

دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور -

عبد الرؤوف حجاج*

مسعود صديقي

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ملخص : يهدف البحث إلى توضيح دور إبداع المنتج باعتباره أحد أشكال الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، واختيرت شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي في الجزائر مجالاً للبحث وفق دراسة الحالة، ولقد تم اختيار المؤسسة لسببين الأول : هو قلة الدراسات في قطاع صناعة العطور، والثاني باعتبارها من بين أولى المؤسسات الجزائرية التي تنشط في القطاع.

استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2001-2005، فضلا عن تحليل نتائج دراسة قامت بها المؤسسة وكذلك بعض المقابلات التي أجريناها والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة. إذ أظهرت النتائج الدور الذي لعبه إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاح : تنافسية، ميزة تنافسية، إبداع، موارد، إبداع المنتج، منتج جديد، منتج مطور.

تمهيد : في ظل التغيرات المتسارعة التي تميز محيط الأعمال، فإن المؤسسات الصناعية الجزائرية مهما كانت طبيعتها وحجمها تجد نفسها مجبرة على البحث عن ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق.

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الصناعية على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوماً وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، حيث عمدت شركة روائح الورود لصناعة العطور على ذلك، والذي يشار إليه عادةً بإبداع المنتج الذي يعتبر أحد أشكال الإبداع التكنولوجي، إذ يؤدي إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل، وبخاصة عندما تفشل بقية المؤسسات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة، أو عندما تعجز تلك المؤسسات من الاستجابة لتحولات المحيط المختلفة، ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، مما يجعل المؤسسة تفقد ميزتها أو مزاياها التنافسية. انطلاقاً مما سبق يمكن تقديم الإشكالية التالية :

كيف ساهم إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية لشركة روائح الورود لصناعة العطور؟

ويمكن معالجة هذه الإشكالية من خلال المحاور التالية :

1. الميزة التنافسية لشركة روائح الورود ؛
2. إبداع المنتج في شركة روائح الورود ؛
3. أثر إبداع المنتج في الميزة التنافسية.

أولاً : الميزة التنافسية لشركة روائح الورود

انطلاقاً من تواجدها بالشركة ودراستنا لمختلف أنشطتها، لاحظنا أن شركة روائح الورود وهي أول الشركات التابعة لمجمع ورود تتميز بميزة المنتج المتميز، أي ميزة تنافسية من درجة منتج متميز، وهو ما سنحاول تحليله من خلال ما يلي :

1.1. العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة : بإسقاط تحليل M. Porter فإنه يمكن تحديد العوامل المساعدة على تميز منتجات شركة روائح الورود كما يلي :

- 1- **الإجراءات التقديرية :** تتمثل في تقدير الأنشطة التي يجب أن تعتمد للكيفية التي تمارس بها، كما تظهر في الاهتمام بالإشهار وكل ما يساعد على التعريف بالمنتجات ونوعية الآلات المستخدمة، حيث نجد مثلاً الآلة الخاصة التي تنتج منتج Féminin آلية 100%، إذ يكفي إدخال المزيج (المادة الأولية) للآلة حتى يخرج المنتج بشكله النهائي، إضافة إلى كفاءة وخبرة العمال المكتسبة، مما يكسبهم المهارات التي تتطلبها الصناعة.
- 2- **الروابط والعلاقات :** حيث يمكن أن تأتي خاصية تمييز المنتج لأي مؤسسة من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة من جهة، وعلاقة المؤسسة بالمتعاملين من جهة ثانية، والتي تأخذ الأشكال التالية :
- **الترابط التكنولوجي بين أنشطة المؤسسة :** حيث أن كل المنتجات من ماء التزيين مثلاً، يستخدم فيها نفس (الآلات) التكنولوجية، وخطوط الإنتاج مترابطة.

* abderraouf.hadjadj@gmail.com

- **الروابط (العلاقات) مع الموردين** : إذ نجد بأن شركة روائح الورود تربطها علاقات جيدة مع مورديها، خاصة بعد إنشاء شركة الوليد للطباعة والتغليف وهي أحد الشركات التابعة لمجمع ورود، والتي عوضت العديد من الموردين الأجانب الذين كانت تتعامل معهم قبل ذلك.

- **الروابط (العلاقات) مع قنوات التوزيع** : إذ نجد بأن روائح الورود تعمل على إيصال منتجاتها إلى تجار الجملة في مختلف المناطق، وذلك من خلال توفرها على وسائل للنقل تتوفر فيهم كل الشروط من أجل الحفاظ على سلامة المنتج، هناك من تحمل ما مقداره 100 طن من المنتجات، وأخرى تحمل ما مقداره 20 طن، إضافة إلى ذلك فإن الموزعين الخاصين بالشركة هم الممثلين التجاريين لها.

3- الرزنامة : أي ميزة السبق في دخول قطاع الصناعة، وهو ما يتجلى بوضوح لدى الشركة محل الدراسة، حيث تعتبر الأولى في دخول صناعة العطور في الجزائر منذ سنة 1963، مما يسببها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين داخل القطاع.

4- التكامل : يساهم التكامل في تميز المؤسسة ومنتجاتها؛ وذلك من خلال توجيهها نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل الذي نجده في الشركة الذي يأخذ شكل التكامل الأمامي، وذلك من خلال قيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة، وتهدف من وراء ذلك إلى ما يلي:

- تجنب اللجوء إلى الغير؛
- الإشراف على عملية التوزيع من خلال عمال الشركة؛

- التقليل من مصاريف النقل، هذا مقارنة إذا ما تم كراء أو استخدام وسائل نقل أخرى من خارج المؤسسة.

