

## الإبداع في المنتج وتغليفه بوصفه مدخلا لتنافسية المؤسسة

### أ . رايح أوكيل\*

#### مقدمة

إن معظم المؤسسات الحديثة تعمل في ظل بيئة عمل تتميز بوجود منافسة شديدة وتغير مستمر في حاجات ورغبات العملاء وتطورات تكنولوجية هائلة ، وخاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، إذ لم يعد الشكل التقليدي للمؤسسات موجود حاليا والذي يعتمد على أن بيئة العمل فيها نوع من الثبات النسبي في عواملها ، وتعمل في حالة وجود نوع من التأكد . إن المؤسسات الحديثة تعمل في ظل مخاطرة عالية وتغيرات بيئية سريعة وهناك درجة عالية من عدم التأكد . فهي لا تهتم فقط بالعمل والسعي الدائم إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتكتيكية ، وإنما تسعى وبشكل مستمر إلى تحقيق أهدافها بعيدة المدى وأهمها البقاء والاستمرار في ممارسة عملها؛ لذا فإن أحد الأركان الهامة لبقاء واستمرار المؤسسة هو وجود الإبداع بشكل مستمر في ممارسة أنشطتها وأعمالها على كافة المستويات .

وتشير أدبيات إدارة الإبداع إلى أن المؤسسة المبدعة والتي لديها أنظمة وثقافات تنظيمية تساعد على الإبداع هي مؤسسات ناجحة . كما أن أحد أهم مخرجات عملية الإبداع هو قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتغليفها بشكل متميز من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها .

وعليه كيف يمكن ربط الإبداع كعملية إدارية متكاملة على مستوى المؤسسة بتنافسية منتجاتها وتغليفها؟

وكإجابة أولية على التساؤل السابق قمنا بصياغة فرضية الدراسة التالية :

تغليف المنتج الجديد هو المدخل والرابط الأساسي لخلق تنافسية المؤسسة المبدعة اليوم .

والهدف الرئيسي من هذه الدراسة جاء ليظهر الدور الحديث لتغليف

---

\* معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج ، بالبويرة .

المنتجات الجديدة بوصفها اتجاها عام نحو تلبية متطلبات العميل بالشكل التنافسي الدائم للمؤسسة .

وقسمنا هذا البحث منهجيا من خلال معرفة أولا ماهية الإبداع ثم التعرض ثانيا لعملية تغليف المنتج الجديد وصولا إلى إبراز دعائم القدرة التنافسية للمؤسسة .

## 1 - ماهية الإبداع:

ليس من السهل بما كان أن تحدد ماهية الإبداع دون التصادم مع مشاكل تعريف الإبداع كمصطلح ثم الوصول إلى إبراز أهمية وتصنيف أنواعه .

### 1.1. مشاكل تعريف الإبداع:

لا يوجد هناك تعريف واحد أو محدد لمفهوم الإبداع ، وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين الذين تطرقوا لموضوع الإبداع نظرا لاختلاف مدارسهم الفكرية وحقول المعرفة التي جاءوا منها من جهة ، ونظرا لوجود نوع من التداخل بين الإبداع ومصطلحات أخرى في حقل الإدارة مثل الابتكار والاكتشاف و الريادية من جهة أخرى .

وحقيقة الأمر فإن أحد أهم عناصر الإبداع هو انه يجب النظر إليه على أساس انه عملية متكاملة داخل المؤسسة وليس حدثا فرديا منفصلا ، فإذا كنا ننظر إلى الابتكار على أنه الحصول على اكتشافات جديدة أو طرق جديدة لعمل أشياء أو أن تطوير منتجات جديدة هي أهم مخرجات عملية الابتكار فإن العملية التي يتم من خلالها الحصول على اكتشاف جديد أو ابتكار لمنتج جديد تسمى عملية الإبداع؛ أي أن عملية الإبداع تأتي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل في بيئة المؤسسة الداخلية مع العوامل في بيئتها الخارجية بذلك الشكل الذي يساعد على حدوث عملية الإبداع وتطوير منتجات جديدة بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة(1) .

وفي هذا المجال وحتى يتم تقديم صورة أشمل حول تعريف الإبداع فانه لا بد من التمييز بين الإبداع وباقي المفاهيم والمصطلحات التي تصب في نفس المعنى .

(1) مأمون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط01 ، 2004 ، ص ص: 09.08 .

### 1. الإبداع والابتكار(1)؛

من الملاحظ في حقل إدارة الأعمال أنه غالباً ما يتم استخدام مفهومي الإبداع والابتكار بشكل متبادل على أساس أنهما شيء واحد، ولكن حقيقة الأمر وعلى الرغم من أن هاذين المصطلحين يتشبهان إلا أن هناك اختلافات جوهرية بينهما. إن أحد أهم الاختلافات هو أن الإبداع مفهوم شامل وراسخ يشمل المؤسسة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية وحصيلة تفاعل هاتين البيئتين هو الذي يؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التي تمتاز بالتعقيد. أما بالنسبة إلى الابتكار فهو جزء من عملية الإبداع التي تحدث بشكل شمولي لتطوير منتجات جديدة.

