

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de
la Recherche Scientifique

Centre Universitaire

Colonel Akli Mohand Oulhadj Bouira



وزارة التعليم العالي و البحث
العلمي

المركز الجامعي

العقيد أكللي محمد أولحاج

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

(القسم : ماستر-2-

(التخصص : تسيير)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

اثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD - SIDET)

تحت إشراف الأستاذ :

◆ فيلالي حمزة

من إعداد الطلبة :

◆ زان طواس

السنة الجامعية 2011/2012

كلمة شكر

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد، صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل فيلاي حمزة، على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه النصح لنا والتوجيه. كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة العقيد اكلي محند اولحاج، وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين الذين تلقيت عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشواري الدراسي الجامعي.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

الفهرس

-	قائمة الأشكال و الجداول
١ - و	مقدمة عامة.....
-	الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول والابتكار والابتكار التسويقي
8	مقدمة الفصل الاول:.....
9	المبحث الاول : ماهية وطبيعة الابتكار.....
9	المطلب الأول : مفهوم الابتكار.....
15	المطلب الثاني : أهمية الابتكار.....
17	المطلب الثالث : أنواع الابتكار.....
22	المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي.....
22	المطلب الأول : مفهوم الابتكار التسويقي.....
25	المطلب الثاني : متطلبات الابتكار التسويقي.....
31	المطلب الثالث : مراحل الابتكار التسويقي.....
35	خلاصة الفصل الاول:.....
-	الفصل الثاني : الابتكار التسويقي في مجال المنتجات
37	مقدمة الفصل الثاني:
38	المبحث الاول : أهمية ابتكار المنتجات وعوائقه
38	المطلب الأول : مفهوم المنتجات الجديدة وأنواعها
41	المطلب الثاني : أهمية ابتكار المنتجات
44	المطلب الثالث : عوائق ابتكار المنتجات
50	المبحث الثاني : أساليب وإستراتيجيات ابتكار المنتجات.....
51	المطلب الأول : أساليب ابتكار المنتجات
63	المطلب الثاني : نماذج تحليل المنتجات.....
67	المطلب الثالث : إستراتيجيات ابتكار المنتجات.....
71	خلاصة الفصل الثاني.....

-	الفصل الثالث: مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة
73	مقدمة الفصل الثالث.....
74	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة.....
74	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
77	المطلب الثاني: تصنيف الأداء.....
79	المطلب الثالث: أهمية أداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة.....
80	المبحث الثاني: الرقابة التسويقية على الأداء التسويقي للمنتجات الجديدة.....
81	المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية، أهميتها وأهدافها
83	المطلب الثاني: مراحل عملية الرقابة التسويقية.....
89	المطلب الثالث: أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات
97	المبحث الثالث: أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.....
98	المطلب الأول: أثر الابتكار على الربحية
100	المطلب الثاني: أثر الابتكار في خفض التكلفة وزيادة المبيعات.....
101	المطلب الثالث: أثر ابتكار على دورة حياة المنتج
107	المطلب الرابع: أثر الابتكار على رضا المستهلك.....
109	خلاصة الفصل الثالث.....
-	الفصل الرابع: دراسة حالة مركب ENAD-SIDET بسور الغزلان
110	مقدمة الفصل الرابع.....
112	المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
112	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
113	المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة.....
120	المطلب الثالث: النشاط التسويقي للمؤسسة
124	المبحث الثاني: طبيعة وآلية ابتكار المنتجات المتبعة داخل وعوائقها.....
125	المطلب الأول: طبيعة الابتكارات الموجودة في المركب.....
126	المطلب الثاني: آلية المتبعة في ابتكار المنتجات داخل المركب
128	المطلب الثالث: عوائق ابتكار المنتجات التي تواجه المركب.....
130	المبحث الثالث: أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المركب.....

130	المطلب الاول :الاستبيان
131	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
141	خلاصة الفصل الثالث
143	الخاتمة
-	المراجع.....
-	الملاحق.....

❖ قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
13	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	01
25	متطلبات الابتكار التسويقي	02
32	مراحل عملية التسويق الابتكاري	03
40	تصنيف للمنتجات الجديدة	04
45	أسباب فشل برامج الابتكار	05
46	موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير المنتج	06
47	التكاليف والوقت المتراكم لتقديم منتج جديد	07
52	عملية تطوير المنتج الجديد وفق الأسلوب البديهي	08
62	مراحل أسلوب دورة الابتكار	09
64	مصفوفة ال BCG	10
67	استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير في الحاجات والرغبات الاستهلاكية	11
70	استراتيجيات الابتكار المنتج	12
80	أهداف المؤسسات	13
84	خطوات الرقابة وبدائل التصرف	14
101	انخفاض التكلفة وزيادة المبيعات	15
103	الدورة النمطية لحياة المنتج من خلال منحنى المبيعات ودورة الربح والخسارة	16
104	أثر إدخال تحسينات على إطالة دورة حياة المنتج	17
105	تأثير تقديم المنتجات الجديدة على الربحية	18
106	دورة حياة المنتج (قلم الرصاص) بدون مرحلة الانحدار	19
115	فروع المجمع (ENAD)	20
119	الهيكل التنظيمي للمركب	21

❖ قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التصنيفات المختلفة للابتكار	21
02	أمثلة تعتبر نوع من الابتكار في مجال التسويق	24
03	مصادر أفكار المنتجات الجديدة ونسب مساهمتها	54
04	أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات	97
05	تشكيلة منتجات المركب	121
06	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	132
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	132
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	133
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	134
10	أهمية تخفيض التكاليف	134
11	دور الابتكار في زيادة التكاليف	135
12	اسلوب تخفيض تكاليف الانتاج وزيادة المبيعات	136
13	مرور المنتج بعدة مراحل	136
14	حرص المركب على تحسين المنتجات	137
15	القرارات التسويقية المناسبة لإطالة دورة حياة المنتج	137
16	استراتيجية التحسين و حياة المنتج	138
17	أهمية دراسة السوق وطلبات العملاء	138
18	درجة مساهمة استراتيجية التنويع	139
19	استراتيجية التنويع في المركب	140
20	طريقة التنويع	140

مقدمة

يتميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات مبدأ ثابت وحيد وهو التغير، حيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي بيئة تزداد فيها المؤسسات في شكل لم يسبق له مثيل حيث الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة من الصعب على هذه المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والاستمرار دون التميز، حيث يمكن ان يكون هذا الاخير في عدة مجالات إدارية، تسويقية، إنتاجية... الخ

غير أن للتميز عدة مصادر ويعتبر الابتكار أحد أهم هذه المصادر حيث يسمح للمؤسسة في هذه ظل التغيرات تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات، التي تملئها ظروف بيئة الأعمال الحالية.

ففي ظل الظروف الحالية أصبح المستهلك سيد الموقف وصاحب الكلمة الأخيرة، مما جعل المؤسسات تتسابق نحو إرضائه بشتى الطرق ، بل وإسعاده في كثير من الأحيان من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل ، بل أكثر من ذلك اكتشاف رغبات كان عاجز على التعبير عنها، ولما كان هذا هو دور التسويق، فإن في ظل هذا التسابق أصبح من المهم أن تتميز المؤسسة في هذا المجال.

هذا الوضع الجديد جعل المؤسسات في سباق حقيقي ،نحو إيجاد طرق جديدة لإرضاء المستهلك وجلب ولاء أكبر عدد منهم ومن يحقق ذلك فهو الفائز، و في ظل هذا التنافس الشديد، لا يمكن كسب رضا المستهلك من دون التميز .

أصبحت هذه الظروف الحالية المتغيرة أيضا، تميز بيئة أعمال المؤسسات الجزائرية، خاصة تلك التي تعمل في بعض القطاعات، التي عرفت جملة من التغييرات والمتمثلة في انفتاحها على الاستثمار الأجنبي والشركات الأجنبية، بالإضافة إلى تخلي الدولة عن سياسة الدعم والحماية، مما فتح الطريق أمام وجود منافسة فعلية وشديدة، ما يملئ على المؤسسات الرغبة في البقاء والنمو، النظر إلى الأمام واعداد إستراتيجيات طويلة الأجل لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني إستراتيجية ابتكارية تمكنها من التميز .

وكما أشرنا فإن مجالات التميز كثيرة ،ويعتبر الابتكار في المجال التسويقي أحد أهم مجالات هذا التميز، نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق، فلابتكار في مجال التسويق أوجه ومداخل عديدة، يعنى انه يوجد الابتكار في مجال المنتجات أو في مجال التسعير أو في مجال

التوزيع أو أي مجال آخر من مجالات التسويق أو الممارسات التسويقية ، لكن الابتكار الذي نقصده، ذلك الذي يبني على قاعدة تسويقية، وليس على قاعدة تكنولوجية وهذا لا ينفي أهمية التكنولوجيا في هذا المجال.

1 - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الابتكار التسويقي، وخاصة في مجال المنتجات، والآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة العملية الابتكارية، في هذا المجال من تنمية وتطوير وتحسين أداء المؤسسة وتوسيع مجالها التنافسي.

2 - الإشكالية:

وبما ان المنتج من أهم المتغيرات والأدوات التسويقية، فإننا سنركز في هذا البحث على معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات كأحد أهم جوانب الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة ؟

تقودنا هذه الإشكالية إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

-ما المقصود بالابتكار وما هي أهم أنواعه و أهميته بالنسبة للمؤسسة؟

-ماذا نعني بالابتكار التسويقي وما هي متطلباته ومراحله؟

-كيف تتجلى أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والعوائق التي تحول دون قيامه ؟

-ما هي آلية ابتكار المنتجات من منطلق تسويقي؟

-ما هو المنتج الجديد من منظور تسويقي؟

-ما هي الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لابتكار المنتجات؟

3- حدود الدراسة:

تم وضع المحددات التي تدور في إطارها هذه الدراسة، وذلك من حيث البعد المكاني والزمني:

أ - **البعد الزمني**: يتطابق سياق هذا البحث في بعده الزمني مع التطور الملحوظ الذي برز في سوق مواد التنظيف ، لذا تم إلقاء الضوء على هذا التطور، وذلك بالاطلاع على مركب SIDET من بداية انطلاقه سنة 1986 إلى سنة 2012 وهو وقت إتمام هذه الدراسة.

ب - **البعد المكاني**: تم اختيار مؤسسة ENAD التي تمارس نشاط إنتاج مواد التنظيف ومواد الصيانة في الجزائر، كعينة لإجراء الدراسة الميدانية وفق منهج دراسة الحالة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نوجزها في الآتي:

أ - عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي، التي تعالج مسألة الابتكار في مجال التسويق.

ب - من خلال دراستنا الجامعية وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسويقية وخاصة المرتبطة بموضوع الابتكار ، حاولنا الربط بين موضوع الابتكار والنشاط التسويقي ومعرفة النتائج المترتبة عن ذلك ، وكذا لأهمية كل من وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار داخل المؤسسة في جذب العميل والمحافظة عليه.

ج - إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب الابتكار خاصة في مجال التسويق واعتباره أمرا ثانويا، الشيء الذي جعل من المؤسسات تعاني من عدم قدرتها على المنافسة ، وبالتالي خطر الخروج من السوق.

4- أهداف الدراسة:

نهدف من تناول هذا الموضوع الذي يعتبر محاولة لتحقيق مجموعة من العاير:

أ - إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، في تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.

- ب - محاولة لإحداث الوعي لدى أصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين ، لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة، وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة.
- ج - محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص بالبحث فيه.

5- الفرضيات:

- الفرضيات التي اعتمدها كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع البحث تمثلت فيما يلي:
- أ - تستطيع المؤسسة من خلال تبني مدخل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات ، المحافظة على استقرار مبيعاتها وزيادتها.
- ب - كل منتج له دورة حياة، يولد، يعيش، ثم يموت، ويعمل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على إطالة هذه الدورة.
- ج - يمكن للمؤسسة إرضاء مستهلكين جدد من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها، حيث أن التوجه نحو الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، مثل التوجه نحو التنوع في تشكيلة المنتجات .

6- المنهج المستخدم:

وللإجابة على إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات المتبناة، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها، للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

وحتى تتكامل المنهجية، دعم الموضوع بأمثلة من واقع مؤسسات بعض الدول المتطورة، وجاء ذلك بغرض تأكيد النتائج النظرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر والبيانات الآتية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع؛
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة؛

- المقابلات ، الاستقصاء والزيارات الميدانية.

7- صعوبات البحث:

أما بخصوص الصعوبات التي وجدها عند إنجاز هذا البحث، فنلخصها على العموم في:

- عدم إمكانية الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر ، مع ندرتها باللغة العربية.
- كان من العسير إيجاد مؤسسة جزائرية خاصة للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته ، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.

8- هيكل البحث:

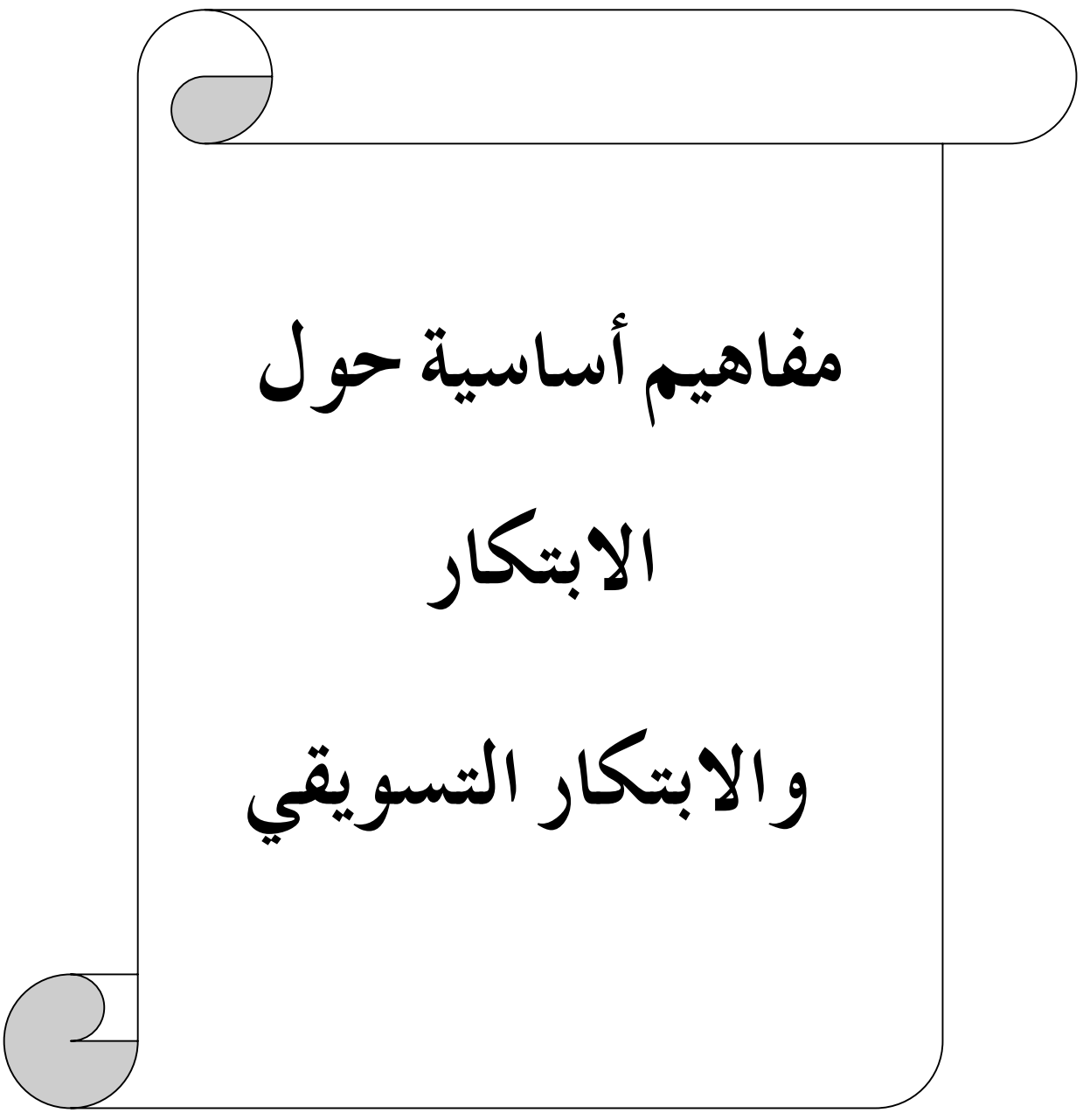
وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

قمنا في الفصل الأول بدراسة عامة حول مفاهيم أساسية حول الابتكار ثم في المبحث الثاني الابتكار في مجال التسويق مفهومه، متطلباته ومراحل ، بينما في الفصل الثاني تطرقنا إلى أهمية الابتكار في مجال المنتجات ضمن الابتكار التسويقي وأهم العوائق التي تحول دون القيام به ، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى أهم الأساليب المتبعة في ابتكار المنتجات وكذا نماذج تحليل المنتجات والبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لابتكار المنتجات.

وتطرقنا في المبحث الأول من الفصل الثالث إلى مفهوم الأداء وأهم تصنيفاته ومكانة الأداء التسويقي ضمن الأداء الكلي للمؤسسة ، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مفهوم الرقابة التسويقية وخطواتها وأنواعها وعلى المنتجات وفي المبحث الثالث أثر ابتكار المنتجات على أداء المؤسسة.

أما في الفصل الرابع فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة ENAD-SIDET ومن ثم استخلاص بعض النتائج.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلاصنا فيها إلى عدة نتائج، مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع ، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

A decorative scroll frame with a light gray background and a dark gray border. The frame has rounded corners and a small gray tab at the top left. The text is centered within the frame.

مفاهيم أساسية حول الابتكار والابتكار التسويقي

مقدمة الفصل الاول :

بات الابتكار في عالم الاعمال اليوم حالة ملحة، تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات، لا سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء، وما يرافقها من ضغوط وتهديدات. لذا لابد للمؤسسات من الاستجابة والتكيف والخلق والتجديد والإبداع لكي تنمو وتبقى، وعليه فالنمو والبقاء مرتبطان بمدى تجاوب المؤسسة مع بيئتها وبالتالي فإن الابتكار التسويقي لا بد من ان يكون بمستوى يوازي التحدي القائم، ولا بد من الابداع والابتكار في الجهود التسويقية وخلق مزيج تسويقي متكامل، والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في جعل اداء المؤسسة أفضل .

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالابتكار والابتكار التسويقي، قصد التعرف على ماهيتهما وأهميتهما بالنسبة للمؤسسة.

المبحث الأول : ماهية وطبيعة الابتكار

اصبح ينظر الى الابتكار على انه عملية شاملة مرتبطة بكل نواحي المنظمة، ويكون منطلقا لاستراتيجياتها، فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود عدة تصنيفات لمفهوم الابتكار .

المطلب الأول : مفهوم الابتكار

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندرو روشك : " إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة " ⁽¹⁾. فهذا التعقيد الذي يكتنف الابتكار واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط في المصطلحات خلط بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع ، الاختراع والتجديد...، حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع حيث نجد على سبيل المثال أن محمد عبد الفتاح الصريفي يرى بأن ⁽²⁾ :

الابتكار = الإبداع = الخلق. ...

⁽¹⁾ مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص 90.

⁽²⁾ محمد عبد الفتاح الصريفي: الإدارة الرائدة ، دار الصفاء ، عمان ، الاردن، 2003 ، ص 12 .

أولا - الابتكار والاختراع:

سنحاول أولا من خلال التعريف الآتي، معرفة ما المقصود بالاختراع ثم نتطرق إلى إبراز العلاقة بينه وبين الابتكار، حيث يعرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه: "كل جديد في المعلومات العلمية، ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين" (1)

أما خليل حسن الشماخ فإنه يعرف الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية" (2)، وفي إطار العلاقة بين الاختراع والابتكار نجد أن Yves قد فرق بينهما حيث يرى بأن: "الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتمتية المعرفة الإنسانية بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد" (3).

أما Marie Debourg ترى بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وتعطي مثال على الليزر بأنه اختراع وأن الأقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر (4)، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق التجاري}.$$

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار.

(1) محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 112.

(2) خليل محمد حسن الشماخ،: نظرية المنظمة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 421.

