؤسسات تقدم منتجات ذات جودة متوسطة بأسعار منخفضة تكوّن هذه المؤسسات مجموعة إستراتيجية لها تحركات إستراتيجية متشابهة. كما يوجد مؤسسات تنتج أو تستورد منتجات البسكويت ذات العلامة التجارية العالمية والجودة المرتفعة مثل (Milka, Ferrero, Lu, Kinder...) لتكوّن هذه الأخيرة مجموعة إستراتيجية أخرى.

والنظر عبر المجموعات الإستراتيجية يعني دراسة العوامل التي تؤثر على القرار الشرائي للزبائن بين المجموعات الإستراتيجية المختلفة وجمع عوامل القيمة في مختلف منتجات هذه المجموعات ونقلها لصناعة المؤسسة. ويظهر الجدول أعلاه أن أنماط تفكير القيادات الفاعلة، يتناسب بمستويات قوية مع هذا المسار ، حيث جاء المتوسط الحسابي لإجابات العينة 4.4286 بانحراف معياري 0.21473 وجاء اختبار (T) الأحادي موجب بقيمة 6.653 ليبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت  $(\alpha = 0.001 > 0.05)$ .

### 3.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مسار النظر عبر سلسلة المشتريين في صناعة البسكويت، تضم المستهلكين المباشرين للمنتجات بشرائحهم وفتاتهم المختلفة، والمستخدمين لمنتجات البسكويت في إنتاج منتجات أخرى مثلا (صانعي الحلويات المنزلية)، والمؤثرين الذين يدفعون لشراء منتجات البسكويت مثل الرياضيين، الأطباء، المعلمين... الذين يمكنهم أن ينصحوا بتناول نوع معين من البسكويت أو الشكولاتة، وتستغلهم المؤسسة لزيادة الطلب على منتجاتها. والنظر عبر سلسلة المشتريين هو محاولة التأثير فيها وإيجاد قيم جديدة لشرائح جديدة من الزبائن، والبحث عن هذا التأثير يظهر أنه غائب في أنماط تفكير الإطارات الفاعلة في المؤسسة، إذ جاء التناسب ضعيفا في عينة الدراسة، وظهر المتوسط الحسابي 2.5238 بانحراف معياري 0.46576 وجاء اختبار (T) الأحادي سالبا بقيمة -2.705 ليبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت  $(0.05 > 0.035 = \alpha)$ .

#### 4.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لمنتجات البسكويت الكثير من المنتجات والخدمات المكملة على سبيل المثال المشروبات الغازية، البن، الخدمات الترفيهية، الخدمات التعليمية... الخ، ومسار النظر عبر المنتجات والخدمات المكملة يعني البحث عن عوامل القيمة فيها واستغلالها في إيجاد قيم جديدة في منتجات البسكويت. ويظهر الجدول أعلاه غياب هذا النمط في التفكير لدى الإطارات الفاعلة في المؤسسة، فجاء المتوسط الحسابي 2.4762 بانحراف معياري 0.50395 وجاء اختبار (T) الأحادي سالبا بقيمة -2.750 ليبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت  $(0.05 > 0.033 = \alpha)$ .

#### 5.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الجاذبية الوظيفية لمنتجات البسكويت تظهر من خلال الخصائص الذوقية والشكلية، بينما تظهر الجاذبية التأثيرية أو العاطفية من خلال شهرة المنتج ودرجة الإحساس بالرفاهية عند استهلاكه من طرف الزبون. والنظر عبر هذا المسار يعكس توجه المؤسسة نحو المزج بين كل عوامل القيمة الممكنة سواء كانت في وظائف المنتج أو في تأثيره العاطفي مع تقديمه بأسعار جذابة. ويظهر الجدول أعلاه أن أنماط تفكير القيادات الفاعلة، يتناسب بمستويات قوية مع هذا المسار، فجاء المتوسط الحسابي لإجابات العينة

4.3810 بانحراف معياري 0.62148 وجاء اختبار (T) الأحادي موجب بقيمة 5.879 ليعين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت  $(0.05 > 0.001 = \alpha)$ .

### 6.2.3 اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تتغير الأذواق وتتطور مع الزمن، كما أن السلوكات الشرائية للزبائن اتجاه منتجات البسكويت تتأثر بالتقدم التكنولوجي والعمولة والانترنت، والنظر عبر الزمن يعني أن تتوجه مؤسسات صناعة البسكويت نحو تتبع هذه التغيرات ومسايرتها حتى يمكنها تقديم قيم جديدة. ويظهر الجدول أعلاه غياب هذا النمط في التفكير لدى الإطارات الفاعلة في مؤسسة الدراسة، إذ جاء التناسب ضعيفا لدى عينة الدراسة وظهر المتوسط الحسابي لإجابات العينة 2.5714 بانحراف معياري 0.62148 وجاء اختبار (T) الأحادي سالبا بقيمة -2.465 ليعين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت  $(0.05 > 0.049 = \alpha)$ .

