

تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في شركة فينوس لمواد التجميل ودورها في ابتكار القيمة
**The application of the blue ocean strategy in venus - Cosmetics
 company and its role in creating value**

قبطان شوقي

Kebtan chaouki

جامعة المدية (الجزائر)، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، kebtane.chaouki@univ-medea.dz

تاريخ الاستلام: 2020/09/01 تاريخ القبول: 2021/07/23 تاريخ النشر: 2021/07/29

ملخص:

هدفت الدراسة إلى استعراض تجربة شركة فينوس لمواد التجميل في ابتكار القيمة من خلال تطبيقها لإستراتيجية المحيط الأزرق. وتضمنت الدراسة جانبين، أولهما تقييمي للاتجاهات الفكرية للإطارات الفاعلة في الشركة نحو ابتكار القيمة بما يتناسب والمسارات الستة لإستراتيجية المحيط الأزرق، وجاءت النتائج لتبين وجود هذه الاتجاهات الفكرية بمستويات قوية. أما الجانب الثاني فكان لاستعراض عمليات ابتكار القيمة التي قامت بها الشركة ومكنتها من خلق محيط أزرق خاص بها، وكان ذلك في منتج غسول الجسم للرجال، حيث استطاعت الشركة أن تكون وحدها في سوق هذه المنتجات لفترة سنتين على الأقل وحققت خلال ذلك نتائج جيدة.

كلمات مفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، الإدارة الإستراتيجية، ابتكار القيمة، فينوس لمواد التجميل.

تصنيفات JEL : M310 , L210 , L100

Abstract:

The study aimed to review the experience of Venus Cosmetics Company in creating value by applying the blue ocean strategy. The study included two aspects, the first of which is an evaluation of the intellectual trends of the influencing frameworks in the company towards creating value in line with the six tracks of the Blue Ocean strategy. The results showed the existence of these intellectual trends at strong levels.

As for the second aspect, it was a review of the creating value processes that the company undertook and enabled it to create its own blue ocean, That was in the men's body lotion product, as the company was able to be alone in the market for these products for a period of at least two years and achieved impressive results during that.

¹ المؤلف المرسل: قبطان شوقي، الإيميل: kebtane.chaouki@univ-medea.dz

Keywords: Blue ocean strategy, Strategic management, Creating Value, Venus Cosmetic.

JEL Classification Codes: L100, L210, M310

1. مقدمة:

تعتبر المنافسة السمة البارزة لواقع جل القطاعات الاقتصادية تقريبا، وزادت حدتها مع هيمنة النموذج الليبرالي وما يقتضيه من فتح الأسواق ورفع الحواجز الجمركية وغير الجمركية أمام تدفق المنتجات عبر الدول، الشيء الذي نتج عنه انتقال المنافسة من المستوى المحلي لتصبح منافسة عالمية، وجعل المنظمات الاقتصادية في مواجهة تحدي البقاء والاستمرار الذي أضحى صعب المنال في حالة لم يكن لهذه المنظمات المرونة والقابلية لتبني توجهات إستراتيجية حديثة، تماشى مع هذا الواقع الجديد.

وفي هذا السياق، تجدد المنظمات نفسها أمام تحدي المفاضلة بين اتجاهين استراتيجيين لا ثالث لهما، إما الدخول في الصراع التنافسي من خلال تبني خيار المواجهة مع المنافسين والبحث عن كيفية التفوق عليهم عن طريق تطوير المزايا التنافسية، وهو الخيار الذي قد يكون مكلفا وبدون جدوى اقتصادية في ظل التحركات المماثلة للمنافسين. وإما أن تنأى المنظمات بنفسها بعيدا عن المنافسة من خلال خلق أسواق جديدة وابتكار قيم للربائين لا يوجد لها منافسون، ويعتبر هذا الخيار الاستراتيجي بمثابة توجه فكري غير تقليدي أثبت نجاعته في الكثير من المنظمات وأصبح يعرف اصطلاحا بإستراتيجية المحيط الأزرق.

1.1 الإشكالية:

يعتبر قطاع مواد التجميل في الجزائر من القطاعات المربحة والتنافسية، وتعد شركة فينوس لمواد التجميل من الشركات الناجحة في هذا القطاع والرائدة في الكثير من المنتجات التي تقدمها للمستهلك الجزائري وحتى الأجنبي، كما تعتبر من شركات القطاع التي كانت سباقة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بما يتماشى والمنحى التصاعدي للمنافسة في هذا المجال من النشاط الاقتصادي، من خلال البحث عن سبل الإنعتاق من الصراع التنافسي عن طريق خلق أسواق جديدة وتقديم قيم لا يوجد لها منافسون.

في هذا الإطار، تظهر معالم الإشكالية التي نسوغها في التساؤل التالي: إلى أي درجة استطاعت شركة فينوس لمواد التجميل ابتكار القيمة من خلال تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ؟
وزيادة على التساؤل الرئيسي، يمكن طرح التساؤل الفرعيين التاليين لتوجيه الدراسة:

✓ إلى أي درجة للإطارات الفاعلة في شركة فينوس لمواد التجميل اتجاهات فكرية نحو ابتكار

القيمة بما يتناسب والمسارات الفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق ؟

✓ هل قامت شركة فينوس لمواد التجميل بعمليات ابتكار القيمة كنتيجة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق؟

2.1 الفرضيات:

اهتمت هذه الدراسة باختبار فرضيتين إجرائيتين هما:

الفرضية الأولى: للإطارات الفاعلة في شركة فينوس لمواد التجميل اتجاهات فكرية قوية نحو ابتكار القيمة تناسب والمسارات الفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق.