(3) Yves Chirouze, le marketing, tome01 ,G ,L ,4e édition,P,F,1991,pp126-127.

(4) Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2^{em} édition, Alger,2004, p164.

ثانيا - الابتكار والإبداع:

قبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار لابد من الوقفة عند مصطلح الإبداع، حيث أن مصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية **kere** والتي تعني النمو، وإلى الفعل **create** في الإنجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبداع والذي يعني سبب المجيء⁽¹⁾.

ويعرف قاموس بنجوين السيكولوجي الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة⁽²⁾، وهذا يعني أن عملية الإبداع تتم على مستوى العقل وتعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحدثة، وفي إطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخلط وعدم التفريق الحاصل بينهما كما أشرنا سابقا، نجد أن هناك وصف للعلاقة بينهما بأنهما يعنيان نفس الشيء، حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} \dots$$

ويعرف الإبداع بأنه: "عملية الاتيان بجديد"⁽³⁾ في حين يرى البعض بأن الإبداع هو التوصل الى حل لمشكلة معينة، وان الابتكار هو تطبيق لهذا الحل⁽⁴⁾، وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}.$$

⁽¹⁾ مصري عبد الحميد حمورة: علم النفس (الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص 73.

⁽²⁾ سليم بطرس جلدة: ادارة الابداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن 2006، ص 21.

⁽³⁾ محمد عبد الفتاح الصريفي: مرجع سابق، ص 12.

⁽⁴⁾ نجم عبود نجم: ادارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 17.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج ، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

ثالثا - مفهوم الابتكار:

وبالرجوع إلى مصطلح الابتكار ترى راوية حسن بأن الابتكار "هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة ، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها"⁽¹⁾، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة ، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى هذا ، هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى خاصية يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال longman حيث يعرف الابتكار على أنه " أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت " ⁽²⁾. أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه " قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق " ⁽³⁾، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، و/أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد و/أو الأولى في الوصول إلى السوق.

والشكل رقم (01) يوضح أبعاد هذا التعريف ، حيث يؤكد أيضا على أن الابتكار هو ⁽⁴⁾:

-قدرة الشركة في حالتها الفرد المبتكر العامل في المؤسسة أو تداوب أفرادها كفريق؛

⁽¹⁾ راوية حسن : سلوك المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2001، ص393.

⁽²⁾ G.F.ADAM: longman dictionary of business English, York press, Beirut, 1982, p244.

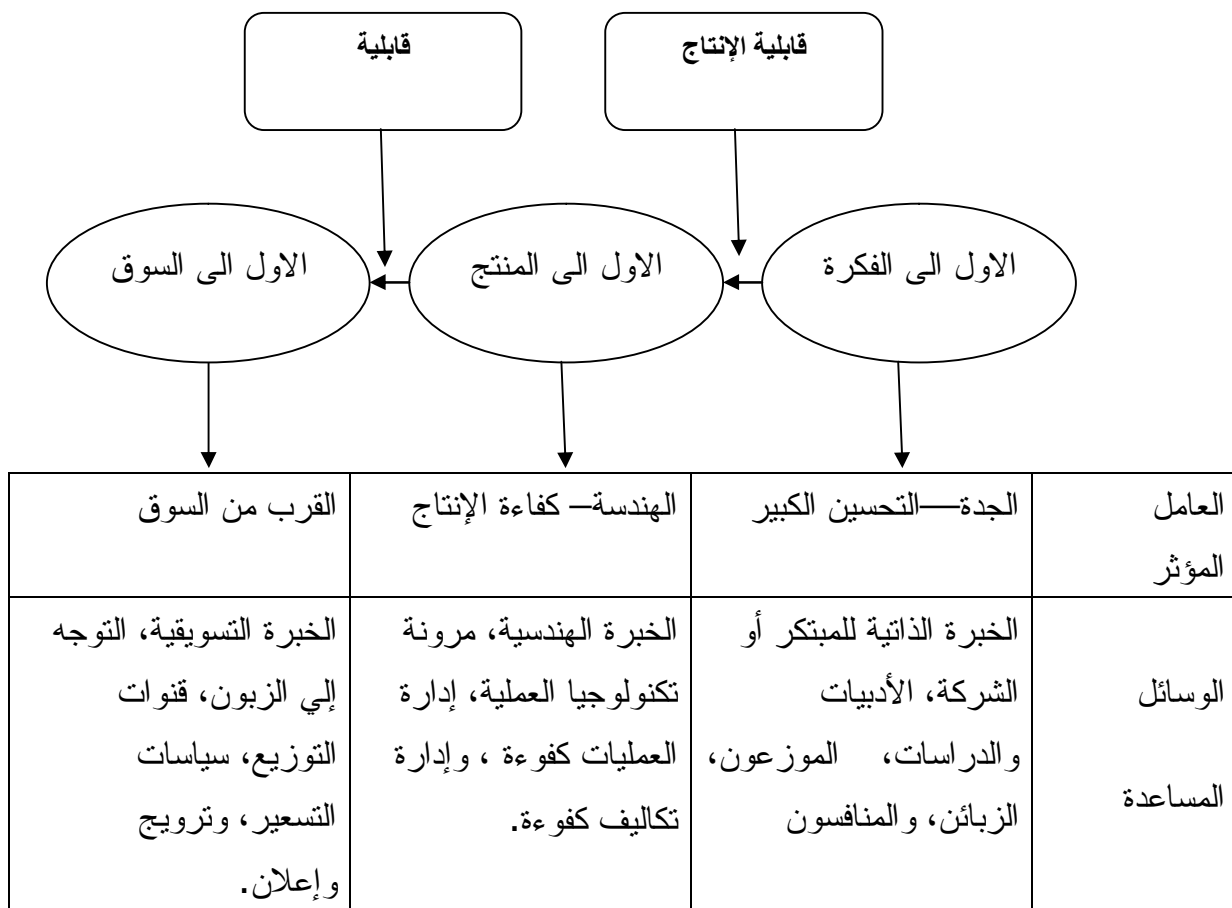
⁽³⁾ نجم عبود نجم : مرجع سابق . ص 22 .

⁽⁴⁾ نفس المرجع ، ص 23 .

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

- ما هو الجديد وهذا هو جوهر الابتكار بوصفه توليفة جديدة لما هو موجود أو كشفاً جديداً غير مسبق؛
- يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد يكون أكثر قدرة على معالجة المشكلة لم تحل حتى الآن أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة؛
- أن يكون هذا الابتكار أفضل مما يقدمه المنافسين؛
- الابتكار قائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.

الشكل رقم: (01) مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق.



المصدر: نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 23 .

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

ولقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا.

ومن بين هؤلاء مايكل ويست ورفاقه، حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري ، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالآتي⁽¹⁾ :

-ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المنظمة ككل (حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه)؛

-يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج) ، بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري ؛

-ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛

-يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة ، أو بعض أقسامها الفرعية و/أو المجتمع الأوسع؛

-ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره ، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكار .

⁽¹⁾ نيجل كنج ، نيل أندرسون : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة :محمود حسن حسني ،

دار المريخ للنشر الرياض 2004 ، ص ص 23-22.

المطلب الثاني :أهمية الابتكار

اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الابتكار جوهرية من أجل البقاء، ولأن بقاء المؤسسة هدف استراتيجي، لذا تعد جميع الابتكارات إستراتيجية . فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه - بالتأكيد - تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها - وببساطة -

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

رابعاً - إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها : إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى ، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم.

خامساً - إيجاد أسواق جديدة : إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة. لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.

سادساً - إيجاد فرص العمل الجديدة :تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاج للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد. هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل⁽¹⁾:

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛
- كبر حجم منظمات الأعمال؛
- ارتفاع توقعات المستهلكين؛
- نقص الموارد؛
- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

(1) سعيد يس عامر: الإدارة وآفاق المستقبل ، مركز وايد سيفريس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، مصر ، 1998، ص283 .

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة كما أشرنا سابقا لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة الورقة الراجعة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف .

فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق.

المطلب الثالث :أنواع الابتكار

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين هذه التصنيفات، تصنيف Stewart حيث يصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع⁽¹⁾:

1- ابتكارات كبيرة : Macro innovations

وتتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة.

2- ابتكارات أساسية : Innovations de Base

تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة (الدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات) .

3- ابتكارات التحسين :Innovations d'amélioration

ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

وهناك من يصنف الابتكارات إلى ابتكارات متجسدة في الآلات ومنتجات جديدة، وابتكارات غير متجسدة تظهر في الأفكار والنظريات والمفاهيم الجديدة، ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين، الابتكار الجذري والابتكار النسبي

⁽¹⁾ أحمد سيد مصطفى :إدارة البشر(الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002 ، ص260 .

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

(تحسيني)، وهذا التقسيم مبني على درجة كثافة الابتكار وكثافة الابتكار تنتج عن حداثة المفهوم (التصور) والتكنولوجيا المستخدمة حيث أن المفهوم (التصور) يكون تقليدي أو محسن أو جديد ونفس الشيء فيما يخص التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، وبالتالي كلما كان المفهوم جديدا والتكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار وكلما تزداد درجة كثافة الابتكار تزداد درجة المخاطرة⁽¹⁾.

ويرى علي الشريف أن الابتكار الجذري هو "سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة" ⁽²⁾ ، غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقا قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو منظمة، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل، بينما الابتكار التدريجي أو التحسيني فيعني إدخال تحسينات وتعديلات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر.

غير أن هناك أربعة طرق مفيدة في تصنيف الابتكارات⁽³⁾:

أولا - حسب النظم الاجتماعية الفنية:

يوجد فرق بين الابتكارات الفنية والابتكارات الإدارية، حيث الفنية هي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، أما الابتكارات الإدارية هي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة.

⁽¹⁾ Jean Jacques Lambin, :le marketing stratégique , Ediscience . I, 2^{me} édition, p282.

⁽²⁾ علي الشريف :الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000 ، ص33 .

⁽³⁾ نيجل كنج ونيل أندرسون ، مرجع سابق، ص ص 220 -223.

ثانيا - ابتكارات المنتجات والعمليات:

يمكن تعريف ابتكارات المنتجات بأنها تتوجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق أما ابتكارات العملية فهي ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي.

وإذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج ، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك ، وفي دراسة على عينة من 101 بنك أمريكي وجد أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من العمليات ، والسبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر.

ثالثا - حسب خصائص الابتكار:

قدم Zaltman ورفاقه في 1973 نموذجا مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات:

1- مبرمج وغير مبرمج: بمعنى أن هناك ابتكارات مخطط لها مسبقا وابتكارات لم يخطط لها مسبقا أي ابتكارات غير مبرمجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد راکدة، وابتكارات ضغط وهي ابتكارات التي تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة، كما أن هناك مستوى فرعي ثالث هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري ، (حيث يقوم الشخص أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المنظمة لمجال تكون الحاجة فيه للتغير غير معروفة) .

2- مساعد أو نهائي: أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتيسير وإقرار ابتكار آخر.

3- الأصالة: أي ابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحداثة المفرطة والمخاطرة الكبيرة.

رابعاً - حسب مصدر الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكارات طبقاً لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات⁽¹⁾:

1- ابتكارات داخلية : وهي ابتكارات ناتجة من داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية.

2 - ابتكارات خارجية : وهي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج (في بعض أحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكارات ضمن أطر محددة)، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستيلاء)، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر داخلها (عقبة لم يبتكر هنا)، ولقد عانت الشركات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلاً، في مقابل الشركات اليابانية التي لا تتوانى في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها.

والجدول التالي يوضح هذه التصنيفات:

(1) نجم عبود نجم: «مرجع سابق ، ص109.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

الجدول رقم (01) التصنيفات المختلفة للابتكار

مصدر الابتكار	خصائص الابتكار	المنتجات والعمليات	انظم الاجتماعية الفنية
Anderson,1992	Duncan and Zaltman Holbek,1973.	Damanpoue and Gopalakrishnan 2001	Damanpoue 1990
طارئ: تكون الابتكارات مبنية علي أفكار تبرز بشكل طارئ داخل المنظمة ذاتها.	مبرمج أو غير مبرمج: أيا كان الأمر، يكون الابتكار مخططا له مسبقا. (إذا لم تكن الابتكارات مخططة فيمكن عندئذ تقسيمها إلي أنواع ناتجة عن الضغط أو الركود)	منتج: سلعة أو خدمة جديدة يتم تقديمها لمقابلة احتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجي.	فني: منتجات جديدة،خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي
الإقرار: الابتكارات المنقولة عن المنظمات الأخرى مشابهة، غالبا ما تجرى عليها تحسينات فيما بعد.	مساعد / نهائي: سواء كان الابتكار مقدم بهدف تيسير ابتكار آخر أو اعتباره غاية في حد ذاته.	عملية: عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج أو خدمات المنظمة.	إداري: التغيرات في العلاقات الاجتماعية والاتصالات والقواعد، والأدوار، والإجراءات والهيكل المرتبطة بهم.
مفروض: الابتكارات التي تكون المنظمة مجبرة على القيام بها نتيجة لوجود قوة تنظيمية أو قانونية خارجية.	الأصالة: المدى الذي يكون من خلاله التغيير يتسم بالحدث والمخاطرة		إضافي: الابتكارات التي تعبر الحدود بين المنظمة والبيئة المحيطة.

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون ،ترجمة :حمود حسن حسني،مرجع سابق، ص220 .

المبحث الثاني: ماهية الابتكار التسويقي

حضى الابتكار التسويقي باهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق لما له من تأثير بالغ في تحقيق التميز للمؤسسة في ميدان التسويق، ومن ثم الرفع من أداء المؤسسة ككل، ففي ظل هذا الزخم الذي تشهده المؤسسة من عوامل المنافسة وضغوط بيئية متنوعة كان لابد من التميز في التسويق من خلال الابتكار، والذي أصبح ينظر إليه على أنه التوجه الأخير في تطور التسويق، وسنحاول من خلال هذا المبحث معرفة المقصود بالابتكار التسويقي، وما هي أهم متطلباته ومراحله.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي

الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي⁽¹⁾، ويعرف على أنه: " وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية⁽²⁾"، وهذا يعني أن أي ابتكار تسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي، ولذا يعرف على أنه: " الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة⁽³⁾"، وبالطبع في مجال التسويق.

ويهدف الابتكار التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، والمواءمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة.

(1) Jean Jacques Lambain: Op.cit, p281.

(2) نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 4.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

كما أنه يسعى إلى أن يخلق العرض و الطلب (العرض الإبداعي)، وإذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو تلبية الحاجات الحالية للمستهلكين بما يتواءم مع قدرات وأهداف المؤسسة، فإن الابتكار التسويقي يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها، فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة حالياً في أذهان المستهلكين ، حيث يستطيعون التعبير عنها بسهولة ، ويمكن من خلال وسائل بحث السوق التقليدية تحديد هذه الحاجات ، أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون اليوم ، لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين في التعبير عنها ، فمثلاً لم ير المستهلكون أية حاجة إلى جهاز Walkman حتى طرحته شركة Sony ودفعت بالسوق نحوه ، وبالتالي فإن تحديد هذا النوع من الحاجات يتطلب استخدام وسائل وطرق مبتكرة في بحوث التسويق ، وهذا جانب من جوانب الابتكار التسويقي.

وكما أشرنا سابقاً فإن الابتكار التسويقي قد ينصب على أحد المتغيرات التسويقية الأربعة أو على كلها ، كما أن الابتكار في التسويق قد يمتد إلى الابتكار في مجالات تسويقية أخرى كالابتكار في بحوث التسويق ، كذلك قد يأخذ الابتكار التسويقي شكل تبني قضية أو اختلاف مع المنافسين في مواقفهم تجاه قضية معينة⁽¹⁾ .

و أهم مجالات الابتكار التسويقي تتمثل في تجديد سلعة ذاتها او خدمة.حيث الجدول الاتي يوضح بعض الامثلة على ذلك:

(1) نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص4.

الجدول رقم (02): أمثلة تعتبر نوع من الابتكار في مجال التسويق

امثلة من الواقع	مثال الابتكار التسويقي
شامبو مقدم للأطفال بعد ذلك يقدم لذوي البشرة الحساسة من البالغين	إيجاد تموضع جديد للسلعة الحالية في السوق
فيلم عرض في قاعات السينما ثم يقدم في أشرطة أقراص من نوع DVD	تقديم جديد لنفس المنتج
استخدام شاشة التلفزيون لألعاب الفيديو	استخدام جديد لمنتج معروف

Source : DEMEURE Claude : Marketing, Dalloz édition, 4e édition, France, 2003, p147.

بالإضافة الى الابتكار في أساليب البيع ،ابتكار نظم جديدة للتوزيع المادي للسلع ، ابتكار وسائل الإعلان والترويج وأساليب عرض السلعة (عبر الإنترنت) ، طرق جديد في التسعير (التسعير السيكولوجي) ، كل هذه الأمثلة تعتبر نوع من الابتكار في مجال التسويق ، وإن كان بعضها نتيجة ابتكارات تكنولوجية بحتة وجدت تطبيقات لها في التسويق كاستخدام الانترنت في مجال التسويق، والتي ظهر عنها ما يسمى بالتسويق الالكتروني، واستخدام مكائنات في مجال البيع حيث ظهر عنها ما يسمى بالبيع الآلي.

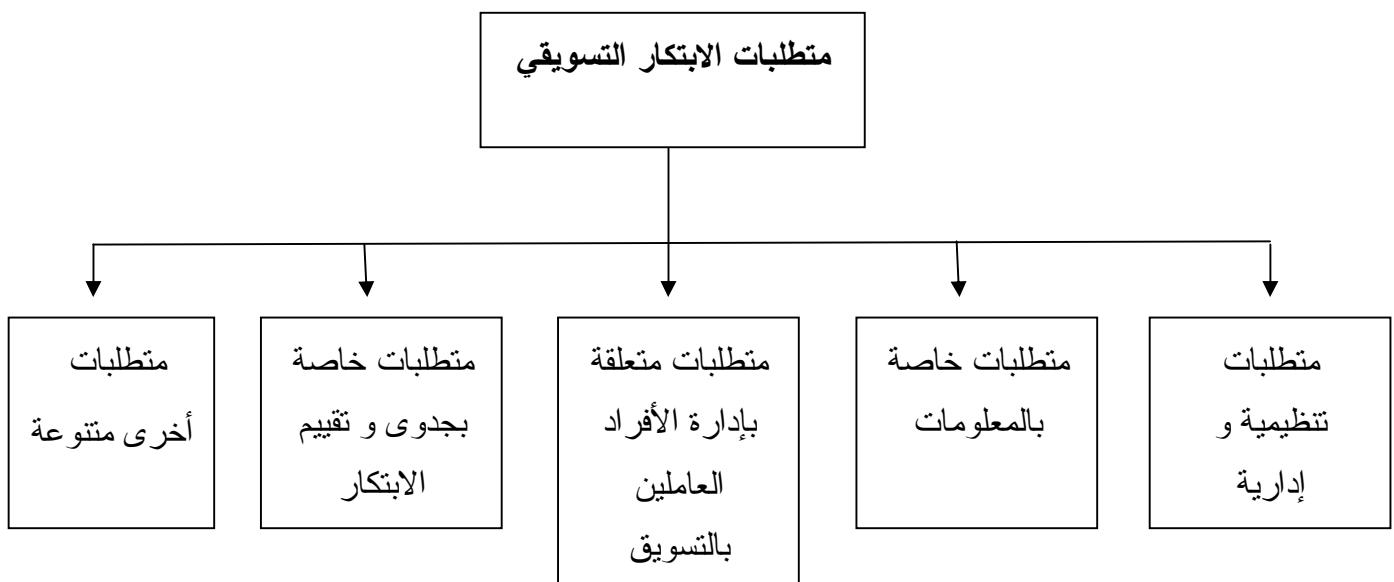
وما يميز الابتكار في مجال التسويق والمنطلق من أفكار تسويقية جديدة بخلاف الابتكارات التكنولوجية أو الابتكارات التسويقية التي تتطلب تكنولوجيا جديدة، هو أنه في كثير من الأحيان لا يتطلب استثمارات ضخمة، وهذا ما يزيد في درجة المخاطرة في حالة الابتكارات التي تعتمد على التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي فإن الابتكار في مجال التسويق من منطلق تسويقي يكون أقل خطورة وأكثر فعالية، ولكن في المقابل نجد أنه سهل التقليد من طرف المنافسين⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Jean Jacques Lambin, Op.cit, p281

المطلب الثاني: متطلبات الابتكار التسويقي⁽¹⁾

إن تبني وتطبيق الابتكار التسويقي في المؤسسة ليس بالأمر السهل، حيث إن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات إدارية وتنظيمية متطلبات خاصة بالمعلومات ومتطلبات متعلقة بجدوى ومتطلبات أخرى متنوعة والشكل التالي يوضح متطلبات الابتكار التسويقي:

الشكل رقم (02): متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة ، مرجع سابق ، ص 30 .