ومعظم الكتاب في ميدان الإبداع يميزون بين الإبداع والابتكار من حيث أن الإبداع عملية تتعلق بالتطبيق العملي والتجاري للأفكار أو الابتكارات الجديدة، و للتوضيح بشكل أكبر فإن الابتكار هو المفهوم النظري للفكرة أما الإبداع فهو العملية الحتمية التي من خلالها ترجمة هذا الابتكار(المفهوم أو الفكرة) إلى مفهوم اقتصادي، والذي يتجسد بصورة تطوير سلع أو خدمات جديدة في السوق.

ويمكن توضيح العلاقة بين الإبداع و الابتكار من خلال المعادلة التالية:

**الإبداع = المفهوم النظري + الابتكار التقني + الاستثمار التجاري**

وعليه يمكن تعريف الابتكار على أنه: «اكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة والتي يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الإبداع»(2).

### 2. الاكتشاف:

وهو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف، مثل اكتشاف أمريكا سنة 1492 فأمريكا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة، كذلك اكتشاف الجراثيم من طرف العالم باستور فكانت حية ترزق إلى حين وصل العلم لمعرفتها وتستمر في وجود البعض منها إلى غاية ابتكار دواء لها(3).

(1) مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص:10-11 بتصرف.

(2) CAMILLE Carrier et DENIS Jean Garand, le concept d'innovation débats et ambiguïtés, 5ème conférence internationale de management stratégique, 13-14-15 mai 1996. Lille, France. p p :03-04.

(3) ANDRE Jean Rigny, structure de l'entreprise et capacité d'innovation, Edition

### 3. الريادية والإبداع:

إن مفهوم الريادية أصبح الآن أحد المصطلحات الشائعة الاستخدام في الدول المتقدمة ، وخاصة الولايات المتحدة كأحد المفاهيم الهامة في مجال الإبداع الإداري . ويقصد بالريادية هي عملية تصور وتخطيط وتنظيم وتحديد الأنشطة والمهام والافتراضات المتعلقة بأخذ مخاطرة معينة من أجل الدخول في عمل معين يحتوي على عنصر المغامرة وبنفس الوقت ذات عوائد عالية . إن الأساس في تحليل مفهوم الريادة هو الشخص الريادي الذي يكون لديه ميل أو نزعة للدخول في مشاريع وأعمال ذات مخاطرة وعوائد عالية وفقا لتصورات هذا الشخص الريادي ونمط شخصيته لممارسة عمل معين . وعليه فإن الريادة تتعلق بالشخص الريادي نفسه وسماته الشخصية والثقافية والتعليمية والتي ينظر من خلالها إلى ممارسة عمل معين؛ أي أن الريادة تتعلق بشكل رئيسي بعمل فردي يتم القيام به من قبل فرد معين . أما بالنسبة إلى الإبداع فهو عملية إدارية تحدث على مستوى المؤسسة ككل وبجهود جماعيا أكثر منه جهد فردي . لذلك فإن الفرق الرئيسي للتمييز بين الريادة والإبداع هو أن الريادية تتعلق بشكل أساسي بعمل فردي خلاق ومميز . أما الإبداع فهو عمل جماعي خلاق ومميز ينتج عنه في معظم الأحيان تطوير منتجات جديدة . وتجدر الإشارة إلى أن محور عمل الريادية يركز على المؤسسات أو الأعمال التي بدأت صغيرة الحجم ونمت وأصبحت أعمالا كبيرة وناجحة؛ أي أن محور تركيز الريادية يقوم على أساس فهم ما هي المقومات التي مكنت مؤسسات أعمال صغيرة لتصبح مؤسسات أعمال ناجحة وكبيرة على مستوى مميز .

وعليه يمكن التوصل إلى تعريف الإبداع على أنه: « ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد ، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مترابطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المؤسسة» (1) .

### 2.1. أهمية الإبداع :

تظهر أهمية الإبداع في قدرته على تمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد . إن قدرة المؤسسة على الإبداع هو أمر ضروري جدا لبقائها في ظل منافسة شديدة ، وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تهديد بقاء المؤسسة . كما

Homme et technique, France, 1973, p30 .

(1) مأمون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، مرجع سابق ، ص 09 .

أن الإبداع أصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة أية مؤسسة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها . وتشير أدبيات الإبداع إلى أن المؤسسات غير المبدعة سيكون مصيرها الفشل ، وبالتالي الاضمحلال والموت كونها لا تكيف نفسها مع الظروف البيئية المحيطة بها . إن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى المؤسسة إليها من جهة أخرى . إن المؤسسات العملاقة المشهورة على مستوى العالم ، خاصة قادة السوق منها لديها قدرات خلاقية لتطوير منتجات جديدة بشكل ناجح و طرحها في الأسواق . ومن هذه المؤسسات مؤسسات صناعة الأدوية والسيارات والصناعات الالكترونية التي لديها قدرات هائلة على الإبداع وتطوير منتجات جديدة بشكل مستمر . لذلك يجب اخذ الإبداع من منظور استراتيجي نظرا لقدرته على تطوير قدرات المؤسسة لتطوير منتجات جديدة من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية(1) .

### 3.1. أنواع الإبداع:

كثير من الذين درسوا الإبداع حاولوا الإحاطة بخصائصه الأساسية بالاعتماد والرجوع إلى تطوير واستعمال أنواعه للتمكن من التفرقة بينهم ، لكن عدد واختلاف هذه الأنواع في زيادة مستمرة انطلاقا من تقنيات الإنتاج وطرق تنظيم ومختلف العناصر التي تؤثر في سير المؤسسات .