كما يمكن الإشارة إلى أحد العوامل الذي من شأنه أن يكون قد ساعد المؤسسة في حصولها على ميزة المنتجات المتميزة، وهو التكامل الخلفي للشركة على مستوى مجمع ورود، وذلك من خلال توجه إدارة المجمع إلى إنشاء شركة الوليد للتغليف والطباعة، حيث أصبحت شركة روائح الورود تقوم باستيراد قارورات الزجاج وهي شفافة (دون تلوين أو رسوم) وتقدمها لشركة الوليد التي تقوم بمعالجة سطوحها مما يوفر عليها مبالغ مالية هامة، حيث أن 80% من منتجات الوليد موجهة لشركة روائح الورود، وتجدر الإشارة على أن الوليد تعتبر الوحيدة على المستوى الوطني التي تقوم بمعالجة سطوح القارورات (تلوين، رسم، زخرفة، ترميل)، مما يتيح لشركة الورود ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين.

نشير إلى بعض العوامل التي قد تؤثر سلبا على الشركة :

- **عامل الموقع** : إذ نجد بأن موقع الشركة في ولاية الوادي، البعيد عن مدينة الجزائر العاصمة والولايات الكبرى للوطن من شأنه التأثير على الميزة التنافسية خاصة في حالة دخول شركات جديدة في القطاع، وتمتلك نفس الإمكانيات، ويكون موقعها أحسن من موقع شركة روائح الورود ؛

- **عامل الإلحاق** : حيث نجد غياب ما يسمى بتجميع أو إلحاق بعض الأنشطة والمنتجة للقيمة مع بعضها، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة.

2.1. مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود : سنقوم بتقسيم مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود إلى مجموعتين، وذلك كما يلي :

1.2.1. المصادر الداخلية : إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد المؤسسة، ويمكن تصنيف موارد شركة روائح الورود إلى المجموعات التالية :

- **الموارد الملموسة** : تتمثل أساسا في: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

1- المواد الأولية : وهي تتمثل أساسا في المدخلات التي تحتاجها صناعة العطور من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج)، إذ نجد أن المواد الأولية التي تشتريها الشركة محل الدراسة تتمثل فيما يلي¹ : **الكحول** : هذه المادة متوفرة في الجزائر، إذ توجد مؤسسة وحيدة تابعة للدولة محتكرة هذه المادة، ولقد شكلت نسبة 37.11% من حجم المشتريات لسنة 2005.

- **المادة العطرية المركزة** : وهي أساس صناعة العطور حيث تعتبر الفاصل بين منتج وآخر، وتتوقف جودة المنتجات النهائية بنسبة كبيرة عليها، وهذه المادة تستورد من أوروبا بالتحديد، أين يوجد هناك عدة شركات عالمية متخصصة ولقد شكلت نسبة 16.28% من حجم المشتريات لسنة 2005.

- **القارورات الخاصة بمزيل الروائح** : تأتي من الخارج بريطانيا، إسبانيا وفرنسا بالتحديد، وهذه القارورات التي تكون مصنوعة من الألمنيوم الخاصة بمزيل الروائح، شكلت نسبة 13.07% من المشتريات من المواد الأولية لسنة 2005.

- **المضخات** : تعتبر من اللواحق وهي ذات أهمية كبيرة في تحديد جودة المنتج من عدمه، حيث إذا كانت غير صالحة (نوعية رديئة)، فلا معنى لوجود المنتج حتى إذا كانت المادة العطرية المركزة ذات جودة عالية، ولذلك تلجأ الشركة لاستيرادها، حيث شكلت نسبة 20.83% من مجموع المشتريات لسنة 2005.

- **القارورات الشفافة** : أي مكان وضع المزيج (تعبئته)، هذه القارورات التي تكون مصنوعة من الزجاج الخاصة بماء التزيين، وتتوقف أهمية هذه القارورات في كونها تضمن سلامة وجودة المزيج، كذلك أن شكلها له دور فعال في جاذبية المستهلك للمنتج النهائي، إذ شكلت نسبة 12.88% من حجم المشتريات لسنة 2005.

- **مواد التعبئة والتغليف** : أي كل ما يتعلق بالعلب التي توضع فيها المنتجات، والتغليف المقصود به هنا هو غلاف القارورة، حيث تتم عملية معالجة القارورات الشفافة على السطوح (معالجة السطوح) من خلال التلوين، الترميل، الرسومات. والتي تؤثر على الشكل الخارجي للمنتج، حيث أن هذه القارورات التي تكون مصنوعة من الزجاج الخاصة

بماء التزيين، كانت الشركة تقوم باستيرادها من الخارج، إضافة إلى غلاف السيلوفان. لكن ومنذ إنشاء شركة التوليد، أصبحت تقوم بذلك على مستواها، ولقد شكلت نسبة 25.57% من حجم المشتريات لسنة 2005.

ومن خلال ما سبق ذكره حول المواد الأولية نلاحظ أن هناك مواد محلية (وطنية)، وأخرى مستوردة (أجنبية)، تبين لنا بأن المواد الأولية المستوردة تمثل نسبة 63.06%، أما المحلية تمثل ما نسبته 36.94%. كذلك يجب الإشارة إلى أن جميع المواد الأولية تخضع لمراقبة مخبر مراقبة الجودة، من أجل معاينتها، ثم بعد ذلك تخزينها في مخزن خاص به كل الشروط التي تحتاجها مثل هذه المواد، وذلك من أجل المحافظة عليها واستغلالها في أحسن الظروف.

2- معدات الإنتاج : وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة. ويمكن تقسيم هذه الآلات المتواجدة في الشركة محل الدراسة إلى:

- **الآلات المتخصصة :** ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدام الخاصة، وتضم الآلة المتخصصة في إنتاج منتج Féminin (ماء التزيين)، حيث تقوم بإنتاج هذا المنتج فقط، كذلك الحال بالنسبة للآلة الخاصة بإنتاج المناديل المعطرة، حيث تقدم لها المادة الأولية فتخرج على شكل منتج نهائي، أي أنها آلية 100%.

- **الآلات غير المتخصصة :** ويطلق عليها أيضا وحدات الاستخدام العامة، وهي تلك التي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين في القطاع، وهي تتمثل أساسا في تلك الخاصة بتعبئة قارورات ماء التزيين، مزيل الروائح، وكذلك الخاصة بالغلق والتغليف.