أولا - المتطلبات التنظيمية والإدارية:

تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

⁽¹⁾ نعيم حافظ أبو جمعة ، مرجع سابق ، ص 29 .

1- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية الابتكار في مجال التسويق في تحقيق أهدافها ونجاحها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة وتنميته.

2- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية :

يتطلب أي ابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة تضافر وتكامل كل جهود الإدارات المختلفة في المؤسسة باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط، وإنما مسؤولية كل أقسام المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين هذه الإدارات ، ومن المداخل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق مثل هذا التناسق والتكامل مدخل النظم ، بحيث أن مخرجات قسم معين تكون مدخلات لقسم آخر وهكذا.

ثانيا -متطلبات خاصة بالمعلومات:

تتمثل المتطلبات الخاصة بالمعلومات في تأمين المعلومات والمعلومات المرتدة والنظام الفرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

1-وجود آلية أو نظام أمني:

وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات عندما تكون مجرد أفكار، إذ أن هذا التسرب قد يضر بالمؤسسة بشكل أو بآخر وقد يضيع عليها فرصة الانتفاع بهذا الابتكار، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها التسويقية من التسرب أو السرقة من

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

طرف المنافسين، وذلك من خلال حصر هذه المعلومات على عدد محدود من العاملين لديها، والعمل على خلق ولاء قوي لديهم اتجاهها.

2- توافر المعلومات المرتدة:

يتطلب الابتكار في مجال التسويق ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية، ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموماً وهي (الحدثة، الكفاية، الشمول والتوقيت المناسب)، حيث تستطيع المؤسسة من خلال المعلومات المرتدة تقييم نتائج ابتكاراتها التسويقية السابقة والاستفادة من نتائج تقييمها لاحقاً، وعلى ضوءها تحدد المؤسسة إمكانية التوقف عن ابتكار معين أو إدخال تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به، وهذا ما يسمح لها بالاستفادة من هذا الابتكار إلى أقصى حد ممكن.

3- نظام فرعي للمعلومات التسويقية:

إن وجود نظام معلومات تسويقية مهم للابتكار التسويقي حيث يعرف على أنه " ذلك النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في اتخاذ القرارات التسويقية⁽¹⁾" ، ويعمل نظام المعلومات التسويقي بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لمتخذ القرار التسويقي.

كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات على المنافسين والخطوات التي سيقبلون عليها ومجالات القوة والضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بخططهم المستقبلية الخاصة بالابتكار التسويقي سواء في طرح منتجات جديدة أو ابتكار في أي عنصر تسويقي

(1) أبو علفة عصام الدين أمين: التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات النظرية والتطبيق)، الجزء الأول ، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002 ، ص171 .

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

آخر من خلال ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية، وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية وهذا ما يسمح للمؤسسة من تفويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال.

ثالثا -متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق فيما يتعلق بالابتكار في مجال التسويق توافر عدد من العناصر:

1- اعتبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الوظائف:

يجب اعتبار توافر قدرات ابتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطا مهما وضروريا في نفس الوقت ، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي وهذا ما أكده Barron حيث يرى " :أن الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن "(1) ، وكما أشرنا سابقا بأن الشخص المبتكر هو لب الابتكار سواء في التسويق أو في أي مجال آخر ، لذا يجب أن يكون المرشحين للعمل في إدارة التسويق أفراد ذوي قدرات ابتكارية ويتمتعون بمستوى علمي أكاديمي في التسويق في نفس الوقت.

2- نظام فعال للتحفيز على الابتكار:

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر مطلب مهم قد يأخذ شكل مادي (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز العينية والنقدية) أو شكل معنوي (كالشهادات التقدير وشهادات التميز...). ، ويجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى يجب أن يعمل على

(1) طلعت أسعد عبد الحميد :التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999،

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار، وبالعكس مع من لا يساهم في الابتكار مثل عدم إعطائهم أولوية في الترقيات أو مزايا نقدية أو عينية، لا شك في أن هذا يعمل على خلق جو من المنافسة بين العاملين قد يساهم في زيادة وتيرة الابتكار داخل المؤسسة، كما يجب أن نشير إلى أن التوصل إلى ابتكارات جديدة ليس بالأمر السهل، وأن نسبة الفشل كبيرة لذلك يجب على المؤسسة أن تتجنب توزيع العقاب عند حدوث الفشل، فالابتكار يحتاج إلى الدعم والنقد البناء والمكافأة حتى في حالة الفشل وليس العقاب⁽¹⁾.

رابعا -متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية:

نظرا لأنه في كثير من الحالات تتطلب الابتكارات استثمارات ومبالغ ضخمة وتكتنفها درجة مخاطرة عالية في العديد من المواقف، فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوى للابتكارات قبل الشروع فيها، حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات، وقد يعارض البعض قيام المؤسسة بهذه الدراسات بحجة أنها تكلف الكثير إلا أن هذه الدراسات تجنب المؤسسة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي قدما في الأخذ بابتكار تسويقي معين ثم يفشل، ومن جهة أخرى تقييم نتائج ما طبق منها لمعرفة فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه أم لا ومن إمكانية الاستمرار أو التوقف وهنا يمكن الاستعانة بالمتخصصين في مجال دراسة الجدوى عموما ودراسة جدوى الابتكارات التسويقية بصفة خاصة.

ومن أجل أن تتم عملية تقييم الابتكارات التسويقية فإنه تستخدم مجموعة من المعايير ومن بين هذه المعايير⁽²⁾:

-التغير في درجة رضا العملاء؛

-نسبة زيادة المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار؛

(1) راوية حسن، مرجع سابق، ص 369 .

(2) نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 39.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

- التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة مع العائد منه؛
- نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار؛
- التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة تبني وتطبيق الابتكار.

خامسا - متطلبات متنوعة:

هناك عدد من متطلبات الابتكار التسويقي والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة وفيما يلي عرض لها :

1- توقع مقاومة للابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها:

قد تأتي مقاومة الابتكار التسويقي من داخل المؤسسة (العاملين لديها) أو من خارجها (المستهلكين، الموردين، الموزعين ...) ، وبصفة عامة فإن أسباب مقاومة الابتكار سواء من داخل المؤسسة أو خارجها تعود إلى عدم التأكد، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الابتكار، أما الموزعين والموردين فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة وحتى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الابتكار نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للابتكار، حيث يشعر هؤلاء الأطراف بالقلق ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن المقاومة تكون أمرا حتميا وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء وإنما قد تشترك فيها عدة أطراف، وبصفة عامة ما يهمننا في الابتكار التسويقي هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في تجربة الجديد (الولاء للقديم) ، ومهما كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها وأسبابها وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها.

2- التوازن في مجالات الابتكار التسويقي:

وهنا يجب عدم التركيز على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون عناصر أخرى ، حيث يرى أبو جمعة على أن الغالبية العظمى من البحوث والدراسات ركزت على عنصر المنتج بالرغم من ما يكتنفه من مخاطرة عالية إذ تصل نسبة فشل المنتجات الجديدة إلى 80 % في الأسواق بالرغم من أن الابتكار في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة، حيث يقصد بالتوازن في مجالات الابتكار التسويقي، تنويع الابتكار في مختلف العناصر التسويقية، والذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، حيث يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الابتكارات التسويقية⁽¹⁾ .

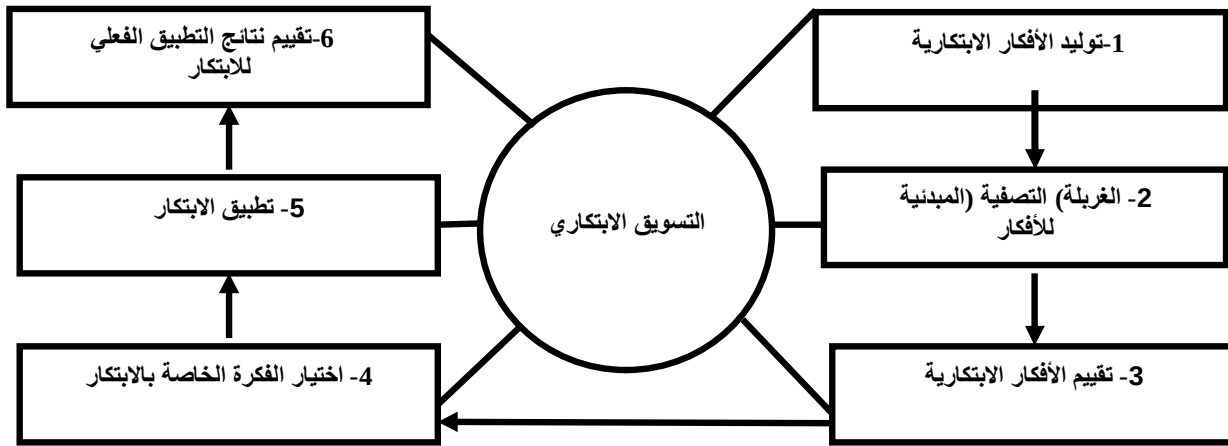
المطلب الثالث :مراحل الابتكار التسويقي

يجب النظر إلى التسويق الابتكاري على أنه عملية تتضمن مجموعة من المراحل حيث تخضع جميعها للتطبيق الإداري.

والشكل التالي يوضح الخطوات الأساسية لعملية التسويق الابتكاري:

(1) نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص41.

الشكل رقم (03) : مراحل عملية التسويق الابتكاري



المصدر: نعيم حافظ ابو جمعة ،مرجع سابق ، ص54.

أولا - مرحلة البحث عن الأفكار:

كل ابتكار يبدأ بفكرة، وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50 % من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50 % الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار وفرق العمل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Pierre Grégory et al: **techniques de marketing**, 2^{eme} édition, Vuibert, Paris, 1995, p78.

ثانيا - غربلة وتصفية الأفكار:

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها ولذا يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية، ولكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، وبالتالي فإنه لا داعي لمواصلة النظر فيها ولذا يجب غربلة هذه الأفكار وتصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها، وعادة ما تواجه المؤسسة في مرحلة الغربلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة.

ثالثا - تقييم الأفكار الابتكارية :

وهنا يتم تقييم الأفكار حسب معايير أهمها معيار التكلفة والعائد، ويجب أن نشير إلى أن "معايير التقييم تختلف باختلاف عنصر المزيج التسويقي، الذي تتعلق به الفكرة و /أو باختلاف الأنشطة التي تتم فيها و /أو باختلاف خصائص العملاء⁽¹⁾ " .

رابعا - اختبار الابتكار (الفكرة):

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة والمقصود بعملية اختبار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه مرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة

(1) نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 63 .

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار و الابتكار التسويقي.

إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.

خامسا - تطبيق الابتكار:

بعد أن نجح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر ولهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية:

متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟، والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة .

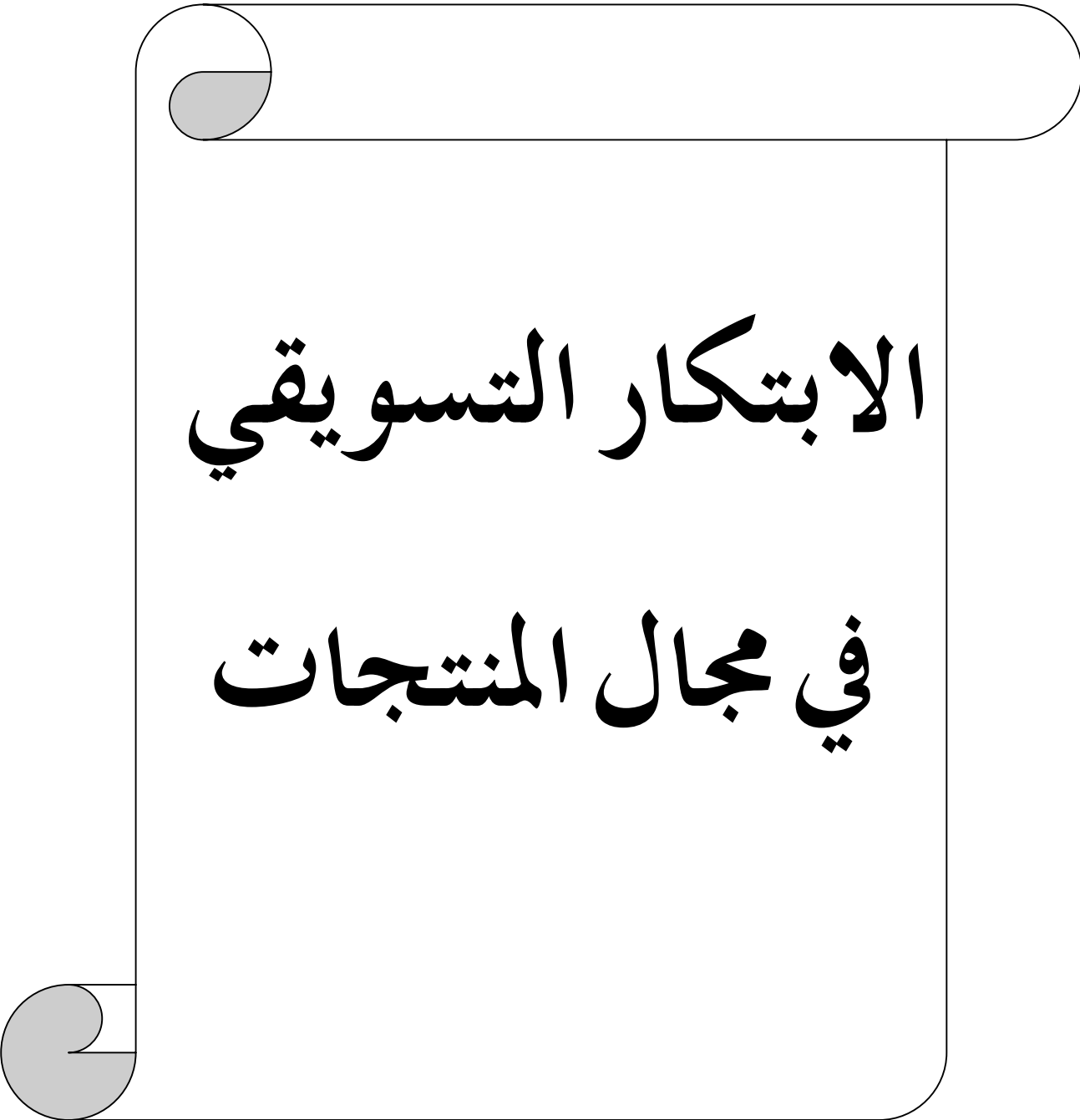
سادسا - تقييم نتائج التطبيق:

إن المراحل السابقة للابتكار لا تضمن نجاحه في السوق وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط وذلك لعدة أسباب متعلقة بالعملاء والمنافسين وبمتغيرات البيئة التسويقية ، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه بالرغم من عدم فشله ، ولذلك لابد من تقييم نتائج الاختبار وكأي عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا ، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت وتحدي المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية للابتكار و الابتكار التسويقي يمكن استخلاص ما يلي:

1. يعني الابتكار التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة ، منتج ، عملية أو حتى منظمة ، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديدا تماما لنقول عنه ابتكار ، فأى تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر إبتكار .
2. يجب أن ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل ، يترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر ، ويعرف الابتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار.
3. يعني الإبتكار التسويقي وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية ، وهو بالتالي لا يقتصر على متغير واحد من متغيرات التسويقية الأربعة كالمنتج فقط ، وإنما ينصب على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي ، ولا يمكن أن يقوم الابتكار التسويقي إلا من خلال توفر مجموعة من المتطلبات ، أين تلعب الإدارة دور مهم في توفير جزء كبير من هذه المتطلبات ، وغياب أحد هذه المتطلبات قد يعيق قيام ليس الابتكار التسويقي فقط وإنما أي إبتكار آخر داخل المؤسسة.



الابتكار التسويقي في مجال المنتجات

مقدمة الفصل الثاني:

يتميز المنظمات في الوقت الحالي التسارع في إدخال منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية، مما يجعلها تعيش فيما يشبه انفجار المنتجات الجديدة والتزايد المستمر لها. و تقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون المنظمة واعية ومدركة للحاجات والرغبات الاستهلاكية، التي تتسم بالتنامي والتجدد والتطور ، مما يتطلب ضرورة التعرف الدائم عليها والعمل على إحداث المطابقة الخلاقة بين تلك الحاجات ، وبين ما تنتجه المنظمة من سلع وخدمات .وضمن هذا السياق تعد عملية ابتكار المنتجات الجديدة إحدى الإستراتيجيات ، التي تمكن المنظمة من الرد على تحديات ديناميكية الأسواق.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي ، وأهم تصنيفاته ،و ابتكار المنتجات بصفة عامة و معوقاتهما.

المبحث الاول :أهمية ابتكار المنتجات وعوائقه

يعتبر المنتج حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك ، وأهم عنصر في المزيج التسويقي، وقلب الإستراتيجية التسويقية ، وفشله في تحقيق الغرض منه بالنسبة للمستهلك ، لن يعوضه أي جهد تسويقي آخر ، ولذا تحاول المؤسسة أن تقدم منتجات جديدة تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلك المتجددة من حين إلى آخر ، وللابتكار التسويقي في مجال المنتج أهمية بالغة تتمثل في قدرته على تقديم منتجات جديدة تحقق حاجات المستهلكين ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين بدون اللجوء إلى استخدام تكنولوجيا جديدة في كثير من الأحيان ، رغم ما يكتنف هذه العملية من مخاطر التي تلعب دور العوائق.

وسنحاول من خلال هذا المبحث تحديد مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وأهم تصنيفاته ، وأهمية ابتكار المنتجات بصفة عامة وأهم معوقاتها.

المطلب الأول :مفهوم المنتجات الجديدة وأنواعها

من خلال هذا المطلب نحاول الوصول الى المفهوم الدقيق للمنتجات الجديدة، واهم انواعها .

أولا - مفهوم المنتج الجديد:

إن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد ، وذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد كما أن درجة الحداثة هو مصطلح نسبي ، فهناك من يرى بأنه إذا لم يكن المنتج ناتج عن ابتكار جذري فهو ليس منتج جديد ، بينما يرى البعض بأن أي تغيير أو تعديل على المنتج حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر منتجا جديدا ، كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديد بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجا جديدا ، بينما يرى البعض ومن بينهم Assael أن المنتج الجديد لا يجب أن يكون جديدا للمستهلكين بالضرورة ، بل ويمكن أن يكون

جديدا بالنسبة للمنظمة نفسها⁽¹⁾، وعلى ضوء هذا الخلاف في وجهات النظر حول معنى المنتج الجديد ، أوردنا هذا التعريف الشامل حيث يعرض مختلف وجهات النظر حول مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وهو كالتالي:

"إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا المنتج جديدا على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد، وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد بيع، التغليف والعبوات، الضمانات.المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة⁽²⁾"

ثانيا - أنواع المنتجات الجديدة:

تمت دراسات عديدة لإبراز تصنيفات للمنتجات الجديدة، ومن أهم هذه الدراسات⁽³⁾ الدراسة التي قامت بها إحدى الشركات الاستشارية في الولايات المتحدة وهي Booz Allen and Hamilton حيث قامت بدراسة تسويقية شملت 700 شركة وانصبت على 13000 منتج جديد، ومن خلال هذه الدراسة أمكن تقسيم المنتجات الجديدة على أساس كونها جديدة للسوق أو جديدة للشركات أو جديدة للثلاثين معا، ويوضح الشكل رقم(04) نتائج هذه الدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) المرسى جمال الدين محمد، إدريس ثابت عبد الرحمان: " التسويق المعاصر"، الدار .الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 230 .

