

## بحوث التصميم وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية للمنتج

### Design Research as competitive advantage in product design

أ.د./ جمال السيد الأحول

أستاذ قسم المنتجات المعدنية والحلي كلية الفنون التطبيقية جامعة حلوان، Dr\_gamalelahwal@yahoo.com

د/ سماء احمد وحيد

أستاذ مساعد بقسم المنتجات المعدنية والحلي كلية الفنون التطبيقية جامعة حلوان، samawaheed@hotmail.com

الشيما صبري محمد عبد السلام

رئيس قسم التصميمات بشركة ٦ أكتوبر للميكرو ألباك، alshimaasabry@gmail.com

#### كلمات دالة Keywords:

بحوث التصميم  
Design Research  
الميزة التنافسية  
Competitive Advantage  
تصميم المنتج  
Product Design

#### ملخص البحث Abstract:

تُعد أولى خطوات تصميم منتج منافس هي إدراك المشكلة التصميمية السليمة وتشمل ثلاث خطوات (وسع أفقك - انظر عن قرب - فكر كالصغار) ، باستخدام واحدة أو أكثر من استراتيجيات البحث العلمي يمكن إعداد بحوث التصميم ، مع الأخذ في الاعتبار دراسة سلوك المستهلك والعوامل الأساسية المؤثرة عليه سواء (نفسية - اجتماعية - شخصية - ثقافية - عاطفية - اقتصادية ) للوصول لأعلى درجات الرضا للمستهلكين عن طريق التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم وتحليلها للوصول للمنتج الأمثل ، والمنتجات تنقسم الى سلع مادية وخدمات وافكار واماكن ومنظمات وتقسّم السلع الى سلع استهلاكية و سلع منظمات ، وللمنتجات الجديدة خطوات ومعايير وكذلك نوعيات معينة من المستهلكين من حيث المبادرة على شرائها كما أن هناك عوامل قد تؤدي إلى فشلها ، ولتحقيق الجودة الشاملة للمنتج يوجد عدد من الخصائص التي يجب أن تتوفر فيه هي (المعولية - الأداء - الأمان - الهيئة - المطابقة - البساطة - السرعة - الميزة النسبية - المتانة - القابلية للصيانة - الجودة المدركة - الخصائص الجمالية) ، كما يوجد عدد استراتيجيات لطرح المنتج في السوق هي ( اختراق السوق - تنمية السوق - تنمية المنتجات - تنوع المنتجات) ولتحقيق ميزة تنافسية في المنتج يجب أن تتوفر لها عدة خصائص هي (سباقه - نسبية - عصرية - ملائمة للأهداف - متغيرة - مبتكرة - مرنة - مستدامة) والمعايير (مصدر ذو مرتبة عالية - أكثر من مصدر - التحسين المستمر) خطوات بنائها هي (التحليل البيئي - الاستراتيجية - التنفيذ - التقييم) والعوامل الوجب توافرها (الجودة - السعر المنافس - التعبئة - حجم الفاقد - المعايير الدولية لنظم الإدارة البيئية) كما يمكن قياس جودتها بعدة طرق منها VRIO والتحليل التنافسي.

Paper received 19<sup>th</sup> August 2020, Accepted 27<sup>th</sup> September 2020, Published 1<sup>st</sup> of January 2021

#### أهداف البحث Objectives:

الوصول الى الطرق والأساليب الأكثر كفاءة في إعداد بحوث التصميم الخاصة بالمنتجات لتحقيق المزايا التنافسية لها.

#### أهمية البحث Significance:

عملية التصميم مجموعة من المراحل التي تتعاقب وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف التصميم ، وهو تحقيق حلول تصميمية جديدة ومبتكرة لمنتجات هدفها الأساسي تلبية احتياجات ورغبات المستخدم وبالتالي الحصول على أفضل معالجة ممكنة للمنتج ، جدير بالذكر أن النشاط التصميمي ليس مجال قائم بذاته إنما هو نتاج تداخل العديد من المجالات المختلفة من تصنيع وتسويق وغيرها من المجالات التي تؤثر في عملية تصميم المنتجات وتتاثر بها ، ومع بداية الثورة الصناعية الرابعة وفي ظل وجود عمليات الإنتاج المتقدمة وتعدد الأسواق والتنافسية تنوعت المنتجات القوية التي تتنافس من حيث التصميم او الخامة او التنفيذ او الفكرة وتزداد التنافسية بين الشركات لتلبية احتياجات المستخدم بأفضل جودة وأفضل خدمة ولا يتم ذلك إلا من خلال عمليات التسويق ودراسة سلوك المستخدم ورغباته ، أحد أهم أدوار مصمم المنتجات هو إعطاء القيمة الحقيقية لبحوث التصميم وعرضها بشكل جيد ومقنع على المختصين بالعملية التصميمية بما يتوافق مع احتياجات المستهلك ويخاطب عاطفته مما يترتب عليه أن يأخذ المنتج حصته المناسبة في السوق.

#### فروض البحث Hypothesis:

• يفترض الدارس أن لبحوث التصميم دور أساسي في تحقيق

#### مقدمة Introduction:

إن إدراك وتحديد مشكلة التصميم ومن ثم فرض الحلول لها وإجراء البحوث حولها عن طريق جمع المعلومات عن المنتج وطريقة إنتاجه ورغبات المستهلكين ومدى احتياج السوق لهذا المنتج يؤدي الى التوصل لحل التصميمي في نطاق رؤية موسوعية شاملة تراعي جميع متطلبات منظومة المنتج ، وتتبع ضرورتها من حيث تسهيل مهمة المصمم في الحصول على المعلومات واتخاذ القرار التصميمي السليم لتحقيق تنافسية المنتج ، ويعتمد نجاح المصمم في استخدامها والوصول الى هدفه بمدى إدراكه لكيفية توظيف هذه المعلومات بشكل منهجي يوائم متطلبات المستهلك والأسواق ، مع مراعاة الدقة البالغة في تجميع البيانات والمعلومات لأنها الأساس الذي يقوم عليه جميع مراحل التصميم التالية وهي بداية إعداد تصميم لمنتج ذي قدرة كبيرة على المنافسة في الأسواق.

#### مشكلة البحث Statement of the problem:

تتداخل العديد من المجالات في مجال التصميم بدءاً من التصميم وإنتهاءً بالتسويق لذا لزم على المصمم أن يكون على دراية باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق ليتمكن من خلال تصميمه من تلبية وإشباعها، وعلى الرغم من الأهمية القصوى للبحوث المتعلقة بالعملية التصميمية إلا أن إستفادة الشركات منها كأداة للبحوث التسويقية وتطوير تصميم المنتجات يعد محدوداً للغاية.

1. دراسة الحالة : عبارة عن فحص دقيق وعميق لوضع معين أو حالة فردية، أو حادثة معينة، أو مجموعة من الوثائق المحفوظة
2. الاثنوجرافي : نوع من البحث يهتم بالوصف التفصيلي المتعمق لبيئة ثقافية ما.
3. النظرية المؤسسة : بناء نظرية من خلال تحليل البيانات، ومن خلال الترقى بالبناء على الأنساق والأنماط التي يكشف عنها التحليل

و تعد أهم استراتيجيات البحث الكمي هي

1. الاستبيان : إحدى طرق جمع المعلومات من عينة البحث بواسطة اسئلة مكتوبة على استمارة يقدمها الباحث بنفسه او بواسطة البريد حيث تكون الاسئلة منصبة حول فاعلية استخدام المنتجات ومدى وموائمتها تحت الظروف المختلفة او على مقياس اكبر حول الدوافع والمحفزات التي من شأنها رفع احتمالية شراء منتج بعينه.
2. مقاييس الاتجاهات : الاتجاه هو حالة من الاستعداد او التأهب العصبي والنفسي تنظم من خلال خبرة الشخص وتكون ذات تأثير توجيهي او دينامي على استجابة الشخص لجميع الموضوعات التي تثيرها الاستجابة وتتضمن مقاييس ثلاثة مكونات أساسية (معرفي - عاطفي - أداء).
3. العينات : العينة هي النموذج الأمثل في الدراسات الاجتماعية غير ان اختيار نوع العينة يحتاج الي آلية علمية وخاصة التمثيل الصحيح لمجتمع الدراسة وطبيعة الظاهرة والمشكلة المراد دراستها ومصادر التمويل.

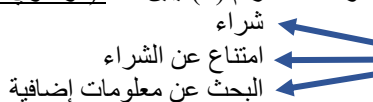
كما يوجد عدة أدوات لجمع بيانات البحث العلمي هي

- الملاحظة : "هي النشاط الفعلي للمدركات الحسية في المشاهدة المقصودة وغير المقصودة وهي تفيدنا في التعرف على كلمات العميل المسموعة والغير مسموعة". (جلال عبد الخالق ، ٢٠٠١)
1. المقابلة : "هي عبارة عن نشاط هادف بين القائم بالمقابلة وشخص أو مجموعة الأشخاص وجها لوجه، بغرض جمع المعلومات وأحيانا انطباعات أو آراء حول موضوع محدد." (د. عمار بوحوش ، ١٩٩٥)
  2. استمارة الاستبيان : " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة وترسل بالبريد (استمارة استبيان) أو توجه لهم أثناء المقابلة (استمارة مقابلة)" (د. غريب محمد سيد، ١٩٨٢)

#### البحوث الخاصة بسلوك المستهلك

سلوك المستهلك "هو مجموعة الأنشطة الذهنية والعضلية المرتبطة بعملية التقديم والمفاضلة والحصول على السلع او الخدمات واستخدامها". (د. عبد السلام أبو قحف ، ٢٠٠٢)

و دراسة سلوك المستهلك ما هو إلا الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في ماذا يشتري؟ لماذا يشتري؟ ومتى يشتري؟ كيف يشتري؟ ومن أين؟ ومدى تكرار الشراء؟ وهذا ناجم عن تأثيرات شخصية وعوامل البيئة المحيطة وبما أن المستهلك يخضع لمؤثرات داخلية وخارجية يصعب التعرف والاطلاع عليها أطلق بعض العلماء عليها اسم "العلبة السوداء" التي تستقبل المؤثرات وتصدر استجابات معينة وهي التصرفات والمخطط رقم (١) يبين ذلك. (موساوي نجيب ، ٢٠٠٧)



مخطط رقم (١) نموذج العلبة السوداء

معين بغرض تحقيق هدف ما كما تعمل على تخفيض حالة التوتر الداخلي لدى هذا المستهلك كما هو موضح في المخطط رقم (٢).

حاجة / توتر داخلي ← دوافع ← انتهاج سلوك معين ← إشباع الحاجة / خفض حالة التوتر

مخطط رقم (٢) خصائص سلوك المستهلك

ميزة تنافسية للمنتج.

- توسيع طرق واساليب البحث عن طريق الاستفادة من الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي والاحصائيات التي تقوم بها الدولة والدراسات الميدانية.
- يمكن إبراز وتوضيح صفات المنتج المميزة من خلال بحوث التصميم والتصميم.