3- الموارد المالية : من أجل حصول الشركة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، حيث أنه ومن أجل وصول الشركة إلى ما هي عليه الآن احتاجت إلى حوالي 197 مليون دينار مقسمة إلى²:

- البنية التحتية : 92.000.000 د.ج ؛ - تجهيزات الإنتاج : 105.000.000 د.ج.

- **الموارد غير الملموسة :** بالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظرا لطبيعتها غير الملموسة، لكن من خلال اللقاءات التي أجريت مع إطارات الشركة فإنه يمكن ذكر هذه الموارد فيما يلي :

أ- **الجودة والمعلومات :** بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة، حيث نجد أن شركة روائح الورد تهتم بها، وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي لها، ومن أجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي.

أما بالنسبة للمعلومات وبما أن الشركة تنشط في بيئة تنافسية حادة، فإنها تعمل جادة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها والتي تأتي من مصدرين³ :

- **مصدر داخلي :** أي داخل حدود الشركة، وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالمؤسسة، التي يمكن أن تزودها بالمعلومات المناسبة؛

- **مصدر خارجي :** أي خارج حدود الشركة، خاصة من الموردين والعملاء، حيث يخبر الموردون الشركة بكل ما هو جديد في المواد الأولية (شكل ونوعية القارورات، المادة العطرية المركزة، المضخات...)، كذلك الحال من قبل العملاء، حيث من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم وأذواقهم الجديدة، وبالتالي العمل على إشباعها.

ب- **التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل :** بالنسبة للتكنولوجيا، والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات، حيث نجد أن الشركة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة، إذ استخدمت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منذ نشأتها منها⁴ :

- إدخال الكمبيوتر في الفوترة والتسيير واستعمال الفاكس منذ 1987؛

- أول شركة في الجزائر تنشئ موقعا على الانترنت سنة 1994؛

- استخدام أحدث المنتج في مجال مراقبة جودة العطور.

أما فيما يخص معرفة طريقة العمل، فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان، وبما أن الشركة محل الدراسة تعود جذور تأسيسها إلى سنة 1963، أي أنها تملك تقاليد عريقة في قطاع نشاطها، مما يعني توفرها على خبرات هائلة، وهذا مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها بالحصول على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها.

ت- **المعرفة :** وهي تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو المجزأة على مستوى المؤسسة، وبما أن هناك مدة طويلة نسبيا للشركة، وهي تنشط في نفس الصناعة فإنها تكون مزودة بمعارف كثيرة، وذلك من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها الشركة بحضور متخصصين في الصناعة، مما يؤهلها للحصول على ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف.

- **الكفاءات :** تتميز شركة روائح الورد بتوفيرها على مجموعة من المهارات، حيث أن الشركة توظف 156 عاملا مقسمين كما يلي⁵ :

حيث نجد أن الإطارات (24 عاملا) بالشركة يمثلون ما نسبته 15.38%، وهي تشمل رؤساء المصالح، المساعدين للرئيس المدير العام والمتخصصين، أما التقنيين (10 عمال) فيمثلون 6.41%، وأخيرا التنفيذيين (122 عاملا) فهم يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 78.20%.

إن توفر الشركة محل الدراسة على هذا العدد من العمال، إضافة إلى الخبرة المتراكمة وتوفير ظروف العمل المناسبة، هو ما أهلها للحصول على ميزة تنافسية. من خلال ما سبق ذكره، وما توقعنا عنده داخل الشركة، تبين لنا توفرها على موارد ملموسة وغير ملموسة من درجات عالية، إضافة إلى وجود كفاءات تتمتع بالخبرة الكبيرة في الصناعة.

2.2.1. المصادر الخارجية : إن توفر الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار إستراتيجية تنافس مناسبة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الرئيس المدير العام للشركة، تم اختياره ثاني أحسن مسير في الجزائر في سنة 2001⁽⁶⁾

ومن أجل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد التي تتميز بالجودة العالية، وتوافرها بشكل مناسب على الأقل في المدى المتوسط، فإن القائمين على الشركة محل الدراسة اختاروا إستراتيجية التمييز في المنتج.

- **صفات منتجات الشركة :** نجد أن منتجات الشركة تتصف ببعض الصفات، التي يمكن أن تصنع الفرق وتجعلها تتميز عن بقية المنافسين، نذكر منها :

1- التصميم : تتميز منتجات الشركة بتصاميم تخضع للمعايير العالمية، وتتوافق مع اسم المنتج وطبيعته (سواء للرجال ، للنساء أو للأطفال) ، فمثلا نجد منتج ماء التزيين الذي يحمل اسم Mawja، وهو مخصص للنساء، معبئ في قارورة تأخذ شكل الموجة (موجة البحر) ، مع الإشارة إلى أن هذه التصاميم تتوافق مع احتياجات الزبائن. وحسب دراسة أجراها الممثلون التجاريون للشركة بولاية عنابة، تبين بأنه من بين معايير اختيار المنتج (العطور)، شكل القارورة، وقد أوضحت الدراسة بأن 43% شخص يأخذونه بعين الاعتبار أثناء الشراء⁷.

2- الجودة : تتميز منتجات شركة روائح الورود بالجودة العالية، وهذا نتيجة جودة المواد الأولية المستخدمة، والتي تأتي من طرف أكبر المتعاملين على المستوى العالمي.

أما من حيث العلامة التجارية فقد خلصت الدراسة التي أجريت بمدينة عنابة، وهي تعتبر أحد عمليات سير الآراء التي قامت بها الشركة، وفي سؤال حول تقييم المستهلكين لعلامة روائح الورود، حيث أقرح على المستهلكين أربع اقتراحات فكانت النتائج كما يلي⁸ :

ممتازة : 20 (بنسبة 20.61%)، جيدة : 51 (بنسبة 52.57%)، متوسطة : 21 (بنسبة 21.64%)، رديئة : 01 (بنسبة 01.03%)، عدم الإجابة : 04 (بنسبة 04.12%).

ويتبين بأن نظرة المستهلك إلى منتجات روائح الورود تتراوح بين جيدة وممتازة بنسبة 75%، وهو ما يؤكد جودة منتجات روائح الورود.