#### ◆ الإبداع في المنتج:

« ويقصد به تقديم منتج ( سلعة أو خدمة ) جديد أو محسن مقارنة بخصائصه الأساسية ، مميزاته التقنية أو كل المكونات الغير مادية ، إضافة إلى الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك»(2) .

وبذلك يمكن التفضيل بين ثلاثة أصناف للإبداع في المنتج وهي إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج ، وإبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج وإبداعات تغير خصائص تقديم المنتج فيعتبر الياغورت السائل الذي قدمته مؤسسة «دانون» عبارة عن إبداع في المنتج بعدما لاحظت عدم استهلاك واسع لمنتجاتها التي تتناول بالملعقة ، فكان المنتج السائل لتسهيل الاستهلاك

(1) المرجع نفسه ، ص ص: 06\_05 .

(2) ROBERT Boyer et MICHEL Didier , Innovation et croissance, la documentation française, 1998, p14 .

واسترجعت بذلك دانون مكانتها في المنطقة لتصبح أول مؤسسة في قطاع إنتاج الياغورت (1) .

#### ◆ الإبداع في العملية :

ويتعلق بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة أو تطوير العمليات التي من خلالها تسلم خدمات جديدة .

#### ◆ الإبداع في المؤسسة :

وهو الإبداع الذي يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المؤسسة مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبية جديدة أو تطوير أية شيء أو نشاط على مستوى المؤسسة ككل أو بعض أجزاء منها .

#### ◆ الإبداع في الإدارة :

ويتعلق بتطوير نظم أو فلسفات إدارية حديثة ومتطورة مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هيكلة أو هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة .

#### ◆ الإبداع في الإنتاج :

ويتعلق بتطور أنظمة ووسائل وتقنيات الإنتاج الحديثة مثل حلقات الجودة ونظام التصنيع في الوقت الملائم أو تقديم نظام تخطيط العمليات الإنتاجية مثل الإبداع في نظام تخطيط الاحتياجات من المواد أو تقديم أنظمة فحص ورقابة جودة الإنتاج .

#### ◆ الإبداع في تسويق والوظائف المتعلقة به :

وهذا يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسوق المباشر لتسويق المنتجات .

#### ◆ الإبداع في الخدمة :

وهو يتعلق بوجود الإبداع في أية نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات ، وقد يشمل ذلك الخدمات المقدمة مع السلع المادية

(1) JOEL Broustail et FREDERIC Fréry, Le management stratégique de l'innovation , Edition DALLOZ , 1993 , p 07 .

الملموسة مثل الخدمات المرافقة للكمبيوتر والسيارات أو قد يشمل الخدمات التي يتم أدائها بحد ذاتها مثل الخدمات المالية حيث قد يتم أدائها عبر الهاتف (1).

## II - تغليف المنتج الجديد :

لتحديد تعريف تغليف المنتج الجديد تدعونا منهجية التفكير إلى تقديم تعريف المنتج الجديد ومن ثم الوصول إلى تعريف تغليفه وإظهار أهميته والعوامل المؤثرة في تصميمه .

### II.1. تعريف المنتج الجديد :

هناك عدة تعاريف خاصة بالمنتج الجديد وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر الباحثين ، ومن هذه التعاريف نذكر :

«المنتج الجديد هو أي شيء يتم تقديمه على السوق ، بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك أو المؤسسة عن هذا المنتج ، كما يعتبر منتج جديد أي تغيير يطرأ على سلعة حالية ، سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري» (2).

من هذا التعريف يمكن أن نخلص إلى أن المنتج الجديد هو:

- منتج يتم تغيير اسمه التجاري .
- منتج يتم تغيير تغليفه وتعبئته .
- منتج يتم تغيير أو إضافة استخدامات جديدة فيه .

ويعرف المنتج الجديد كذلك : « كل منتج يعتبر جديد من قبل المستهلك ، أو ليس للسوق خبرة سابقة به ، ويمكن إطلاق كلمة المنتجات الجديدة أيضا على المنتجات التي طرأ التغيير عليها» (3) .

جاء هذا التعريف يعتبر كل منتج جديد:

- المنتج الغير معروف سابقا من قبل المستهلك أو السوق .

(1) مأمون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، مرجع سابق ، ص: 15-16.  
 (2) عبد السلام أبوقحف ، التسويق من وجهة نظر معاصرة ، مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، بدون تاريخ ، ص409.  
 (3) طارق الحاج وآخرون ، التسويق من المنتج إلى المستهلك ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 1997 ، ص109 .