#### منهج البحث Methodology:

المنهج الوصفي التحليلي

#### الإطار النظري Theoretical Framework

##### أولاً : تحديد مشكلة التصميم

"كيشر فنحن نعتاد على المشكلات اليومية بسرعة كبيرة ولكن كمصممين للمنتجات فعملنا أن نرى هذه المشكلات بل ونشعر بها ونحاول تحسينها فحدود استخدامنا لإمكانيات عقولنا محدودة ، وبالتالي فإنها تقوم تلقائياً بتفسير عاداتنا ومشكلاتنا اليومية في عملية تسمى - الاعتياد - لأننا لو لاحظنا كل التفاصيل الصغيرة في حياتنا طوال الوقت سيصبح مرهقا جداً كما أنه لن يعطينا أي مساحة لتعلم أشياء جديدة ، ولكن الاعتياد في بعض الأحيان يصبح سيئاً لو منعنا من ملاحظة المشكلات حولنا وحلها ، مهمتنا كمصممي منتجات متكررين أن نلاحظ تلك المشكلات بل ونتخذ خطوة أبعد في محاولة إيجاد حلول لها في محاولة لرؤية العالم كما هو ليس كما نعتقد ، فمن السهل حل مشكلة يراها الجميع إلا أنه من الصعب حل مشكلة لا يراها أحد تقريباً ، إنها ليست موهبة فطرية ولدنا بها بل تحتاج إلى عمل وتدريب حيث أن المشكلات المخفية حولنا لا حصر لها ويمكن إيجاد حلول لها ، فقط في البداية يجب أن نراها وللمحاربة الاعتياد هناك ثلاث خطوات من الواجب إتباعها هي :

- **وسع أفقك**  
خذ خطوة للخلف وأنظر للمشكلة من البداية ربما تجد حلها في إعادة ترتيب أو تغيير أو إزالة الحلول الموجودة أصلاً.
- **أنظر عن قرب**  
إذا شعرت بالمشكلة عن تجربة حقيقية بأن تعيشها بكل ظروفها وأحاسيسها قد تجد الحل بسهولة.
- **فكر كالمصغار**  
حتى نرى الأشياء من جديد ونرى الحلول الغير متوقعة أو المحفوظة ، فنظ كالمبتدئين." (Tony Fadal , 2015)

##### ثانياً: بحوث التصميم

البحث العلمي هو آلية للتعرف على الظواهر والحقائق وطبيعتها والمشكلات المترتبة عليها والبحث العلمي يعد منهج تفكير ويخضع لقواعد وأسس علمية ثابتة نسبياً وفقاً لطبيعة المعرفة العلمية وهو طريقة منظمة لجمع الحقائق العلمية بهدف تنسيقها وفقاً للقواعد العلمية من هنا نلاحظ أن البحث العلمي يمثل المعرفة الدقيقة والمنظمة علمياً وألياً بغرض التعرف على الحقائق والظواهر العلمية (Norman Polansky, 1962).

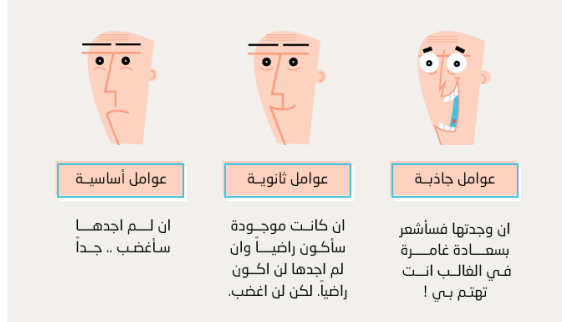
وتنقسم البحوث العلمية إلى نوعين ، بحوث نوعية تركز على وصف الظواهر والفهم الأعمق لها وبعوث كمية تركز على التجريب وعلى الكشف عن السبب أو النتيجة بالاعتماد على المعطيات العددية ، وتعد أهم استراتيجيات البحث النوعي هي

المتغيرات الأربعة للمزيج

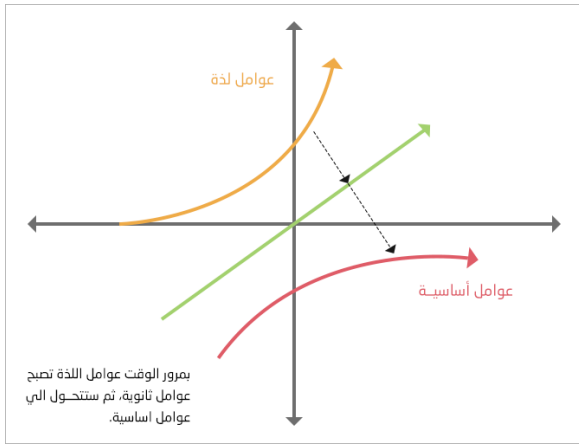
التسويقي 4P's (منتج، سعر، توزيع، ترويج)

إن سلوك المستهلك ينتج عن الدوافع والحوافز ويقصد بالدوافع تلك القوى المحركة الداخلية التي تدفع المستهلك إلى انتهاج سلوك

- عوامل الأداء Performance Attribute وجودها ليس أساسياً لكن إن وجدت ستزيد من فرص نجاح المنتج.
  - عوامل الترف واللذة Delight Attribute هي عوامل غير متوقع وجودها في المنتج وبوجودها يزيد رضا المستهلك عن المنتج ، أما في حالة غيابها فهذا لا يؤثر في جودة المنتج أو في رضا العميل بأي شكل. (G.Blokdyk, 2017)
- نموذج كانوا يمثل بمخطط يوضح علاقة العوامل الثلاثة بكلاً من متطلبات ورضا المستهلك عن المنتج موضح شكل (٥).



شكل رقم (٤) تصنيف عوامل ومميزات المنتج بالنسبة للمستهلك



شكل رقم (٥) مخطط نموذج كانوا

**المحور الأفقي** يمثل مدى اقتراب أو بعد المستهلك عن تحقيق هدفه، كلما اقترب يميناً اقترب المستخدم من تحقيق هدفه المحور الرأسي يمثل درجة الرضا التي وصل إليها المستهلك من تعامله مع المنتج ، كلما ارتفع لأعلى زاد الرضا.

**التعرف على رغبات ومتطلبات المستهلكين**

- أبحاث السوق من خلال الدراسات والتقارير والمؤتمرات والمعارض.
- الاستبيانات المعدة بعناية والموزعة على الشرائح المستهدفة من العملاء ، لتحديد احتياجاتهم أو توقعاتهم أو للحصول على تغذية راجعة عن منتج سابق.
- الاتصالات المباشرة مع المستهلكين عبر زيارتهم أو مقابلتهم.
- الاتصالات غير المباشرة (هاتف، بريد إلكتروني، فاكس).
- تحليل شكاوى المستهلكين بعد تسجيلها وتصنيفها
- استخدام لوحة عرض القيمة Value Proposition Canvas شكل (٦) لقياس القيمة التي يمكن أن يقدمها المنتج للمستهلك والتي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنتج. (A.Osterwalder, 2014)

#### البحوث الخاصة بالمنتج

إن تحقيق ميزة تنافسية للمنتج قد أصبح محل اهتمام وتطوير في جميع مجالات تصنيع المنتجات ويمكن تفسيره بأن المنتج لم يعد منتج مادي فقط وأصبحت الاستفادة منه ليست مباشرة من وظيفته،

أما الحوافز فهي عوامل خارجية ويقصد بها تلك المكافآت التي يتوقعها المستهلك نتيجة القيام بعمل وتظل محاولة معرفة دوافع المستهلك غامضة فلا يمكن ملاحظة الدوافع بالعين المجردة وإنما يمكن ملاحظة السلوك الناتج عنها ، وسلوك المستهلك يتضمن مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المستهلك في كل مرحلة عملية اتخاذ القرار الشرائي أو الاستهلاكي وتتمثل هذه الأنشطة في البحث عن السلع والخدمات التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته وفي القيام بتقييمها والحصول عليها واستخدامها ، هناك مجموعة من النظريات التي درست السلوك بشكل عام وسلوك المستهلك بشكل خاص والتي حظي بعضها اهتمام الباحثين في مجال العلوم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية وغيرها فهناك من ركز على الدوافع العقلانية وأعتبرها الأساس في اتخاذ قرار الشراء وهناك من ركز على التعلم لما له من دور في تكوين السلوك كما أن هناك من أستند الى المواقف وتكوينها (محمد إبراهيم عبيدات ، ٢٠٠٢)، وعلى هذا الأساس تنقسم العوامل الأساسية المؤثرة على سلوك المستهلك لتكوين إنطباع عن المنتج يحفز على إتخاذ قرار الشراء الى (عوامل نفسية - عوامل اجتماعية - عوامل شخصية - عوامل ثقافية - عوامل عاطفية - عوامل اقتصادية) كما في شكل رقم (٣)



شكل رقم (٣) عوامل سلوك المستهلك

#### رضا المستهلك

هو عبارة عن شعوره الشخصي بالسرور الناتج عن المنفعة التي حصل عليها من استخدام المنتج مع التضحيات التي قدمها للحصول عليه، وهو مؤشر للفرق بين أداء المنتج وتوقعات المستهلك ، تحقيق رضاء المستهلك من الأمور الهامة التي يجب ان يعمل المصمم على تحقيقها ويعني ذلك أن كل من خصائص المنتج وأدائه متفقان مع ما كان يتوقعه المستهلك منه وأن تكون المنافع التي حصل عليها منه مساوية على الأقل لما تكلفه المستهلك من وقت ومال ومجهود مبذول أثناء حصوله عليه ، ويتم قياس رضاء المستهلك بعدة طرق منها الاستقصاء والمقابلة المتبعة والمقابلة الجماعية وتحليل أسباب فقد بعض العملاء المستخدمين وإتباع اسلوب تمثيل الأدوار مع أكثر من شخص لقياس أداء المنتج ومدى رضاء كل مستهلك عنه وعمل تقرير عن مدى رضائهم ، ومقياس نجاح المنتج بصفة عامة يقاس بمدى رضا مستهلكيه عنه ، يوجد 3 مستويات من الرضا / عدم الرضا:

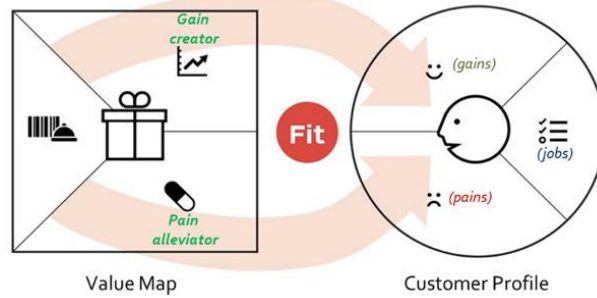
- أداء المنتج أقل من توقعات المستهلك = غير راضي
- أداء المنتج يساوي توقعات المستهلك = راضي
- أداء المنتج أكبر من توقعات المستهلك = سعيد

تبعاً لنموذج كانوا لقياس رضا المستهلك فإنه يفترض أن أي منتج مهما تعددت مميزاته أو إمكانياته فإنه يمكن تصنيف تلك المميزات إلى ثلاثة أنواع رئيسية، موضحين في شكل (٤)

- عوامل أساسية Basic Attribute يجب أن يحتويها المنتج.

البحث عنه وحتى نهاية استخدامه ، هذه الرحلة أصبحت مليئة بالتشويق والمعرفة والتطبيقات والتفاعل وأصبح التنافس بين المؤسسات ليس مستوى المنتج المادي ولكن أصبح بشكل أكبر على مستوى المنتج العام بما يحمل من خدمات ووظائف إضافية تُمد المستخدم بمتعة أكبر وتحقق له الرضا الكامل. (أماني سليم ، ٢٠١٨)

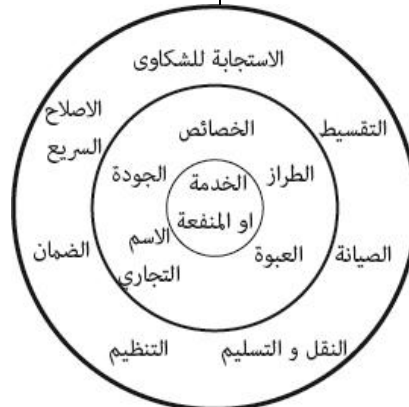
ولكن المنتج أصبح دائرة من المعارف والتطبيقات والاستفادة المادية والمعرفية وأصبح التعامل مع المنتج في إطار كونه خدمة تقدم للمستخدم تزيد من معارفه وتوفر له تجربة ممتعة وسهولة استخدام وتفاعل مع البيئة المحيطة وخدمات متعددة منذ بداية البحث عن المنتج لشراؤه وحتى خدمات ما بعد البيع والصيانة وحتى نهاية عمره الافتراضي ، فأصبح المنتج هو رحلة تبدأ من



شكل رقم (٦) Value Proposition Canvas

الخدمات المصاحبة **Product Augment** هي الخدمات والمناقص الإضافية وتشمل {الضمان وخدمات ما بعد البيع والتقسيم والإصلاح السريع وسرعة الرد على الشكاوي} ، شكل رقم (٧) يوضح مستويات المنتج.