(2) مأمون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش :تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2004 ، ص 94.

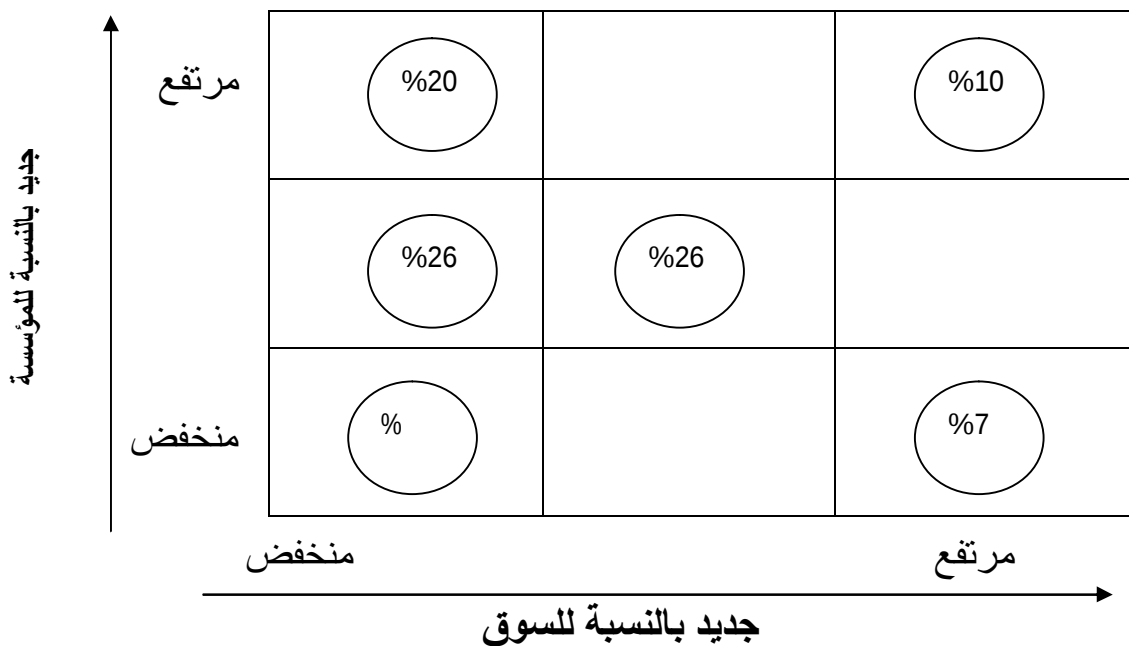
(3) جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق. ص ص 33- 34 .

الفصل الثاني:..... الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.

- 10% من المنتجات تبين أنها جديدة لكل من الشركة والسوق؛
- 20% من المنتجات تبين أنها جديدة للشركة ولكنها معروفة للسوق؛
- 7% من المنتجات تمثل إعادة توزيع للمنتجات الحالية التي كانت جديدة للسوق ولكن ليس للشركة؛
- النسبة المكتملة (63 %) من المنتجات الجديدة كانت في وضع وسط بالنسبة لما سبق وذلك كما يلي:

- 26% كانت تمثل منتجات إضافية لخط المنتجات الحالي؛
- 26% كانت تمثل تحسينات وتطوير في المنتجات الحالية؛
- 11% كانت تمثل منتجات تقدم نفس الأداء ولكن بتكلفة أقل.

الشكل رقم (04): تصنيف للمنتجات الجديدة



المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص 232.

ويمكن أن نميز بين ثلاثة تصنيفات أساسية للمنتجات الجديدة حسب نوع الابتكار وهي⁽¹⁾:

1-منتجات الابتكار الجذري:

وهي منتجات مبتكرة تماما والتي لم تكن موجودة من قبل، حيث توجد سوقا جديدة تماما وتغير سلوك الزبائن، ومن أمثلتها التوصل إلى دواء لعلاج السرطان، وعادة ما تكون وراء هذه المنتجات حاجات حقيقية لها أو ما تسمى بالحاجات الكامنة.

2-منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني):

وتتمثل في التغييرات والتعديلات على المنتجات الحالية ، وذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق وينتمي إلى هذه الفئة أو المستوى الموديلات السنوية من السيارات وكذلك موضة الملابس الجاهزة .

3-المنتجات المقلدة:

وهي التي تكون جديدة بالنسبة لشركة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، أي أن الشركة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي والتي تسمى "منتجات أنا أيضا"، حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكاريه وأنها تدخل في إطار التقليد الإستتساخي، حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديدا هو نظرة السوق إليه، فإذا اعتبره المستهلكون أن .يختلف عن منافسيه في بعض الخصائص فهو منتج جديد.

المطلب الثاني: أهمية ابتكار المنتجات

يمكن النظر إلى أهمية ابتكار المنتجات من زاويتين ، أي أن أهمية ابتكار المنتجات يمكن تجزئتها إلى أهمية الابتكار في حد ذاته وقد سبق وأن أشرنا إلى ذلك في الفصل الأول ، حيث

(1) نجم عبود نجم : مرجع سابق ، ص ص 256 - 257.

الفصل الثاني:.....الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.

أن الابتكار يعد أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المتغيرة التي أصبحت تتميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات في الوقت الحاضر .

ومن جهة أخرى يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى أهمية المنتج ضمن المزيج التسويقي ، حيث يرى الكثير من الكتاب أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق ، فالتسعير ما هو إلا تسعير للمنتج والترويج ما هو إلا ترويج للمنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع للمنتج ، وفي هذا السياق يقول Major إن " المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك و رغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى⁽¹⁾ "، أما أبو قحف فيرى بأن "السلعة هي أساس وجود المؤسسة، واستمرارها ونموها، وهي جوهر المزيج التسويقي وأهم الأدوات التسويقية⁽²⁾" ، وبالتالي فإن وجود المؤسسة واستمراريتها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية يتوقف على مقدرتها على إشباع احتياجات المستهلكين ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على ابتكار المنتجات الجديدة كإحدى الوسائل لتحقيق ذلك.

وبصفة عامة يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى الأسباب التالية⁽³⁾:

أولا - المنتجات لها دورة حياة:

بمعنى أن أي منتج له دورة حياة فهو يولد ، يعيش ، ثم يموت ويحل محله منتج آخر ، وهذا يعني أن ما يعتبر منتج جديد الآن سيصبح بعد فترة متقادم ويجب إدخال منتج بديل له، ومن ناحية أخرى كلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه، حيث يعتبر الابتكار المستمر للمنتجات هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من أن تتشيخ⁽⁴⁾.

(1) توفيق محمد عبد المحسن : " التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية"، دار الفكر العربي، مصر، 2004 ، ص219 .

(2) عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التسويق"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 ، ص385 .

(3) أحمد شاكر عسكري : " دراسات تسويقية متخصصة"، دار الزهران، عمان، الأردن، 2000 ، ص 39 42 .

(4) Lasary: "Le Marketing C'est facile", ES-SALEM, Alger, 2001, p160.

ثانيا - المنتجات محدد أساسي للربح:

إن المنتجات الجديدة ضرورية للمحافظة على الربح ، وكما هو معروف فإن أرباح المنتج تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق، فبينما تبلغ الأرباح ذروتها مع اقتراب المنتج من مرحلة النضج ، فإنها تبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي وبشكل ملحوظ، إلى أن تبدأ السلعة في تحقيق الخسائر وعلى ذلك فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المؤسسة أن تعمل وبشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة باعتبارها أهم وسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح على ما هي عليه ، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق وأهداف المشروع بتحقيق الربحية خاصة في الأجل الطويل.

ثالثا - ابتكار المنتجات الجديدة ضروري للنمو واستقرار المؤسسة:

إن الجزء الأكبر من مبيعات معظم المؤسسات يتحقق من المنتجات الجديدة ، وذلك لارتفاع المبيعات والأرباح المحققة في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج، حيث أن % 60 أو أكثر من المبيعات التي تحققها المؤسسات الحالية إنما تتمثل في مبيعات منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من خمسة سنوات سابقة ، وهذا يعني بطريقة أخرى أن المؤسسة قد تفقد % 60 أو أكثر من مبيعاتها خلال خمسة سنوات إذا لم تدعم خطوط منتجاتها باستمرار، وإذا ما استمرت المؤسسة في إتباع هذه السياسة فقد ينتهي بها الأمر إلى الخروج من السوق نهائيا في فترة وجيزة ، فالشعار الذي يجب أن تضعه المؤسسة نصب عينيها هو " ابتكر أو مت"، وهذا يؤكد على أن المؤسسة التي لا تهتم بتخطيط ابتكار المنتجات الجديدة بها ، يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو.

رابعا - الاعتبارات المتعلقة بالموارد والبيئة:

من المعلوم أن الموارد المتاحة أمام المؤسسة محدودة وغير قابلة للإحلال الأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات الجديدة، حتى تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل

وكذلك ضرورة البحث عن أساليب جديدة للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها، وهذا يدفع إلى تبني فلسفة التسويق الحديث أثناء ابتكار المنتجات.

خامسا -زيادة فرصة المستهلك في الاختيار:

مع زيادة الدخل المتاح للتصرف فيه ، وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته ، وكلما استمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلا إلى الانتقاء في الاختيار بين المنتجات المعروضة ، ووفرة المعروضات المتشابهة التي تحقق للمؤسسة المنتجة مزايا تنافسية محددة. ووسيلة المؤسسة لكسب السوق والمنافسة هي تقديم منتجات جديدة وليس تقليد للمنتجات القائمة.

المطلب الثالث :عوائق ابتكار المنتجات

بالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل ، فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدما في عملية الابتكار وتوجد مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي:

أولا - ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:

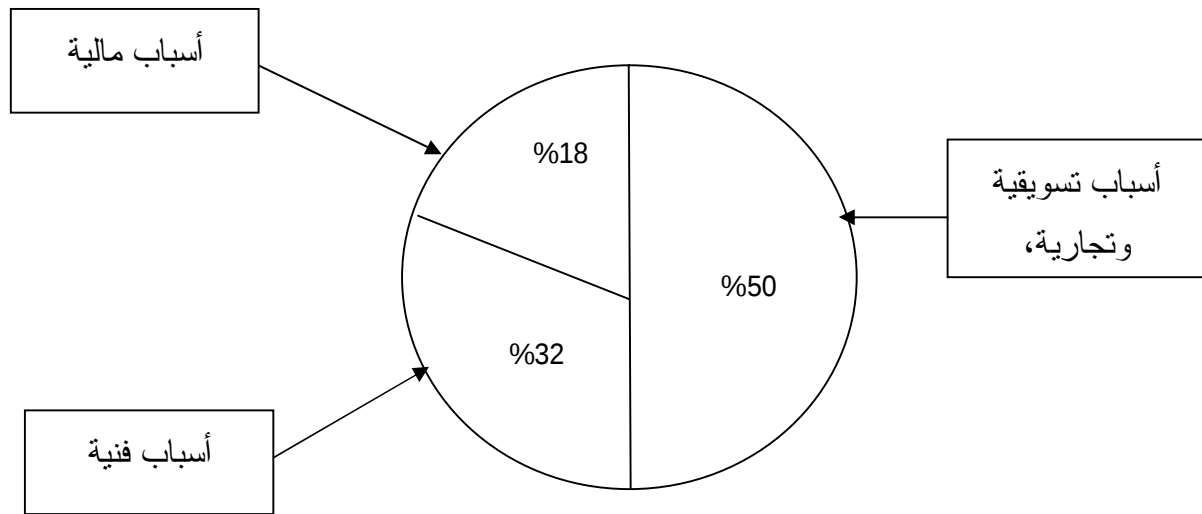
يعتبر ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار، حيث قامت عدة مؤسسات بدراسات من أجل تحديد معدلات الفشل والنجاح للمنتجات

الفصل الثاني:..... الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.

الجديدة ومحاولات تحليل عوامل النجاح والفشل، غير أن النتائج كانت متباينة وفي كثير من الأحيان متناقضة وربما يعود هذا إلى استخدام معايير أو مقاييس مختلفة لقياس الفشل⁽¹⁾.

وفيما يتعلق بأسباب الفشل وجد أنها تنقسم إلى أسباب مالية، أسباب فنية، وأسباب تسويقية وتجارية، وهو ما يمثل الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يمثل أسباب فشل برامج الابتكار



Source : Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7^{ème} édition, Vuibert

Paris, 2001, p154.

حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18 % من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية ابتكار المنتج وتسويقه (نقص الموارد المالية) ، و 32 % لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه (عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية ، عدم القدرة على تجسيد المنتج من الناحية الفنية)، وتعود 50 % الباقية إلى أسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق ، تغير رغبات المستهلك ، توقيت إطلاق منتج ، رد فعل قوي من المنافسين⁽²⁾....).

⁽¹⁾ Jean Jacques Lambain, Op.cit, p283.

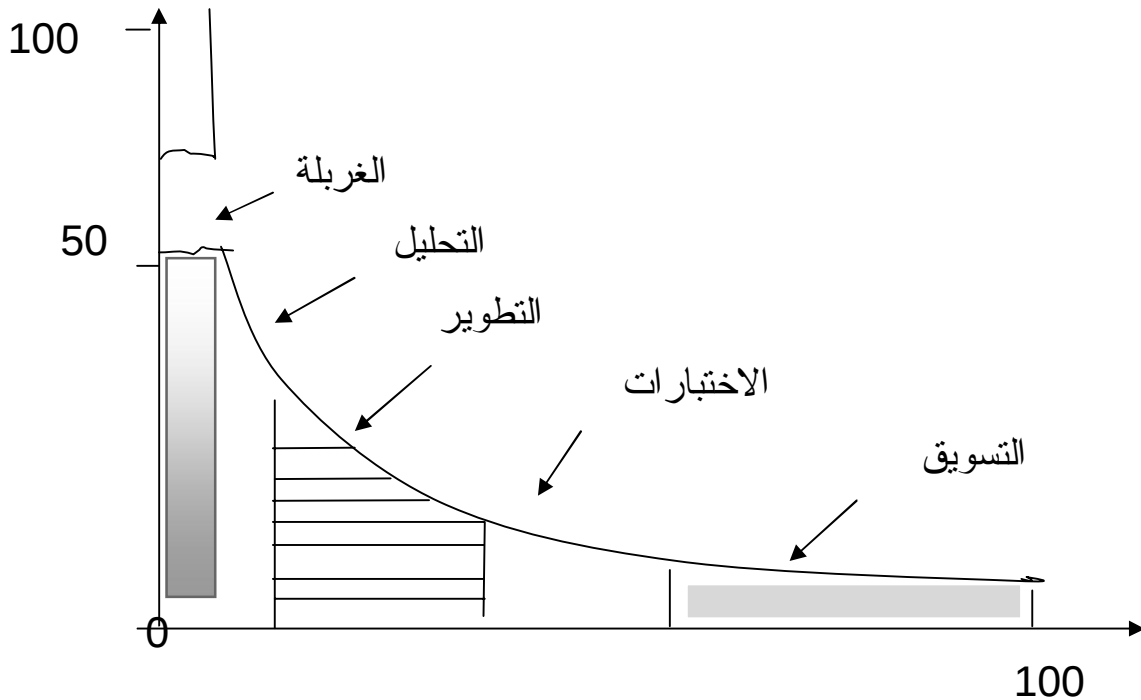
⁽²⁾ حسين علي: "الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)" ، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000 ، ص169 .

الفصل الثاني:.....الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.

وفي هذا السياق هناك دراسة مهمة قامت بها شركة Booz Allen and Hamilton حيث وجدت أنه من متوسط 58 فكرة لمنتج جديد فإن 46 فكرة تسقط في المرحلة الأولى وتبقى 12 فكرة ثم تسقط 5 أفكار في مرحلة التقييم الاقتصادي وتبقى 7 أفكار، تبقى منها 3 أثناء مرحلة التطوير وخلال مرحلة الاختبار التسويقي تسقط فكرة وتبقى فكرتين واحدة من هاتين الفكرتين. ستتجح في السوق وتموت الأخرى خلال مرحلة الإطلاق⁽¹⁾.

والشكل رقم (06) يوضح منحنى موت الأفكار، حيث يوجد حذف متزايد لأفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل الابتكار ولنجاح فكرة في السوق فإنه يتطلب في المتوسط الانطلاق ب 58 فكرة⁽²⁾.

الشكل رقم (06) : موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير المنتج



Source : J.Habib, J.Ph.Rensonnet, "Le marketing du nouveau produit", Dunod, 1975, p70

(1) Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.285.

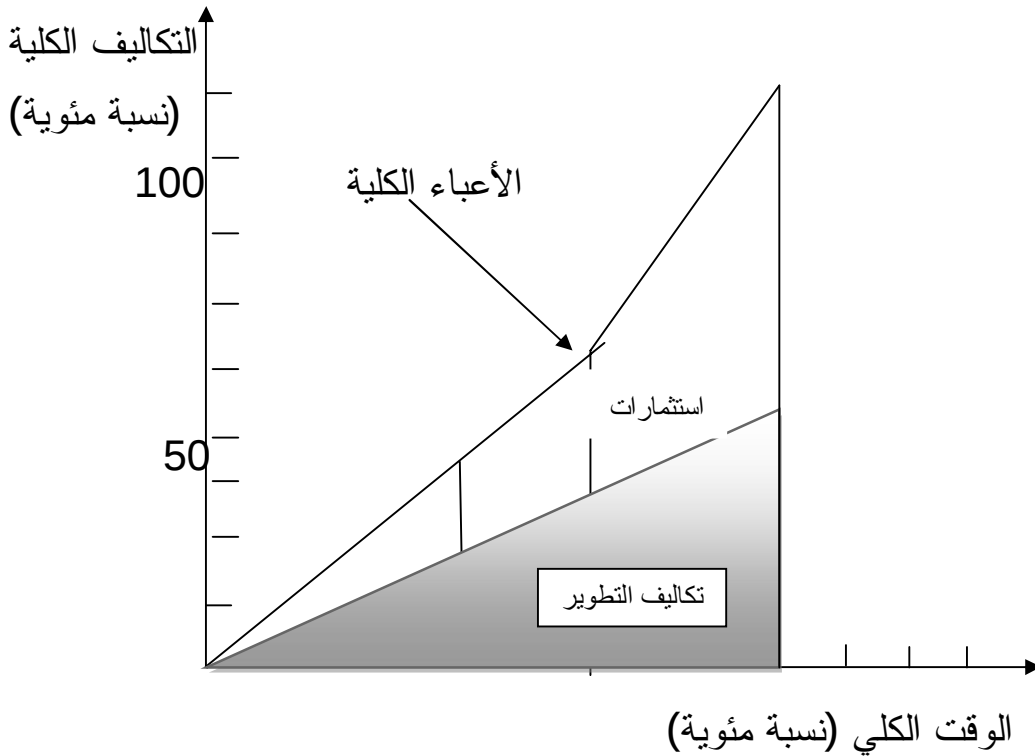
(2) J.Habib, J.Ph.Rensonnet: op.Cit, p.70.

ثانيا - ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات:

إن عملية الابتكار مكلفة جدا ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة وعلى أنشطة البحث والتطوير وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم المنتجات ، وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج الابتكار ، وأيضا لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الابتكار كل هذا ينعكس على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة ، مما يؤثر بالتالي على زيادة أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل وعلى زيادة أو طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة في إدارة برامج منتجاتها الجديدة .

والشكل التالي يوضح كيفية تزايد تكاليف ابتكار المنتجات عبر مختلف مراحله:

الشكل رقم (07): التكاليف والوقت المتراكم لتقديم منتج جديد



Source :J.Habib, J.Ph.Rensonnet, op.cit, p 71

ثالثا -قصر دورة حياة المنتج:

إن ما يلاحظ اليوم من السرعة الكبيرة التي يتم فيها تطوير المنتجات الموجودة وإدخال منتجات جديدة جعل من دورة حياة المنتجات أقصر مما كانت عليه سابقا، وفي خمسة عشر سنة الأخيرة انخفض متوسط طول حياة المنتج من ثلاث سنوات إلى سنة واحدة، كما أن محاولات إنعاش المنتجات المتدهورة عن طريق الترويج غالبا ما تكون غير ناجحة، وفي ظل المنافسة الشديدة وحيث معدل التجديد والابتكار ولو بمفهومه الضيق المعتمد على إدخال تعديلات طفيفة على السلع القائمة يعتبر مرتقعا فإنه لا يكون بإمكان المنتج أن يعيش في السوق إلا لفترة محدودة، ثم يجد المستهلك بعد ذلك بدائل جديدة له تجذبه ليتحول عن السلعة الأولى، ولما كانت تكاليف ابتكار المنتج عالية فإن المؤسسة قد لا تجد في الفترة القصيرة التي أتاحت لها في السوق كافية . لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية منها⁽¹⁾.