الفرضية الثانية: قامت شركة فينوس لمواد التجميل بعمليات ابتكار القيمة كنتيجة لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

3.1 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.

✓ عرض تجربة شركة فينوس لمواد التجميل في تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة، ومحاولة إبراز النجاحات المحققة من وراء ذلك لتكون حافزا للمؤسسات.

4.1 منهج الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحًا مكتبيًا بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تطويرها وتحليلها إحصائيًا للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية.

5.1 الدراسات السابقة

• دراسة (كيم و ماويرغن) (2006): وكانت تحت عنوان إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقًا جديدًا 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 علمية استطاعت أن تخلق محيطًا أزرق خاص بها وتكون خارج إطار المنافسة ولعل أبرز هذه النماذج

ما يعرف بسيرك الشمس الذي كان بمثابة المنطلق لهذا التوجه الإستراتيجي الذي أضحي المنافس الأول للمفهوم الإستراتيجي المبني على المنافسة ومقاربة الميزة التنافسية.

● دراسة سعد وعد الله قاسم (2013): بعنوان مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات 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.

● 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 (الاستبعاد، التقليل، الزيادة والابتكار) 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. الإطار النظري للدراسة

يعد مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة في الأدب الإداري، ويعود الفضل في استخدامه إلى كل من (كيم وماوبرغن) عام 2006 كتعبير عن منظومة فكرية جديدة في كيفية تموقع المنظمات لتعظيم المداخيل وتحقيق النجاحات.

1.2 مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

حسب (كيم وماوبرغن)، إستراتيجية المحيط الأزرق كمصطلح، هي تعبير مجازي يشير إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات 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 ماوبرغن، 2006، صفحة 32)

وفي هذا الاتجاه تقريبا سارت جل التعاريف التي قدمها الباحثون، فيقول (Baxter, 2008) هي إستراتيجية لإيجاد قيمة جديدة للمنظمة وتكسر قاعدة المبادلة والتمايز وانخفاض التكلفة. (أبو يوسف، 2019، صفحة 9)

ويعرفها (Peca, 2009) بأنها إستراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد للسوق بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة. (طالب و البناء، 2012، صفحة 32)

وأخيرا (Zook, 2007) هي كيفية تجاوز حدود السوق الحالية وترك المنافسة في الخلف عن طريق فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا وخلق الطلب وفرص النمو من خلال إبداع السوق. (رؤوف، 2010، صفحة 320)

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 ابتكار القيمة أساس إستراتيجية المحيط الأزرق

الابتكار يعني أفكار جديدة غير مألوفة ووضعها حيز التطبيق، سواء كانت هذه الأفكار في المنتج أو في طريقة الإنتاج أو في طريقة عرض المنتجات أو تسويقها... الخ، ويعتبر الابتكار ضرورة حتمية لا غنى عنها إذا ما أرادت المنظمات ضمان النمو والاستمرار خاصة في ظل الحاجة إلى الاستجابة لظروف البيئة الشديدة التعقيد وذات المنافسة القوية. (Brabandère, 1998, p. 51)

والابتكار ينتج عنه ظهور القيمة، هذا الظهور يكون إما في شكل إضافة قيمة لما هو موجود من خلال إلحاق منافع إضافية للمنتج أو الخدمة المقدمة كالشكل أو المطابقة، الخدمات ما بعد البيع، الجمالية، السرعة، الفعالية، التعامل... الخ. أو يكون في شكل خلق قيمة جديدة لم تكن موجودة أصلا، وهذا ما أصطلح عليه بابتكار القيمة. (كيم و ماوبرغن، 2006، صفحة 33)

فإضافة القيمة ينتمي إلى المحيط الأحمر وهو المقاربة التقليدية القائمة على هزيمة المنافسين عبر بناء موقف دفاعي من خلال التسابق نحو اكتساب المزايا التنافسية. كما أن المقاربة التقليدية تقوم على اعتقادات مقبولة وشائعة متمثلة في البيع بحسب تكلفة القيمة، حيث أن هناك اعتقاد تقليدي بأن المنظمات قادرة على تقديم قيمة أعلى بسعر مرتفع أو خلق قيمة مناسبة بتكلفة منخفضة، أي أن المنظمات التي تبحث

عن قيمة أكبر للزبائن يجب عليها أن تضحي باعتبارات التكلفة، والتي تريد أن تقلص التكاليف حتى توفر أسعار منخفضة، يجب عليها أن تضحي باعتبارات القيمة (أبو يوسف، 2019، صفحة 15)، لأن المبدأ القائم في الاستراتيجيات التنافسية حسب (Porter, 1986) هو أنه لا يمكن المزج بين ميزة السعر وميزة الجودة لنفس ميدان النشاط الاستراتيجي. (Bougllet, 2011, p. 86)