مستويات المنتج **الفائدة او المنفعة الجوهرية Product Core** هو الخدمة او المنفعة التي يتم من أجلها شراء المنتج . **المنتج المادي Physical Product** المنتج الفعلي اي التصميم ومستوى الجودة والاسم التجاري والغلاف.



شكل رقم (٧) مستويات المنتج

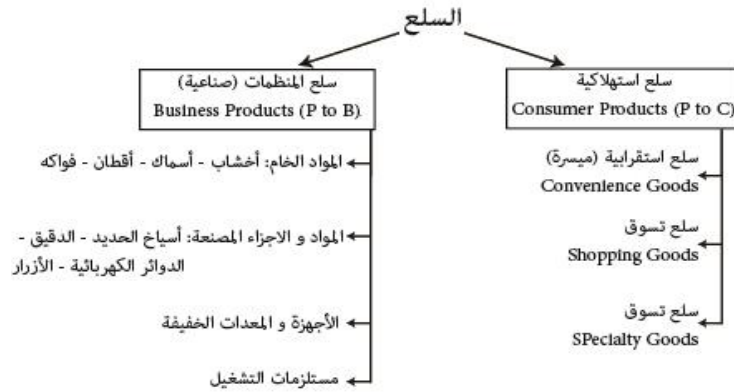
مادية وخدمات وافكار وامكان ومنظمات ، شكل رقم (٨) تقسيم المنتجات. (المؤسسة العامة للتعليم الفني ، ٢٠٠٦)

تقسيم المنتجات لتصميم منتج فعال ومنافس من الواجب تحديد نوع المنتج المناسب للمستهلكين المستهدفين ، والمنتجات تنقسم الي سلع



شكل رقم (٨) تقسيم المنتجات

ما يهمننا في هذه الدراسة هو السلع والتي يمكن تقسيمها ايضاً الي مجموعتين شكل رقم (٩)



شكل رقم (٩) يوضح تقسيم السلع الى مجموعتين سلع استهلاكية و سلع صناعية

- تقييم المزايا والعيوب ومقارنة البدائل.
- التجربة - شراء مبدئي لمعرفة مدى إشباع الحاجة.
- تبني المنتج الجديد- تحديد ما اذا كان سيتم شراء المنتج واستخدامه بشكل مستمر.
- الحاجة لتأكيد صواب القرار الشرائي.
- أنواع المستهلكين من حيث المبادرة على شراء المنتج الجديد**
- المبتكرون هو النوع الذي يُقبل على شراء المنتج بمجرد ظهوره وهم مجموعة تشجع كل جديد، متميزة اجتماعياً توافقون للمغامرة ويتحملون مخاطر الفشل وتبلغ نسبتهم ٢,٥٪ من إجمالي المستهلكين.
- أوائل المتبنيين وهم أوائل المستعملين وتبلغ نسبتهم ١٣,٥٪ من إجمالي المستهلكين.
- الأغلبية المبكرة وتبلغ نسبتهم ٣٤٪.
- الأغلبية المتأخرة وتبلغ نسبتهم ٣٤٪.
- المتأخرون وتبلغ نسبتهم ١٦٪.
- و بالطبع فإن هذه النسب ليست ثابتة لكل المنتجات ولذلك فمهمة المصمم الذي يقدم منتج جديد التعرف على فئات المستهلكين بالنسبة لطبيعة المنتج الذي يقوم بتصميمه.
- فشل المنتجات الجديدة**
- عوامل داخلية تتعلق بعدم قدرة المنظمة على إدارة عملية التطوير بنفسها ونقص الخبرات المطلوبة ونقص الموارد والإمكانات اللازمة او حتى عدم وجود توجه استراتيجي واضح لتطوير منتجات جديدة.
- عوامل تسويقية تتعلق بعدم قدرة المنظمة على القيام بالجهود التسويقية المطلوبة نظراً لعدم توافر القدرات والإمكانات التسويقية المطلوبة.
- قلة جودة المنتج الجديد أداء المنتج غير كاف وعدم قدرته على أداء وظائفه.
- عوامل تتعلق بالمنافسة من حيث عدم قدرة المنتج الجديد على المنافسة في السوق مع المنافسين الآخرين.
- عدم قدرته على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين
- الفشل في بناء صورة ذهنية للمنتج تميزه عن المنتجات والبدائل الأخرى أو عن المنتجات التي تقدمها الشركة أو فشل الشركة في بناء استراتيجيات تميزها عن المنافسين في أذهان المستهلكين المستهدفين.
- التغلب السئ للمنتج.
- تحليل العلاقة بين المنتج والمستهلك**
- **التوافق** ويشير التوافق الى درجة تناسب المنتج مع حاجات ورغبات المستهلك والمستخدم وكذلك مع المحددات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي تجعله يقبل على الشراء وبالتالي تجربة هذا المنتج.

1. **السلع الاستهلاكية (P to C)** وتنقسم الى سلع ميسرة والتي يشتريها المستهلك بشكل متكرر وفي الحال و سلع تسوق و. يشتريها المستهلك بعد مقارنة. اختيار على أساس الجودة والسعر والطرز والملائمة و سلع خاصة وهي التي يبذل المستهلك جهداً في سبيل شرائها

2. **السلع الصناعية (P to B)** وتشمل التركيبات والآلات، الأجهزة والعدد الصغيرة، الأجزاء، مواد الإنتاج المصنعة ونصف المصنعة، الخامات وكذلك مهام التشغيل والصيانة.

#### المنتجات الجديدة

المنتج الجديد **New Product Introduction (NPI)** "هو منتج يشبع حاجة لم تكن مشبعة عند تقديمه" أو هو "المنتج الذي يختلف جوهرياً عن المنتجات الحالية في وظائفه والمنافع التي يحققها" كما يمكن تعريفه على انه هو "المنتج الجديد بالنسبة للشركة ولكنه معروف بالنسبة للسوق"

#### خطوات التوصل الي منتج جديد

- تحديد واختيار الفرص.
- تحليل حاجات العملاء.
- التوصل الي أفكار جديدة عن طريق بحوث المستهلك - استقصاءات السوق - الشكاوى والمقترحات.
- التطورات العلمية والتكنولوجية ونشاط إدارات البحوث والتطوير.
- أنشطة المنافسين.
- مندوبو البيع والموزعين.
- العاملون وتوصيات الإدارة العليا;
- تصفية الأفكار وتقييمها على أساس تحقيق كل منها لعوامل النجاح، كاتفاقها مع الصورة الذهنية للمنشأة وسمعة منتجاتها وإمكانية تسويقها وإمكانية التطوير الفني لها وتوفر الكفاءات البشرية اللازمة وسهولة التمويل، ويجب تلافي نوعين من الأخطاء وهما خطأ الحذف أي اتخاذ قرار بحذف فكرة معينة على الرغم من صلاحيتها وخطأ الإضافة أي التسرع بتطبيق فكرة جديدة يتضح بعد ذلك فشلها.

#### معايير المنتج الجديد

- أن المنتج الجديد يشبع رغبات حقيقية للعملاء.
- أن يتوفر للمنتج الجديد المتطلبات المادية وأن يساهم إيجابياً في أرقام المبيعات وتحقيق الربحية.
- أن يتوافق المنتج مع نظم الأعمال.
- أن يمكن تسويقه من خلال الهيكل الحالي.
- خطوات تبني العملاء للمنتج الجديد**
- الإدراك والمعرفة بالمنتج وخصائصه.
- الاهتمام والبحث عن المعلومات.

- القابلية على الخدمة والصيانة service ability إمكانية تعديله أو تصليحه عند حدوث مشكلة استخدام نتيجة ضعف أو مشكلة في التصنيع .
- الجمالية Aesthetics الرونق والشكل الخارجي والإحساس الذي يصدر عن المنتج.
- الجودة المدركة perceived quality حكم أو تقدير شخصي للمستهلك بمعنى أنه إذا توافقت إدراكات المستهلك للمردود الذي يتوقعه من المنتج Minimum Viable Product (MVP)، فإنه سيكون راضٍ عن المنتج ، أما إذا فاق المردود التوقعات أو تجاوزها فإنه يُعد منتج مميز (ODP) Optimum Desirable Product، وأما في حالة حدوث العكس فلا يرضى عنه المستهلك، ومن ثم فيعتبر منتجاً رديئاً. (Saif Ullah Mal)
- الأمان safety هو قدر الثقة والأمان عند الإقتناء والاستخدام الذي يعطيه المنتج للمستخدم ، إن علوم الجودة والجودة الشاملة يؤثر تحقيقها بقدر كبير على نجاح المنتج وظيفياً ومظهرياً تحقيق التنافسية له .

#### كفاءات المنتج

- هو قدرة المنتج على أداء الوظيفة المخصص له بشكل كامل ووافي ويشبع حاجة المستخدم ويوفر له أعلى نسبة رضا ، ومن هنا نستطيع تصنيف كفاءة المنتج إلى ثلاث مستويات من الكفاءة
- مستوى الكفاءة الظاهرة هو المستوى الأول والأساسي الذي يواجهه المستخدم للوهلة الأولى وهو الوظيفة الأساسية والمباشرة.
- مستوى الكفاءة الكامنة (الضمنية) وهو المستوى الثاني والأكثر عمقاً وتأثيراً على المستخدم وعلى ذاكرته عن المنتج لفترات أطول، وهي الكفاءة التي لا تظهر للمستخدم من الاستخدام الأول للمنتج ولكنها تفاجئه بوجودها على طول فترة. وأحياناً تدخل ضمن تصنيف المنتجات المتعددة الوظيفة لما تظهره على مدار حياتها من وظائف إضافية عن وظيفتها الأساسية.
- الكفاءات المتجددة وهو الذي يجعل المنتج يقدم وظيفة جديدة بنفسه بعد انتهاء عمر وظيفته الأساسية عن طريق تجديد شكله بما يلاءم هذا التطوير وهذا التغيير:- مثل عربة الأطفال التي تحمل الطفل صغيراً فعند وصول الطفل لسن معين فإن هذه العربة تتغير إلى عربة سوق للسيدة ويتم إعادة تركيب شكلها بطريقة جديدة ومختلفة وملائمة للوظيفة الجديدة مما يجعلها دائماً تجتذب كل ما هو حديث لتجدد نفسها ويطول عمر استخدامها وحفظ المستهلك وتعلقه بها وترفع نسبة ارضاءه وإشباعه.

#### البحوث الخاصة بالسوق

دراسة السوق هي "مفهوم يحصر مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معينة وتحليلها لغرض المساعدة في اتخاذ القرار التصميمي المتعلق بمنتج حالي أو مستقبلي، كذلك فإن دراسة السوق تهتم بتجميع وتسجيل وتحليل وكتابة تقرير لكل الأحداث المتعلقة بتصميم وبيع المنتجات من المنتج إلى المستهلك وهي عموماً تعتمد على نظرية الإحصاء والاحتمالات وتستعمل دائما الطريقة العلمية"

#### بيانات دراسة السوق

- بيانات حول عرض المنتج هي البيانات التي تخص المؤسسة من حيث "مراجعة الوظائف الرئيسية للمؤسسة" ، بيانات تخص المنتج "دراسة متعمقة لكل خصائص المنتج" بيانات تخص التسويق " المؤسسات المنافسة (العدد، النوعية، الحصة السوقية، الاستراتيجيات، التوزيع الجغرافي، النتائج. الخ) ،بيانات تخص التوزيع المنتجات (قنوات التوزيع، طرق البيع. الخ).
- بيانات حول الطلب على المنتج هي البيانات التي تخص السوق بشكل عام "الأهمية، النمو، عناصر السوق. الخ" ، بيانات

- القابلية للتجربة إن المنتج الذي يسمح بتجربه بدون شراء أو الشراء بكمية محدودة يكون له احتمال أكبر للتأثير على المستهلك من خلال تخفيض المخاطر المدركة أثناء عملية الشراء .
- إمكانية الملاحظة إن المنتجات التي يلاحظها المستهلكون في أطار جمالي ( سواء بالنسبة لنفاط البيع أو طرق الترويج لها ) كالأعلانات التي تعتمد على المشاهير تساعد على سرعة قبولها .
- السرعة يشير الى مدى سرعة أدراك المستهلكين لمنافع المنتج لأن الكثير منهم يتجه نحو الأشباع الفوري مما يحفز على تجربة المنتج الذي يمكنهم الاستفادة منه بسرعة .
- البساطة إن المنتج الذي لا يتطلب تدريبا طويلا للاستعمال يساعد المستهلك أكثر على تبنيه .
- الميزة النسبية تعتبر الميزة النسبية أهم خاصية من خواص المنتج ليس فقط لحث المستهلك على الشراء ولكن للاستمرار في الشراء وبناء الولاء للعلامة التجارية .
- القيمة الرمزية يقصد به ما يعنيه المنتج أو علامته للمستهلك ومدى خبرة المستهلك في شرائها.
- الاستراتيجية التسويقية يلعب كل من السعر والتوزيع والترويج عناصر مؤثرة تدعم سياسة المنتج بالنسبة للمستهلك من خلال الدور الخاص بكل منها في إعطاء المنتج دلالة معينة. (د.محمد فريد الصحن ، ١٩٩٨)

#### جودة المنتج "الجودة الشاملة"

علوم الجودة والجودة الشاملة هي علوم حديثة نسبياً بدء العمل بها بشكل رئيسي من أجل النمو بجودة المنتجات والسوق الصناعية والكفاءة الإنتاجية ومن أجل تعريف مبسط للجودة فإننا يمكننا القول بأن "المنتج جيد إذا حقق متطلبات المستهلك وهي إجمالي سمات وخواص المنتج التي تتضمن تحقيق احتياجات المستهلك الشاملة وهذه الاحتياجات يمكن إختصارها في أبعاد جودة المنتج من وجهة نظر دراسات الجودة الشاملة وهي كما في شكل (١٠).