3- خدمة الزبائن : تهتم الشركة محل الدراسة بخدمة زبائنها، وذلك من خلال الاهتمام بأرائهم وانشغالاتهم والعمل على إشباعها، إذ نجد داخل الشركة سجلا خاصا بأراء الزبائن، حيث يقوم من خلاله المستهلك بتسجيل كل ملاحظاته، وحسب القائمين على هذا فإن ثقافة دفتر أو سجل الزبائن ما زالت دون المستوى على العموم رغم وجود بعض المستهلكين الذين يهتمون بذلك.

أما خارج حدود الشركة فإنه، ومن خلال المشاركة في المعارض الجهوية والوطنية، فإن الشركة تقوم على الأقل مرة أو مرتين في السنة، بعملية جمع سير الآراء من خلال استمارة توزع على زوار المعارض، أين تكون الفرصة أحسن من أجل التواصل مع المستهلكين ومعرفة حاجاتهم من أجل العمل على إشباعها.

- **مزايا إستراتيجية شركة روائح الورود :** إن اختيار الشركة محل الدراسة لإستراتيجية التمييز في المنتجات يوفر لها عدة مزايا، واستنادا إلى نموذج قوى المنافسة يمكن ذكر جزء منها فيما يلي⁹ :

- **المنافسون :** إن تبني شركة روائح الورود لإستراتيجية التمييز في المنتجات يشكل صمام أمان، وذلك من خلال مبدأ الولاء للعلامة، والصورة الجيدة للمنتج في ذهن المستهلك؛

- **المشتررون (العملاء) :** إن صورة المنتج المتميز يجعل الشركة بإمكانها فرض زيادات في الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، طالما أنه يشبع حاجاتهم؛

- **الموردون :** بما أن إستراتيجية الشركة قائمة على فلسفة التمييز أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، فإن تهديد الموردين يكون ضعيفا على الشركة، وهذا لأن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار المواد الأولية، إضافة إلى ذلك فإن تعدد الموردين يشكل ميزة تنافسية لشركة روائح الورود؛

- **الداخلون الجدد :** يعتبر كل من تمييز المنتجات والولاء للعلامة، عوائق دخول بالنسبة للشركات الأخرى الداخلة إلى القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها، ذلك لأن القيام بذلك يكلفها كثيرا؛

- **المنتجات البديلة :** إن تهديد المنتجات البديلة يبقى ضعيفا، لعدم قدرة هذه المنتجات على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات شركتهم.

- **نقائص إستراتيجية شركة روائح الورود :** بما أنه لكل إستراتيجية نقائص أو عيوب، يجب على الشركة أخذها بعين الاعتبار، وذلك من أجل تجنبها أو التقليل منها على الأقل، إذ يمكن تلخيص النقائص الخاصة بإستراتيجية شركة روائح الورود في النقاط التالية :

- مدى قدرة الشركة على الوفاء بتميز منتجاتها، وهذا في المدى الطويل، إذ يجب على المؤسسة أن تضمن الحفاظ على خصائص منتجاتها في المدى الطويل؛
 - الاهتمام المفرط بجودة وتمييز المنتج، مما قد يتسبب في سعر إضافي مرتفع؛
 - التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.
 ومما سبق ذكره يتبين لنا بأن المصدر الخارجي للميزة التنافسية للشركة، يتمثل أساسا في اختيار إستراتيجية التمييز كإستراتيجية للتنافس، لكن يجب الإشارة إلا أن الشركة مطالبة بالعمل على الاستغلال الأمثل لمزايا هذه الإستراتيجية، والتقليل من نقائصها التي تشكل خطرا يهددها.
 إذن فشركة روائح الورود تتوفر على موارد بالكمية اللازمة والجودة العالية، تستغلها في تنفيذ إستراتيجية التمييز أي إنتاج منتجات مختلفة، وهو ما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين.

ثانيا : إبداع المنتج في شركة روائح الورود

تعتمد الشركة محل الدراسة على سياسة الإنتاج والأفكار الإبداعية، وذلك نتيجة الخبرة المتراكمة في الصناعة، وبما أن الإبداع في أي مؤسسة يتوقف بدرجة أساسية على مدى وجود جهاز وإدارة فعالة تكفل وترعى الأفكار الإبداعية، وتعمل على مراعاة مختلف الجوانب الإنسانية، المادية، الفنية والمالية المرتبطة بالإبداع، عمدت شركة روائح الورود إلى إنشاء مصلحة خاصة بالإبداع والأفكار الجديدة.
 ومن خلال الهيكل التنظيمي يتبين لنا بأنه توجد مصلحة تطوير المنتجات، كما أنه من خلال معاييرنا للواقع داخل الشركة والمقابلات مع إطارات الشركة، توصلنا إلى بعض الخصائص المرتكزة على المؤسسات المبدعة، حيث وجدنا بأنها تشجع الإبداع والأفكار الإبداعية ونذكر منها:
 - ارتكاز إستراتيجية الشركة على ثقافة الإبداع، أي مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء العملية الإبداعية؛
 - تملك الشركة إستراتيجية لتثمين الأفراد المبدعين، حيث تعطي أهمية كبيرة للدور الذي يمكن أن يلعبه أصحاب الأفكار الجديدة، ناشرو المعلومات وذو التفكير الإبداعي والمهارات والقدرات؛
 - تتميز الشركة بإدارة عليا واعية بالأهمية والدور الذي يلعبه الإبداع في القدرة على مواكبة التطورات الجديدة في الصناعة، وتعمل على إزالة العقبات التي يمكن أن تعترضه؛
 وبما أنه يمكن تصنيف إبداع المنتج من حيث طبيعته إلى نوعين إبداع المنتج الجديد وإبداع في المنتج المطور، فإننا سنبين ذلك على مستوى شركة روائح الورود.