رابعا - ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح:

عندما تقدم المؤسسة منتج جديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج في الأسواق، ولقد أدى نجاح شركة General Electric في تقديم فرشاة الأسنان التي تعمل بالكهرباء إلى ظهور منافس لها في السوق في فترة لا تتجاوز العامين، وبالطبع فإن المنافسة تؤثر على المبيعات بشكل ملموس وبطريقة قد تدفع بالشركة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلا من المنافسة ، حيث تتبع الكثير من المؤسسات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات نتيجة المنافسة بطريقة سيئة، وعلى سبيل المثال فإن شركة Du point تقوم بإسقاط المنتج من خط منتجاتها عندما تبدأ المنافسة لهذا المنتج في الظهور بشكل حاد⁽²⁾، إن مثل هذه المخاطر تضع الإدارة في موقف محير فبينما يعتبر ابتكار المنتجات الأساس للاستمرار

(1) أحمد شاكر عسكري : مرجع سابق ، ص 43 .

(2) عبد الفتاح الشربيني: إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، بدون ذكر تاريخ النشر.، ص 111.

المؤسسات ونموها، فإن تقديم هذه المنتجات قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها.

خامسا - طول عملية ابتكار المنتجات:

طول فترة عملية ابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الأدوية وصناعة الطائرات والصناعات الغذائية ، حيث تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إلى ثلاثين سنة⁽¹⁾، ناهيك عن المبالغ الضخمة التي تعد بملايين الدولارات، فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة ، مما يجعل السوق غير مناسبة للسلعة عند طرحها، وبالتالي فإن مصيرها هو الفشل، وأفضل مثال على ذلك سيارة Edsel التي كلفت شركة Ford الأمريكية لصناعة السيارات مبالغ كبيرة في ابتكارها ، غير أنه بعد إدخالها إلى السوق لم تلقى إقبالا كبيرا عليها(تغير ذوق المستهلكين)، مما أدى إلى إيقاف تصنيعها متحملة بذلك الشركة خسائر بلغت 350 مليون دولار ⁽²⁾.

سادسا - مقاومة المستهلك:

إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في الظفر بانتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضاء المستهلكين على المنتجات الحالية، كل هذه الأسباب وغيرها تشكل ما يسمى بمقاومة المستهلك، وهذا من العوائق التي تجعل اغلب المؤسسات تعزف عن الابتكار للخوف من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات⁽³⁾.

⁽¹⁾ Lasary : Op.cit, p160.

⁽²⁾ أحمد شاكر عسكري : مرجع سابق ، ص47.

⁽³⁾ أحمد شاكر عسكري : مرجع سابق ، ص 45.

سابعا - القيود والتشريعات الحكومية:

في كثير من الدول خاصة المتقدمة لابد أن تمر المنتجات الجديدة ، وخاصة تلك التي لها علاقة بالصحة وبالأفراد كالأدوية والأغذية أو التي تؤثر على سلامتهم كالسيارات والمواد الكيماوية، وكذلك السلع ذات التأثير على البيئة بشكل أو بآخر ، بخطوات رقابة مشددة قبل أن يتم اعتمادها ليتم طرحها في الأسواق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها في أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة ، وكذلك في التكاليف الكبيرة التي تتحملها أيضا في حالة استرجاع السلعة لإجراء تعديلات عليها ، أو في حالة الاضطرار إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات الصانعة ، كل هذا يشكل ضغط على المؤسسة قد يغير نظرتها بشكل سلبي تجاه عملية الابتكار.

المبحث الثاني :أساليب وإستراتيجيات ابتكار المنتجات

لقد أفرزت أوعية الفكر التسويقي والإداري مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات والتي يمكن إتباعها من طرف المؤسسات من أجل التوصل إلى منتجات مبتكرة ، ولما كانت ظروف المؤسسات متغيرة سواء الداخلية أو الخارجية حيث لا يمكن أن يكون هناك أسلوب واحد أو إستراتيجية واحدة تصلح في جميع الأحوال كان هناك عدد من الأساليب والإستراتيجيات البديلة التي تعمل على تحقيق نفس الهدف ، وهو الوصول إلى منتج جديد بأقل درجة من المخاطرة ، وسنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم الأساليب المتبعة لابتكار المنتجات وكذا نماذج تحليلها وإستراتيجيات ابتكار المنتجات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة.

المطلب الأول :أساليب ابتكار المنتجات

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلائم جميع الشركات من أجل ابتكار المنتجات ، وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بهذه الشركات وكذلك لنوع ونمط الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وقد كشفت الدراسات أن هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات

في تطوير وتحسين المنتجات الحالية والتوصل إلى منتجات جديدة ويوجد عدد كبير ومتنوع من هذه الأساليب حسب تجارب الشركات ومن بينها⁽¹⁾:

أولا - الأسلوب البديهي:

على الرغم من أهمية ابتكار المنتجات للمؤسسة واعتباره الأساس لاستمرارها ونموها ، فإن ابتكار المنتجات جديدة قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها ، والخروج من هذا المأزق يتوقف على مدى القدرة على وضع سياسة سليمة لابتكار المنتجات الجديدة ، وتنفيذ هذه السياسة بطريقة تقل معها احتمالات الفشل وتزداد فرص النجاح ، كما أن بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة وما يميزها شكلت عنصر ضغط على هذه المؤسسات وكل هذا جعلها أمام خيارين إما أن تبتكر أو تتدثر ، وبمعنى آخر فإن تحقيق المؤسسة لأهدافها من نمو واستقرار في ظل هذه الظروف مرهون بقدرتها على تقديم منتجات جديدة بشكل ناجح ومستمر تتوافق مع ما يصبو إليه المستهلك ، ومن أجل هذا تم تطوير الأسلوب البديهي والذي يسمى أيضا بالتخفيض التدريجي أي يتم تخفيض المخاطرة بالانتقال من مرحلة إلى مرحلة⁽²⁾،

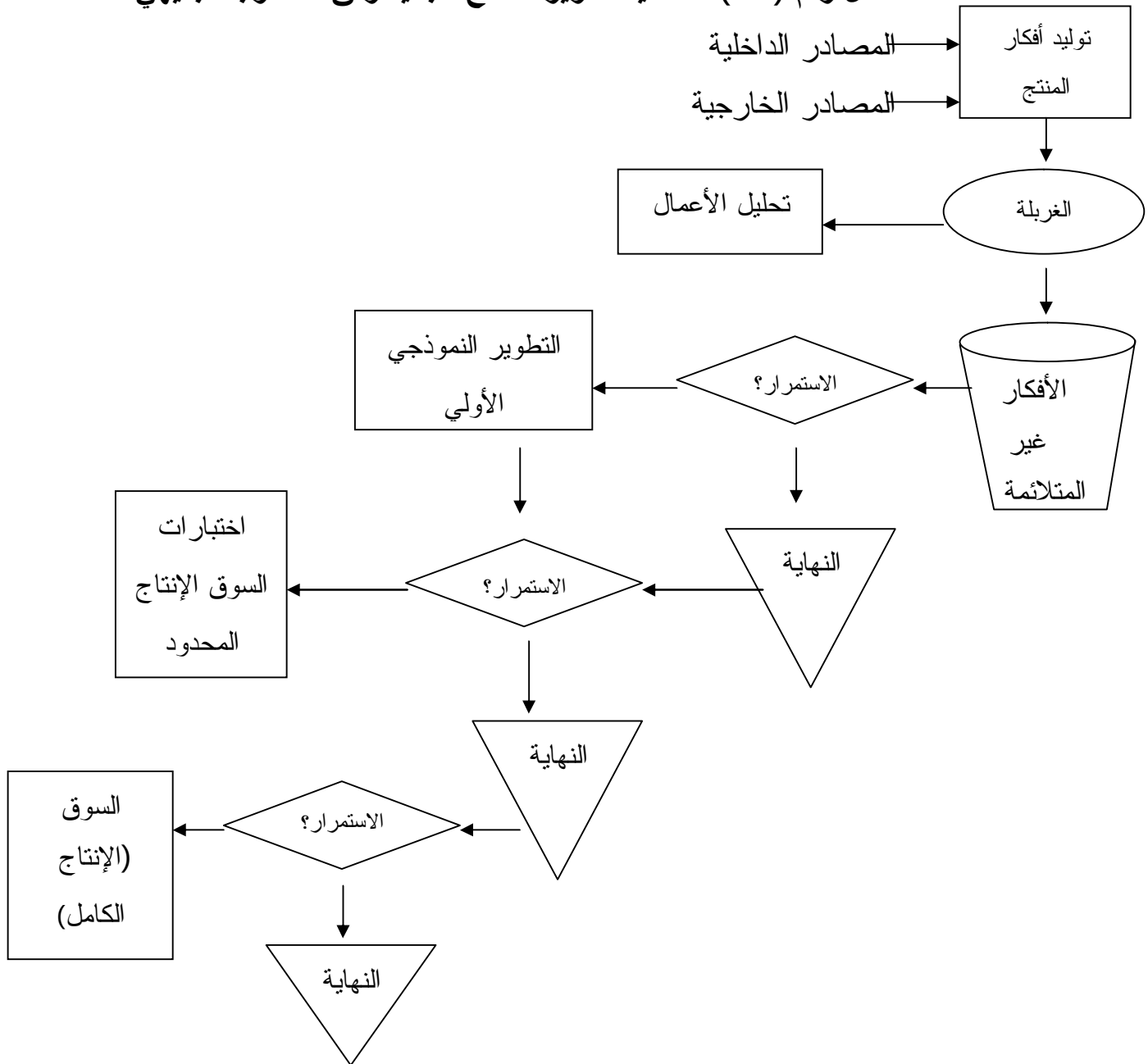
(1) نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص 26 .

(2) نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 112 .

الفصل الثاني:.....الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.

والشكل التالي يوضح المراحل الأساسية للأسلوب البديهي:

الشكل رقم (08) : عملية تطوير المنتج الجديد وفق الأسلوب البديهي



المصدر :نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص268 .

عادة ما يكون اتخاذ قرار بابتكار المنتجات إما لوجود فرصة سوقية أو كحتمية للظروف الحالية (وجود مشكلة معينة)، حيث كما أشرنا سابقاً أن مثل هذا القرار يتحمل مخاطرة عالية وذلك لعدم التأكد من النتائج، وقد طورت عدة الأساليب من أجل البحث عن الفرص السوقية المحتملة، ومن بين هذه الأساليب المستخدمة، أسلوب الخريطة الإدراكية وأسلوب تحليل هيكل

الفوائد، وبالتالي فإن الخطوة الأولى قبل البدء في إتباع الأسلوب البديهي تتمثل في تحديد الفرص التسويقية الموجودة أمام هذا المنتج في السوق من خلال (1):

- 1- تحديد وتعريف السوق المستهدف.
- 2- تحديد احتياجات السوق المستهدف.
- 3- تحليل وتقييم البيئة التنافسية والتكنولوجية وتقييم موارد وإمكانيات المؤسسة.

- الخريطة الإدراكية للسلعة:

تعتبر من الطرق الحديثة للتعرف على الموقع الإدراكي للسلعة في تصور المستهلكين باعتبارها توضح الموقع الإدراكي لسلعة المؤسسة مقارنة مع الموقع الإدراكي للسلع المنافسة، وتقتضي هذه الطريقة استخدام طريقة استقصاء عينة من مستهلكي السلعة لمعرفة تصوراتهم بخصوص السلع التنافسية ، وتقييمهم لصفات كل منها وعادة ما يتم هذا التقييم بخصوص متغيرين في آن واحد (2) .

- تحليل هيكل الفوائد:

وهو عبارة عن أسلوب تحليلي يركز على درجة مقابلة فوائد المنتج لاحتياجات المستهلكين، وجوهر هذا الأسلوب التحليلي يعتبر بسيط نسبيا ، حيث يتم تحديد نسبة المستهلكين الذين يعتبرون فائدة معينة رئيسية كفائدة هامة في المنتج ، ونسبة هؤلاء الذين يدركون هذه الفائدة ، وكلما كانت الفجوة أوسع بين ما يرغبه المستهلكون وبين ما يحصلون عليه كلما كانت هناك فرصة أكبر لوضع المنتج لإشباع الحاجات ومقابلة الرغبات في السوق.

(1) أحمد شاكر عسكري: مرجع سابق، ص 55 .

(2) نسيم حنا :مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001 ، ص191 .

يتم إتباع الأسلوب البديهي بعد الكشف عن وجود فرصة تسويقية أو كنتيجة لوجود مشكلة معينة تواجه المؤسسة وفق المراحل التالية.

1- البحث عن الأفكار:

وقد تطرقنا إلى مرحلة البحث عن الأفكار في مجال التسويق ومصادرها بصفة عامة في الفصل الأول ، وبالطبع فإن هذه المرحلة تستهدف جمع أكبر عدد من الأفكار الجديدة الخاصة بالمنتجات الجديدة ، وفي هذا السياق يمكن توضيح مدخلين لهذه العملية ، وهما المدخل التجاري الكلاسيكي والمدخل التسويقي، حيث نجد في المدخل الكلاسيكي أن المسؤول على البحث عن الأفكار للمنتجات الجديدة هم بصفة عامة المصلحة التقنية أو مكتب الدراسات أو مختبرات الأبحاث ، لكن في المدخل التسويقي نجد أن هناك تغيير حيث تبدأ العملية من البداية بالزبائن وتنتهي بهم حيث يجب على المؤسسة أولاً الالتزام بتحديد احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين و المستقبلين ، وذلك قبل القيام بعملية تصور المنتج ، وعلى العموم فإن مصادر الأفكار للمنتجات الجديدة تنقسم إلى مصادر داخلية تتكون من مختلف أقسام المؤسسة بالإضافة إلى مصادر أخرى خارجية ، وفي دراسة فرنسية على 100 منتج جديد حول مصدر الفكرة ونسبة مساهمة كل مصدر، وجدت النتائج التالية:

الجدول رقم (03) : مصادر أفكارالمنتجات الجديدة ونسب مساهمتها

مصدر الفكرة	الزبائن	قسم التسويق	قسم الإنتاج	الإدارة العامة	البائعين	البحث	مصادر أخرى
النسبة	22%	7,3%	6,3%	11,6%	12,6%	25%	15%

Source : lazary : ,Op.cit, p 161

ونجد من خلال هذه الدراسة أن نسبة مساهمة الزبائن في أفكار المنتجات الجديدة تشكل أكبر نسبة مساهمة ، وهذا يوضح مدى الاهتمام بالمستهلك باعتباره هو " سيد السوق"، وبالتالي يجب إعطاءه الأهمية الكبيرة ، وهذا يوضح مدى تبني المدخل التسويقي عند عملية البحث عن الأفكار.

2- غربلة وتقييم أفكار المنتجات الجديدة:

بعد ما تم الحصول على عدد كبير من الأفكار في المرحلة السابقة بدون خضوعها لأي قيود ، فإنه من غير المعقول أن تكون كل هذه الأفكار متوافقة مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، ولذا فإن الهدف في هذه مرحلة هو تحديد عدد أقل من الأفكار الواقعية والتي تبرر تنمية واختبار مفهوم (تصور) المنتج⁽¹⁾، بمعنى تخفيض عدد الأفكار وصولاً إلى تلك الأفكار الواعدة التي تتطوي على مضامين سلعية جذابة .

3- مرحلة بلورة الفكرة إلى مفهوم (التصور) المنتج واختبارها:

و تتكون من مرحلتين:

أ - بلورة الفكرة إلى مفهوم (تصور) المنتج:

في هذه المرحلة يتوجب الانتقال من مفهوم المنتج كفكرة يعيها المسؤولون بالشركة إلى المفهوم كمنتج محدد المعالم والخصائص والمواصفات وتعريفه بشكل يتفهمه المستهلك ويحكم عليه، ويستطيع أن يحدد لنفسه صورة ذهنية محددة تجاهه⁽²⁾.

ويجب التفرقة بين فكرة المنتج ومفهوم المنتج وصورة المنتج، حيث يقصد بالفكرة على أنها وصف عام للسلعة التي يمكن أن تطرحها الشركة في السوق، بينما مفهوم المنتج (التصور) يعني وصف الفكرة التي تم صياغتها وإعدادها من وجهة نظر المستهلك، فهو يحدد الفوائد الرئيسية للمنتج على أساس حاجات السوق المستهدف، بينما صورة المنتج هي ما يمكن لشركة تقديمه للمستهلك في صورة سلعة مادية تؤدي أغراض استعماله معينة⁽³⁾.

(1) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق ، ص 24 .

(2) محيي الدين الأهري: "التسويق الفعال (المبادئ والتطبيق)"، دار فكر العربي ، مدينة نصر، مصر، 1995، ص 356 .

(3) P.Kotler, B.Dubois, **Marketing Management**, publi-Union édition, 10^{ème} édition, p361.

ب - اختبار المفهوم:

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل ابتكار المنتج الجديد أهمية ، حيث أن قابلية تسويق المنتج واحتمال نجاحه في السوق تعتمد على النتائج التي تتجم عن هذا الاختبار ، والهدف من هذا الاختبار التحقق فيما إذا كان المنتج يفي بالغرض منه أم لا ومعرفة وقياس رد فعل المستهلك ومدى حماسه لهذا المنتج ، وبالتالي تحديد الاتجاهات المبدئية نحوه⁽¹⁾.

4 - التحليل الاقتصادي:

بعد أن تكون الإدارة قد فرغت من تطوير مفهوم المنتج الجديد، واختبار هذا المفهوم (التصور)، فإن الخطوة التالية تتعلق بتقييم الجدوى الاقتصادية من إنتاج هذا المنتج، لتحديد مدى جاذبيته، وتنطوي عملية التحليل الاقتصادي للمنتج الجديد على مراجعة التقديرات الخاص بالمبيعات، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق المنتج، والأرباح المتوقعة.

أ - تقدير مبيعات المنتج الجديد:

عادة ما تكون المعلومات التاريخية عن منتج جديد غير موجودة، وبالتالي فإنه لا يمكن استخدام النماذج الكمية التي تعتمد على المعلومات التاريخية، وعادة ما يلجأ إلى الطرق النوعية للتنبؤ بالمبيعات، وتوجد نماذج كمية حديثة تعتمد على مبادئ ونماذج مفسرة لسلوك المستهلك تم تطويرها من أجل تقدير المبيعات، حيث تعتمد إلى حد كبير على النظريات المفسرة للسلوك الشرائي للمستهلك.

(1) محيي الدين الازهري : مرجع سابق ، ص 356 .

ب - تقدير التكاليف والأرباح:

ومن بين أهم الطرق المستخدمة طريقة عتبة المردودية ويتم الاعتماد على طريقة تكاليف المحددة مسبقا، حيث يتم هنا حساب نقطة التعادل ومن ثم رقم المبيعات عند التعادل وهو رقم المبيعات الذي ابتداء منه يبدأ المنتج بتحقيق الربح، ومدى إمكانية تخطيه ومن ثم مدى وحجم الأرباح التي يمكن تحقيقها.

5- إعداد المنتج:

يتم في هذه المرحلة ترجمة مفهوم المنتج والذي اجتاز مرحلة التحليل الاقتصادي إلى منتج فعلي، ثم اختباره للوقوف على درجة قبول المستهلكين له في السوق، وبناء على ذلك فإن هذه المرحلة تتطلب القيام بخطوتين أساسيتين هما :تنمية المنتج الفعلي (النموذج الأولي) واختباره.

أ - تنمية المنتج الفعلي:

إن المواصفات الخاصة بالمنتج التي تم التوصل إليها بعد تحديد مفهوم المنتج الجديد واختباره يتم تسليمها إلى إدارة البحث والتطوير بالشركة حتى تتم تحويل الفكرة إلى واقع ملموس (أي إنتاج نماذج للمنتج على نطاق تجريبي)، بمعنى أنه حتى إلى هذه اللحظة لا يمكن أن نسمي الفكرة منتج فعليا بل تجريبيا، ومن أصعب الأمور في هذه الخطوة ترجمة تفضيلات المستهلك إلى خصائص ملموسة وهنا تظهر أهمية التنسيق بين إدارة التسويق وإدارة البحث والتطوير، حتى يمكن التوفيق بين تفضيلات السوق للخصائص التي يجب توفرها في المنتج وبين الاعتبارات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمنتج.