شكل رقم (١٠) أبعاد جودة المنتج من وجهة نظر دراسات الجودة الشاملة

- الأداء performance الكيفية التي يتم بها في أداء الوظيفة ومعالمها.
- الهيئة (المظهر والخصائص) appearance (features) الخصائص المحسوسة للمنتج وشكله والإحساس به ورونقه.
- الموثوقية. reliability قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيل محددة وفي فترة زمنية محددة.
- المطابقة conformance التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو الإيقاف من قبل المستخدم.
- المتانة durability الاستفادة الشاملة والدائمة من المنتج .

لا يركز المصمم فيها على معرفة الاختلافات الموجودة في أقسام السوق ولكنه ينظر إلى العوامل المشتركة بالنسبة لرغبات واحتياجات المستهلكين أكثر من تركيزه على ما الاختلافات بينهم ، وفي هذه الحالة يحاول تصميم المنتج لجذب عدد أكبر من المستهلكين ، و تكون مهمته في خلق صورة ذهنية جيدة خاصة بالمنتج لدى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

## 2. استراتيجية التصميم المتنوع

في التصميم المتنوع يُقرر المصمم العمل من خلال قسمين أو أكثر من أقسام السوق وبالتالي فإنه يقوم بتصميم منتج خاص بكل قسم من أقسام السوق ، من جانب آخر فإن استراتيجية التصميم المتنوع يترتب عليها زيادة وتكاليف أداء الأعمال ، فالتكاليف التالية سترتفع:

- تكاليف تعديل المنتج لمقابلة الحاجات المختلفة للأقسام أو القطاعات المختلفة للسوق ، وتشمل بعض تكاليف البحوث والتطوير والتكاليف الهندسية.
- تكلفة الإنتاج تتردد بسبب تعدد المنتجات ويرجع ذلك إلى زيادة وقت تجهيز وإعداد الآلات لإنتاج سلع مختلفة.
- وضع تطوير الخطط وبحوث التصميم الخاصة بكل قسم أو قطاع من قطاعات السوق ، تنبؤات وتحليل مبيعات ، ترويج ويترتب على ذلك زيادة التكاليف الإدارية.
- زيادة تكاليف التخزين ، بصفة عامة تعتبر إدارة المخزون لمنتجات متنوعة أكثر تكلفة عما إذا كان هناك منتج واحد، التكاليف الإضافية بسبب زيادة السجلات ومراجعتها ، بالإضافة إلى أن كل منتج يحتاج إلى تحديد الكمية الواجب توافرها لمواجهة الطلب بالإضافة إلى رصد احتياطي لمواجهة الطلب غير المتوقع وبذلك تتردد تكاليف التخزين .
- زيادة تكاليف الترويج ، ذلك لتنوع وسائل الإعلان الخاصة والمناسبة لكل قسم من أقسام السوق حيث يحتاج إلى خطة إعلانية مبتكرة وكل ذلك يؤدي إلى زيادة تكاليف الترويج.
- وهكذا فإن استراتيجية التصميم المتنوع يترتب عليها زيادة المبيعات يقابلها زيادة في التكاليف (د.محمد فريد الصحن ، ١٩٩٨)

## 3. استراتيجية التصميم المركز

وهي استراتيجية تناسب محدودية الموارد ، فبدلاً من الحصول على حصة صغيرة من سوق كبير ، يصبح الهدف هو الحصول على نصيب كبير من أسواق فرعية قليلة حيث يتم التركيز على مناطق محدودة ، و يصبح من السهل معرفة احتياجات ذلك القسم من السوق وتلبيةها، والأكثر من ذلك أن عملياتها تكون أكثر اقتصادية بسبب التخصص في الإنتاج والتوزيع والترويج، وإذا تم اختيار القسم أو القطاع من السوق اختيار جيد فإن المنتج يمكنه أن يحقق معدلات عالية للعائد منه ، في نفس الوقت فإن استراتيجية التسويق لمركز تشتمل على مخاطر غير عادية ، فإذا ما تغيرت أذواق المستهلكين فإن المنتج يصبح في منطقة الخطر أو إذا قررت إحدى المنتجات المنافسة دخول قطاع السوق الذي يسيطر عليه المنتج

### التمثيل النظامي للسوق

أن المجتمع ككل له تأثير على حجم الاستهلاك حيث أنه (أي المجتمع) يؤثر ويغير بصفة دائمة فيما يسمى محيط المستهلكين ويمكن إيضاح مكونات هذا المحيط في شكل (١١) . (د. فريحة ليندة، ٢٠١٥)

تخص المستهلكون النهائيون "النوعية، الأهمية، الكميات المستهلكة، الاحتياجات، تحفيزات الشراء، سلوك الشراء، معايير اختيار المنتج الخ".

- بيانات حول محيط المنتج وهي بيانات تخص الحالة الاقتصادية ، المحيط القانوني والتشريعي ، المحيط التكنولوجي " تطور المنتج ، طرق التصنيع، نوعية المواد المستعملة ..الخ" ، المحيط الثقافي.

## قرار دخول السوق

عند دخول منتج ما سوق معين يجب على المصمم أن يتبع الخطوات التالية

- تحديد خصائص المستهلكين المرتقبين حتى يمكن تقسيمهم إلى أقسام محددة وواضحة.
- تحديد حجم وقيمة الأقسام المختلفة للسوق.
- تحديد مركز المنتج في السوق ومدى قدرته على مواجهة المنافسة.
- يجب النظر في حجم الطلب المحتمل في كل قسم من أقسام السوق وإسقاط القسم أو الأقسام من السوق إذا كان حجم الطلب المتوقع فيها غير كافٍ.
- القيام بتصنيف كافة الأقسام الفعالة في السوق مثل توزيع المستهلكين طبقاً للبعد الجغرافي ، الديموغرافي ، الخصائص السيكوغرافية لأنه بناء على ذلك التوصيف يتم اقتراح الوسائل المختلفة لوضع تقييم لهذه الأقسام.

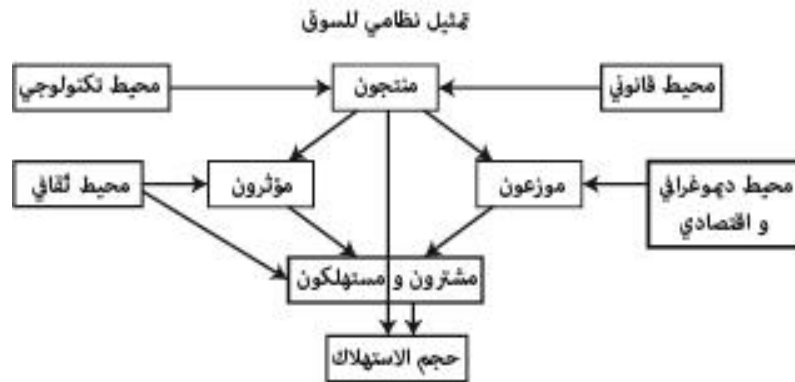
## تقسيم السوق

يعتبر تقسيم السوق من المفاهيم الحديثة ، وقد كانت المنظمات تركز على الإنتاج الكبير لمنتج واحد يصحب ذلك كثافة في عمليات التوزيع والإعلان عن المنتج ، مما يؤدي إلى أن يكون تكلفة المنتج أقل وبالتالي سعر أقل وبذلك يمكن خلق سوق كبير للمنتج ، ولكن بزيادة المنافسة وانخفاض الأسعار يترتب على ذلك انخفاض الإيرادات والأرباح حيث أصبح من الصعبه بمكان السيطرة على الأسعار لتواجد منتجات متشابهة أو بديلة ونتيجة لما زاد الاهتمام بتقديم منتجات ذات مواصفات متميزة ومتنوعة مثل الجودة والذوق والموديل ، ترتب على ذلك زيادة في تنوع المنتجات والموديلات وخصائص المنتجات ولم يكن الهدف من ذلك هو تقديم أشكال مختلفة من المنتج ولكن كانت الفكرة هي تمييز حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها عن طريق المنتجات او الخدمات التي تناسب كل قطاع من قطاعات هؤلاء المستهلكين ، لهذا فإن تقسيم السوق يعني تجزئة السوق إلى قطاعات معينة من المستهلكين واعتبار كل قطاع أو قسم بأنه سوق مستهدف يمكن الوصول إليه بواسطة تصميم متميز، حيث تأتي فكرة تجزئة الأسواق (Segmentation) بافتراض اختلاف الحاجات والرغبات بين الأفراد أي أن هناك أسواقاً (أو قطاعات) مختلفة وكل سوق (قطاع) يشمل أفراداً يشتركون في الحاجات والرغبات لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار هذا التقسيم عند إعداد البرامج والاستراتيجيات التصميمية والتسويقية بغرض الوصول إلى مختلف فئات المستهلكين ، وتساعد تجزئة السوق في حسن توجيه وتركيز الجهود التصميمية والتسويقية للمنتج المعدني وإعداد وتصميم البرامج الملائمة لكل قطاع على حدا طبقاً لخصائصه وأهميته ودرجة المنافسة فيه لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المسطرة من طرف المصمم.