- المنتج المطور على أساس تغييرات في منتجات موجودة سابقا .
- و يعرف المنتج الجديد أيضا: « هو أي شيء لم يعرفه المستهلك من قبل وليس للشركة سابق خبرة في أدائه» (1) .
- هذا التعريف ، مبني على أساس مفهوم الحدائة أو الجودة ، ويتضمن المعنى العريض للمنتج الجديد بحيث يشمل:
- التحسينات في المنتجات الحالية .
- الإضافة إلى منتجات الشركة بحيث تشمل:
- منتجات معروفة في السوق ، وجديدة على الشركة .
- منتجات جديدة على السوق وعلى الشركة (منتجات مبتكرة) .
- و يلاحظ عن هذا التقسيم أنه يعكس درجات متدرجة من الخطر التي تتحملها الشركة ، وتزداد لتصل إلى أقصاها في حالة المنتجات المبتكرة .
- نستنتج من خلال التعاريف السابقة ، أن أسباب الاختلافات القائمة في تحديد مفهوم المنتج الجديد ، راجع لتعدد الزوايا التي ينظر من خلالها لمفهوم «الجدة» أو «الحدائة» المتعلقة بالمنتج .

## II . 2 . تعريف التغليف وأهميته:

يعتبر التغليف أساسي في استراتيجيات المنتج ، خاصة بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية ، وقد إزدادت أهميتها حديثا إلى درجة أن بعض خبراء التسويق ، يطلقون عنها العنصر الخامس المكونة للمزيج التسويقي .

### ◆ تعريف التغليف:

« هو عملية حفظ محتويات المنتج ، ويشمل على الغلاف الخارجي و العبوة» (2) . وقد أدى التطور إلى إحداث تغيير في المواد المستخدمة في تصميم العبوة مثل البلاستيك ، الورق ، الألمنيوم . . . الخ .

ويقوم المنتج بإعداد عبوات مختلفة الأحجام لتتلاءم مع حجم و نوع الأسرة المستهلكة ، وكذا عاداتهم وإمكانياتهم للشراكة ، وكذلك لإشباع حاجات ورغبات

(1) محمد فريد الصحن ، مبادئ التسويق ، الدار الجامعية للطباعة والنشر للتوزيع ، مصر ، 1994 ، ص 111 .

(2) زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص 257 .



أكبر عدد من المستهلكين .

وبإدراك المنتج لأهمية التغليف ، تم إعداد تصاميم تسهل استعمال المنتج وتحافظ على نوعه وخصائصه ، وتوفر الشروط الصحيحة فيه خاصة بالنسبة للمواد الغذائية و الأدوية .

ويتضمن الغلاف و العلامة التجارية ، وكذلك التعليمات الخاصة بالمؤسسة والتي تشمل:

– المقترحات ومعلومات الأمان بالنسبة للمنتجات المعقدة والخطيرة كالأدوية .

- الكتيبات والهدايا التي تتحدث عن طريق الاستعمال .

#### ♦ أهمية التغليف:

وفق المفهوم القديم للتسويق ، اقتضت أهمية التغليف على إنتاج عبوة تصلح لحماية السلعة ، أما المفهوم الحديث يضع أهمية كبيرة للتغليف وهذا ما تبينه النقاط التالية:

- يزيد التغليف من قيمة السلعة المقدمة للتغليف ، على سبيل المثال فإن سلعة مثل نلح الطعام كانت تعاني من عدم صلاحيتها بعد فترة قصيرة من شرائها نتيجة تعرضها للرطوبة ، ولكن مع التغليف تزيد قيمة هذه السلعة وفترات استخدامها ، بالإضافة إلى ذلك فإن التغليف الجيد يزيد من قيمة السلعة عن طريق:

أ - شرح الفوائد التي تحتويها السلعة .

ب - إمداد المستهلك بالمعلومات المتعلقة بتركيبه السلعة ، وتاريخ انتهاء الصلاحية . . . الخ .

ج - يقدم معلومات عن طريقة الاستخدام السليم للسلعة وسعرها . . . الخ .

- يلعب التغليف دورا هاما في الترويج عند العديد من السلع الاستهلاكية وبصفة خاصة الميسرة منها ، لأن الغلاف الجذاب يلعب دورا مهما في التأثير على المستهلك .

تصميم الغلاف الجيد يزيد من استعمال السلعة ويؤدي إلى الدخول في قطاعات سوقية جديدة ، واستخدام العبوات الورقية والألمنيوم في التغليف

المشروبات الغازية والعصائر مما يجعلها تستعمل في مناسبات متعددة مثل الرحلات والمباريات الرياضية . . . الخ .

- التغليف يقوم بإيجاد اختلافات نفسية لدى المستهلك بين السلع الميسرة بالإضافة إلى زيادة مركزها في السوق (1) .

### 3. II. العوامل المؤثرة في تصميم الغلاف :

هناك العديد من العوامل تؤثر في تصميم الغلاف منها :

#### ◆ طبيعة السلعة:

عند تصميم الغلاف ينبغي النظر إلى طبيعة المنتج وخصائصه المراد تغليفه ، وهذا حتى يؤدي الغلاف دوره ، كحماية المنتج والمحافظة عليه من التلف .

#### ◆ الهدف من التغليف:

إذا كان الهدف من التغليف هو حماية المنتج يتم استخدام مواد تحقق هذا الهدف . أما إذا كان الهدف هو الترويج عن السلعة فيجب تصميم الغلاف لاستمالة المستهلك وشد انتباهه ، وهنا يكون غلافين غلاف داخلي بقصد الحماية وغلاف خارجي بقصد الترويج (2) .