### 4. خاتمة:

اهتمت هذه الدراسة ببحث إشكالية، إذا كان للمؤسسة الاقتصادية بيمو الجزائر لصناعة البسكويت، نوايا لخلق محيط أزرق خاص بها في قطاع نشاطها، من خلال تبني المسارات الفكرية الأساسية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق كتوجه فكري غير تقليدي، أصبح ضرورة في ظل الصراع التنافسي الذي أضحى السمة البارزة في جل القطاعات الاقتصادية عامة وقطاع صناعة البسكويت خاصة.

وإستراتيجية المحيط الأزرق هو تعبير عن توجه إستراتيجي تعمل من خلاله المؤسسات على البحث عن كيفية الإنعقاد من المنافسة من خلال فتح أسواق جديدة وإشباع حاجات عن طريق ابتكار صناعات لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، تصبح فيه المؤسسة وحيدة دون منافسين، لأن المنافسة تكون أمرا غير مطروح باعتبار أن قواعد المنافسة لم توضع بعد.

وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق يستلزم تبني أنماط تفكير تتناسب وستة مسارات فكرية يمكن أن تتبناها المؤسسات لابتكار القيمة كأساس للإنعقاد من المنافسة وخلق محيط أزرق خاص بها، هذه

المسارات هي: النظر عبر الصناعات البديلة، النظر عبر المجموعات الإستراتيجية، النظر عبر سلسلة المشترين، النظر عبر المنتجات والخدمات المكملة، النظر عبر الجاذبية الوظيفية أو التأثيرية والنظر عبر الزمن. وكانت هذه المسارات الفكرية الستة موضوع فرضيات الدراسة التي تم اختبارها من وجهة نظر تفكير عينة من المديرين في وظائف محورية وفاعلة في رسم التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة ييمو لصناعة البسكويت. وأظهرت النتائج وجود ثلاث مسارات فكرية، متناسبة بمستويات قوية مع أنماط تفكير عينة الدراسة وهي مسار النظر عبر الصناعات البديلة، مسار النظر عبر المجموعات الإستراتيجية، ومسار النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية، وبالتالي ثلاث فرضيات فرعية صحيحة. كما أظهرت النتائج من جهة أخرى وجود ثلاث مسارات فكرية متناسبة بمستويات ضعيفة مع أنماط تفكير عينة الدراسة، وهي مسار النظر عبر سلسلة المشترين، مسار النظر عبر المنتجات المكملة ومسار النظر عبر الزمن، وبالتالي الفرضيات الفرعية الثلاثة الأخرى خاطئة.

هذه النتائج تجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة وبصفة عامة، ليس لها نوايا لخلق محيط أزرق خاص بها في قطاع نشاطها من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، فهذه الأخيرة تستلزم أن تتبنى المؤسسة كل المسارات الفكرية مجتمعة وليس التركيز على مسارات فكرية معينة وتتجاهل مسارات أخرى. ومن جهة أخرى، فإن المسارات الفكرية التي تتناسب بمستويات قوية مع أنماط تفكير الإطارات الفاعلة في المؤسسة محل الدراسة، هي الأقرب إلى التفكير التقليدي منه إلى التفكير الابتكاري، فتبني النظر عبر الصناعات البديلة، والنظر عبر المجموعات الإستراتيجية والنظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية، هي مسارات فكرية تكون موجودة بقوة في الإستراتيجيات التنافسية، ولعل مقارنة القوى الخمسة لبورتر (المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، مساومة الزبائن، مساومة الموردون والمنتجات البديلة) أحسن دليل على ذلك، وبالتالي هي مسارات تفسّر بأن اتجاه المؤسسة وهما الرئيسي موجّه بشكل كبير نحو كيفية النجاح في ظل محيط أحمر يتميز بحدة المنافسة، وليس إلى كيفية الإنعقاد منها والبحث عن أسواق جديدة وحاجات غير مشبعة وبالتالي خلق محيط أزرق خاص بها.

إن هذه النتيجة وإن دلت على شيء، فإنها تدل على أنه إما هناك جهل للفاعلين في المؤسسة المدروسة بالخيارات الإستراتيجية الحديثة التي أفرزت نجاحات عملاقة على المستوى الدولي، أو أن حدة

المنافسة في قطاع صناعة البسكويت لم تصل إلى مستوى الاحتدام الذي يهدد المؤسسة ويجعلها تبحث عن خيارات إستراتيجية جديدة تجنبها النتائج السلبية للصراع التنافسي الحاد.

وانطلاقاً من هذه النتيجة، نقول كتوصية للفاعلين في المؤسسة الاقتصادية المدروسة ، أن الواقع التنافسي سيتغير لا محالة وستزداد فيه حدة المنافسة بفعل المتدخلين الجدد لدرجات ستؤثر سلبي على المداخيل وجاذبية القطاع، وبالتالي تهدد استمرارية المؤسسات وبقائها، ولهذا فإن أخذ الأسبقية نحو تبني التفكير الإستراتيجي غير التقليدي القائم على ابتكار القيمة وخلق التفرد و الإنعقاد من المنافسة (إمحيط أزرق) قد يصبح هو الخيار الوحيد إذا ما أرادت المؤسسات البقاء والاستمرار.