## استهداف الأسواق

يمكن اختيار استراتيجية من ثلاثة استراتيجيات للسوق في مواجهة السوق غير المتجانس وفيما يلي استعراض لبعض هذه الاستراتيجيات

## 1. استراتيجية التصميم غير المتنوع



شكل رقم (١١) تمثيل نظامي للسوق

## استراتيجيات طرح المنتج في السوق

إن للمؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات لطرح منتجاتها في السوق تختار واحدة منها حسب ظروف السوق والمنتج وقد

سوق جديدة } (٣)  
- منتج موجود

سوق موجودة } (١)  
- منتج موجود

## 2. استراتيجية تنمية المنتجات

يتم العمل بهذه الاستراتيجية في حالة قدرة السوق على استيعاب منتجات جديدة، حيث أن هذه الاستراتيجية تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات، وتتم عن طريق "تطوير التصميم، تطوير إمكانات المنتجات، منتجات جديدة لنفس السوق وهذه الحالة ممثلة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (٢)

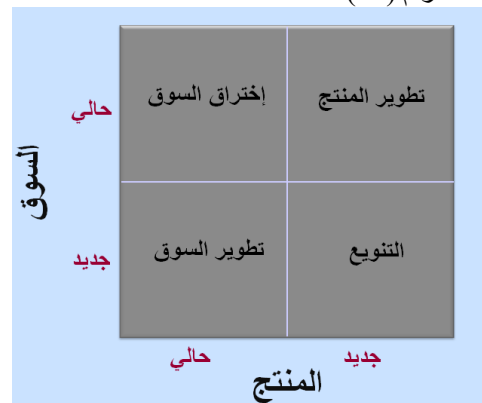
## 3. استراتيجية تنمية السوق

في هذه الحالة يتم البحث على سوق جديدة لتصريف المنتج الموجود بالفعل كأن يتم تصديره نحو مناطق أو أسواق جديدة، تتم عن طريق "توسيع جغرافي، أقسام جديدة من السوق"، وهذه الحالة ممثلة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (٣)

## 4. استراتيجية تنوع المنتجات

تزداد درجة المخاطرة والمجازفة في حال اختيار هذه الاستراتيجية حيث أن البيئة هنا هي بيئة عدم تأكيد، حيث ربما لن يكون بالسوق الجديدة قاعدة مستهلكين كافية لاستيعاب المنتجات، لذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الانتحار، ولكن مميزاتها هي "اجتذاب فئات جديدة من المتعاملين، توزيع مخاطر الاعتماد على منتجات محدودة، زيادة رضا الوسطاء، تعدد البدائل المتاحة للاختيار أمام العملاء، دعم المركز التنافسي للمنشأة، الاستفادة من الطاقة الانتاجية المعطلة، التغلب على موسمية النشاط"، وتتم عن طريق "الاندماج في مؤسسات الانتاج والتوزيع، العمل خارج نوع النشاط" وهذه الحالة ممثلة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (٤)

لخصها الباحث "IGOR ANSOFF" في أربع استراتيجيات وهي " اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتجات وتنوع المنتجات"، وذلك حسب مصفوفة أسماها مصفوفة النمو وهي حسب الشكل رقم (١٢)



شكل رقم (١٢) مصفوفة النمو لـ IGOR ANSOFF

## 1. استراتيجية اختراق السوق

تعتبر من أسهل الاستراتيجيات من حيث الاختيار وكذا قلة المخاطرة وتكون ملائمة في حالات تنمية صناعة منتج معين في بداية العمر، حيث أن اتساع قاعدة المستهلكين في هذه السوق يجعلها تستوعب كل ما يطرح فيها، وتتم عن طريق "زيادة استخدامات المنتجات، زيادة معدل الاستخدام، زيادة الكمية المستخدمة، استخدامات جديدة للمنتجات"، وهذه الحالة ممثلة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (١)

سوق موجودة } (٢)  
- منتج جديد



## (٤) - سوق جديدة - منتج جديد

### قياس الحصة السوقية

إن المؤشر الأكثر استعمالاً لتحليل الوضعية التنافسية لمنتج ، علامة أو مؤسسة هو مؤشر الحصة السوقية، وتحسب كما يلي:  
الحصة السوقية = مبيعات المنتج

/ المبيعات الإجمالية

لشرح هذه الصيغة أكثر يجب إعطاء بعض التفاصيل ; بالنسبة لوحدة قياس سوق المنتج يمكن أن تكون حسب الحجم (عدد الوحدات المباعة) أو تكون حسب قيمتها (رقم أعمال معبر عنه بأسعار البيع) ; يجب الأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية، حيث يجب أن تكون الحصة السوقية معبر عنها حسب مدة زمنية معينة ; وتحسب الحصة السوقية أيضاً بطريقة أخرى تسمى بالحصة السوقية النسبية حيث تحسب الحصة السوقية لمنتج ما نسبة إلى المنتج المسيطر على السوق بينما الحصة السوقية لهذا الأخير فتحسب نسبة إلى المنتج الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث السيطرة على السوق، إذاً فإن المنتج المسيطر (leader) هو الوحيد الذي حصته السوقية النسبية تفوق الواحد ، وتستعمل الحصة السوقية النسبية أكثر في التحليل الاستراتيجي وخاصة عند دراسة مجالات النشاطات وتقييم الوضعية التنافسية.

### ثالثاً : الميزة التنافسية

بالنسبة لمايكل بورتر هي "الألية التي يمكن للمصمم من خلالها تحويل الاستراتيجيات العامة الي ممارسة من أجل تعظيم القيمة التي يقدمها المستهلك". (M.Porter , 1985).

### أهمية الميزة التنافسية

- تعتبر معيار لقياس مدى تفوق المنتج في السوق الذي ينشط فيها وذلك على اعتبار أن المنتج المحقق لميزة تنافسية، يحقق أرباحاً عالية.
  - تحقيق الميزة التنافسية لمنتج ما، يمثل تهديداً لباقي المنتجات المنافسة له لأنه قد يسحب منهم عملائهم، أي جزء من حصتهم السوقية، وبالتالي يؤثر على هامش الربح لديهم.
  - المحرك الرئيسي لخيارات المستهلك الشرائية ينبع من الميزة التنافسية التي توفرها المنتجات المتواجدة في السوق.
  - كونها وسيلة ضغط المستهلكين على مؤسسات الإنتاج لتحسين وتطوير منتجاتهم.
  - تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة النازحة.
  - كونها تمثل معيار لتحديد المنتج الناجح عن غيره. (نوري منير، ٢٠٠١)
- ### خصائص الميزة التنافسية
- أن تكون دائمة أي تكون السبابة على المدى البعيد.
  - تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنتجات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.
  - أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركات المنتجة.
  - أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة للمنتج.

- إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير منتجات الشركة، وتحسين الأداء ، وتعظيم أرباحها.
- تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين، القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للمنتجات.
- من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم المنتجات والسلع للمستهلكين.
- المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغييرات والتحويلات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة المنتجة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة.
- الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة من المنتج ، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى يحقق التميز والتفرد المستدام. (عبد الحكيم النور، ٢٠٠٩)

### معايير الميزة التنافسية

#### 1. مصدر الميزة

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : يسهل نسبياً تقليدها من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل.
  - مزايا تنافسية من مرتبة عالية : تكنولوجيا عالية ، تميز المنتج ، سمعة طيبة للعلامة التجارية ، العلاقة الوطيدة بالعملاء. (فيصل القحطاني، ٢٠١٠)
- #### 2. عدد المصادر

إن اعتماد المنتج على ميزة تنافسية واحدة يعرضه لخطر سهولة تقليده من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها. (الوليد هلال، ٢٠٠٨-٢٠٠٩)

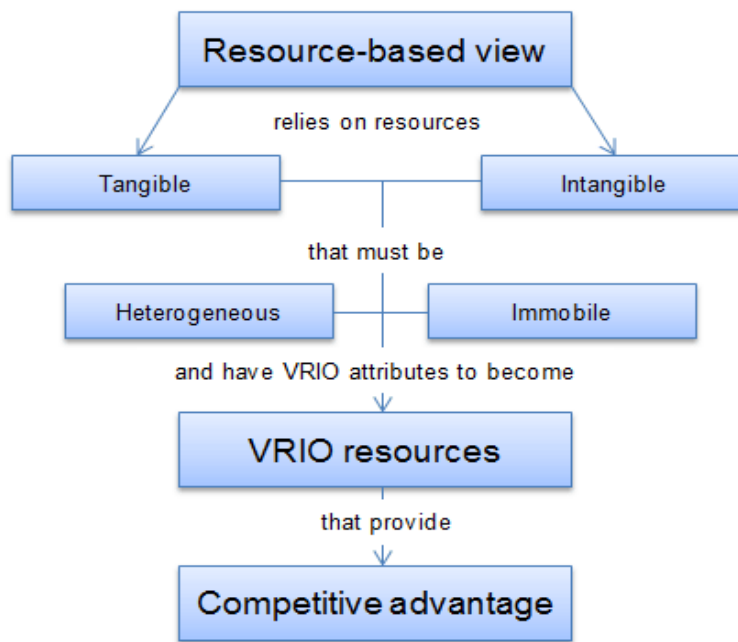
#### 3. التحسين المستمر

عن طريق خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنتجات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزات التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة ، كما يجب أن القيام بتقييم مستمر لأداء الميزة التنافسية للمنتج ومدى نجاحها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع كما يمكن إثراء هذه المعايير وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ به أو التخلي عنه في حالة أنه لا يحقق هدف التفوق على المنافس والعائدات الاقتصادية. (نبيل مرسي خليل، ١٩٩٨)

### تقييم أداء الميزة التنافسية

#### أولاً : نموذج VRIO لتقييم جودة الميزة التنافسية

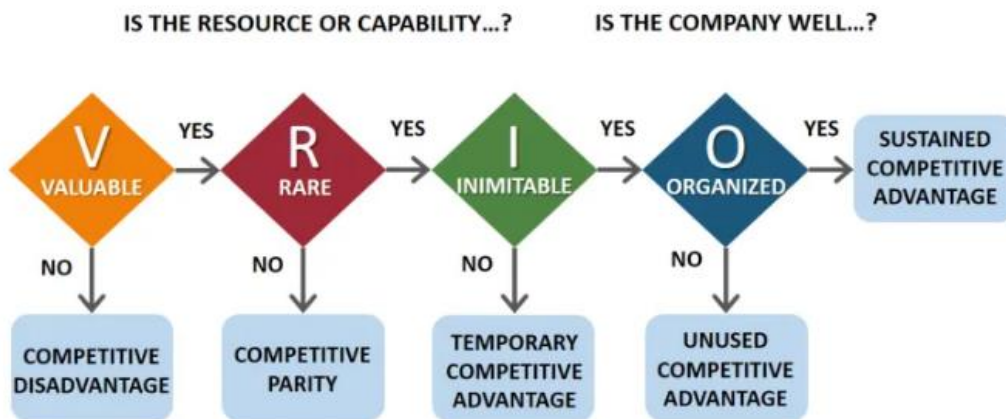
يعد إطار VRIO أو نموذج VRIO جزءاً من العرض المستند إلى الخصائص Resource-based view (RBV) ، وهو منظور يفحص الرابط بين الخصائص الداخلية للمنتج وأدائه. وبالتالي، فإن وفقاً لـ RBV فالأكثر جدوى هو استغلال الفرص الخارجية باستخدام الموارد الحالية بطريقة جديدة بدلاً من محاولة اكتساب مهارات جديدة لكل فرصة مختلفة. في نموذج RBV شكل رقم (١٣) ، يتم إعطاء الدور الرئيسي لخصائص المنتج الداخلية للعثور على مصادر الميزة التنافسية بدلاً من النظر إلى البيئة التنافسية. وبالتالي ، فإن المفاهيم الأساسية في هذا الرأي هي خصائص المنتج والميزة التنافسية المستدامة.



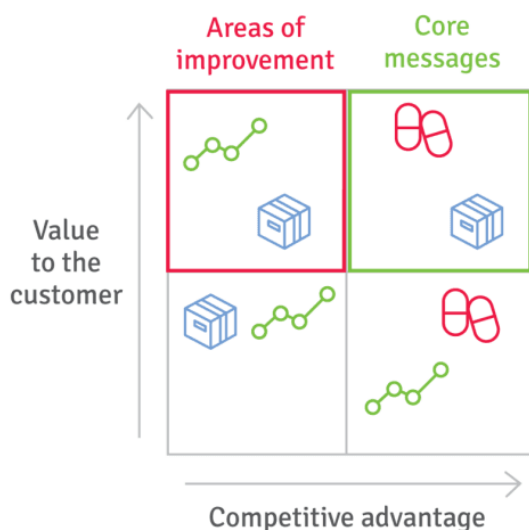
شكل (١٣) نموذج RBV

العلامة التجارية وسمعة العلامة التجارية وبراءات الاختراع (الترخيص) والتي يجب أن تكون متجانسة وثابتة، ولكي تكون هذه الخصائص ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة للمنتج ، يجب أن تحتوي على أربع سمات يمكن تلخيصها في إطار نموذج VRIO شكل رقم (١٤).