2-1- مراحل الإبداع في المنتجات الجديدة : تعمل الشركة محل الدراسة على تنويع منتجاتها، حيث بدأت عند انطلاق نشاطها إلى طرح منتجات ماء التزيين (Eaux de toilette)، ثم بعد ذلك إنتاج مزيل الروائح (Déodorant)، ثم المناديل المعطرة (pochettes parfumées)، وأخير إنتاج (coffret cadeau).
 وتسعى الشركة إلى إدخال كل سنة منتج أو منتجات جديدة، وفق رغبات الزبائن وما تقتضيه ظروف المنافسة، حيث بلغ عدد المنتجات الجديدة خلال فترة الدراسة 08 منتجات⁽¹⁰⁾.

- **مراحله :** يمر الإبداع المنتج في المنتجات بشركة روائح الورود بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي⁽¹¹⁾:
 - الفكرة، والتي غالبا ما تبدأ من مصلحة تطوير المنتجات، ورغبات الزبائن؛
 - اختيار الاسم وتسجيل العلامة في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، حيث يتم تحديد طبيعة المنتج إذا كان مخصص للنساء أو الرجال أو الأطفال؛
 - جمع المعلومات من الموردين، حيث تطلب الشركة من الموردين من 05 إلى 07 نماذج بالنسبة للصورة، والتركيبية التي يمكن أن يأخذها هذا المنتج، حيث يتم تقديمها في شكل مجموعة من البدائل؛
 - تقييم النماذج (البدائل)، ويقوم بذلك مجموعة من رؤساء المصالح إضافة إلى الرئيس المدير العام، حيث يتم وضع معايير محددة يتم على أساسها تقييم هذه البدائل؛
 - اختيار البديل المناسب، ونشير هنا إلى أنه إذا صعب الاختيار بين مجموعة من النماذج، فإن الشركة تلجأ إلى العمال، وتتم عملية جمع سبر الآراء، وفيه يتم الاختيار، كما يمكن أن تلجأ الشركة إلى الأحياء الجامعية على مستوى العاصمة، وتقوم أيضا بعملية جمع سبر الآراء، وهنا تتوقف مهمة رئيس مصلحة تطوير المنتجات؛
 - المصادقة من طرف مجلس الإدارة؛
 - قيام رئيس مصلحة التمويين بكل الإجراءات الروتينية من أجل شراء المواد الأولية، والمرور بمراحل الإنتاج العادية، ثم إخراج المنتج الجديد إلى السوق.

كما نشير هنا إلى أن اختيار المنتجات الجديدة يتطلب من الشركة الدراسة العملية، المنتجة، والقانونية لمعرفة أهم براءات الاختراع في صناعة العطور، ومحاولة اختيار الأكثر ربحية وفائدة للشركة والمستهلكين، على أن لا يتعارض ذلك الاختيار مع القوانين التي تنظم القطاع، كقوانين حماية حقوق الملكية الصناعية.

2.2. نماذج من الإبداع في المنتج : عرفت شركة روائح الورود عدة إبداعات في المنتج منذ نشأتها، لكن سنحاول ذكر بعض الأمثلة، والتي تمت خلال فترة الدراسة (2001-2005) :

- ماء التزيين "Merci"، وهو منتج خاص بالنساء، تم إنتاجه سنة 2004 بسعة 100 مل؛
 - ماء التزيين "Darling"، وهو منتج خاص بالنساء، تم إنتاجه سنة 2004 بسعة 50 مل؛

- ماء التزيين "Top secret"، وهو منتج خاص بالرجال، تم إنتاجه سنة 2005 بسعة 50 مل.

إلى جانب الإبداع في المنتجات، فإن الشركة محل الدراسة، ومن خلال مصلحة تطوير المنتجات، تسعى دوماً إلى تطوير وتحسين منتجاتها، حيث بلغ عدد المنتجات الجديدة خلال فترة الدراسة 05 منتجات¹².

وتجدر الإشارة هنا إلى أن فكرة التطوير أو التحسين في المنتج الحالي يمكن أن تكون من طرف المستهلك، وذلك من خلال استغلال نتائج عمليات سبر الآراء التي تقوم بها الشركة بشكل دوري، إضافة إلى دفتر آراء المستهلك الموجود داخل الشركة.

3.2. المنتجات المطورة خلال الفترة 2001-2005 : قامت شركة روائح الورود بتطوير عدة منتجات، حيث وصل عدد منتجات الشركة إلى غاية نهاية سنة 2005، حوالي 52 منتجا بعدما كان 39 منتجا مع نهاية سنة 2000، أي أن عدد المنتجات التي حدث فيها إبداع المنتج خلال فترة الدراسة 09 منتجات، سواء كان الإبداع في المنتج الجديد أو المطور¹³.

ثالثا : أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية للشركة

بعد دراسة الإبداع المنتج بالشركة محل الدراسة، ومن أجل معرفة دوره في تنمية الميزة التنافسية لها، سنحاول التطرق إلى تأثير إبداع المنتج على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية لشركة روائح الورود.

1.3. أثر إبداع المنتج على موارد الشركة : وسنقوم بتوضيح ذلك من خلال دراسة أثر الإبداعات التي قامت بها الشركة على مختلف الموارد: الملموسة، غير الملموسة والكفاءات من خلال ما يلي :

1.1.3. إبداع المنتج والموارد الملموسة : تتمثل الموارد الملموسة في: المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية. - **إبداع المنتج والمواد الأولية :** بما أن الشركة تعمل على القيام بهذا النوع من الإبداعات بشكل مستمر، فإن ذلك يجبرها على البحث عن مواد أولية جديدة، أي البحث عن مصادر تموين جديدة، حيث قامت بالتوجه نحو السوق الآسيوية، وبالتحديد إلى الهند، من أجل الحصول على المادة العطرية المركزة الجديدة، والتي تتطلبها المنتجات الجديدة¹⁴.

- **إبداع المنتج ومعدات الإنتاج :** إن قيام الشركة بإبداعات تكنولوجية في المنتج لم يؤثر بشكل كبير على المعدات المستخدمة في الإنتاج، حيث تقريبا كل المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق (ماء التزيين مثلا) تمر بنفس المراحل، سواء كانت المنتجات الجديدة أو القديمة، ماعدا منتج ماء التزيين feminin الخاص بالنساء، الذي تطلب إنتاجه آلة خاصة به، لكن بداية إنتاجه كانت قبل سنة 2001 (بداية الدراسة).