ابتكار القيمة هو حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، وهو الطريقة الحديثة في التفكير الاستراتيجي القائم على جعل المنافسة أمرا غير مطروح بدلا من التركيز على هزيمة المنافسين، ويقوم ابتكار القيمة على تحدي أحد الركائز التقليدية المتمثلة في التنافس على أساس السعر أو التمايز من خلال السعي نحو التمايز والسعر المنخفض في نفس الوقت. (جرادات، عمرو، و الزير، 2017، صفحة 125)

وخلق المحيطات الزرقاء يتحقق من خلال دفع التكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبون للأعلى باستمرار، ويتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة للشركة، ولأن القيمة المتحققة تأتي من المنفعة والسعر الذين تقدمهما الشركة للزبائن، ولأن القيمة بالنسبة للشركة تتولد من السعر وبنية التكاليف، فيتحقق ابتكار القيمة فقط عندما تنظم الشركة بين المنفعة والسعر والتكلفة على نحو مناسب، هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء إستراتيجية مستدامة ينتج عنها الإعتاق من المنافسة والعمل في أسواق جديدة خالية من تهديدات المنافسين. (قاسم و محمد، 2013، صفحة 46)

3.2 المسارات الفكرية في إستراتيجية المحيط الأزرق

تنطلق إستراتيجية المحيط الأزرق من مجموعة المسارات الفكرية التي يمكن تعميمها على كل القطاعات بمختلف أنواعها، وهي تقود الشركات إلى أسواق جديدة مريحة تجاريا، وهذه المسارات لا تتطلب رؤية خاصة أو التنبؤ بالمستقبل بقدر ما تحتاج إلى الإمعان في البيانات والمعطيات الموجودة حول المنظمة ولكن بمنظور جديد ومختلف عنوانه هو التفكير الابتكاري. (المشني، 2011، صفحة 30)

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 كورتل، 2017، صفحة 115)

2.3.2 المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في الصناعة

تمثل 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، صفحة 62)

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 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. وقد تمكنت بعض الشركات من جذب زبائن جدد من خلال ابتكار قيم وجاذبية جديدة في منتجاتها بسعر جذاب.

5.3.2 المسار الخامس: 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.

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 لتلاءم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن.

4.2 عمليات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

تسعى المنظمات إلى ابتكار القيمة كأساس لخلق محيط أزرق خاص بها، وفي هذا الإطار يقدم (كيم وماويرغن) إطار عمل يتضمن أربعة عمليات يجب أن تقوم بها المنظمة لإعادة بناء عناصر القيمة للمستهلك في سياق رسم منحى جديد للقيمة. (كيم و ماويرغن، 2006، صفحة 54).

1.4.2 الاستبعاد

تتضمن هذه العملية إزالة العوامل التي تسبب للشركات تكاليف عالية ولا تعطيها قيمة إضافية لوضعها التنافسي، كما أن إزالتها لا يؤثر على مستويات البيع والأرباح. ومن أمثلة ذلك استبعاد بيع المنتجات في موقع سوقي واحد، استبعاد بعض العاملين الذين يركون عمل المنظمة... الخ، ويقدم (كيم وماويرغن) مثال عن العوامل المستبعدة في سيرك الشمس (Cirque du soleil) الذي نجح في خلق محيط أزرق خاص به وهي: استبعاد بعض النجوم الذين يؤديون العروض بأجور عالية، استبعاد عروض الحيوانات، استبعاد حلقات العروض المتعددة.

2.4.2 التقليل

أي تقليل العوامل التي تبلغ المنظمة في تقديمها للزبائن على أساس أنها مهمة وضرورية لإرضائهم في حين أنها جد مكلفة وليس لها أي تأثير على مبيعات المنظمة وأرباحها. فسيرك الشمس استطاع التقليل من عروض الفكاهة وعروض الإثارة وعروض الخطر التي ظهرت أنها في مستوى أقل من اهتمامات الزبائن مقارنة بما هو متوقع وسائد في عروض السيرك التقليدية، واستفاد بذلك من تخفيض بنية كبيرة من التكاليف.

3.4.2 الرفع

وتشمل هذه العملية زيادة العوامل والإجراءات ذات القدرة على تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن إلى مستوى أعلى مما هو سائد في الصناعة. وتعتبر هذه العوامل ذات أهمية كبيرة للزبائن ولكنها مهمة من قبل المنظمة، فسيرك الشمس رفع من جمالية مكان العرض وتميزه، وهي القيمة التي كان يهملها لصالح قيم أخرى ظهرت أنها لا تلقى اهتمام الزبائن.

4.4.2 الإيجاد (الابتكار)

وتتضمن هذه العملية التفكير في إيجاد عوامل جديدة مبتكرة لا توجد في الصناعة ومن شأنها أن تخلق حاجات جديدة للزبائن وتكون سببا في ظهور طلب إضافي، وبالتالي سوقا جديدا لا يوجد فيه منافسون (محيط أزرق)، فسيرك الشمس أعاد ابتكار السيرك بإدخال عروض مختلفة عن عروض السيرك

التقليدية كالموسيقى والرقص ورواية القصص، ومزج بين السيرك والمسرح والسينما في قالب واحد مقدما بذلك نشاطا متفردا لا يوجد له منافس ولكن يوجد له استعداد كبير من الزبائن لاكتشافه بأي ثمن.