يمكن تعريف **خصائص المنتج** على أنها "جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية وسمات المنتج والمعلومات التي يحتويها والتي تحسن من كفاءته وفعاليتيه". غالبًا ما يتم تصنيف الخصائص إلى ملموسة (مثل الخامة والمظهر والجماليات والوظائف والارجونية وقابلية الاستخدام ) وغير ملموسة (مثل



شكل رقم (١٤) نموذج VRIO لتقييم جودة الميزة التنافسية



شكل رقم (١٥) العلاقة بين القيمة والميزة التنافسية

**١. القيمة (VRIO) Valuable**

أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الخصائص ذات قيمة. وفقاً لـ RBV ، يُنظر إلى الخصائص على أنها ذات قيمة عندما تكون سبباً في تحسين كفاءة المنتجات وفعاليتها من خلال استغلال الفرص Opportunities أو عن طريق التخفيف من التهديدات Threats، هناك طريقة أخرى لتقييم ما إذا كان الخاصية ذات قيمة وهي النظر إلى صافي القيمة الحالية (NPV) ، مما يعني أن التكاليف المستثمرة في المنتج يجب أن تكون أقل من التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة في الوقت المناسب ، إذا تم اعتبار عدم توفر خصائص ذات قيمة في المنتج ، فمن المحتمل أن يحتوي المنتج على عيب تنافسي ، كخطوة إضافية يمكن إنشاء مخطط يمثل العلاقة بين القيمة المقدمة للمستهلك والميزة التنافسية له شكل رقم (١٥) للوصول الى المناطق التي يمكن تطويرها أو المنتج الذي يعتبر رسالة في حد ذاته.

الشخصية وثقافة المؤسسة عن احتياجاته - الناتجة عن البحوث المستتيرة حوله - والقدرة على التعبير عنها في المنتج وسمعتها بين الموردين والعملاء ، فمن الصعب جداً على المنافسين بناء شبكة اجتماعية مطابقة لأنها تعتمد على العديد من العوامل المختلفة.

إذا كانت خصائص المنتج ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها للأسباب المذكورة أعلاه ، فلهذه إمكانات عالية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة ، إلا أنه لا يزال هناك معيار واحد من الهام توفره في المنتج للوصول لها.

#### 4. دعم على مستوى المؤسسة (VRIO) Organization-wide supported

لا تخلق خصائص المنتج بحد ذاتها فالمؤسسة هي الأساس لإنتاجها بهذه الطريقة ، إذا لم تكن المؤسسة المنتجة منظمة بطريقة تسمح باستغلال هذه الخصائص بشكل مناسب والحصول على القيمة منها، لذلك تحتاج المؤسسة الإنتاجية إلى القدرة على تجميع وتنسيق وصقل خصائص بفعالية، تشمل الأمثلة على هذا المكونات التنظيمية للمؤسسة ، هيكل التقارير الرسمية للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي وأنظمة الميزانية وأنظمة التحكم في الإدارة وسياسات التعويض. بدون العمليات التنظيمية السليمة للحصول على الخصائص المعنية في المنتج واستخدامها ومراقبتها ، لن تتمكن حتى المنتجات ذات الخصائص القيمة والنادرة والغير قابلة للتقليد من إنشاء ميزة تنافسية مستدامة بشكل كامل.

في حالة توفر سمات الخصائص التنافسية الأربعة للمنتج ، يتم افتراض أن المنتج لديه كفاءة مميزة يمكن استخدامها كمصدر للميزة التنافسية المستدامة ، يوجد أدناه شكل (١٦) يلخص سمات VRIO الأربعة والمزايا الناتجة التي تتمتع بها المنتجات في المواقف المختلفة.

V	R	I	O	
VALUABLE	RARE	INIMITABLE	ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

شكل رقم (١٦) سمات VRIO الأربعة

الخارجية - التنظيم الصناعي - (عرض الإدخال/الإخراج)، يشير هذا إلى أن أفضل نهج هو النظر في العوامل الخارجية والداخلية والجمع بين كلا الرأيين لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

<https://www.business-to-you.com/vrio-from->

[firm-resources-to-competitive-advantage](https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage)

(Retrieved in 3 Sep. 2020)

## 2. الندرة (VRIO) Rare

ثانياً ، يجب أن تكون الخصائص نادرة. تعتبر الخصائص التي لا يمكن الحصول عليها إلا من قبل منتج واحد أو بضع منتجات نادرة. إذا كان هناك خاصية قيمة معينة يمتلكها عدد كبير من المنتجات الصناعية ، فإن لكل منتج القدرة على استغلال الخاصية بالطريقة نفسها ، وبالتالي تنفيذ استراتيجية مشتركة تمنح الكل ميزة تنافسية، يشار إلى مثل هذا الموقف على أنه التكافؤ التنافسي أو المساواة التنافسية، في حالة امتلاك المنتج لقدر كبير من الخصائص القيمة والنادرة ، فمن المحتمل أن يتمتع على الأقل بميزة تنافسية مؤقتة.

## 3. غير قابل للتقليد أو الاستبدال (VRIO) Inimitable

على الرغم من أن الخصائص القيمة والنادرة قد تساعد المنتج على الانخراط في استراتيجيات تنافسية قد لا تتوفر في منافسيه ، إلا أنها لا تضمن ميزة تنافسية طويلة الأجل، فقد تمنح تلك الخصائص للمنتج ميزة المحرك الأول ولكن من المحتمل أن يحاول المنافسون تقليدها. هناك معيار آخر يجب أن تفي به الخصائص التنافسية للمنتج وهو أنه يجب أن يكون تقليدها أو استبدالها صعباً ومكلفاً. وفقاً لـ RBV ، يمكن أن تكون الخصائص غير قابلة للتقليد بشكل كامل بسبب مجموعة من ثلاثة أسباب:

- السبق الفريد للخصائص التي تم تطويرها بسبب الأحداث التاريخية أو على مدى زمني كبير عادة ما تكون مكلفة لتقليدها.
- الغموض السببي يوجد الغموض السببي عندما لا يكون الرابط بين خصائص المنتج التي وميزاته التنافسية المستدامة مفهومة تماماً، في هذه الحالة لن يتمكن المنافسون من تقليده ، لأنهم ببساطة لا يعرفون الخصائص التي ينبغي عليهم تقليدها.
- العلاقات الاجتماعية إذا كان أهم خصائص المنتج ما هو إلا مزيج من قوة التواصل الاجتماعي مع المستهلك والعلاقات

## الفرق بين وجهات النظر القائمة على الخصائص (RBV) والتنظيم الصناعي (I/O)

تري RBV أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بسهولة أكبر عن طريق استغلال العوامل الداخلية بدلاً من العوامل الخارجية مقارنة بمنظور التنظيم الصناعي (I/O) الذي يفترض أن البيئة الخارجية تحدد الإجراءات التي يمكن للشركة نشرها مثل (هيكل السوق والإنتاج) والذي يحدد على أساسه الأداء الاستراتيجي للمنتج (Tanya Sammut-Bonnici ، ٢٠١٤)، لا توجد إجابة محددة لأي نهج للإدارة الاستراتيجية أكثر أهمية، يوضح الشكل البياني (F.T.Rothaemel, 2012) رقم (١٧) كيف تؤثر الخصائص الداخلية والخارجية على أداء المنتج . من ~ 30٪ إلى ~ 45٪ من الأداء المتفوق للمنتج يمكن تفسيره من خلال خصائصه الداخلية (RBV) و ~ 20٪ من خلال العوامل

## 2. استخدام منتجات المنافسين

يمكن إنشاء فهم أساسي للمنافسة من خلال دراسة التواجد في الأسواق واستخدام منتج منافس بالفعل من أفضل طرق فهم تصميمها والتعرف عليها حقاً ، وتحليل كيفية تفاعل المستخدم والمهام المختلفة التي يمارسها وبالتالي يمكن وصف تجربة المستخدم ، وفحص مدى سهولة أو إبطاء الاستخدام ، ما مدى جودة حل المنتج لمشكلة ما؟ هل يمكن تحسينه؟ كيف يتم تصنيف قابلية الاستخدام للمنتج المنافس؟ استراتيجية التسويق والنمو الخاصة به؟ تحليل مُحسنات التواجد بالأسواق الخاصة بالمنافس ، ما هي استراتيجية تسعير المنافس؟ حتى إذا كانت ميزات المنتج المصمم تتطابق مع ميزات المنتج المنافس ، يمكن الحصول على ميزة من خلال استراتيجية تسعير ذكية.

## 3. تحديد مشكلات تجربة المستخدم مع منتجات المنافسين

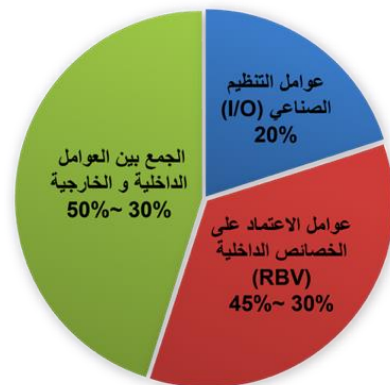
تم تصميم كل منتج مع وضع نوع معين من المستهلكين - الهدف الديموغرافي - ، يمر عادةً المنتج بالعديد من التجارب بناءً على العديد من تحليلات ما بعد الإطلاق في السوق وأبحاث المستخدم والاختبارات، ومع ذلك ، فإن بعض تصميمات المنتجات تستند فقط إلى افتراضات وفرضيات وآراء أصحاب المؤسسات الإنتاجية ، وبالتالي غالبًا ما تكون أقل من الكمال، من الممكن التعلم من أخطاء الآخرين من خلال تحديد مشاكل المنتج المنافس ، أو ما لم يتم حله مع تجربة المستخدم الشاملة له ، عن طريق دراسة وبحث مختلف التفاعلات والجوانب الخاصة بالمنتج المنافس ، مدى استحسان المستهلك له، هل التفاعل معه سهل أم معقد ، ما مدى الوقت الذي يستغرقه لحل مشكلة المستهلك ، هل يجتاز المنتج المنافس اختبارات قابلية الاستخدام الأساسية ومبادئ التصميم التفاعلي مع المستهلك، هل يمكن تحسينه؟ تحديد أي ميزات مهمة ربما فاتها المنافسون ، أو ما هي التحسينات الشاملة التي يمكن إجراؤها.

## 4. تحديد أوجه القصور في التصميم الشكلي للمنتج المنافس

ادرس التصميم الشكلي للمنتج المنافس وحاول تحديد سبب اختياره هذا الشكل بالذات ، وما إذا كانت هناك حلول شكلية أفضل قد يلقي استحسان المستهلك أو يساعد في أداء الوظيفة بشكل أفضل ، مثلاً اكتشاف كيف يتم تنظيم مكونات المنتج المنافس وكيف يقع المستهلكين بالشراء ، ما هي الألوان التي استخدمها؟ وما يمكن أن يكون السبب وراء اختيار هذه الألوان بعينها وهل يمكن تلوين المنتج بلون مختلف ربما يحقق الاستحسان الشكلي بشكل أكبر؟ يمكن عمل تقرير عن كل ما هو جيد بالإضافة إلى كل ما هو فيه خطأ .

## 5. إعداد تقرير تحليل المنافس

يتكون تقرير تحليل المنافس النموذجي من دراسة متعمقة للمنافسين المختارين، يجب أن يسلط التقرير الضوء على النقاط الحاسمة التي فاتها مثلاً تحليل متعمق لكل منتج من منتجات المنافسين المحددين، صور للمنتجات جنباً إلى جنب مع التعليقات التوضيحية التي تشرح تفاصيل كل ميزة في تجربة المستخدم ، قائمة بالميزات لكل منتج منافس ، نقاط القوة ومجالات التحسين لكل من المنتجات التي تم تحليلها ، مصفوفة تحليل المنافسين - جدول يحتوي على عمود لميزات منتج وأعمدة منفصلة لكل منتج ، شكل رقم (١٨) مثال على كيفية هيكله مصفوفة تحليل المنافسين.



شكل بياني رقم (١٧) يوضح تأثير الخصائص الداخلية والخارجية على أداء المنتج

## ثانياً : التحليل التنافسي لتقييم الميزة التنافسية

في بداية تصميم منتج جديد ، من الضروري التأكد من أنه مناسب للسوق، يجب أن يتمتع المنتج أيضًا بميزة تنافسية مقنعة على المنتجات الأخرى في السوق، ويتم تقييم الميزة التنافسية؟ من خلال إجراء تحليل تنافسي فعال.