- **إبداع المنتج والموارد المالية :** إن توجه الشركة للبحث عن مواد أولية جديدة، أو شراء معدات إنتاج جديدة، أو لواحقها، يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة من أجل ذلك، حتى وإن كانت طبيعة الإبداع المنتج تختلف في احتياجاتها من هذه الموارد.

إلا أنه ما يجب الإشارة إليه هنا هو أن الشركة بقيت دائما تحافظ على نسبة التمويل الذاتي والمقدرة بحوالي 66.7%⁽¹⁵⁾، ذلك أنه في حالة غياب هذا النوع من الموارد بالشكل الكافي، فإن الأفكار الإبداعية، تبقى مجرد خيال ما لم يتم تجسيدها في الواقع.

وكخلاصة لما سبق ذكره حول تأثير إبداع المنتج على الموارد الملموسة، فإنه يمكننا اختصار ذلك في النقاط التالية:

- البحث عن مصادر تموين جديدة، وهو ما حصل فعلا من خلال توجه الشركة للتعامل مع شركة هندية لأول مرة؛
- البحث عن لواحق جديدة لمعدات الإنتاج، حسب المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركة في السوق، بغية الحفاظ على تميز منتجات الشركة؛
- العمل على توفير الموارد المالية اللازمة من أجل ذلك والمحافظة على نسبة التمويل الذاتي والمقدرة بـ 66.7%.

2.1.3. إبداع المنتج والموارد غير الملموسة : تتمثل الموارد غير الملموسة في: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة الاستخدام، المعرفة.

- **إبداع المنتج والجودة- المعلومات :** إن تأثير إبداعات المنتج على الجودة في شركة روائح الورود، ومن أجل المحافظة على صورة منتجاتها المعروفة بتميزها، جعلها تهتم بها أكثر فأكثر بمفهوم الجودة وهذا بداية من جودة المواد الأولية إلى غاية جودة المنتجات النهائية.

- بالنسبة للمواد الأولية: اتجهت مصلحة التموين بالشركة ومن أجل المحافظة دوماً على جودة المنتجات إلى وضع معايير محددة، من أجل اختيار الموردين الذين تتعامل معهم ولكل معيار معامل ومن بين هذه المعايير ومعاملاتها¹⁶ : - جودة المادة الأولية (معامل 2)؛ - السعر (معامل 2)؛ - مدة وطريقة الاستلام (معامل 2)؛ - طريقة الدفع (معامل 2).

من خلال ما سبق يتبين لنا بأن الشركة تهتم بالمعايير الأربعة، خاصة الجودة والسعر، إلا أن التركيز أكثر يكون على جودة المنتج، أما السعر يمكن التحكم فيه نسبيا، وذلك من خلال النظر إلى طريقة الدفع، هل هي دفعة واحدة أم على أقساط، أي أن الشركة تراعي جودة المواد الأولية، مع مراعاة السعر، في حدود ما تسمح به إمكانياتها. ويتم اختيار الموردين من خلال المراحل التالية :

- تتفاوض الشركة مع عدد من الموردين الذين يبيعون نفس المادة الأولية، وهذا حتى تكون في موقف قوة وليس ضعف؛

- تجمع لكل مورد نقاطه، وفق المعايير المحددة من طرف الشركة؛
 - تقييم الموردين من خلال النقاط المحصل عليها، ويتم تحديد إمكانية التعامل معه أم لا، على أساس النقاط التالية :
 النقطة أكبر من ($12 <$) : التعامل معه. وإذا كانت بين تسع و12 ($9 >$ النقطة > 12) : تحت الخدمة. أما إذا كانت النقطة أقل من ($9 >$) : تجاهله.

إن اهتمام الشركة بالجودة دفعها للعمل وبالتحديد منذ سنة 2002، إلى العمل من أجل الحصول على شهادة 9001 Iso معيار 2000، والتي ترمي إلى التأكيد على الجودة.

كما نشير إلى أن اهتمام شركة روائح الورد بالجودة لا يتوقف فقط عند حصولها على المواد الأولية، بل تخضع هذه المواد للمراقبة من طرف مخبر مراقبة الجودة المتواجد بها، ونجد أن هناك ثلاثة أشكال من المراقبة يقوم بها هذا المخبر¹⁷.

- **المراقبة الأولية** : وهي تخص مراقبة جودة المزيج (المادة العطرية المركزة، الكحول، الماء، إضافة إلى الملون في بعض الأحيان)، جودة مادة صنع القارورة (الزجاج بالنسبة لماء التزيين، الألمنيوم بالنسبة لمزيل الروائح)، طريقة الاستخدام الخ.

- **المراقبة نصف النهائية** : وتكون أثناء عملية الإنتاج، وذلك بأخذ عينات والتحقق من مدى موافقتها للمعايير المحددة.

- **المراقبة النهائية** : وهي تخص المنتج النهائي، والتي تهتم بالشكل الخارجي للمنتج، وكل العناصر المشككة للمنتج.

أما بالنسبة لتأثير إبداع المنتج على المعلومات، فإن توجه الشركة محل الدراسة للقيام بهذه الإبداعات يحتم عليها معرفة متطلبات السوق، وبالتالي زيادة رصيدها من المعلومات، وهو ما تقوم به الشركة باستمرار من عدة مصادر نذكر منها:

- الموردين، حيث أن لديهم مصلحة للتسويق والممثلين التجاريين يقومون بتزويد عملائهم بكل ما هو جديد في صناعاتهم.

ومن أجل المتابعة الدائمة لأخر المعلومات الخاصة بصناعة العطور، فإن الشركة تشترك في مجلات عالمية متخصصة في صناعة العطور، حيث تقدم أحدث المعلومات الخاصة بسوق العطور.

- عمليات سبر الآراء، من أجل التعرف على الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين، فإن الشركة ومن خلال الممثلين التجاريين، تعمل باستمرار على إجراء عمليات سبر الآراء، أين تكون الفرصة أحسن للتعرف على حاجات أكبر عدد من الزبائن.