#### ◆ تصميم العبوة:

يتأثر تصميم العبوة بالشكل الذي يسهل استخدام المنتج من قبل المستهلك ، فمثلا قامت المؤسسات بتعبئة العصير والمشروبات الغازية بعلب كرتونية قابلة للفتح من الأعلى بسهولة لمعاونة المستهلك على استعمالها دون جهد . . . الخ .

كما يراعى في تصميم العبوة والغلاف فترة التخزين ، وظروف التخزين لدى كل من المنتج وتاجر الجملة وتاجر التجزئة ، المستهلك ، حتى يحين وقت استعمالها واستهلاكها .

- أن يبرز الغلاف العلامة والاسم التجاري والبيانات والرسوم التي يرغب المنتج إظهارها .

- تحديد حجم العبوة والشكل الذي يتماشى مع القوة الشرائية للمستهلكين

(1) محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 276 .

(2) المرجع السابق ، ص 276 .

- من دوافع وعادات الشراء ومن منافذ التوزيع وحجم الأسرة وطريقة الاستعمال .
- مراعاة تكلفة الغلاف لما لها من اثر على تكلفة المنتج .
- ملائمة الألوان لطبيعة المنتج وذوق المستهلك .
- ضرورة توفر الشروط الصحية في الغلاف .
- مراعاة توفر المواد الأولية الداخلة في صناعة الغلاف (1) .

### III - دعائم القدرة التنافسية

للإحاطة بماهية القدرة التنافسية تمّ التطرق إلى تقديم مفاهيم عامة عن المنافسة وذكر أهم أدوات تحليلها، وصولاً إلى تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة .

#### III.1. مفاهيم عامة عن المنافسة

في هذا المطلب يتم التعرض إلى مفهوم المنافسة ومعناها إضافة إلى أهم تقسيمات المنافسة وكذا الإستراتيجيات التي تستعمل في التعامل مع المنافسين .

##### 1. مفهوم المنافسة(2):

المنافسة من سنن الفطرة الكونية للبشر ، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها ، ولازمت المنافسة النشاط الاقتصادي خاصة ، حتى إتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لإحترافه .

##### المنافسة :

**لغة معناها:** نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق والمنافسة تقابل التنافس . وفي القرآن الكريم يعد التصور القرآني للنعم التي يلقاها المؤمنون ، بحثهم الله سبحانه وتعالى على التنافس في عمل الخير حتى ينالوها ، وفي ذلك تقول الآية الكريمة: ﴿ ختامه مسك وفي ذلك فليتنافس المتنافسون ﴾ [المطففين: 26] .

وأصل إصطلاح Concurrance مشتق من الإصطلاح اللاتيني ludere - Cum والتي تعني Jouer ensemble بمعنى يلعب في جماعة ، لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوخه يعني حالة خصومة ، وتنافس وصراع ونزاع وحالة عداء مستمر .

(1) زكي خليل المساعد ، مرجع سابق ، ص ص: 261-262 .

(2) أحمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة، مصر، دار الكتب القانونية، 2004 ، ص ص: 7-9.

وللمنافسة عدة معان فتعني: مزاحمة بين عدد من الأشخاص ، أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف .

وتعني أيضا العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء ، اتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم ومجال نشاطهم ، حتى يكتب البقاء للأصلح فأصبح مفهوم المنافسة ، أنها عملية تأصيل وانتقاء وتصنيف .

وعلى الرغم من ذلك فليس هناك تصورا أكثر إيهاما وإثارة ، وإصطلاح أكثر غموضا ، كإصطلاح المنافسة الذي يحمل بين طياته أهدافا أدبية ورموزا معنوية وغايات سياسية .

وتعتبر المنافسة اليوم أمرا طبيعيا ومبدأ أساسيا في عالم الاقتصاد ، بعد أن تأكد أن حرية التجارة وحرية المنافسة وجهان لعملة واحدة ، لذلك قيل بحق أن الضرر الناشئ عن المنافسة يعتبر ضررا مشروعا ، وأن حالة المنافسة التجارية من الحالات التي يجيز فيها القانون إلحاق الضرر بالغير ، طالما كانت التجارة مشروعة ، والمنافسة الشريفة تقوم على العمل والذكاء والنجاح والالتزام بأصول التعامل التجاري .

## 2- التقسيمات المختلفة للمنافسة:

المنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي ، وهي تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها ، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة وفرصتها في اختيار (السوق المستهدفة ، الموردین ، المزيج التسويقي ، مزيج المنتج)<sup>(1)</sup> .

ومن بين التقسيمات الأكثر استعمالا في تحديد أنواع المنافسة نجد :

### حسب هيكل السوق:

تعمل المؤسسات في حالات مختلفة للسوق: المنافسة ، الاحتكار ، المنافسة المقيدة أو الاحتكارية .

### أ. المنافسة الكاملة<sup>(2)</sup>:

(1) توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، مصر، دار النهضة العربية، 2001-2000، ص152.

(2) pAMERIEN et autres ، Marketing Stratégies et Pratiques، Paris، Edition NATHAN، 2000، P :144.

وتتميز بوجود عدد هام من العارضين ومنتجات متماثلة ، فعلى المؤسسة أن تبحث عن التميز و الإختلاف عن منافسيها من خلال التوقيع الرائد في السوق بحصة كبيرة وكذا التحكم بالتكاليف والإعتماد على اقتصاديات الحجم الكبير عن طريق بيع كميات هامة وعالية عن مبيعات المنافسين .