## 1. فهم / البحث عن المنافسة

تبدأ عملية تصميم المنتج بنية حل مشكلة ملحة، وبالتالي ، يتم إجراء قدر كبير من أبحاث السوق والمستخدم. المنتجات التي تنجح (والقادرة على الحفاظ على هذا النجاح) هي تلك التي يتم العمل باستمرار على تحسين خصائصها وتطويرها، إن القيام بالغوص العميق وفهم المنافسة هو أمر يساعد على قيادة استراتيجية تصميم أفضل للمنتج أو المستهلك. من أفضل الممارسات المهمة في التحليل التنافسي اكتشاف ثلاثة أشياء: لماذا وماذا وكيف وراء منتجات المنافسين.

لماذا توجد هذه المشكلة في السوق؟ لماذا يفعل المنافسون الأشياء بطريقة معينة؟ لماذا يثق الناس / يستخدمون منتج منافس؟ لماذا يعتبر منتجاً معيناً من بين أفضل 3 / أفضل 5 حلول في السوق؟ اسأل خمسة أسباب هي تقنية تم تطويرها منذ أكثر من 80 عاماً من قبل أحد آباء الثورة الصناعية اليابانية. استراتيجية "الأسباب الخمسة" هي أداة بسيطة وفعالة للكشف عن جذر المشكلة.

ما هي الحلول التي يقدمها المنافسون للمستخدمين النهائيين؟ ما هي الطبيعة الدقيقة للمشكلة التي يقومون بحلها؟ ما هي الخطوات التي يتبعونها لتقديم الحلول؟ ما هي الأجهزة / المنصات التي يتفاعلون من خلالها مع المستخدمين النهائيين؟ ما هي الميزات المحددة لمنتج المنافس المصممة لحل المشكلة؟

يساعد طرح هذه الأسئلة في تحديد المزايا التي يمكن أن تكون لدى المنتج على المنافسين بالإضافة إلى المساعدة في تحديد المكان الذي قد يكون فيه المنافسة أفضل للمنتج.

كيف يحافظ المنافسون على ميزة تنافسية متفوقة على الحلول البديلة الأخرى؟ كيف يديرون عمليات الإنتاج لمنتجاتهم من وجهة نظر فنية؟ كيف صمم المنافسون مظهر وشكل منتجاتهم الذي يساهم في تحسين تجربة المستخدم الخاص بهم؟ كيف يتم تنظيم التسعير؟

طرح هذه الأسئلة يساهم في تحديد وفهم العملية التي يتبعها المنافسون، كما يمكن أن تساعد هذه الأسئلة أيضاً في تحديد الثغرات في تصميم جودة المنتج الشاملة التي يمكن سدها.

Features/Parameters	WhatsApp	GroupMe	Line
1 Text Chat	✓	✓	✓
2 Video Call	✓	✓	✓
3 Audio Call	✓	✓	✓
4 Photo Sharing	✓	✓	✓
5 Video Sharing	✓	✓	✓
6 Document Sharing	✓	✓	✓
7 Groups	✓	✓	✓
8 Intelligent Groups	✓	✓	✓
9 Contact List	✓	✓	✓
10 Event Planning	✓	✓	✓
11 Reminders	✓	✓	✓
12 Stories	✓	✓	✓
13 Free	✓	✓	✓
14 In-App Purchases	✓	✓	✓
15 Free SMS	✓	✓	✓
16 SCORE	✓	✓	✓

شكل رقم (١٨) مصفوفة تحليل المنافسين

توافرها بذلك المنتج لكي يكون صالحاً للاستخدام في بلد المستورد وطبقاً للبيئة الاجتماعية والتكنولوجية السائدة بالدولة المستوردة. (Anil K.Gupta. 1993-2005)

## 2. اسلوب التعبئة والتغليف و Packing & Warping

تعتبر التعبئة الآمنة للمنتجات Safe Packing من اهم العوامل التي تجذب المستهلكين المرتقبين لمنتج معين ، لذا فإنه لا بد من الاعتماد على نماذج وأساليب لتعبئة وتغليف وحدات المنتجات وخاصة تلك التي يتوقع تصديرها لتحقيق رضاء المستهلكين المستهدفين من حيث الشكل وسهولة الاستخدام والمناولة وأيضاً من حيث التخلص من العبوات الورقية او الكرتونية او الزجاجية بطريقة اقتصادية وآمنة بيئياً مع مراعاة عدم إضرار تلك العبوات بمحتواها الداخلي من المنتجات وبما يحافظ على صحة الأفراد المستهلكة لها وحمايتهم من الأضرار البيئية والصحية المختلفة.

## 3. حجم الضياع او الفاقد في الكمية المستخدمة من المنتجات

### Waste of consumed products

يقصد بالضياع Waste في هذا المجال الكمية من المنتجات التي لا تحقق الاستفادة منها للمستهلك النهائي والتي يطلق عليها الضياع الناتج عن مخلفات استخدام وحدات المنتجات فكما تمت السيطرة على كمية الضياع لوحدة المنتج كلما أدى ذلك الي تحقيق نتائج إيجابية من استخدام المنتج وبمعنى آخر يؤدي تصميم المنتج بأسلوب يؤدي الي تخفيض حجم المخلفات Residual Reduction كلما أدى ذلك الي اكتساب ذلك المنتج ميزة تنافسية متقدمة عن غيره من المنتجات المتداولة والمصنعة عن طريق شركات منافسة أخرى. (R.C. Laughlin , 1991)

## 4. السعر التنافسي Competitive price

يعتبر سعر بيع المنتجات Product Price من أهم العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وذلك سواء بالنسبة للسوق المحلي ام بالنسبة لأسواق التصدير ولذلك يكون من الضروري الاهتمام بتحديد السعر الذي يحقق أهداف زيادة حجم التصدير للخارج والذي يكون من وجهة نظر الدولة المستوردة هو السعر الاقتصادي الذي يحقق أكبر عائد ممكن للمستوردين وذلك دون الإخلال بتحقيق اقتصاديات التشغيل بالنسبة للشركات المصدرة ، وهذا وقد يكون السعر المحدد للتصدير أقل من سعر البيع المحلي للمنتج ويعتبر ذلك السعر اقتصادياً في حالة وجود طاقة فائضة او غير مستغلة يكون استخدامها في تغطية حجم الطلب لأغراض التصدير الي الخارج.

## 5. الالتزام بالمعايير الدولية لنظم الإدارة البيئية

### International Standards of the environmental management system

خلقت العولمة والثورة الصناعية الرابعة فرصاً جديدة ، ولكنهما خلقتا أيضاً اضطراباً واستقطاباً داخل الاقتصادات والمجتمعات وفيما بينها ، فلم يعد الاهتمام بنظم الإدارة البيئية مطلباً اختيارياً بالنسبة لكافة الدول التي ترغب في دخول الأسواق العالمية بمنتجاتها، لذا صدرت عدة معايير عالمية تهدف الى تحقيق

تحتوي مصفوفة تحليل المنافسين النموذجية على ما يلي:

- ميزات / حلول المنتج الأساسية الذي تقوم بتصميمه.
- التأكيد على أن المنافسين لديهم / ليس لديهم نفس الميزة / الحل.
- النتيجة - يمكنك تعيين عدد معين من النقاط لكل سمة بناءً على أهميتها. على سبيل المثال ، أعلاه ، قد يحتوي مدى ملائمة المنتج لحل المشكلة على 10 نقاط وقد يحمل التصميم الشكلي على 5 نقاط وهكذا ، يتم جمع كل النقاط معاً وقسمتها على عدد الميزات = نقاط المنافس بالنسبة المئوية.
- يمكن تضمين التصميم الشكلي وتجربة المستخدم الشاملة وأداء كل من مهام المنتج الأساسية التي تم تحليلها.
- التحليل التنافسي عملية تستغرق وقتاً طويلاً ، ولكن يمكن إجراؤها بسرعة إذا تم إبقاؤها بسيطة:
- تحديد أفضل 3-5 منافسين لتحليل وتحديد عروضهم ووضعهم في السوق.

- استخدام منتجاتهم لفهم كيفية تنظيم أعمالهم.
- تحديد أي مشكلات في تجربة المستخدم مع منتج منافس وإنشاء قائمة شاملة ، والتي تساعد على التعلم من أخطاء الآخرين.
- بعد تحديد مشكلات تجربة المستخدم ، يمكن البحث عن أي عيوب في التصميم الشكلي ، يساعد هذا على تصميم شكلي أفضل للمنتج المطلوب تصميمه .
- أخيراً ، إعداد مصفوفة تحليل المنافسين حيث يتم إدراج جميع المنافسين إلى جانب ميزاتهم التنافسية ، يساعد هذا التقرير على فهم المنافسة من وجهة نظر شاملة.

إذا تم إجراء التحليل التنافسي بشكل صحيح ، فيمكن أن يحسن بشكل كبير رضا العملاء ومعدلات الشراء الخاصة بالمنتج ، بالإضافة إلى توفير ضمان مكانة المنتج المعدي بعيداً عن منافسيه

<https://www.toptal.com/product-managers/freelance/product-designer-guide-to-competitive-analysis>, Retrieved in 25 Aug. 2020)

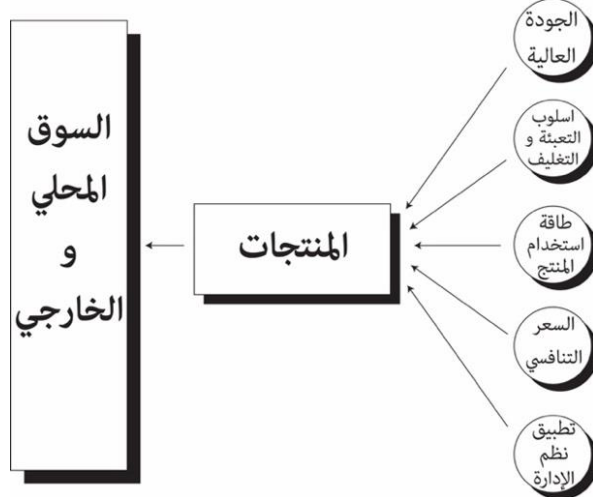
### العوامل المؤثرة على المزايا التنافسية للمنتج

تتواجد المنافسة التي تواجهها المنتجات الصناعية وذلك في حالة تعدد الدول المنتجة للمنتج الذي ترغب الدولة في تصديره الي الخارج فلم تعد عملية التصدير مجرد إجراءات للحصول على حجم طلب من السوق الخارجي لكنها صارت القدرة على تفوق المنتج الوطني على مثيله من المنتجات بحيث تتوافر في ذلك المنتج الخصائص والمقومات التي تكسبه مزايا التنافس مع المنتجات الأخرى. (احمد فرغلي ، ٢٠٠٠)

## 1. الجودة العالية High Quality

و تتحقق مستويات الجودة العالية للمنتج عند توافر الخصائص والمواصفات الفنية وفقاً للمعايير المحددة لهذه المواصفات ويشمل ذلك نوعية الخامات التي تدخل في تكوين وحدة المنتج وايضاً المواصفات الفنية Technical Specifications الواجب

(Welford,1993) كما أوضحت اتفاقية الجات أيضاً ضرورة تحديد معدلات انبعاثات Emissions معينة تتسبب نتيجة استخدام المنتجات المستوردة بحيث لا تؤثر هذه المعدلات على معايير الانبعاثات المحددة بالدولة المستوردة كذلك فإنه بموجب هذه الاتفاقية العالمية للتجارة الحرة يمكن للبلد العضو المستورد ان يقوم بالتحقق من توافر المواصفات الفنية البيئية في المنتجات التي يتم استيرادها من بلد العضو المصدر اي توافر نظام متكامل للإدارة البيئية ويوضح الشكل رقم (١٩) التدابير اللازمة للحصول على المزايا التنافسية للمنتجات محلياً وخارجياً



شكل رقم (١٩) التدابير اللازمة للحصول على المزايا التنافسية للمنتجات محلياً وخارجياً