ب - اختبار المنتج:

بعد القيام بإنتاج النموذج الأولي للمنتج فإنه يتم اختباره للوقوف على مدى قبول المستهلكين له في السوق، وقد تعتمد المؤسسة الاختبارات والدراسات التسويقية ، والهدف

منها هو التأكد من كفاءة أداء المنتج الجديد وقدرته الوظيفية وسلامة خصائصه ومواصفاته الفنية والإنتاجية من وجهة نظر المستهلك، ثم الاطمئنان إلى رأى وتقبل المستهلك أو العميل له ، ومن ثم تحديد مدى كفاءته الوظيفية من ناحية، واتجاهات المستهلكين من ناحية أخرى⁽¹⁾.

6- الاختبار السوقي:

تعتبر مرحلة الاختبار السوقي للمنتج خط الدفاع الأخير في مواجهة مشكلة إنتاج وتقديم منتج فاشل إلى السوق، فالمقصود بهذه المرحلة هو تجربة واختبار مدى نجاح المنتج الجديد من الناحية التسويقية بتقديمه على نطاق ضيق في عدد محدود من مناطق الاختبار الممثلة للسوق المستهدف قبل اتخاذ قرار تعميم تسويق وتقديم المنتج على نطاق واسع، ومن ثم فإن المنتج يقدم للبيع في مناخ طبيعي وبيئة فعلية وبالمزيج التسويقي العادي المقرر له، ولكن على نطاق محدود وفي أسواق يمكن اعتبارها تجريبية دون علم المستهلك ومتابعة حركته ومبيعاته ومدى إقبال المستهلكين أو العملاء والوسطاء عليه، ومعرفة ردود الفعل والاتجاهات التسويقية نحوه ، وتفيد عملية اختبار السوق المؤسسات المعنية بها من تقليل الخسائر والتكاليف إلى حد كبير بالمقارنة مع حالات استمرار هذه المؤسسات في تقديم منتجاتها الجديدة دون المرور بهذه المرحلة.

7- الإطلاق:

إن الاختبار السوقي يزود الإدارة بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار النهائي فيما يتعلق بتقديم المنتج إلى السوق أم لا، وإذا كانت الإجابة بنعم، فإن المؤسسة ستواجه تكاليف عالية

(1) محيي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 360 .

الفصل الثاني:..... الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.

متمثلة في التصنيع، الإعلان وترويج المبيعات وغيرها، إن تصور المنتج في السوق يتطلب الإجابة على أربعة أسئلة⁽¹⁾:

أ - متى يقدم؟

حيث من المهم اختيار التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد إلى السوق ، وعلى سبيل المثال يتم إطلاق الموديلات الجديدة من السيارات العائلية في مواسم الاصطياف.

ب - أين يقدم ؟

حيث يجب أن تقرر المؤسسة مواقع تقديم المنتج الجديد، وما إذا كانت ستقدمه في موقع واحد أم في منطقة كبيرة نسبيا أو في عدة مناطق أو على مستوى السوق المحلي كله أو على مستوى عالمي، وهذا يتوقف على حجم المؤسسة وإمكانياتها المتاحة حاليا ومستقبلا.

ج - إلى من يقدم؟

أثناء طرح المنتج يجب على المؤسسة تحديد السوق المستهدفة التي ستوجه إليها منتجاتها ومزيجها التسويقي، ويقصد بالسوق المستهدفة الشريحة أو الشرائح المستهدفة ، أي أولئك المشترين الذين يمكن أن يهتموا بمنتجاتها، لذا يجب تركيز الجهود التسويقية عليهم

د - كيف يقدم؟

لابد كذلك من إعداد الخطة التنفيذية للجهود التسويقية اللازمة لطرح المنتج الجديد في السوق حيث يجب أن نشير إلى أن الأعباء التي تقع على عاتق المؤسسة في هذه المرحلة ليست هينة،

(1) فيليب كوتلر: "التسويق " ،ترجمة: مازن نفاع ،الجزء الرابع ،منشورات دار علاء الدين ،سوريا ،دمشق ، 2003،

ثانيا - أسلوب دورة الابتكار:

إن ما يميز الاتجاهات الحديثة للعلم والتكنولوجيا من تطور سريع وتأثيرهما على جميع المجالات، جعل المؤسسات تفكر في أسلوب علمي لابتكار منتجات جديدة تكون أكثر استقرار مع الاستمرار في متابعة الأفكار الجديدة وتحويلها، ويعتبر أسلوب دورة الابتكار أسلوب علمي يساعد في التوصل إلى منتجات مبتكرة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وإشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل ، وتتكون دورة الابتكار من المراحل التالية⁽¹⁾:

1- البحث الأساسي:

يمكن تعريفه على أنه " كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علمية ونظرية إلى حجم المعلومات المتواجدة ، فالهدف في هذه الحالة ليس حل مشكل معين بقدر ما هو المزيد من المعرفة الإنسانية "⁽²⁾، ولأن هذا النوع من البحوث يكون غالبا بدون أغراض تجارية، فإن غالبية الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها ليست مفيدة أو قابلة للتطبيق من الناحية التجارية ، ويقتصر هذا النوع من البحوث على مستوى المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح مثل الجامعات.

2- البحث التطبيقي :

وهو كل مجهود يتضمن تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور وأساليب أو طرق إنتاج ومنتجات استهلاكية أو استثمارية "⁽³⁾ ، وبالتالي فإن هذه البحوث لا تسعى وراء المعرفة الإنسانية في حد ذاتها ، وإنما تستهدف الإمكانات التطبيقية من الناحية

(1) نجم عبود نجم : مرجع سابق ، ص 270 .

(2) محمد سعيد أوكيل :مرجع سابق ، ص112 .

(3) محمد سعيد أوكيل :مرجع سابق ، ص 113.

العملية، وهي مرتبطة بالأغراض التجارية ، وذلك من أجل بعض الفوائد الاقتصادية أي السعي وراء الربح.

3- تشكيل النموذج الأول :

وهو النسخة الأولى التي تمثل الشكل النهائي للمنتج، والتي تستعمل كنموذج للإنتاج في سلسلة أولية ، حيث يتم تشكيل وبناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج الجديد وذلك بهدف إجراء تقييم للمنتج على نطاق ضيق، لتحقيق ذلك تقوم الإدارة باستطلاع قسم الإنتاج وقسم التسويق حول المنتج الجديد كما في المرحلتين التاليتين.

4- التقييم من وجهة نظر التسويق :

حيث يتم تقييم النموذج الأول للمنتج من الناحية التسويقية، من خلال معرفة درجة توافقه مع حاجات المستهلكين وخصائص السوق وموقعه ضمن المنتجات المنافسة، وكل ذلك استنادا على الخبرة التسويقية للمؤسسة، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل التسويقي في أسلوب دورة الابتكار.

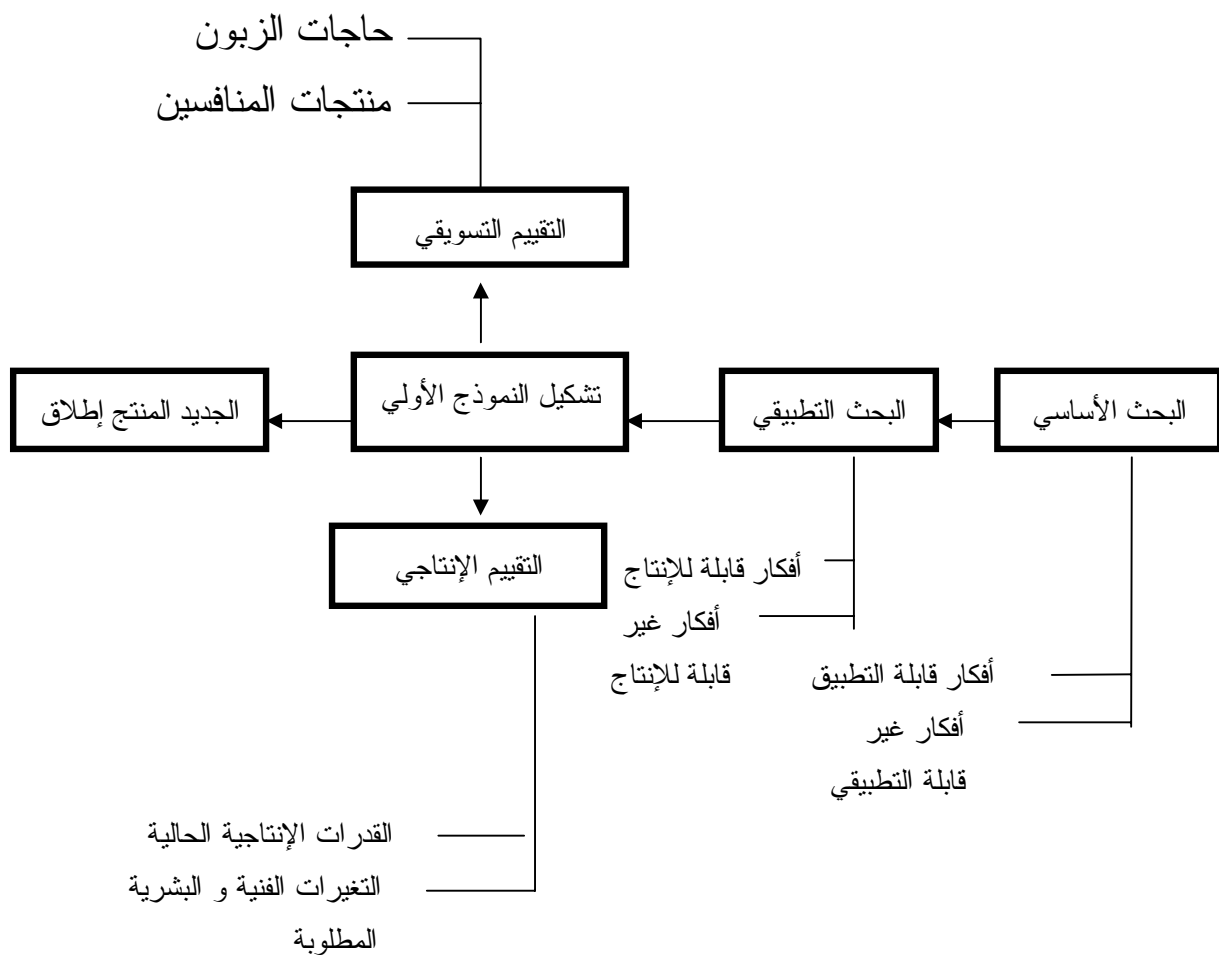
5- التقييم من وجهة نظر الإنتاج:

في هذه المرحلة المتزامنة مع المرحلة السابقة، يتم تقييم النموذج الأول من الناحية الإنتاجية ومعرفة إمكانية إنتاجه أم لا، وهل للمؤسسة القدرة والخبرة الفنية الكافية والمناسبة لإنتاجه، ما هو مستوى الجودة المطلوب؟، ما هي تكلفة إنتاجه؟ وبالطبع فإن هذا التقييم يعتمد على الخبرة الإنتاجية للمؤسسة، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل الإنتاجي في دورة الابتكار.

6- الإطلاق:

تعتبر المرحلة الأخيرة حيث يكون المنتج في هذه المرحلة جاهزا للإطلاق في السوق بعد أن تم الأخذ بالملاحظات والمقترحات المقدمة من قسمي التسويق والإنتاج. ولا بد أن نشير إلى أن أسلوب دورة الابتكار يمثل الفترة الزمنية التي تسبق ولادة المنتج ابتداء من التوصل إلى الفكرة وصولاً إلى التهيئة لإدخاله إلى السوق، كما أن كل هذه الفترة تمثل كلفة للمؤسسة ولا يتم استردادها إلا بعد إدخال المنتج إلى السوق ونجاحه في دورة حياة المنتج.

الشكل رقم (09): مراحل أسلوب دورة الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 272 .

وما يلاحظ على هذه المراحل أنها تبدأ بالبحث الأساسي ثم التطبيقي وصولاً إلى التشكيل النموذج الأول ثم الإنتاج والتسويق، وهذا يمثل المدخل التكنولوجي في ابتكار المنتجات وفي المقابل نجد هناك المدخل التسويقي لابتكار المنتجات، والذي ينطلق من السوق حيث تكون حاجات الزبون هي المنطلق لابتكار المنتجات، لكن ذلك لا يعني إلغاء دور المختبرات

وبالباشرين في ابتكار وتطوير منتجات داخل المؤسسة، ولكن بدل إخضاع عملية الابتكار والتطوير إلى الضرورات العلمية والتكنولوجية، فإنه يجب أن تخضع إلى حاجات الزبون ورغباته باعتباره هو من سيدفع ثمن ما يشتريه، ويشتري ما يراه مناسباً له.

المطلب الثاني: نماذج تحليل المنتجات

بشكل عام لا تدير المؤسسة منتج واحد ، أو حتى تشكيلة منتجات واحدة ، إنما مجموعة من المنتجات أو التشكيلات التي تشكل حقبة منتجاتها ، ومن المعروف أن لكل منتج مصنوع ومباع وضع خاص وذلك للأسباب التالية⁽¹⁾:

-الطور الذي يمر به المنتج من دورة حياته؛

-الوضع التنافسي أهو مسيطر أم مسيطر عليه؛

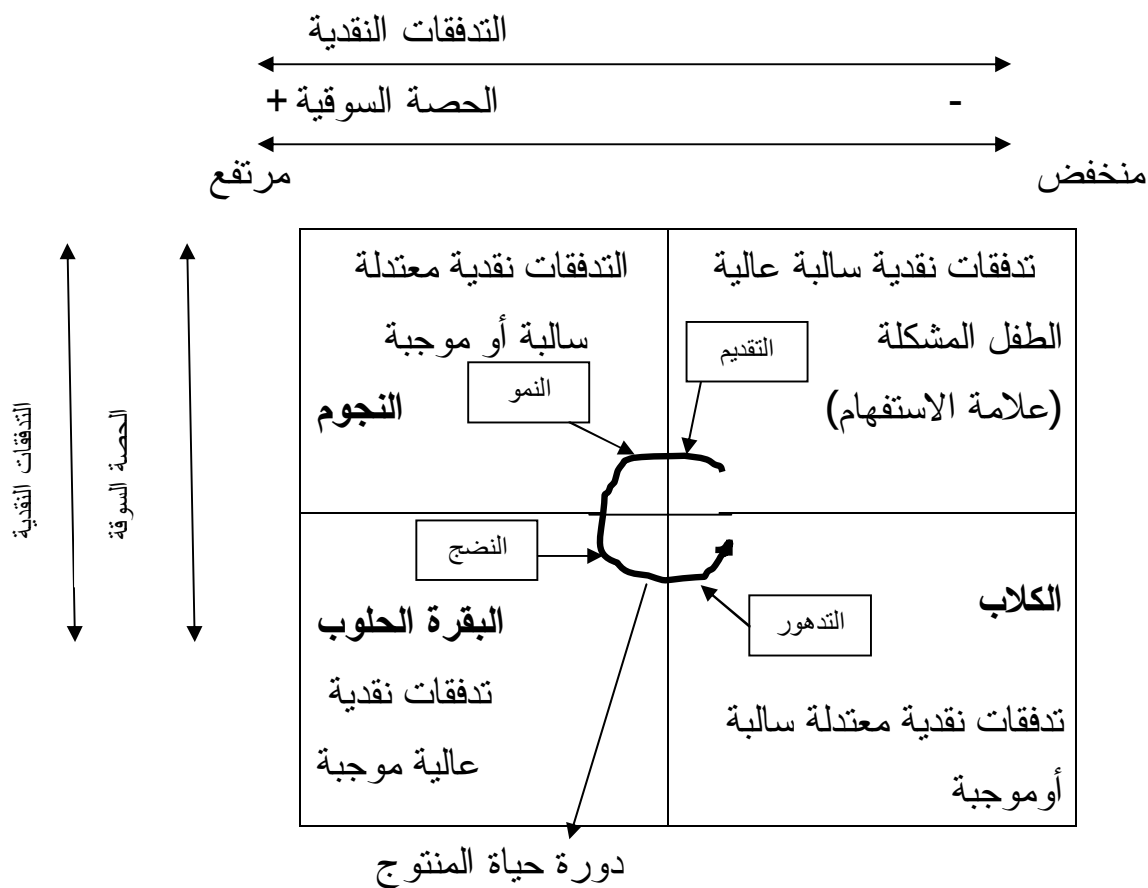
-مواصفات القطاع وأفاق تطور القطاع.

لهذه الأسباب لا بد من تحليل أوضاع جميع المنتجات باعتبار أن كل منها أو كل مجموعة منها وحدة عمل إستراتيجية ، ومقارنة أوضاعها بالنسبة لبعضها البعض وكذا بالنسبة لمنتجات المنافسين ، مما يتوجب على المؤسسة أن تقرر أي من المنتجات يمثل بالنسبة لها درجة أعلى من النمو وأي منها يمثل درجة أعلى من المخاطرة ، وذلك في ضوء العائد الكلي المحتسب لكل منتج ولتشكيلة المنتجات المعروضة حتى يمكن أن تقوم بالاختيار المناسب بين البدائل المعروضة ، وهذا ما يعتبر واحد من أهداف الخطة الإستراتيجية العامة أي تحديد محفظة المنتجات – الأسواق الخاصة بالمؤسسة مما يسمح بتثبيت أو تعديل الوزن الذي سيعطي لثنائية (منتج - سوق) مقارنة مع الثنائيات الأخرى ، وهناك مجموعة من النماذج التي من خلالها يمكن للمؤسسة تقييم وضعية منتجاتها ، وبالتالي إدارة التشكيلة بشكل جيد وتقديم المعلومات اللازمة لكل منتج على حدا ، واتخاذ القرار المناسب.

⁽¹⁾ حسين علي : مرجع سابق ، ص 167 .

ومن أهم هذه النماذج نموذج جماعة بوسطن الاستثنائية⁽¹⁾ BCG، وهو على شكل مصفوفة حيث تستخدم هذه المصفوفة والتي يحتوي عملها على أكثر من منتج على كما هو موضح في الشكل التالي حيث يشير X وضع كل وحدة عمل أو منتج على مصفوفة (2X2) المحور الأفقي إلى الحصة السوقية، بينما يشير المحور العمودي إلى معدل النمو السوقي لوحدة العمل أو العلامة السلعية موضوع الدراسة ووفقا لهذا المدخل يمكن للمؤسسة ان تقيم مختلف ويركز النموذج أعمالها ومنتجاتها وذلك من خلال مصفوفة النمو /الحصة السوقية(نموذج BCG) على تقسيم منتجات المؤسسة وفقا لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (10): مصفوفة BCG



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)،

دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص76

(1) DEMEURE Claude : Op.cit, p87.

ويتضح من الشكل أن تقييم المنتجات حسب مكانتها في المصفوفة :علامة السؤال، النجوم، البقرة الحلوب، الكلب⁽¹⁾:

أولا - المنتجات الأولى بالرعاية(علامة الاستفهام):

ويطلق عليها أيضا الطفل المشكلة، وهي المنتجات ذات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف ولكن معدل نمو عالي، وقد سميت بالطفل المشكلة لان توجهاتها لحد الآن غير واضحة وعلى المنظمة أن تكثف من الاستثمار في هذه المنتجات للحصول على نصيب أكبر من الطلب الكلي ولتدخل أيضا في مرحلة النجوم وتمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في منحنى دورة حياة المنتج.

ثانيا - المنتجات النجوم:

وهي المنتجات ذات معدل النمو العالي والحصة السوقية المرتفعة أي ذات مركز تنافسي قوي، وما يميز هذه المنتجات أن لها إمكانية تحقيق أرباح عالية، وبالتالي يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان والتوزيع، وبالنتيجة فأنها تحتاج إلي أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع، وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فان هذه المنتجات تتراجع لتصبح(كلابا)، وهذا المركز يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

ثالثا - المنتجات المدرة للدخل (الأبقار الحلوب):

وهي منتجات متميزة تقدم مصدر كبير للمبيعات، كما أنها تتمتع بقدر معين من الولاء وبالرغم من تميز هذه المنتجات فإن السوق لا يتيح لها حرية الحركة فأنها تنمو بمعدل بطيء، هذه المنتجات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق، إن هذه

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي ،مرجع سابق، ص 77.

التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتمويل مجالات ذات فرص عالية(النجوم أو علامة السؤال)، وبالتالي فإن الإستراتيجيات الموجهة لهذه المنتجات يجب أن تصمم للمحافظة على حصة السوق بدلاً من توسيعها، وهي تمثل مرحلة النضج في منحنى دورة حياة المنتج.

رابعاً - المنتجات قليلة الحظ في السوق (الكلاب):

وهي تلك المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة، والتي تواجه أيضاً انخفاضاً في حجم التطور المتوقع في المبيعات خلال الفترة المستقبلية، وبالتالي فإن هذه المنتجات تعتبر عبئاً على إدارة العمل التسويقي، ولا يبقى عليها إلا إذا كانت ترتبط بدرجة معينة من التكامل، وما قد تمثله من تأثير على بقية المزيج السلعي المستخدم، وتسعى المؤسسة إلى إعادة دورة الحياة لهذه المنتجات وإدخال تحسينات عليها بالشكل الذي يدخلها دائرة أخرى من اهتمامات السوق. يسمح نموذج BCG للمؤسسة بمعرفة موقع منتجاتها وفي أي مرحلة من مراحل حياتها وبالتالي يمكن أن تتخذ المؤسسة القرار المناسب اتجاه تشكيلة منتجاتها من حذف أو إضافة لمنتج أو خط منتجات جديد أو ابتكار منتجات جديدة تماماً، ومن ثم توسيع التشكيلة من خلال زيادة العمق أو الاتساع في مزيج المنتجات، إن هذا النموذج يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرار المناسب وأي إستراتيجية ابتكار المنتجات يمكن أن تتبعها، بمعنى آخر هل تلجأ المؤسسة إلى الابتكار تسويقي فقط من أجل تقديم منتجات جديدة(منتجات الابتكار التحسيني)، أم أنها ستلجأ إلى استخدام تكنولوجيا جديدة، وبالتالي يعود عنصر الجودة إلى تكنولوجيا الجديدة(منتجات الابتكار الجذري).

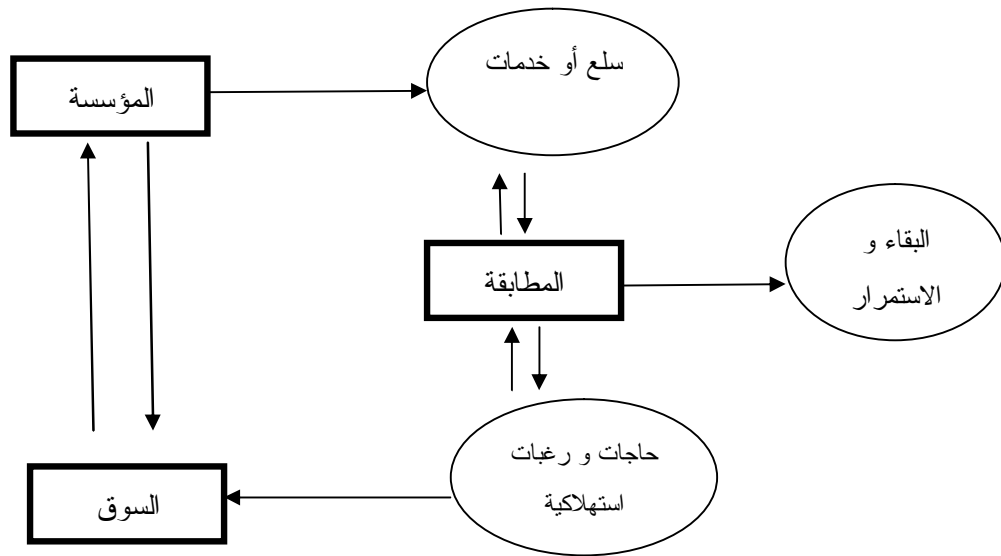
كما يمكن أن نشير إلى أنه هناك عدة نماذج لتحليل محفظة المنتجات كنموذج جنرال إلكتريك ومصفوفة sheel وغيرها .

المطلب الثالث :إستراتيجيات ابتكار المنتجات

تقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون إدارة المؤسسة واعية ومدركة للحاجات والرغبات الاستهلاكية، فالمعروف أن هذه الحاجات والرغبات متنامية ومتطورة وهذا ما يفرض على إدارة المؤسسة ضرورة التعرف دائما على هذه الحاجات، والعمل على إحداث مطابقة خلاقة بين تلك الحاجات وبين ما تنتجه من سلع وخدمات، وفي هذا السياق تعد إستراتيجية ابتكار منتجات جديدة، إحدى الإستراتيجيات التي يمكن للإدارة أن تواجه بها هذه التحديات التي تملئها الأسواق وبما تتطوي عليه من تغيرات وتطورات في الحاجات والرغبات الاستهلاكية والمنافسة.

والشكل التالي يوضح كيفية استجابة مؤسسة الأعمال الحديثة لمقتضيات التغير في السوق وصولا إلي الهدف الإستراتيجي وهو البقاء والاستمرار.

الشكل رقم (11): استجابة المؤسسة لمقتضيات التغير في الحاجات والرغبات الاستهلاكية



المصدر :ناجي معلا، رائف توفيق :أصول التسويق(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.ص337.

إن البقاء والاستمرار في ظل هذه الظروف، وحسب الشكل السابق يتطلب من المؤسسة إحداث مطابقة خلاقة بين ما يرغب فيه المستهلك وبين إمكانياتها، وهنا تكمن المنافسة بين المؤسسات في من تستطيع أن تقدم أكبر مستوى من المطابقة.

ويوجد أربعة بدائل إستراتيجية أمام المؤسسة لابتكار المنتجات يمكن الاختيار بينها حسب ظروف وإمكانات كل شركة، وهذه الإستراتيجيات الأربعة هي⁽¹⁾:

أولا - إستراتيجية الابتكار الجذري:

وهي إستراتيجية هجومية تستهدف أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال إدخال منتجات جديدة، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى أن تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الإستراتيجية كالشركات الكبرى، وتدخل هذه الإستراتيجية ضمن إستراتيجيات حماية المركز التنافسي والتي تتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة⁽²⁾ ، وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

ثانيا - إستراتيجية الابتكار التحسيني:

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحى له الصنف الجديد من مضامين الجودة والابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الأسعار⁽³⁾، وكبديل لإستراتيجية الابتكار الجذري التي

(1) نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 30-33.

(2) عصام الدين أمين أبو علفة: مرجع سابق، ص 427 .

(3) ناجي معلا ، رائف توفيق :مرجع سابق، ص333

الفصل الثاني:.....الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.

يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما، فإن إستراتيجية الابتكار التحسين تقدم منتج محسن بشكل أو آخر، وتتبع هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تتجنب المخاطرة وتفضل أن تكون متتبعة، وهذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائدة ، وتتبع هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة تملك قدرات التطوير واللاحق بسرعة بالشركة القائدة في السوق، بهذه الطريقة فإن الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار الجذري المقدم من طرف المؤسسة الرائدة خاسرا فإنها لن تخسر شيئا، وإذا كان الابتكار رابحا لدى الشركة القائدة فإنها تسعى إلى اللاحق بها وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات اليابانية.

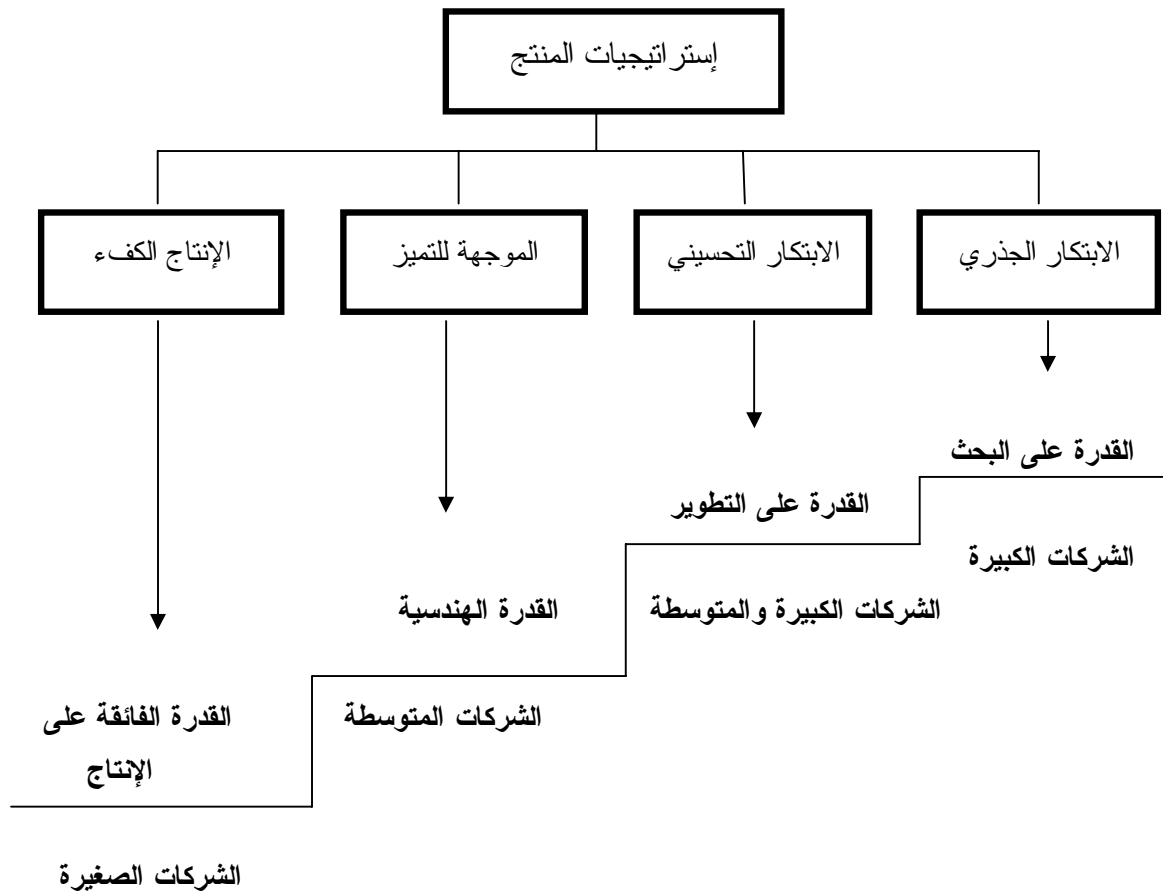
ثالثا - إستراتيجية الابتكار -التحسين الموجهة نحو التميز:

وهي إستراتيجية موجهة نحو التطبيقات والتي تعتمد على قدرة الشركة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي، وتكييفه ليقدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة النضج المنتج.

رابعا - إستراتيجية الإنتاج الكفاء:

تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي، ولكن بالمقابل تستلزم جهودا كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج وترتبط هذه الإستراتيجية بالابتكار من جانبيين هما، التعلم في إنتاج منتج جديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة، تحمل إمكانات عالية قابلة لاستخدام وتحقيق مزايا إيجابية أين تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز من كفاءة عالية في الإنتاج.

الشكل رقم (12): استراتيجيات الابتكار المنتج



المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 34 .

خلاصة الفصل الثاني :

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى الابتكار التسويقي في مجال المنتجات توصلنا إلى النقاط التالية:

1- يعمل الابتكار التسويقي بخلاف التسويق التقليدي على تلبية الحاجات الكامنة والتي لا يقدر المستهلكين في التعبير عنها، أو يخافون من التعبير عليها من خلال تقديم منتجات جديدة تشبع هذه الحاجات، وقد نحتاج إلى تكنولوجيا جديدة لتجسيد هذه المنتجات الجديدة، وإذا ما تم ذلك فإن هذه المنتجات تدخل ضمن فئة منتجات الابتكار الجذري.

2- يمكن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات المؤسسة من تقديم منتجات جديدة على الأقل من منظور تسويقي، ولقد أفرزت أوعية الفكر التسويقي والإداري مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تختار ما يتناسب منها مع حاجاتها وقدراتها لتقديم منتجات جديدة، حيث تقلل من احتمالات فشل المنتجات الجديدة، ولكنها لا تضمن النجاح في تحديد وضعية منتجات المؤسسة BCG وتلعب نماذج تحليل المنتجات ومن بينها نموذج ومن ثم إمكانية إدخال تعديلات أو تحسينات على منتجات الحالية، أو العمل على إدخال منتجات جديدة تماما، وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرار المناسب فيما يخص إستراتيجية الابتكار الملائمة.

مراقبة أثر الابتكار
التسويقي في مجال المنتجات
على أداء المؤسسة

مقدمة الفصل الثالث:

يمكن الابتكار التسويقي المؤسسة من تقديم منتجات جديدة ، بحيث تتوافق مع رغبات وحاجات المستهلكين ليس المدركة فقط بل وحتى الكامنة أيضا ، وهذا أحد أهم أهداف الابتكار التسويقي في مجال المنتجات ، ومن أجل معرفة مدى تحقق الأهداف من وراء عملية الابتكار التسويقي لابد من القيام بإجراء عملية تقييم شاملة لأداء المنتجات الجديدة ، نظرا لتأثير هذا الأداء على الأداء التسويقي ومن ثم على الأداء الكلي للمؤسسة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء وأهم تصنيفاته والأداء التسويقي ثم مفهوم وخطوات الرقابة التسويقية على المنتجات الجديدة، وأثر ابتكار المنتجات من منطلق تسويقي على أداء المؤسسة من خلال أثره على الأداء التسويقي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة ، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء ، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء.

الاداء مرتبط بمجموعة من المصطلحات ذات العلاقة ، حيث نتطرق اولا الى تعريف الاداء ثم يليه شرح مبسط لهذه المصطلحات.

أولا - تعريف الأداء:

يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، وكما يعرف الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية⁽¹⁾ "، وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين ، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد ، كفى ، أمثل...، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة ، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي ، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء

(1) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق ، ص 415 .

الفصل الثالث.....مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.

المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.⁽¹⁾

ثانيا - المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

1 - الكفاءة:

تعني الكفاءة " القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة"⁽²⁾ ، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

وتحسب بالعلاقة التالية:

قيمة المخرجات

= الكفاءة

تكلفة المدخلات

2 - الفعالية:

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟⁽³⁾

وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها ؟)، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة ، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة .

(1) عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية" ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، 2001 ، جامعة بسكرة، الجزائر، ص88.

(2) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 415 .

(3) نفس المرجع، ص 67 .

وتحسب من خلال العلاقة التالية:

الإيجاز المحقق

= الفعالية

الإيجاز المحدد

3 - الإنتاجية:

وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف : بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف " ، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة ، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم ، شه ر ، سنة) ، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة ، فقد زادت إنتاجيته)⁽¹⁾.

4 - الأهداف:

تعرف على أنها " :تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة ، أي هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المد "⁽²⁾ وللهدف مجموعة من الخصائص هي:

- الواقعية :أي يمكن بلوغه وتحقيقه؛
- أن يكون كميا قابلا للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان جماهيرها أو كسب تأييد الرأي العام؛

- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها؛

- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة؛

(1) أحمد سيد مصطفى :مرجع سابق، ص 67 .

(2) محمد جاسم الصميدعي :مرجع سابق ، ص 28 .

- أن يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

المطلب الثاني: تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:⁽¹⁾

أولا - حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي متمثل في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2- الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانيا - حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

(1) عبد الملك مزهودة: مرجع سابق، ص 89 .

1-الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كاستمرارية والنمو والربحية.

2-الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا -حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج ، المالية ، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

1-أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال ، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها ، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها.

2-أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات ،الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين ...الخ.

3- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة ، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4- أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبغي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

المطلب الثالث: أهمية الأداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة⁽¹⁾

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنهم أولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها ، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما:

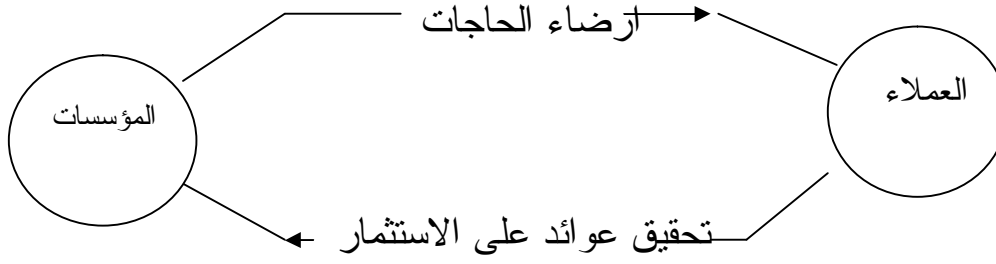
-إرضاء حاجات عملائهم.

-تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار

ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التقريبي التالي:

(1) عبد العزيز مصطفى أبو نبعه: مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص334.

الشكل رقم (13): أهداف المؤسسات



المصدر: عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 334 .

وإذا ما قلنا أن التسويق يلعب دورا هاما في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جدي ، مع أن الربط بين المسببات والأسباب بأسلوب بالغ الدقة يعد أمرا يصعب التوصل إليه ، وبالتالي إذا ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد ، ولا شك في أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة ، باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية حيث أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

المبحث الثاني: الرقابة التسويقية على المنتجات الجديدة

إن الهدف من عملية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات هو التوصل إلى منتجات جديدة يتم من خلالها تحقيق مجموعة من الأهداف ، ودرجة تحقق هذه الأهداف تنعكس على الأداء التسويقي للمؤسسة والذي يعتبر جزء مهم من الأداء الكلي للمؤسسة ، وبما أن المنتجات تعتبر أهم المتغيرات والأدوات التسويقية فإن الرقابة على أدائها تقع ضمن صلاحيات الرقابة التسويقية، ومن هنا سنحاول التطرق إلى مفهوم الرقابة التسويقية ، أهدافها ، أهميتها ، مراحلها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية، أهميتها وأهدافها:

من خلال هذا المطلب نتطرق الى مفهوم الرقابة التسويقية ، اهميتها و اهدافها.

أولا - المقصود بالرقابة التسويقية:

قبل التطرق إلى مفهوم الرقابة التسويقية يجب معرفة ما المقصود بالرقابة أولا ، فالرقابة تعرف على أنها " التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وأن غرض الرقابة هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع حدوثها ، وهي تطبق على كل شيء (الأشياء ، الناس والأفعال) " (1) .

فالرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية أو عملية الإدارة بعد التخطيط ، التنظيم ، التنسيق والتوجيه ، وهي الوظيفة التي تمكن المدير من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال من التأكد إذا ما تم أو ما يتم من الأعمال يكون مطابقا لما أريد له تماما ، وبالتالي فإن الرقابة التسويقية لا تخرج عن النطاق العام للرقابة ، حيث تعرف الرقابة التسويقية على أنها " عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها " (2)، وبالتالي فإن الرقابة التسويقية تعني التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة التسويقية المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة.

ثانيا - أهمية الرقابة التسويقية:

تعود أهمية الرقابة التسويقية لما تقدمه من فوائد ، حيث تكشف أوجه القوة في المؤسسة بما يفيد في استمرار الاستفادة منه، وتكشف أوجه الضعف بما يفيد في سرعة علاجها ، كما

(1) بشير عباس العلاق :إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999 ، ص ص 159-160.

(2) محمد فريد الصحن :التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005 ، ص 375 .

تفيد الرقابة في الحكم على المستوى الحالي للأداء التسويقي، والمساهمة أيضا في تحقيق التكامل بين عناصر النظام التسويقي، وبينه وبين الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة⁽¹⁾.

وعلى الرغم من تعدد الأسباب التي تبرز أهمية الرقابة إلا أنه يمكن جمعها في الأسباب الثلاثة. الأساسية وهي البيئة التسويقية ، تعقد التنظيم والتراكم⁽²⁾.