3. الإطار العملي للدراسة

استهدفت الدراسة الميدانية حالة شركة فينوس لمواد التجميل، ويتضمن هذا المحور الإطار المنهجي للدراسة الميدانية واختبار الفرضيات الموضوعية وعرض النتائج المتوصل إليها.

1.3 منهجية الدراسة

1.1.3 التعريف بالشركة محل الدراسة

مخابر فينوس أو شركة فينوس لمواد التجميل (SAPECO) هي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL) أسست سنة 1981 ومختصة في منتجات التجميل بمختلف أشكالها (غسول الشعر، غسول الجسم، روائح، مستلزمات الحلاقة، مرهم الجلد...). يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ (3.798.430.000) وتشغل حوالي 453 عامل، كما تعود ملكيتها لعائلة (مولا) ويسيرها الرئيس المدير العام (كمال مولا) ويقع مقرها في مدينة البليدة.

وتعتبر الشركة من النماذج الناجحة في قطاع المنتجات الكيماوية بفرعها مواد التجميل، وهي من الشركات الحاصلة على شهادة الجودة ISO9001 وشهادة إدارة البيئة ISO14001، كما فازت بالجائزة الجزائرية للجودة سنة 2015.

2.1.3 التعريف بالمنتج محل الدراسة: منتجات غسول الجسم للرجال (Gel Douche (Homme

تقدم الشركة منتجات تجميل للنساء والرجال والأطفال وبأشكال مختلفة، واهتمت الدراسة بحالة منتج غسول الجسم للرجال الذي استطاعت الشركة من خلاله أن تخلق محيط أزرق خاص بما انعكس بشكل ايجابي على نتائجها المالية في الفترة الزمنية الممتدة من ظهور المنتج سنة 2016 إلى سنة 2018. وتقدم الشركة منتج غسول الجسم للرجال بسبعة تشكيلات مختلفة بسعة 250 ملل هي:

Gel douche cool for men, Gel douche Elegant, Gel douche Fresh, Gel douche Iceberg, Gel douche Menthe, Gel douche Perfect, Gel douche Sport.

وتزج هذه التشكيلات بين الجودة المرتفعة والسعر المنخفض (100 دج) ما جعل الشركة تشتغل في سوق جديد تعتبر فيه الوحيدة المقدمة لهذه المنتجات بالمزايا الموجودة إلى غاية نهاية سنة 2018 أين عرف هذا السوق ظهور منتجات مماثلة من حيث المزايا لشركات منافسة ما جعل المحيط الأزرق يصبح محيطا أحمر.

3.1.3 عينة الدراسة

استهدفنا من خلال الدراسة عينة من الإطارات الفاعلة في الشركة وكان عددها سبعة إطارات هي: نائب المسير العام، مسؤول التسيير (جودة/بيئة)، مسؤول التصميم والتطوير، المستشار الشخصي للمدير العام، مدير التمويل، مدير التسويق، مسؤولية المخبر ومراقبة النوعية. وكان اختيار هذه الإطارات وعددها مقصودا باعتبار أننا نستهدف الفاعلين والمؤثرين المباشرين في رسم التوجهات المستقبلية للشركة، كما تعتبر كلها عضو في المديرية العامة ومجلس إدارة الشركة.

4.1.3 أدوات الدراسة

اعتمدنا في الدراسة على أداتين هما الاستبيان والمقابلة. استخدم الاستبيان لاختبار الفرضية الأولى، حيث تمت الإجابة عليه من طرف سبعة إطارات فاعلة في الشركة، وتضمن 18 فقرة موزعة بالتساوي على ستة متغيرات تمثل المسارات الفكرية التي حددها (كيم ومورغن) لابتكار القيمة وحلق محيط أزرق (أنظر الملحق). كانت الإجابة على فقرات الاستبيان تتم على سلم تقييم يتضمن خمسة درجات هي: غير موافق تماما (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق تماما (5). المقابلة كانت غير موجهة وتمت في شكل حوار مفتوح تطورت فيه الأمور حسب مجريات المقابلة وتمت مع نائب المسير العام للشركة، وكنا نسعى من ورائها لاختبار الفرضية الثانية.

5.1.3 أساليب تحليل البيانات

اقتضت الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية التالية ومعالجتها باستعمال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v25

- ✓ النسب المؤوية والجداول التكرارية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- ✓ اختبار (T-test) لعينة واحدة لاختبار اتجاه درجات الإجابة مقارنة بدرجة الحياد (3).

6.1.3 حدود الدراسة

- ✓ الحدود المكانية: تمت الدراسة في شركة فينوس لمواد التجميل.
 - ✓ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على سبعة إطارات فاعلة في الشركة.
 - ✓ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في السداسي الأول من سنة 2020.
 - ✓ الحدود العملية: تمت الدراسة باستخدام أداتي الاستبيان والمقابلة.
- 2.3 تقييم المسارات الفكرية لابتكار القيمة في إستراتيجية المحيط الأزرق لشركة فينوس

تنص الفرضية الأولى على أن للإطارات الفاعلة في شركة فينوس لمواد التجميل توجهات فكرية قوية نحو ابتكار القيمة تناسب ومسارات إستراتيجية المحيط الأزرق.