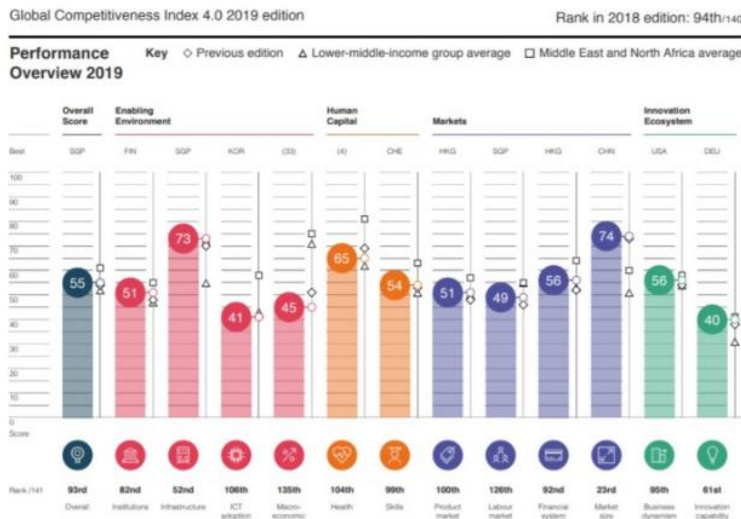
من الموارد لمجموعة العوامل الإنتاجية للاستفادة الكاملة من الفرص الجديدة التي قدمتها الثورة الصناعية الرابعة. شكل رقم (٢٠) يوضح ترتيب مصر التنافسي الكلي "٩٣" وفي القدرة على الابتكار "٦١" ، على مستوى ١٤٠ دولة مصنفيين في مؤشر التنافسية العالمي للعام ٢٠١٩ بعد أن كان ترتيبها التنافسي "١١٩" عام ٢٠١٤ وبالرغم من تراجع الترتيب إلى "٩٦" لعام ٢٠٢٠ إلا إن التقدم ودعم الابتكار أحد أهم العوامل في الخطة السياسية للدولة لعام ٢٠٣٠ ، كما أظهر المؤشر الصادر بتاريخ ١ سبتمبر ٢٠٢٠ عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية وجامعة كورنيل (Cornel University) وجامعة إينسياد (INSEAD) تحت عنوان "تمويل الابتكار" ، أن مصر قد احتلت في المرتبة ١١ على مستوى الدول العربية.

الموائمة بين تنشيط الصادرات من السلع المختلفة وبين المعايير البيئية التي وفقاً لها يتم تصنيع هذه المنتجات ومن بين هذه المعايير ما ورد في اتفاقية الجات منظمة التجارة العالمية (WTO) فلفد ورد باتفاقيات الجات مجموعة من المعايير التي تهدف الي تطبيقها دون إلحاق أضرار بالبيئة والإنسان او بالموارد الطبيعية ومن أهم هذه العناصر مجموعة المواصفات المعيارية التي ترتبط بالبيئة التي يجب توافرها بالمنتجات الصناعية جميعها مع الاعتماد في هذا الشأن على مواصفات الأيزو الدولية او مواصفات التوحيد القياسي الصادرة بالدولة التي تقوم بتصنيع المنتج

في هذا السياق ، قدم المنتدى الاقتصادي العالمي العام الماضي مؤشر التنافسية العالمية 4.0 الجديد (Klaus Schwab , 2019) ، وهو بوصلة اقتصادية جديدة تشد الحاجة إليها ، بناءً على قياس محركات التنافسية طويلة الأجل، المؤشر هو مقياس سنوي لواقعي السياسات التنافسية العالمية ، للنظر إلى ما وراء الإجراءات قصيرة المدى والرجعية وبدلاً من ذلك تقييم التقدم المحرز في مجموعة من العوامل التي تحدد الإنتاجية، منظمين في 12 ركيزة أساسية هي : (المؤسسات، البنية التحتية، اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، استقرار الاقتصاد الكلي، الصحة، تدريب المهارات، فاعلية سوق المنتجات ، أسواق العمل، تطور النظام المالي، حجم السوق، ديناميكية الأعمال ، القدرة على الابتكار) ، من الضروري للاقتصادات الاعتماد على السياسة المالية والإصلاحات الهيكلية والحوافز العامة لتخصيص المزيد

## Egypt

93rd / 141

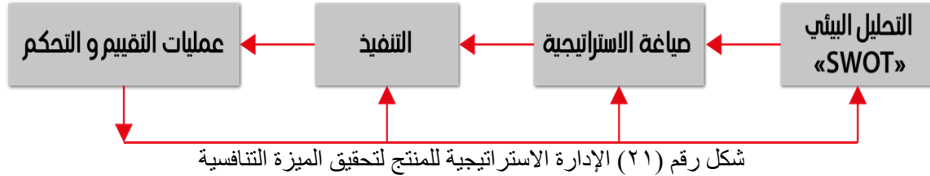


شكل رقم (٢٠) ترتيب مصر "٩٣" بالنسبة ل ١٤٠ دولة في تصنيف مؤشر التنافسية العالمي للعام ٢٠١٩

وهي توضح أسباب تصميم المنتج بهذه الطريقة وما هي الوظيفة التي يجب أن يقوم بها ، وتمثل السياق الذي يجري من خلاله صياغة الاستراتيجية.

### 3. صياغة الاستراتيجية

وهي الخطة التي يتبعها المصمم لوضع استراتيجية المنتج والتي تمثل ميزته التنافسية والإدارة الاستراتيجية هي " مجموعة من الأفعال والقرارات الإدارية والتي تصف الأداء طويل المدى للمنتج" ، عملية الإدارة الاستراتيجية للمنتج لتحقيق الميزة التنافسية شكل (٢١). (خليل خفاجي ، ٢٠١٠)



2. أماني وحيد سليم ، التصميم العام، الناشر :د. محمد عزت سعد، مصر ، ٢٠١٨
3. جلال عبر الخالق ، العمل مع الحالات الفردية، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١
4. خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي ، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس ومستشفى الراهبات ، أطروحة دكتوراه في تخصص الإدارة الصناعية ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، ٢٠١٠
5. د عمار بوحوش ود. محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ١٩٩٥
6. د. غريب محمد سيد أحمد . تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، اسكندرية ، مصر ، ١٩٨٢م
7. عبد الحكيم عبد الله النور ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009
8. عبد السلام ابو قحف، التسويق مدخل تطبيقي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، ٢٠٠٢
9. فريحة ليندة (دكتورة)، دراسة السوق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ٢٠١٥
10. فيصل محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الشركات، المملكة المتحدة الجامعة الدولية البريطانية، 2010،
11. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب ، مهارات عرض المنتجات ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٦
12. محمد ابراهيم عبيدات ، استراتيجية التسويق : مدخل سلوكي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٢
13. محمد فريد الصحن (دكتور) ، التسويق : المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٨
14. موساوي نجيب، دراسة سلوك المستهلك، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر ، ٢٠٠٧
15. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998،
16. نوري منير، أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة للعولمة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الفعالية في المؤسسة

## خطوات بناء الميزة التنافسية

### 1. التحليل البيئي

تطلق أدبيات إدارة الاعمال على التحليل البيئي مصطلح (SWOT) وهو تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية للمنتج والفرص والتهديدات الخارجية، لمعرفة الموقف الحقيقي للمنتج والاستراتيجية المناسبة التي يجب إتباعها .

### 2. تحديد رسالة المنتج

يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمنتج عن طريق إجراء بحوث سليمة ومتعمقة وذلك عن طريق :

- تحديد المشكلة التي يحلها المنتج عن كئيب.
- التعرف العميق على العملاء المتوقعين لشراء المنتج واستخدامه و رغباتهم واحتياجاتهم المتوقعة من المنتج والتفوق على توقعاتهم للوصول لأعلى درجات رضا المستهلك.
- تحديد المنتج وطبيعة استخدامه وخصائصه المميزة للوصول إلى المنتج الأمثل المرغوب فيه (ODP).
- التفكير في المنتج الجديد بما يضمن تضمين مقاييس نجاح الأعمال فيه أثناء التصميم يقلل إلى حد كبير احتمالات فشله في السوق.
- القيام بتحليل السوق وتقسيمه يمكن المصمم من التركيز على العناصر التي تجذب انتباه كل فئة من فئات السوق كما أنه يوفر نتائج فورية وسهلة التحليل بقياس التفاعل الحقيقي مع المنتج .
- توفر بحوث التصميم الخاصة بالمستهلك إمكانية خلق القيمة الحقيقية التي يحتاجها المستهلك فعلاً في المنتج بما يحقق له ميزة تنافسية ذات قيمة.
- توفر بحوث التصميم الخاصة بالمنتج إمكانية ابتكار قيمة نادرة وصعبة التقليد مما يحقق له ميزة تنافسية قوية.
- توفر بحوث التصميم الخاصة بالسوق والمنافسين إمكانية وضع استراتيجية قوية ومحكمة لتصميم منتج له ميزة تنافسية مستدامة.
- بحوث التصميم توفر المصمم بالمعلومات اللازمة لتحليل بيئي سليم للمنتج من حيث الفرص والتهديدات وكذلك نقاط الضعف ونقاط القوة وإبرازها والتأكيد عليها بحيث يصعب تقليدها من قبل المنافسين .
- بحوث التصميم توفر الدراية بالتكنولوجيات الحديثة وكيفية عملها مما يمكن المصمم من إضافة ميزات مدفوعة بتلك التكنولوجيات الحديثة.
- تحليل المنافسة وأسعار المنتجات المنافسة يوفر للمصمم المعلومات اللازمة لوضع استراتيجية تسعير سليمة لمنتجه.
- تطوير التصميم تدريجياً من خلال التطوير والتحسين المستمر واكتشاف مناطق المشكلات وحلها.
- طرق أسواق أو مشكلات جديدة لم يفكر بها أحد من قبل يقطع أشواطاً كبيرة في المنافسة.

## المراجع References

1. احمد فرغلي محمد حسن - اساليب تأهيل المنتجات الصناعية للحصول على المزايا التنافسية - المكتبة الأكاديمية ، يناير ٢٠٠٠

24. Porter ME, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press, 1985
25. R. C. Laughlin, **Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models**, *Organization Studies*, 12(2), 1991.
26. Saif Ullah Malik, **Customer Satisfaction : Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value**, *International Journal of Marketing Studies*, Vol: 4, N0: 1, February 2012, PP: 68-76, P 69 , [www.ccsenet.org/ijms](http://www.ccsenet.org/ijms)
27. Tanya Sammut-Bonnici , **Industrial Organization** , University of Malta , John Wiley & Sons, Ltd. , 2014 .
28. <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/> , Retrieved in 3 Sep. 2020
29. <https://www.toptal.com/product-managers/freelance/product-designer-guide-to-competitive-analysis>, Retrieved in 25 Aug. 2020
30. Tony Fadell :I Pod Invertor ‘ Ted Conference -march 2015  
[https://www.ted.com/talks/tony\\_fadell\\_the\\_first\\_secret\\_of\\_design\\_is\\_noticing#t-51300](https://www.ted.com/talks/tony_fadell_the_first_secret_of_design_is_noticing#t-51300)
- الاقتصادية , جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2001.
17. الوليد هلاللي- الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة – دراسة حالة شركة الجزائر للهاتف النقال mobilis-مذكرة ماجستير – تخصص علوم تجارية – جامعة محمد بوضياف- المسيلة 2008-2009
18. Alex Osterwalder , Yves Pigneur , Greg Bernada , Alan Smith , **Value Proposition Design : How to create Products and Services Customer Wants**, John Willy & Sons, United States Of America , 2014
19. Anil K.Gupta , Vijay Govindarajan , Peter Roche , **Converting Global Presence into Global Competitive advantage and Excutive Commentary** , The Academy of Management Excutive 1993-2005, Vol.15 , No.2.
20. F.T. Rothaermel, **Strat.Mgmt : Concepts and Cases** , McGraw-Hill/Irwin, 2012.
21. Gerard Blokdyk, **Kano Model: Journey from Novice to Expert**, CreateSpace Independent Publishing Platform , 2017
22. Klaus Schwab (Professor), **The Global Competitiveness Report 2019** , World Economic Forum
23. Norman Polansky, **Social work research** , Chicago, University of Chicago Press , 1962