## 5. قائمة المراجع:

### المراجع باللغة الأجنبية:

- Bouglet, j. (2011). *Stratégie d'entreprise*. Paris: Gualino.
- Brabandère, l. (1998). *Le management des idées: De la créativité à l'innovation*. Paris: Dunod.
- Porter, M. (1986). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris: Economica.

### المراجع باللغة العربية:

- أحمد كاضم بريس ، أيات محمد نجم، و رملة حيدر فليح. (2019). أنماط إتخاذ القرار وتأثيرها في تبني استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 4(11).
- إيمان عوني أبو يوسف. (2019). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية. غزة : رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- رؤوف رعد عدنان. (2010). دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي (دراسة حالة). تنمية الرافدين، 32(98).
- سارة بن زايد، و فريد كورتال. (2017). التسويق الإبتكاري وإستراتيجية المحيط الأزرق، عرض تجارب عالمية. مجلة دراسات(51).
- سعد وعد الله قاسم، و عبد الله محمد سعيد. (2013). مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصناعية (دراسة إستطلاعية). تنمية الرافدين، 35(113).

## قبطان شوقي وصدوقي زروق

- علاء فرحان طالب. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية. عمان: دار الحامد.
- فاطمة الزهراء صدوق. (2019). دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (دراسة استطلاعية). الجزائر: رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة.
- ناصر جرادات، مهند سعيد عمرو، و داود عماد الزير. (2017). إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات (دراسة حالة). البلقاء للبحوث والدراسات، 20(2).
- نانسي داود علي المشني. (2011). إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية. عمان: رسالة ماجستير، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط.
- وتشان كيم، و رينه ماوبرغن. (2006). إستراتيجية المحيط الأزرق. (حافظ جانبوت، المترجمون) دمشق: دار الفكر.

### 7. ملاحق :

#### استبيان الدراسة

الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<p>النظر عبر الصناعات البديلة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نبحث باستمرار في الصناعات والمنتجات البديلة لمنتجاتنا، ونهتم لتطور الطلب على هذه المنتجات.</li> <li>• نهتم بدراسة الدوافع التي تجعل الزبائن يهتمون بشراء المنتجات البديلة لمنتجاتنا.</li> <li>• نفكر في استغلال العوامل ذات القيمة في المنتجات البديلة ونقلها إلى صناعتنا.</li> </ul>					
<p>النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في الصناعة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نتابع باستمرار التحركات الإستراتيجية لمنافسينا في الصناعة وعوامل القيمة التي يقدمونها للزبائن.</li> <li>• نهتم بدراسة العوامل والأسباب التي تؤثر على القرار الشرائي للزبائن وتدفعهم للمفاضلة بين المنتجات المحلية والمستورة بدرجات تميزها المختلفة.</li> <li>• نفكر في استغلال العوامل ذات القيمة في المنتجات المطروحة في السوق بمستويات تميزها ونقلها إلى صناعتنا.</li> </ul>					

عينة من الإطارات الفاعلة في المؤسسة

					<p><b>النظر عبر سلسلة المشتريين</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● نسعى باستمرار لاستهداف شرائح مختلفة من الزبائن وتوسيع نطاق استهلاك منتجاتنا.</li> <li>● نهتم بإرضاء ليس فقط المستهلكين لمنتجاتنا وإنما حتى للمستخدمين لها في إنتاج منتجات أخرى.</li> <li>● نفكر في إيجاد مؤثرين مباشرين أو غير مباشرين يدفعون لزيادة المستهلكين والمستخدمين لمنتجاتنا.</li> </ul>
					<p><b>النظر عبر المنتجات المكملة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● نهتم بدراسة وحوصلة المنتجات والخدمات التي تعتبر مكملة لمنتجاتنا.</li> <li>● نهتم باستمرار لتحديد عوامل القيمة في المنتجات والخدمات المكملة والتي تعتبر ضرورية لإرضاء الزبائن.</li> <li>● نفكر في استغلال عوامل القيمة في المنتجات والخدمات المكملة ونقلها لمنتجاتنا.</li> </ul>
					<p><b>النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● نسعى باستمرار لتقديم منتجات ذات منفعة وظيفية من خلال الاهتمام بالخصائص والمواصفات الجمالية والذوقية.</li> <li>● نهتم باكتساب تأثير عاطفي لمنتجاتنا من خلال العمل على اكتساب السمعة لعلامتنا التجارية، وجعل الزبائن يحسون بالرفاهية عند اقتناء منتجاتنا.</li> <li>● نعمل باستمرار على تقييم جاذبية منتجاتنا الوظيفية والعاطفية ونفكر في طرح ما يتوافق وتطلعات الزبون.</li> </ul>
					<p><b>النظر عبر الزمن</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● نأخذ بعين الاعتبار التطور التاريخي لأذواق الزبائن وتوجهاتهم الاستهلاكية ونحاول خلق القيم التي تسايرها.</li> <li>● نهتم بالتطورات الحاصلة في صناعتنا على المستوى العالمي ونتابعها باستمرار.</li> <li>● نهتم باستمرار بجعل منتجاتنا تقدم قيم تماشى مع أذواق الزبائن المحليين والعالميين وتساير التغير في عوامل القيمة.</li> </ul>