إلا أنه يجب الإشارة هنا إلى أن شركة روائح الورد تقوم بجمع المعلومات التي تخص صناعتها، لكن في غياب خلية خاصة بذلك، والتي تعرف بخلية اليقظة، خاصة وأنها تنشط في سوق يتسم بالمنافسة الحادة.

- **إبداع المنتج والتكنولوجيا- طريقة الاستخدام** : بالنسبة لتأثير إبداع المنتج على التكنولوجيا المستخدمة في الشركة محل الدراسة، فإن الشركة تقوم بالاستثمار في أحدث التكنولوجيا الموجودة في العالم، ذلك كون أن طرح منتجات جديدة أو مطورة في السوق يتطلب توفير مثل هذه التكنولوجيا، وكمثال على ذلك فإن مخبر مراقبة الجودة والبحث والتطوير، يتوفر على أحدث التقنيات والوسائل والآلات المخبرية الخاصة بكل أشكال المراقبة.

أما فيما يخص تأثير الإبداع المنتج على طريقة الاستخدام، فإن حصول الشركة على أحدث التكنولوجيا لا يكفي لوحده ما لم يتم استغلالها، حيث تقوم بطرح منتجات جديدة في فترات قصيرة، وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها بكل جدية.

- **إبداع المنتج والمعرفة** : إنه من أجل القيام بإنتاج منتجات جديدة أو مطورة، فإن ذلك يتطلب من الشركة أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي، حيث تهتم شركة روائح الورد باستقطاب المهارات والخبرات المتقدمة.

3.1.3. إبداع المنتج والكفاءات : إن قيام الشركة بسلسلة من الإبداعات، تطلب منها الاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلكها، كون أن هذه الأخيرة هي المصدر الرئيسي للإبداع، وهو ما تقوم به الشركة من خلال البرامج التكوينية التي تقوم بها، كما تهتم بالجانب الاجتماعي لعمال المؤسسة، إذ تخصص سنويا 2.7% من رقم الأعمال من أجل ذلك (التأمينات، المركز الصحي الاجتماعي، ...)⁽¹⁸⁾

إذ أن برامج التكوين تكوين من خلال تنسيقها مع مختلف المصالح الأخرى بالشركة، من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك التنسيق مع مدارس التكوين المتخصصة التي تتعامل معهم الشركة، مع مراعاة الميزانية المخصصة لذلك،

فقد برمجت مؤسسة عطور وورد من أجل العاملين في المجال التقني التجاري عدة تربية بمدينة قراس الفرنسية والتي تعتبر العاصمة العالمية للعطور، بالإضافة إلى دورات من المحاضرات والدروس الجامعية التكميلية⁽¹⁹⁾

ونشير هنا إلى أن الدورات التكوينية التي تعتمدها شركة روائح الورد، هناك منها ما تكون داخل الشركة من خلال استقبالها للخبراء والمستشارين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن بداية اهتمام الشركة محل الدراسة ببرامج التكوين كان في سنة 2003، وهذا في إطار الحصول على شهادة الإيزو 9000 معيار 2000. إذ أن عدد العمال المستفيدين من برامج التكوين يختلف من سنة إلى أخرى.

من خلال ما سبق يتبين لنا بان اهتمام الشركة بتكوين العمال بدأ في سنة 2003، حيث بلغ عدد العمال المكونين 41 عاملا، وهو أكبر عدد ثم بعد ذلك يتناقص في السنتين الأخيرتين من الدراسة، إلى أن وصل إلى 16 عاملا، ويرجع هذا الاختلاف حسب الاحتياجات التدريبية للشركة، ولقد مس التكوين كل من الإطارات والتقنيين في الشركة، وكان التكوين

يمس عمال كل مصالح الشركة خاصة التموين، التسويق، تطوير المنتجات والإنتاج، وذلك من أجل معرفة أحدث التقنيات التي تخص العمال المكونين.

كما يتبين لنا بأن عدد العمال المستفيدين من برامج التكوين يتغير من سنة لأخرى وهذا خلال الثلاث السنوات الأخيرة من فترة الدراسة، وهذا حسب الاحتياجات التدريبية للشركة، وتهدف الشركة من وراء ذلك تنمية المزايا التنافسية لمنتجاتها، ويمكن تلخيص تأثير الإبداع المنتج على كفاءات الشركة محل الدراسة فيما يلي:

- زيادة خبرة العمال؛
- الاهتمام أكثر بتكوين العمال حسب احتياجات الشركة؛
- تحفيز العمال أكثر فأكثر هذا من أجل إنتاج منتجات جديدة أو مطورة أكثر ربحية ونجاحا في السوق؛
- التعرف على كل ما هو جديد في صناعة العطور؛
- مواكبة التطورات التي تحدث في صناعة العطور.

2.3. أثر الإبداع المنتج على المصادر الخارجية : في سياق الحديث عن دور الإبداع المنتج في تنمية الميزة لشركة روائح الورود، سنتطرق في هذا الجزء إلى كيفية تأثير الإبداع المنتج على المصادر الخارجية للميزة التنافسية للشركة، والمتمثلة في إستراتيجية التمييز التي اختارتها كإستراتيجية للتنافس.

1.2.3. إبداع المنتج وإستراتيجية الشركة خلال الفترة 2001-2005 : إن توجه الشركة إلى القيام بإبداعات تكنولوجية (إنتاج منتجات جديدة، التحسين في المنتج الحالي) ذات جودة عالية، أدى إلى تطور رقم أعمالها، وهذا لانفرادها بميزة المنتجات المتميزة.

تبين لنا بان حجم المبيعات عرف انخفاضا سنة 2002 قدره 74441000 د.ج مقارنة بسنة 2001، ويرجع ذلك إلى دخول المنتجات المستوردة بشكل كبير مما أثر على مبيعات الشركة، ثم بعد ذلك عرف رقم الأعمال تزايدا في السنتين الموالتين حيث بلغ أقصاه في سنة 2004، إذ وصل إلى 384655000 د.ج، بزيادة تقدر بـ 36.58% مقارنة بسنة 2001، ثم بعد ذلك تناقص إلى 320154000 د.ج، وهذا نظرا لدخول شركات جديدة للسوق إضافة إلى زيادة عدد المنتجات المستوردة.