بعد التأكد من أن الإجابات تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبار (Kolmogorov-Smirnov) حيث جاءت نتيجة هذا الاختبار ($K=2.33$) وغير دالة إحصائياً ($\alpha < 0.05$) بمستوى معنوية ($\alpha = 0.200$).

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

- قيمة الاختبار موجبة والفروقات مع درجة الحياض (3) ذات دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$)، نقبل الفرضية الصفرية ونفسرها بملاحظة اتجاه قوي.

- قيمة الاختبار سالبة والفروقات مع درجة الحياض (3) ذات دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$)، نقبل الفرضية البديلة ونفسرها بملاحظة اتجاه ضعيف.

- قيمة الاختبار موجبة أو سالبة والفروقات مع درجة الحياض (3) ليست دالة إحصائياً ($\alpha < 0.05$)، نفسرها بعدم وجود اتجاه واضح .

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

الجدول 1 : تقييم المسارات الفكرية لابتكار القيمة في شركة فينوس لمواد التجميل

المسارات الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-Test عند درجة الحياض (3)	المعنوية $\alpha = 0.05$	الاتجاه
المسار الأول	4.0642	0.5289	4.300	0.004	قوي
المسار الثاني	4.4316	0.5791	6.552	0.001	قوي
المسار الثالث	2.9048	0.3709	-0.679	0.522	غير واضح
المسار الرابع	3.3810	0.6214	1.622	0.156	غير واضح
المسار الخامس	4.4820	0.6116	5.759	0.001	قوي
المسار السادس	4.1429	0.4241	7.129	0.000	قوي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

جاءت النتائج في الجدول أعلاه لتظهر أن للإطارات الفاعلة في شركة فينوس لمستحضرات التجميل اتجاهات فكرية قوية نحو ابتكار القيمة تناسب مع أغلب مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق باستثناء مسار النظر عبر سلسلة المشتريين والنظر عبر المنتجات أو الخدمات المكتملة، اللذان جاء اتجاه الإجابات فيهما غير واضح، ويمكن مناقشة هذه النتيجة في النقاط التالية:

1.2.3 المسار الأول: النظر عبر الصناعات البديلة: يعني توجه الفاعلين في الشركة نحو متابعة تطور الطلب على بدائل غسول الجسم والقيم التي تحملها هذه البدائل ودوافع الزبائن لشرائها. ويعتبر منتج الصابون بأشكاله المختلفة بديلا يحمل الكثير من القيم التي استفادت منها الشركة ونقلتها لمنتج غسول الجسم وعلى رأسها سعره المنخفض. وكان اتجاه الإطارات الفاعلة في الشركة نحو ابتكار القيمة من خلال مسار النظر عبر الصناعات البديلة قويا حيث جاء المتوسط الحسابي لإجابات العينة 4.0642 بانحراف معياري 0.5289 وجاء اختبار (T) الأحادي موجب بقيمة 4.300 ليبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت $(0.05 > 0.004 = \alpha)$.

2.2.3 المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الإستراتيجية: هناك منتجات غسول الجسم ذات علامات تجارية عالمية وهي منتجات مستوردة في الجزائر مثل (Dove, Palmolive, Nivea, Marseillais...) وتمثل مجموعة إستراتيجية باعتبارها متقاربة من حيث السمعة والأسعار والجودة. وأظهرت النتائج أن للإطارات الفاعلة اتجاه قوي نحو ابتكار القيمة من خلال النظر في هذه المجموعة الإستراتيجية عن طريق دراسة العوامل المؤثرة في القرار الشرائي للزبائن والتي تجعلهم ينحذبون لهذه المنتجات العالمية، وجاء المتوسط الحسابي لإجابات العينة 4.4316 بانحراف معياري 0.5791 وكان اختبار (T) الأحادي موجب بقيمة 6.552 ليبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت $(0.05 > 0.001 = \alpha)$.

3.2.3 المسار الثالث: النظر عبر سلسلة المشتريين: تتضمن سلسلة المشتريين لمنتج غسول الجسم للرجال المستهلكين المباشرين بفئاتهم العمرية المختلفة، والمؤثرين الذين يدفعون لشراء غسول الجسم ونذكر مثلا المدربين الرياضيين، أطباء الجلد،... هؤلاء المؤثرين الذين يمكن للمؤسسة أن تستغلهم لزيادة الطلب على منتجاتها. وكان اتجاه الإطارات الفاعلة نحو ابتكار القيمة من خلال النظر عبر سلسلة المشتريين غير واضح ويمكن تفسيره بغياب هذا النمط التفكيرى لدى عينة الدراسة. وجاء المتوسط الحسابي 2.9048 بانحراف معياري 0.3709 وكان اختبار (T) الأحادي سالبا بقيمة -0.679 ليبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت $(0.05 < 0.522 = \alpha)$.