#### ب. المنافسة الاحتكارية:

ويقصد بالمنافسة الاحتكارية أو المقيدة المنافسة غير صافية وهي الصورة الواقعية للسوق حيث لا توجد حالات من المنافسة الحرة المطلقة . وتتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير نسبيا من المشترين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة غير متماثلة(1) .

#### ج. احتكار القلة:

ويعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع التي تنشط فيه .

#### د. الاحتكار الكامل:

ويعني وجود منتج أو موزع وحيد في الصناعة أو التوزيع .

### III. 2 : أدوات تحليل المنافسة

قبل التعرض لأهم أدوات تحليل المنافسة دعت الضرورة إلى معرفة من هو المنافس والهدف من تحليل المنافسة ثم ذكر أهم أدوات التحليل .

#### تعريف المنافس والهدف من تحليله:

##### 1. تعريف المنافس(2):

من وجهة نظر المؤسسة ، فالمنافس هو أي مؤسسة تشاركنا في الحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس نوع المنتجات . وبالتالي فإن نجاحنا فيما نقوم أو نعرض يمكن من الحصول على ثقة العملاء وإقبالهم على إنفاق أموالهم على سلعتنا وخدماتنا . والمنافس نوعين:

- أولهما المنافس المباشر: هو الذي يقدم سلعا وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع المنتجات في السوق .

- ثانيهما المنافس غير المباشر: هو الذي يقدم سلعا وخدمات تؤثر في الإقبال على منتجات المؤسسة وتمكن من التحول لقطاع من السوق إليها .

(1) 01 - فريد راغب النجار، التسويق التجريبي، الإسكندرية، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة، 1999 ، ص28.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار النشر غير موجودة ، مصر 1998، ص :196.195.

## 2. أهداف تحليل المنافسة:

- 1 - الرغبة في مواجهة الداخلين الجدد والذين يرغبون في تقديم نفس المنتجات بمواصفات أفضل وأسعار أقل للحصول على حصة سوقية .
- 2 - الرغبة في مواجهة التغير في تطلعات العملاء ورغباتهم المتزايدة في تكلفة أقل . . جودة أعلى . . مع الرغبة في تحليل الربحية وتزايدها .
- 3 - مقاومة ما يقوم به المنافسون مع أعضاء السوق سواء إستراتيجيات دفاعية أو هجومية . . لتحقيق الأهداف السوقية .
- 4 - مواجهة تحديات التطور في السوق بإيجاد مجموعة من الأفكار الجديدة .
- 5 - التعامل بشكل أفضل مع التطور التكنولوجي ، والذي يمكن أن يسفر عنه التحول من منتجات المؤسسة إلى منتجات أخرى منافسة .

### تحليل عناصر القوة والضعف S . W . O . T (1):

يعتبر هذا التحليل من أهم الطرق المستخدمة في تحليل المنافسة ، ويمتاز هذا التحليل بشموليته ، وإيرازه لنواحي القوة والضعف المؤثرة على الفرص والمخاطر التسويقية ، ويتضمن هذا التحليل ما يلي:

- ما هي مظاهر القوة Strengths التي تتميز بها ، وما هي أوجه القوة التي يمكن أن يدركها المستهلك ويحددها في سلعة وخدماتك . . ولكن تجنب ما يقال عن سلعة أنها جيدة ، ممتازة ، وأنظر إلى معايير غير مستهلكة . حدد عدد مظاهر قوتك ( الكامنة والظاهرة ) وقارن بينها وبين حاجات المتعاملين . . وحدد ما يمكن أن يقال لهم .

- ما هي أهم مظاهر الضعف Weaknesses التي توجد لدينا ، إذ عليك أن تعلم أن مظاهر الضعف هي مخاطر تسويقية مستقبلية علينا أن نحدد ( من وجهة نظر وإدراك المستهلك ) مظاهر الضعف في منتجاتنا . . ولا تقارنها بمظاهر القوة . . بل حدد إمكانية تلافيها .

- حدد الفرص المستقبلية Opportunities إن الأهمية الخاصة التي تعطيها مؤسستك لمظاهر القوة هي فرص تسويقية مؤجلة ، ولكن إعلم أن كل منافس

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص: 198-199.

يفعل ذلك ويحلله .

- حدد التهديدات Threats التي يمكن أن تواجهك من جراء نقاط الضعف لديك أو نقاط القوة لدى المنافسين ، حدد حجم التهديد المتوقع ومصدره وآثاره .

ويمكن التحليل السابق من :

1 - مواءمة المغريات البيعية ومراكز القوة التي تختص بها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع الفرص التسويقية المتاحة في السوق .

2 - العمل على تحديد تأثير مراكز الضعف لدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعمل على تحويلها إلى مراكز قوة .

3 - العمل على تجنب المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تصيب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، أو تخفيض تكلفتها .

4 - الخروج بنقاط القوة في شكل منتظم .

وهناك من الأدوات التحليلية ما يتعلق بمصفوفة بوسطن الاستشارية ومصفوفة المواقف الاستراتيجية لجنرال إلكتريك ، ولقد رأينا أن عملها يتعدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في بساطة تركيبها ، وحجمها ، وإمكانياتها ، وفي تعقيد استعمال والتحكم في تقنيات هاتين المصفوفتين .