أي أن التطورات التي عرفها رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة، فمن خلال مقارنة حجم المبيعات بين سنة 2001 و 2005، يتبين لنا بأنه زاد بنسبة تقدر بـ 68.13%، أي أن توجه الشركة محل الدراسة للقيام بإبداعات تكنولوجية تتوافق مع رغبات العملاء أدى إلى تطور في رقم الأعمال، وهو ما يعني تنمية الميزة التنافسية للشركة، ونشير هنا إلى أن سعي الشركة وراء إنتاج منتجات جديدة، ساعدها في الحفاظ على المستهلكين الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد، طالما أنها تبقى دائما تنتج منتجات متميزة مقارنة بمنافسيها.

يتضح لنا بأن الشركة محل الدراسة اختارت إستراتيجية التمييز في المنتج كمصدر خارجي لميزتها التنافسية، فإنها اتجهت إلى إبداع المنتج، وهذا من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

2.3.3. استمرارية الميزة التنافسية لشركة روائح الورود : إن حصول الشركة محل الدراسة على ميزة المنتج المتميز، ساعدها في تحقيق حجم مبيعات بشكل عام متزايد من سنة لأخرى، مما جعل بعض المؤسسات المنافسة تتجه إلى تقليد منتجاتها، والذي تمارسه بعض الشركات التي تقضل انتظار نجاح منتجات الشركة، وذلك من أجل الدخول في السوق بمنتجات منافسة، وهو ما يرهن استمرارية الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، وهو ما حصل في الواقع، حيث وجدت الشركة محل الدراسة منتجات مقلدة في السوق، وبعد التحري تم التعرف على الشركة المقلدة والتي تبين بأنها تنشط في الغرب الجزائري²⁰

ونشير هنا إلى أن معرفة وجود هذه المنتجات المقلدة في السوق كان انطلاقا من معلومات قدمها بعض عملاء الشركة، وهو ما يؤكد ولاء الزبائن لمنتجات الشركة، وهو ما يمثل أيضا ميزة تنافسية لشركة روائح الورود.

كذلك أن كل منتجات الشركة مسجلة في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، كما أن هناك عدة علامات مسجلة باسم الشركة، وتدفع من أجلها حقوق الملكية رغم عدم استغلالها بعد، كل ذلك بهدف الحصول على تميز منتجاتها عن بقية المنافسين.

الخلاصة : يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية :

- لشركة روائح الورود ميزة تنافسية من درجة منتجات متميزة، وهذا لتوفر من مجموعة من العوامل ساعدتها في الحصول على هذه الميزة نذكر منها: الروابط، الرزنامة، التعلم والخبرة؛
- تتوفر شركة روائح الورود على مصادر داخلية (موارد ملموسة وغير ملموسة إضافة إلى الكفاءات)، واستغلالها في تطبيق إستراتيجية التمييز في المنتج كمصدر خارجي ساهم في حصول الشركة على ميزة تنافسية من درجة منتج متميز؛

- تهتم الشركة محل الدراسة بعملية إبداع المنتج، وهذا راجع للإستراتيجية التي تنتهجها؛
- ساهم إبداع المنتج في التأثير على مصادر الميزة التنافسية، مما أدى إلى تنمية ميزتها التنافسية.

وفي نهاية هذه الدراسة نقدم بعض التوصيات لشركة روائح الورود، نوجزها فيما يلي:

- العمل على الحصول على معدات الإنتاج الحديثة، من أجل الحفاظ على صورة منتجات الشركة في أذهان العملاء.؛
- تشكيل خلية بقطعة، وهذا من أجل متابعة المعلومات الخاصة بسوق العطور في الجزائر وفي الخارج؛
- مواصلة تكوين الموارد البشرية، باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة؛
- الاستمرار في القيام بإبداعات في المنتجات، من أجل تنمية الميزة التنافسية لها أو الحفاظ عليها على الأقل.

الإحالات والمراجع :

¹ - عن مقابلة مع السيد : علي نجيب باي، رئيس مصلحة التموين، بتاريخ 2006 /09/19.

2- Le Groupe Wouroud, Une PME au Coeur de la Mondialisation, Symposium de l'ISG- El Oued, 6 & 7 .avril 2002. . . , p08

3- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري، رئيس مخبر مراقبة الجودة، البحث والتطوير، بتاريخ 2006 /09/18.

4- عن دليل ورود، الوليد للتغليف والطباعة، الوادي، الجزائر، 2004، ص 16.

5- عن وثيقة صادرة من مصلحة تسيير الموارد البشرية .

6- عن دليل ورود 2004، المرجع السابق، ص05.

7- عن وثيقة صادرة من مصلحة التسويق، شركة روائح الورود، سنة2006.

8- عن وثيقة صادرة من مصلحة التسويق، المرجع السابق.

9- عن مقابلة مع السيد : ياسين دردوري، مرجع سابق.

10- عن وثيقة صادرة عن مصلحة الإنتاج، شركة روائح الورود، سنة 2006.

11- عن مقابلة مع السيد : ياسين دردوري، مرجع سابق.

12- عن وثيقة صادرة من مصلحة الإنتاج، مرجع سابق.

13- وثيقة صادرة عن مصلحة الإنتاج، مرجع سابق.

14- عن مقابلة مع السيد : ياسين دردوري، مرجع سابق.

15- عن دليل مجموعة ورود، مرجع سابق، ص 05.

16- عن مقابلة مع السيد : علي نجيب باي، مرجع سابق.

17- عن مقابلة مع السيد : ياسين دردوري، مرجع سابق.

18- Le Groupe Wouroud, Une PME au Coeur de la Mondialisation,. op. cit. . , p .35

19 -الجودة في شركة روائح الورود، متوفر على الموقع:

<http://www.parfums-wouroud.com/rubrique.php?id=3&lg=ar>

20- عن مقابلة مع السيد : علي نجيب باي، مرجع سابق.