4.2.3 المسار الرابع: النظر عبر المنتجات أو الخدمات المكملة: يوجد الكثير من المنتجات المكملة لمنتج غسول الجسم ضمن منتجات التجميل مثل كريمة الترطيب والروائح بأشكالها المختلفة، كما أن بعض الخدمات كالحلاقة، الترفيه، الحفلات، السباحة... الخ يمكن اعتبارها مكملات لمنتج غسول الجسم للرجال. وجاءت النتائج في الجدول لتبين أن توجهات الإطارات الفاعلة في الشركة نحو البحث عن القيمة

في المنتجات والخدمات المكملة واستغلالها في منتج غسول الجسم للرجال غير واضحة، فجاء المتوسط الحسابي 3.3810 بانحراف معياري 0.6214 وكان اختبار (T) الأحادي موجبا بقيمة 1.622 ليبين عدم وجود فروقات ذات دلالة مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت $(\alpha = 0.156 < 0.05)$.

5.2.3 المسار الخامس: النظر عبر الجاذبية الوظيفية أو التأثيرية: أظهرت النتائج وجود اتجاه قوي للإطارات الفاعلة في الشركة نحو ابتكار القيمة من خلال الاهتمام بالجاذبية الوظيفية والتأثيرية لغسول الجسم للرجال، وذلك من خلال توفير منتج فعال في المهمة التي وجد لأجلها وذو روائح منعشة كما يعطي إحساس بالرفاهية والرقي عند استعماله. وجاء المتوسط الحسابي لإجابات العينة 4.4820 بانحراف معياري 0.6116 وكان اختبار (T) الأحادي موجب بقيمة 5.759 ليبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت $(\alpha = 0.001 > 0.05)$.

6.2.3 المسار السادس: النظر عبر الزمن: يعكس هذا المسار مدى اهتمام الفاعلين في الشركة بتطور أذواق الزبائن وسلوكهم الشرائي عبر الزمن ومدى مسايرة هذه السلوكيات بتقدم قيم تتماشى مع تطور الأذواق وتغير الذهنيات. وبيّنت النتائج أن للإطارات الفاعلة اتجاه قوي نحو ابتكار القيمة من خلال النظر عبر الزمن، فجاء المتوسط الحسابي لإجابات العينة 4.1429 بانحراف معياري 0.4241 وكان اختبار (T) الأحادي موجب بقيمة 7.129 ليبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مقارنة بدرجة الحياد (3) حيث كانت $(\alpha = 0.000 > 0.05)$.

3.3 عمليات ابتكار القيمة في شركة فينوس لمواد التجميل

تنص الفرضية الثانية أن شركة فينوس لمواد التجميل قامت بعمليات ابتكار القيمة كأساس لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

لشركة فينوس لمواد التجميل ستة ميادين نشاطات إستراتيجية، كل ميدان نشاط يتضمن مجموعة من المنتجات، وإلى غاية سنة 2015 كان توزيع رقم الأعمال الإجمالي للشركة حسب نسبة مساهمة كل ميدان نشاط إستراتيجي كالتالي: (BOUMAZA & MEZZOUDJ, 2016, p. 41)

Soins capillaire (35%), Soins dermique (22%), Déodorant et sticks (18%), Soins Masculin (15%), soins corporalle (5%), Soins bébé (5%)

وينتمي منتج غسول الجسم للرجال لميدان النشاط الاستراتيجي (Soins Masculin)، حيث وبظهور

هذا المنتج بداية 2016 استطاعت الشركة رفع رقم أعمالها الإجمالي بنسبة 15% في نهاية 2016

وبنسبة 20% نهاية 2017، كما أصبح ميدان النشاط (Soins Masculin) الذي يتضمن منتج

غسول الجسم للرجال يحتل المرتبة الثانية في نسبة المساهمة في رقم الأعمال الإجمالي بـ 30% بعدما كان هذا الميدان في المرتبة الرابعة سنة 2014 و 2015 بنسبة 15%، أي بزيادة تقدر بنسبة 100%. هذه النتائج توضح النجاحات التي حققها منتج غسول الجسم والذي استطاعت الشركة من خلاله أن تحقق محيط أزرق خاص بها في الفترة من 1016 إلى بداية 2018 تقريبا، و كان نتيجة عمليات ابتكار القيمة التي قامت بها الشركة وأدت إلى توفير منتج بجودة مرتفعة وبأسعار منخفضة (100 دج). ويوضح الشكل التالي عمليات ابتكار القيمة في منتج غسول الجسم للرجال لشركة فينوس لمواد التجميل

الشكل 1: عمليات ابتكار القيمة في منتج غسول الجسم للرجال لشركة فينوس لمواد التجميل

الرفع	الاستبعاد
✓ جمالية الشكل الخارجي لضرورة غسول الجسم للرجال	✓ الإشهار والترويج ✓ تقليص اليد العاملة واللجوء بكثرة للتوظيف غير مباشر
الإيجاد	التقليص
✓ حبيبات في غسول الجسم تعطي روائح منعشة وقوية. ✓ تشكيلات متنوعة بأسماء جذابة لغسول الجسم	✓ المكونات الكيميائية وبعض الإضافات

المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن شرح هذه العمليات في النقاط التالية:

1.3.3 الاستبعاد: تمس هذه العملية الجوانب المكلفة في الشركة ولا تؤثر في وضعها التنافسي، وفي هذا الإطار قامت الشركة باستبعاد نشاط الإشهار والترويج لمنتجاتها مستفيدة من وضعيتها كرائد في صناعة مواد التجميل في الجزائر وترسخ العلامة التجارية فينوس في ذهن الزبون. كما قامت الشركة بالاعتماد على اليد العاملة المؤقتة بنسبة 70% الشيء الذي مكّنها من التحكم بشكل كبير في كتلة الأجور.