### III.3: تعريف القدرة التنافسية

مصطلح التنافسية ( Compétitivité ) ظهر في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي وتعرف التنافسية بأنها القدرة على الدعم الدائم والمستمر للمنافسة ، ومن هذا التعريف نجد صفتين أساسيتين للتنافسية هما:

- يجب وجود شروط لتطوير النشاط التنافسي أي القدرة .

- خاصية الوقت التي يجب أن تميز الدعم بالاستمرارية أي أن حالة التنافسية لا تكون هنا والآن فقط بل غدا وفي مكان آخر (1) .

ولا يمكن الخوض في مفهوم القدرة التنافسية دون العودة إلى مفهوم الميزة النسبية ، لأن بعض الكتابات تؤكد أن مفهوم الميزة التنافسية إنما هو التطور الحديث لمفهوم الميزة النسبية الذي قدمه Ricardo ، والإختلاف بين المفهومين

(1) Roland PEREZ et autres ، Management de La Compétitivité et Emploi. Paris: L'HARMATTAN Edition, 2004, p13 .

يكن في إعتداد الميزة النسبية على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة ، التي تنعكس على تكلفتها النسبية ، في حين جاء مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على خلق عوامل الإنتاج بما يضمن تحقيق الثروة ، لذلك فإنه في حين تعتبر الميزة النسبية مفهوما ساكنا ، يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوما ديناميكيا .

وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بتعريف القدرة التنافسية يمكن ملاحظة إختلاف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل ، وهو إما مستوى المؤسسة أو الصناعة أو الدولة (1) .

#### تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة:

تتفق أغلب الكتابات على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية ، فالمؤسسات وليس الصناعات أو الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية .

وتحفل الدراسات بالعديد من المفاهيم للمؤسسة التنافسية جاءت لتعكس أربعة معايير أساسية هي الربحية ، والتميز ، والتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية ، والمساهمة في النمو المتواصل

\*الربحية: وهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح مرتفع قابل للإستمرار .

\*التميز: وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الإختلاف عن المؤسسات الأخرى ( من خلال منتج مميز أو تكلفة منخفضة نسبيا أو وكلاهما ) .

\*التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية : ويقصد به زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي .

\*المساهمة في النمو المرتفع : والمقصود به مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي ، والمحافظة على هذه الزيادة .

وجاءت التعريفات المختلفة لتشمل واحدا أو اثنين فقط من هذه المعايير ، بينما مما لاشك فيه أن المؤسسة ذات القدرة التنافسية هي المؤسسة التي تحقق المعايير الأربعة ، المترابطة بطبيعتها مع إستمرار إحتفاظها بهذه العناصر في بيئة تنافسية دولية (2) .

(1) منى طعيمة الجرف، أوراق إقتصادية « مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها»، مركز البحوث والدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، العدد 19، أكتوبر 2002، ص ص: 49.48.

(2) منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص ص: 8.11.



**تعريف يستخدم معيار واحد:** جاء هذا التعريف ليركز على معيار الربحية حسب Mc Fetridge et Moori : « إن المؤسسة التنافسية هي المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا » .

**تعريف يستخدم معياري الربحية والتميز:** فيأتي تعريف علي السلمي ليجمع ما بين الربحية وتميز منتجات المؤسسة عن منافسيها ، فهو يرى أن المؤسسة ذات القدرة التنافسية هي التي تمتلك من المهارات والتكنولوجيا التي تستطيع الإدارة التنسيق فيما بينها وإستثمارها بغرض تقديم إنتاج يفوق ما يقدمه المنافسون ، على أن ينعكس هذا التميز على ربحية المؤسسة .

#### **تعريف يستخدم معياري الربحية والتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية:**

فوفقا لدراسة Fawzy يتمثل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في قدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية ، وعلى منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية . على أن تقاس الميزة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار والتكاليف وتحديد ربحيتها ، وكذلك أنصبة المؤسسات من السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين .

**تعريف يستخدم معيار التفوق والمساهمة في النمو المرتفع:** وفقا لهذا التعريف يقصد بتنافسية المؤسسة قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بتفوق ، مع احتفاظ المؤسسة بحصتها في السوق العالمية وزيادتها . وفي ذات الوقت المساهمة في إرتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الإرتفاع .

**تعريف الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>:** تعرف على أنها ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق . حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس ، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل .

ومن أهم الصور للمزايا التنافسية ما يحدث عالميا بين شركتي بيبسي وكوكاكولا . حيث تقدم كل منهما مجموعة ضخمة من المنتجات ذات الأشكال المتعددة (علب ، زجاجات) أحجام متعددة ( من 25 سل إلى 253 لتر ) ؛ أذواق مختلفة ( طعم الكولا ، والليمون ، البرتقال ، الحمضيات ، وفواكه أخرى ) وبنوعين من السكر ( مشروبات بسكر ، مشروبات بدون سكر أي محلاة صناعيا )

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص: 190-191.