2.3.3 التقليص: دراسات سلوك المستهلك الجزائري وثقافته الاستهلاكية التي قامت بها الشركة، مكنتها من التيقن بأن المبالغة في المكونات الكيميائية أو الإضافات يعتبر من الأمور التي ليس لها أهمية لدى الزبائن باعتبارها من آخر اهتماماته عند اقتناء المنتج. وفي هذا الإطار قلصت الشركة في المكونات أو الإضافات الكيميائية دون أن تمس بفعالية المنتج اللحظية ودون أن تؤثر على صحة الزبون.

3.3.3 الرفع: في نفس السياق، مكنت دراسات سلوك المستهلك الجزائري وثقافته الاستهلاكية من الوقوف على فكرة أن هذا النوع من المنتجات يستلزم تأثير عاطفي أكثر منه تأثير وظيفي، وأن القرار الشرائي لمنتج غسول الجسم يتوقف على الشعور بالرفاهية والفخامة (Prestige) أكثر منه على الفعالية

المنتطرة من المنتج، وفي هذا الاتجاه رفعت الشركة من جمالية المظهر الخارجي للمنتج من خلال شكل القارورة التي تظهر المكونات الداخلية والحبيبات اللماعة ليعطي إحساس بالجمالية وصورة لمنتج متميز.

4.3.3 الإيجاد: أضافت الشركة لمنتج غسول الجسم حبيبات لماعة بألوان مختلفة تعطي روائح قوية ومنعشة، كما قدمت منتج غسول الجسم بسبعة تشكيلات مختلفة بأسماء جذابة ربطتها بالجوانب المحيطة بالزبون مثل الرياضة، الطبيعة، البرودة والانتعاش، النباتات، وكل هذه الميزات لمنتج ذو جودة عالية وفتحها الشركة بسعر 100 دج وهو سعر منتج بديل كالصابون مثلاً.

4. خاتمة

اهتمت هذه الدراسة ببحث إشكالية إلى أي درجة استطاعت شركة فينوس لمستحضرات التجميل ابتكار القيمة من خلال إختيارها لإستراتيجية المحيط الأزرق كتوجه فكري غير تقليدي أصبح ضرورة في ظل الصراع التنافسي الذي أضحي السمة البارزة في جل القطاعات الاقتصادية عامة وقطاع صناعة مواد التجميل خاصة. وإستراتيجية المحيط الأزرق هو تعبير عن توجه إستراتيجي تعمل من خلاله المؤسسات على البحث عن كيفية الإنعاق من المنافسة، وتطبيقها يستند على ستة مسارات فكرية يمكن أن تتبعها المؤسسات وينتج عنها أربعة عمليات لابتكار القيمة.

وكانت هذه المسارات الستة موضوع الفرضية الأولى التي تم اختبارها في الشركة المدروسة عن طريق استطلاع التوجهات الفكرية لدى الإطارات الفاعلة في الشركة وكان عددها سبعة إطارات، وأظهرت النتائج صحة الفرضية الموضوعية، حيث بينت الدراسة وجود توجه قوي لدى عينة الدراسة للبحث عن القيم في كل المسارات الفكرية لإستراتيجية المحيط الأزرق المدروسة باستثناء مسار النظر عبر سلسلة المشتري ومسار النظر عبر المنتجات أو الخدمات المكملة التي جاء التوجه فيهما غير واضح .

كما كانت العمليات الأربعة لابتكار القيمة موضوع الفرضية الثانية، حيث كان منتج غسول الجسم للرجال هو الحالة العملية التي ظهرت فيها عمليات ابتكار القيمة بوضوح واستطاعت من خلال ذلك الشركة أن تخلق محيط أزرق دام في حدود سنتين وحصلت الشركة من وراء ذلك على نتائج جيدة.

وانطلاقاً من النتائج السابقة، نقول كتوصية للفاعلين في الشركة المدروسة، أن إستراتيجية المحيط الأزرق وإن كانت تفكير ابتكاري له آثار جد ايجابية على المؤسسات، إلا أن قوة هذه الإستراتيجية تكمن في إستمراريتها، لأن غير ذلك يعني تحولها إلى محيط أحمر بدخول منافسين يقدمون نفس القيم وربما أفضل منها، لهذا على شركة فينوس أن تستمر في نهج الابتكار والبحث عن المحيطات الزرقاء باعتبار ذلك هو الطريق الأفضل للنجاح .

وكتوصية للفاعلين في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، نقول أن الواقع التنافسي الذي تسايره هذه المؤسسات ومهما كانت مستوياته، سيتغير لا محالة وستزداد فيه حدة المنافسة بفعل المتدخلين الجدد لدرجات ستؤثر سلبا على المداخيل وحاذية القطاع، وبالتالي تهدد استمرارية المؤسسات، ولهذا فإن أخذ الأسبقية نحو تبني التفكير الإستراتيجي غير التقليدي القائم على ابتكار القيمة وخلق التفرد و الإعتاق من المنافسة (إمحيط أزرق) قد يصبح هو الخيار الوحيد إذا ما أرادت المؤسسات البقاء والاستمرار.

5. قائمة المراجع:

1. Bouglet, j. (2011). stratégie d'entreprise. Gualino. Paris, France.
2. BOUMAZA, t., & MEZZOUDJ, m. (2016). L'impact des nouvelles tendances du Marketing sur la performance de l'entreprise – Etude de cas VENUS-. Faculté des Sciences économique, Département Science de gestion, Université de KHemis Miliana. Algérie.
3. Brabandère, L. (1998). Le management des idées: De la créativité à l'innovation. DUNOD. Paris, France.
1. أبو يوسف، ع. ا. (2019). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الاسلامية. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة، فلسطين
2. المشني، د. ع. (2011). إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
3. بن زايد، س، & . كورتل، ف. (2017). التسويق الابتكاري وإستراتيجية المحيط الأزرق (عرض تجارب عالمية). مجلة دراسات. (51).
4. جرادات، ن، . عمرو، س، م. الزير، د، ع. (2017). إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات (دراسة حالة). البلقاء للبحوث والدراسات. (2) 20. ص ص 121-135
5. رؤوف، ع. ر. (2010). دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي (دراسة حالة). مجلة تنمية الرافدين. (98) 32. ص ص 317-335

6. صدوق، ف. (2019). دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (دراسة استطلاعية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر.
7. طالب، ف. ع. البناء، م. م. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. دار الحامد، عمان: الأردن
8. قاسم، و. ا.، محمد، ع. ا. (2013). مدى توافر مسارات إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمات الصناعية (دراسة استطلاعية). تنمية الرافدين (113) 35، ص ص 39-60.
9. كيم، و. &، ماوبرغن، ر. (2006). إستراتيجية المحيط الأزرق. (ج. حافظ، ترجمة)، دار الفكر دمشق، سوريا.

6. الملاحق

المسار الأول: النظر عبر المنتجات البديلة: وكانت عبارات الاستبيان كالتالي:

✓ نبحث باستمرار في الصناعات والمنتجات البديلة لمنتجنا، ونهتم لتطور الطلب على هذه المنتجات.

✓ نهتم بدراسة الدوافع التي تجعل الزبائن يهتمون بشراء المنتجات البديلة لمنتجنا.

✓ نفكر في استغلال العوامل ذات القيمة في المنتجات البديلة ونقلها إلى صناعتنا.

المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في الصناعة: وكانت عبارات الاستبيان كالتالي:

✓ نتابع باستمرار التحركات الإستراتيجية لمنافسينا في الصناعة وعوامل القيمة التي يقدمونها للزبائن.

✓ نهتم بدراسة العوامل والأسباب التي تؤثر على القرار الشرائي للزبائن وتدفعهم للمفاضلة بين المنتجات المحلية والمستورة بدرجات تميزها المختلفة.

✓ نفكر في استغلال العوامل ذات القيمة في المنتجات المطروحة في السوق بمستويات تميزها ونقلها إلى صناعتنا.

المسار الثالث: النظر عبر سلسلة المشتريين: وكانت عبارات الاستبيان كالتالي:

✓ نسعى باستمرار لاستهداف شرائح مختلفة من الزبائن وتوسيع نطاق استهلاك منتجاتنا.

✓ نهتم بإرضاء ليس فقط المستهلكين لمنتجاتنا وإنما حتى للمستخدمين لها في إنتاج منتجات أخرى.

✓ نفكر في إيجاد مؤثرين مباشرين أو غير مباشرين يدفعون لزيادة المستهلكين والمستخدمين لمنتجاتنا.

المسار الرابع: النظر عبر المنتجات والخدمات المكتملة: وكانت عبارات الاستبيان كالتالي:

- ✓ نهتم بدراسة وحوصلة المنتجات والخدمات التي تعتبر مكتملة لمنتجاتنا.
- ✓ نهتم باستمرار لتحديد عوامل القيمة في المنتجات والخدمات المكتملة والتي تعتبر ضرورية لإرضاء الزبائن.

✓ نفكر في استغلال عوامل القيمة في المنتجات والخدمات المكتملة ونقلها لمنتجاتنا.

المسار الخامس: النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية: وكانت عبارات الاستبيان كالتالي:

- ✓ نسعى باستمرار لتقديم منتجات ذات منفعة وظيفية من خلال الاهتمام بالخصائص والمواصفات الجمالية والدوقية.

✓ نهتم باكتساب تأثير عاطفي لمنتجاتنا من خلال العمل على اكتساب السمعة لعلامتنا التجارية، وجعل الزبائن يحسون بالفراية عند اقتناء منتجاتنا.

- ✓ نعمل باستمرار على تقييم جاذبية منتجاتنا الوظيفية والعاطفية ونفكر في طرح ما يتوافق وتطلعات الزبون.

المسار السادس: النظر عبر الزمن: وكانت عبارات الاستبيان كالتالي:

- ✓ نأخذ يعين الاعتبار التطور التاريخي لأذواق الزبائن وتوجهاتهم الاستهلاكية ونحاول خلق القيم التي تسايرها.

✓ نهتم بالتطورات الحاصلة في صناعتنا على المستوى العالمي ونتابعها باستمرار.

- ✓ نهتم باستمرار بجعل منتجاتنا تقدم قيم تتماشى مع أذواق الزبائن المحليين والعالميين وتساير التغيير في عوامل القيمة.