هذا فضلا عن التحرك تجاه المستهلك بصورة مختلفة مثل آلات البيع الأوتوماتيكية ، وآلات البيع للمنتجات الطازجة ، وغزو قطاع الأطفال بصورة مختلفة ، وشراء شركة بيبسي العالمية لشركة سفن أب . كل هذه مجرد نماذج بسيطة لما يجري في هذا السوق . إمتدت من داخل الولايات المتحدة الأمريكية لتتحرك للاستحواذ على الأسواق العالمية من خلال حركة دائمة شملت 200 دولة حول العالم بما فيها الصين وروسيا .

### الخاتمة

نستنتج مما ذكر سابقا أن خلق وتطوير المنتجات وتغليفها بالشكل المتميز هو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق . وبما أن الإبداع يساعد المؤسسة على تحقيق تطوير منتجات جديدة فإن الإبداع يصبح مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية ، وخاصة إبداع المنتج بحيث هناك العديد من المؤسسات التي كان الإبداع وتطوير منتجات جديدة فيها سببا رئيسا في تحقيق ميزة تنافسية مثل ( Xerox, IBM, Général Electric ) وعليه فعنصر السرعة يعتبر مهما جدا لتحقيق نجاح طرح وتسويق المنتج الجديد . ويتم تحقيق عنصر السرعة من خلال قيام الأفراد المعنيين بتطوير المنتج الجديد بالعمل على مشاريع لتطوير بشكل متزامن وليس بشكل متسلسل . وكذلك يجب الاهتمام بتصميم المنتج الجديد وحفظه في عبوة أو الغلاف الجذاب حتى يتم قبوله في السوق بسرعة . إن كافة هذه العمليات لا يكتب لها النجاح ما لم توجد هناك عملية إبداع في معظم مجالات ومستويات ووظائف المؤسسة . خاصة إذا معدل نجاح المنتج الحالي عاليا ، فمثلا شركة جنرال إلكتريك حيث أنها خلال أربعة سنوات نجحت بتطوير ما يقارب 250 منتج جديد منها 150 ذات استخدامات جديدة مما كان احد الأسباب التي مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية . وسبب تطوير منتجات جديدة بهذا الكم الناتج هو وجود الإبداع في الشركة وتشجيعها المتواصل لأفرادها وأقسامها على التفكير الخلاق المبدع في الشركة وتشجيعها المتواصل لأفرادها وأقسامها على التفكير الخلاق المبدع ، وعليه فإن الإبداع بمختلف أنواعه ومستوياته هو مصدر لخلق وزيادة تنافسية المؤسسات الحديثة .

ومن أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها نذكر :

– إن معظم المؤسسات الحديثة تمارس أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها ، واهتمام المؤسسات

بالإبداع الإداري سوف يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بعيدة المدى وخاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة وطريقة تغليفها .

- الإبداع ليس حدثا فرديا أو جهدا يقوم به فرد معين ، بل هو حصيلة جهد وعمل جماعي وعليه العنصر الواجب التركيز عليه في الإبداع ليس من أين يبدأ الإبداع بل كيفية حدوث عملية الإبداع وإدارتها بشكل ناجح .

- المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تعتمد على معارفها وخبراتها المتراكمة والاتجاه نحو عملائها لتصبح مصدرا مهما للإبداع وتطوير منتجات جديدة بتغليف متميز لتحقيق التنافسية في السوق .

### قائمة المراجع:

#### أولا : باللغة العربية :

- 1 - أحمد محرز ، الحق في المنافسة المشروعة ، مصر ، دار الكتب القانونية ، 2004 .
- 2- توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، مصر ، دار النهضة العربية ، 2001 - 2000 .
- 3 - زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 .
- 4 - طارق الحاج وآخرون ، التسويق من المنتج إلى المستهلك ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 1997 .
- 5 - طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، دار النشر غير موجودة ، مصر 1998 .
- 6 - عبد السلام أبوقحف ، التسويق من وجهة نظر معاصرة ، مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، بدون تاريخ .
- 7 - فريد راغب النجار ، التسويق التجريبي ، الإسكندرية ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1999 .
- 8- مأمون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط01 ، 2004 .
- 9- محمد فريد الصحن ، مبادئ التسويق ، الدار الجامعية للطباعة والنشر للتوزيع ، مصر ، 1994 .
- 10 - منى طعيمة الجرف ، أوراق اقتصادية « مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها » ، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية ، جامعة القاهرة ، العدد 19 ، أكتوبر 2002 .

#### ثانيا : باللغة الفرنسية :

- 11 \_ ANDRE Jean Rigny, structure de l'entreprise et capacité d'innovation, Edition Homme et technique, France.
- 12 \_ CAMILLE Carrier et DENIS Jean Garand, le concept d'innovation débats et ambiguïtés, 5éme conférence internationale de management stratégique, 13 \_ 14 \_ 15 mai 1996. Lille, France.
- 13 \_ JOEL Broustail et FREDERIC Fréry, Le management stratégique de l'innovation, Edition DALLOZ .
- 14 \_ P. AMERIEN et autres, Marketing Stratégies et Pratiques, Paris, Edition NATHAN, 2000.

- 
- 15 \_ ROBERT Boyer et MICHEL Didier, Innovation et croissance, la documentation française, 1998.
- 16 \_ Roland PEREZ et autres, Management de La Compétitivité et Emploi, Paris, L'HARMATTAN Edition.