1- البيئة التسويقية:

إن ما تتسم به البيئة التسويقية من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة التي تشملها وذلك من ظروف اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية ، تكنولوجية والمنافسة ، وكذلك المستهلكين والموردين والتي على ضوءها يتم وضع الخطط التسويقية المختلفة، وبالتالي يتطلب الأمر وجود رقابة مستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف والتي قد ينتج عنها تغير في الأهداف أو تغير في الإستراتيجيات والخطط الخاصة بتحقيق هذه الأهداف .

2- تعقد التنظيم:

إن كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها وذلك لتعدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة وتعدد الأسواق التي تتعامل فيها ، أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي واتساع مجالاتها لتشمل متابعة وقياس نواحي كثيرة في النشاط التسويقي ، وبالتالي ضرورة وجود نظام فعال للرقابة للتعرف على نقاط الضعف والمشاكل التسويقية في كل مجال تسويقي في الوقت المناسب لدراسة أسبابها ومحاولة تلافيها أو علاجها.

(1) عصام الدين أمين أبو علفه: مرجع سابق، ص 442 .

(2) علي شريف، مرجع سابق، ص 367.

3- التراكم:

السبب الثالث الذي يؤكد أهمية الرقابة هو التراكم ، ويشير هذا الاصطلاح إلى حقيقة ثابتة هي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم ، يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي ، وقياسا على هذه الحقيقة ، فإن إدارة المؤسسة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج ، وتتغاضى عنه في المدى القصير لابد أن تفاجئ بعدئذ أنها في موقف متخلف بالنسبة للمنافسين ، إن وجود نظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر ، ويسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

ثالثا - أهداف الرقابة التسويقية:

هناك أهداف متعددة لنشاط الرقابة التسويقية، حيث يرى البعض أن وجود نظام للرقابة يؤدي إلى منع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها بالإضافة إلى تحديد نظم الحوافز الإيجابية والسلبية بالنسبة للأفراد القائمين على تنفيذ الخطة التسويقية، كما يرى البعض الآخر أن الهدف الأساسي من الرقابة هو تصحيح الأخطاء التي وقعت في الماضي ومنع حدوثها في المستقبل⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مراحل عملية الرقابة التسويقية:

تتمثل عملية الرقابة التسويقية في المراحل الأساسية التالية⁽²⁾:

-تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية.

-قياس الأداء.

⁽¹⁾ توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004 ،

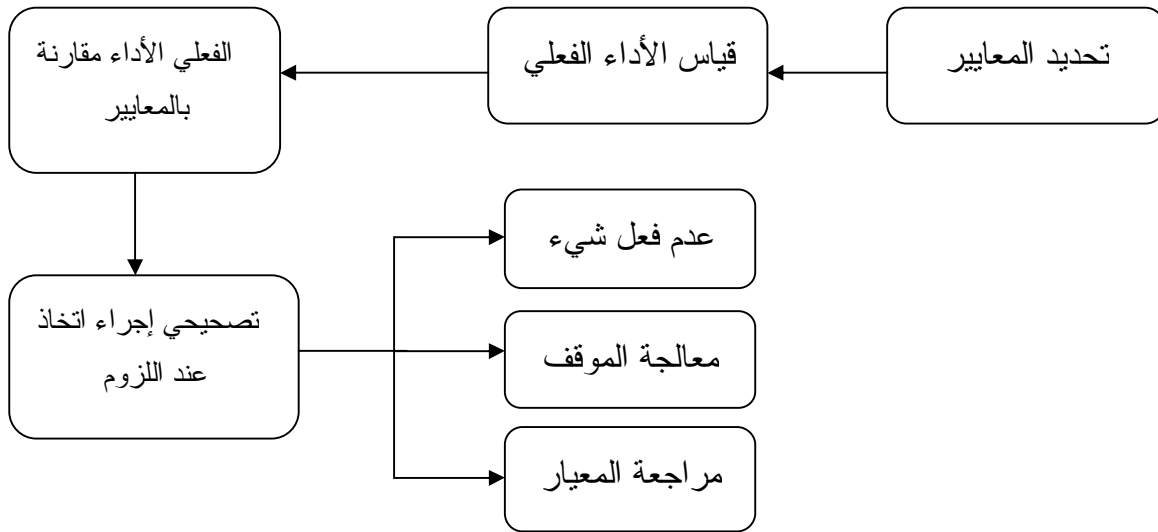
ص 381- 382.

⁽²⁾ توفيق محمد عبد المحسن. نفس المرجع، ص 382 .

الفصل الثالث.....مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.

-معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وما يراد إتمامه، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات وتصحيحها والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (14): خطوات الرقابة وبدائل التصرف



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 381 .

أولا - تحديد المعايير:

لا تبدأ عملية الرقابة إلا بعد وضع المعايير، ويقصد بالمعايير المؤشرات تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو أنشطة أو نتائج معينة معها، حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء " (1).

وعادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المؤسسة ومتوافقة معها تماما، ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي، حيث " في المستويات العليا تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد والتفصيل كلما اتجهنا هبوطا (2) "

(1) نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 292 .

(2) على شريف، مرجع سابق، ص 375.

وفيما يتعلق بعملية الرقابة على أداء المنتجات الجديدة، فإنه يجب أن تحدد المعايير قبل البدء في عملية ابتكار المنتجات الجديدة، لأنها تصبح فيما بعد الموجه العام والخطوط العريضة لتقييم نجاح أو فشل المنتج الجديد ومن ثم عملية الابتكار، وبشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها لغايات تقييم المنتج الجديد، حيث هناك تصنيفات عديدة وأهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنتج الجديد إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي⁽¹⁾:

1- معايير مالية:

وهنا يتم تقييم أداء المنتج الجديد بناء على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المؤسسة لتقييم مدى نجاح مشروع ابتكار المنتج الجديد في تحقيق الأهداف المطلوبة منه، إن هذه المعايير المالية هي كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي للمنتج الجديد في سجلات المؤسسة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع .

2- معايير غير مالية:

وهي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم أداء المنتج الجديد، وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة أداء المنتج الجديد سواء كان ناجحا أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم أداء المنتج الجديد مثل استخدام الاستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير غير المالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على أداء المنتج الجديد، إن هذه المعايير غير ملموسة ولكنها تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم أداء المنتج الجديد في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية من إبرازها أو بيانها، وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ساهمت في نجاح المنتج .

(1) مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص453.

ثانيا - قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء المرحلة الثانية في عملية الرقابة ويتطلب القيام بالقياس أن تحدد الإدارة متى سوف تتم عملية القياس، والواقع أن الوقت المناسب للقيام بالقياس يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، كذلك فإن الإدارة لابد وأن تحدد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الأداء، وفي بعض الحالات يكون قياس الأداء عملية سهلة نسبيا، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض، فالمعايير الممكن التعبير عنها بشكل زمني أو عددي تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة بالمعايير الوظيفية، مثل قياس نشاط البحوث والتنمية وتجدر الإشارة إلى أن الفترات الزمنية المناسبة لقياس الأداء تختلف من مجال إلى مجال آخر⁽¹⁾.

ثالثا - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير⁽²⁾:

إن الخطوة الثالثة في الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، وذلك بعد وضع المعايير وقياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينهما، وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة جدا في أغلب الحالات، ويجب الإشارة إلى نقطتين مهمتين:

1 - تحديد نطاق السماح:

إن من المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة هو أن حدوث التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية، وهنا من الأفضل للإدارة أن تحدد مدى مقبولا يختلف فيه الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة، ومن هنا فإن عملية المقارنة تتطلب من الإدارة أن تحدد ذلك النطاق أو المدى وعادة ما يطلق على هذا المدى أو النطاق " نطاق

(1) علي الشريف ، مرجع سابق ، ص 376 .

(2) نفس المرجع، ص377.

السماح" ، بمعنى آخر يجب على الإدارة أن تحدد ذلك النطاق الذي يمكن أن تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعية، كما أن طبيعة العمل موضوع الرقابة تؤثر على دقة المعايير فمن الممكن قبول انحراف على المعايير قدره 5 إلى 10 % في صناعة مواسير المجاري، ولكن قبول انحراف قدره 1% في صناعة العدسات اللاصقة قد يؤدي إلى كارثة.

2-تجاوز الأداء للمعايير:

ينبغي أن تحدد الإدارة موقفها من نتائج الأداء التي تزيد عن مستوى المعايير الموضوعية ، حيث أن هذا الموقف قد يكون صحيحا في بعض الحالات وقد لا يكون كذلك في مواقف أخرى ومنه " فإن الإدارة الجيدة هي التي لا تأخذ زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على أنها شيء جيد في كل الأحوال، فتجاوز الأداء لبعض المعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل فمثلا زيادة مقدار المبيعات عن المعايير الموضوعية لها قد يعنى نفاذ المخزون من المنتجات النهائية وعدم قدرة المنظمة على تلبية بعض الطلبات في المستقبل، ومن هنا فإن الإدارة الجيدة، هي التي تحاول أن تعرف الأسباب وراء زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة " .

رابعا - التقييم والتعديل:

إن الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة التسويقية هي التقييم والتعديل والهدف من هذه الخطوة قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية ، تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير أو الاستراتيجيات، أو عدم القيام بأي تصرف على الإطلاق ، وعلى العموم تتطوي هذه الخطوة على مرحلتين (1):

(1) السيد إسماعيل محمد :الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 28 .

1-تحديد أسباب الانحرافات:

إذا رأت الإدارة بأن هناك انحراف جوهريا ومؤثرا بين مستوى الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية فإنه يتم إرجاع هذا الانحراف إلى أسباب، ويجب تحديدها، حيث أن هناك أسباب داخلية نتيجة خطأ ما في إعداد أو تنفيذ الإستراتيجية وأخرى خارجية نتيجة رد فعل غير متوقع من المنافسين أو تغيرات مفاجئة في البيئة، وبصفة عامة فإن التغيرات المفاجئة والتي تحدث في بيئة المؤسسة يمكن أن تؤدي إلى مشكلات في تنفيذ استراتيجياتها ومن ثم ظهور الانحرافات في الأداء عن المعايير المستهدفة ، ويجب أن نشير إلى أنه كلما كانت أسباب الانحرافات فجائية ومؤقتة فإن المؤسسة لا تقوم بأي إجراء تصحيحي، أما إذا كان الانحراف يعود إلى بعض الأسباب الدائمة والمتوقعة فإن المؤسسة عليها أن تقوم باتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

2-الإجراءات التصحيحية:

بعد تقييم الاختلاف أو التباين بين الأداء الفعلي والمعايير المستهدفة يكون أمام الإدارة ثلاث مسارات بديلة للتصرف:

أ - عدم فعل أي شيء:

إن الهدف من الرقابة أساسا هو التأكد من سلامة تنفيذ الخطط فإذا أوضح التقييم وجود تطابق بين الأداء الفعلي والمعايير المستهدفة، فلا يتطلب الأمر أي إجراء تصحيحي وإن كانت هذه الحالة كما أشرنا سابقا نادرة الحدوث وفي حالة حدوثها فإن هذا لا يعني تخلي المدير عن مسؤوليته أو دوره في تحفيز مرؤوسيه.

ب -معالجة الموقف:

إذا رأى المدير أن هناك انحراف عن المعايير المستهدفة مؤثرا وغير عشوائي يبدأ في معالجة الموقف، ويتطلب الأمر هنا أن يتقابل المدير مع عضو مجموعة أو فريق عمل لمناقشة طبيعة الموقف أو المشكلة، وقد تدعى للمناقشة أطراف أخرى لها معرفة أو خبرة بشأن طبيعة الانحرافات ومسبباتها.

ج -مراجعة المعيار:

قد يسفر قياس وتقييم الأداء عن الحاجة إلى تعديل المعايير، فأحيانا يعزى الانحراف الحاصل إلى خطأ في تصميم المعيار خلال التخطيط وليس إلى مشكلات في الأداء، وهنا لا تكون الإجراءات التصحيحية فاعلة، لأن المشكلة الحقيقية تمثلت في تحديد معدل أداء غير واقعي، وغالبا ما يتعين مراجعة المعايير بسبب حدوث تغير في بيئة العمل، كذلك إن أوضح القياس والتقييم أن الأداء يفوق غالبا المعدل الموضوع فقد يتضح أن المعيار سهل للغاية، بحيث أن أضعف موظف يبدو بعد قياس وتقييم أدائه جيدا أو ممتازا، وهنا يتعين إعادة تصميم المعيار ليكون أكثر موضوعية.

المطلب الثالث :أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة التسويقية على المنتجات وذلك على النحو التالي:

أولا - الرقابة الدورية على الخطط التسويقية للمنتجات:

إن الغرض الرئيسي من هذا الأسلوب هو التأكد من أن المؤسسة قد أنجزت أهدافها الموضوعية في الخطة السنوية ، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى قياس درجة التقدم في تنفيذ الخطط الخاصة بالمنتجات ، وهناك أربعة طرق رئيسية يمكن للإدارة استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعية وتتمثل في⁽¹⁾:

1-تحليل المبيعات:

يفيد تحليل المبيعات في تحديد درجة الاتفاق بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة لكل منتج من المنتجات المؤسسة، وتوجد وسيلتان أساسيتان من أجل القيام بهذا التحليل هما:

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص385.

أ - تحليل انحرافات المبيعات:

وتعتمد الإدارة على ما يسمى بأسلوب تحليل انحرافات المبيعات ، حيث يسمح بتحديد مدى انحراف المبيعات الفعلية على المتوقعة ثم تحديد أسباب هذا الانحراف إذا ما كان راجع إلى عوامل تتعلق بالسعر أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقية أو البيعية للمؤسسة أو الاثنين معا .

ب - التحليل الدقيق للمبيعات:

هذه الأداة التحليلية تساعد الإدارة في التعرف على السبب الحقيقي لعدم تحقيق المبيعات المقدرة، حيث تحاول هذه الوسيلة تحديد المنتجات المعنية والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها المتوقع والمستهدف من المبيعات.

2- تحليل نصيب السوق (الحصة السوقية) :

لا تكفي عملية تحليل المبيعات وحدها لتحقيق الرقابة الفعالة على عمليات التسويق بالشركة وبالتالي فهي لن تؤدي وحدها إلى التوصل إلى أفضل الاستراتيجيات التصحيحية، حيث أن تحليل المبيعات سواء عن طريق التحليل الأفقي أي مقارنة المبيعات للعام الحالي بمبيعات الأعوام السابقة ومعرفة التطور فيها، أو عن طريق التحليل الرأسي بتجزئة المبيعات وفقا للمناطق أو المنتجات أو لعملاء ومقارنتها ببعضها وبمؤشرات الأعوام السابقة يعتبر مؤشرا ضروري، ولكنه غير كاف للحكم على أداء المؤسسة، فقد تزداد المبيعات نتيجة لزيادة أو تحسن الظروف الاقتصادية التي تعمل بها المؤسسة أو نتيجة لنمو السوق وزيادة معدلاته بصورة سريعة ومن ثم يتطلب الأمر الاهتمام بقياس الحصة السوقية والتي من خلال قياسها يمكن الحكم على أداء المؤسسة مقارنة بأداء المنافسين ، ويمكن عن طريق تحليل الحصة

السوقية للمنتج معرفة نواحي الضعف أو القوة في مركز المنظمة وأدائها في السوق مقارنة بالموقف الخاص بالمنافسين ، وتظهر أهمية إعداد مثل هذا التحليل من ناحيتين أساسيتين⁽¹⁾:

الأولى: أنه يظهر إذا كان التغير في مبيعات المنظمة يرجع إلى عوامل خارجية يصعب التحكم فيها أم عوامل تتعلق بعدم فاعلية البرنامج التسويقي لها، فإذا كان الانخفاض في المبيعات لم ينتج عن أي تغيير في المركز النسبي للمنظمة في السوق، فمعنى ذلك أن هذا الانخفاض راجع إلى عوامل بيئية أحدثت أثارها على مبيعات الصناعة ككل وبشكل عام.

الثانية: أن تحليل السوق يقوم على أساس المقارنة بين الأداء الخاص للمنظمة وأداء المنظمات الأخرى التي تنتمي إلى نفس الصناعة، وعلى هذا إذا لم تتمكن المنظمة من المحافظة على مركزها على الأقل في السوق، فمعنى ذلك أن هناك أخطاء من جانبها في تحديد البرنامج التسويقي المناسب.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة مقاييس للحصة السوقية على النحو التالي⁽²⁾:

أ - الحصة السوقية الإجمالية:

تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة (أي جميع المؤسسات العاملة في الصناعة) وذلك على النحو التالي:

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة

$$\text{حصة المؤسسة من السوق} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100 = \dots\%$$

مبيعات الصناعة في نفس الفترة

(1) عبد الفتاح الشربيني، مرجع سابق، ص173.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص285-287.

ب - الحصة السوقية النسبية:

وتقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة كما هو معبر عنه في العلاقة التالية:

مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة

حصة السوقية النسبية للمؤسسة=

مبيعات أعلى ثلاثة مؤسسات في الصناعة في نفس الفترة

ج - الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالقائد):

تقوم بعض المؤسسات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائدة في الصناعة ، فعلى سبيل مثال فإن شركة ميكروسوفت يمكن حساب حصتها عن طريق مقارنة مبيعاتها بمبيعات IBM وكلما اقتربت هذه النسبة إلى % 100 كلما كان ذلك يعني اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة.

3- تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات⁽¹⁾:

تتطلب الرقابة على الخطط التسويقية للمنتجات الجديدة بالإضافة إلى ما سبق المراجعة الدورية للمصروفات الفعلية للمنتج في علاقتها بالمبيعات التي تحققت ، وذلك لتأكد من عدم وجود إسراف في هذه المصروفات،" ويتم هذا التحليل على مستوى إجمالي بمقارنة التكلفة الكلية للتسويق بالمبيعات المحققة ثم يتم بعد ذلك على مستوى كل نوع من أنواع التكلفة التسويقية على حدى مثل:

-نسبة تكلفة الإعلان للمبيعات؛

-نسبة تكلفة البيع الشخصي للمبيعات؛

(1) عصام الدين أمين أبو علفة ، مرجع سابق،ص450 .

-نسبة تكلفة بحوث التسويق للمبيعات.

وذلك للتعرف على ما إذا كانت التكلفة الخاصة ببعض الأنشطة قد زادت عما يجب أن تكون عليه وأسباب ذلك وكيف يمكن التغلب على ذلك.

كما أنه من الأهمية بما كان تحليل تكلفة التسويق بالنسبة إلى:

-كل سلعة على حدة.

-كل منطقة بيعية على حدة.

-كل نوعية من نوعيات العملاء.

-كل من المبيعات النقدية والآجلة وبالتقسيم.

وهذا من أجل تحديد ربحية كل منها واتخاذ قرارات بشأن إضافة أو حذف منتجات معينة والتوقف أو الاستمرار في التعامل في مناطق معينة أو بعض العملاء.

4- التعرف على اتجاهات المستهلكين:

إن من أهم مخرجات التسويق هو الحصول على رضا المستهلكين ، ويمثل قياس رضا المستهلك معياراً رئيسياً وأساسياً للتعرف على مدى فعالية وكفاءة الجهود التسويقية ، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات العملاء ، لان الاتجاهات تتغير وبالتالي يؤدي هذا إلى التأثير على السلوك الشرائي ثم على المبيعات ، ومن وسائل المؤسسة لرقابة اتجاهات المستهلكين :

أ -نظام الشكاوي والاقتراحات:

تقوم عدة مؤسسات بإتباع ما يسمى بنظام الشكاوي والاقتراحات حيث يتم تسجيل وتحليل الشكاوي المقدمة من العملاء سواء كانت مكتوبة أو شفوية ، وهذه الشكاوي تنسق بشكل يسمح للإدارة بمعرفة مسببات الشكاوي والقضاء عليها ، ومثل هذا النظام يسمح للإدارة بتحسين صورة الشركة في نظر الزبون.

ب - سجلات الزبون:

تمسك بعض الشركات سجلات للزبائن الذين ينقلون سلوكهم عن طريق التلفون أو الأسئلة البريدية ، إن هذه السجلات أكثر تمثيلا لمدى سلوك الزبون من نظام الشكوى والاقتراحات.

ج - استقصاء المستهلكين:

وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء توجه إلى عينة من المستهلكين، والتي تشتمل على مجموعة من الأسئلة حول عدة نقاط يمكن بواسطتها الإجابة لتعرف على اتجاهاتهم نحو المؤسسة أو المنتج.

د - العينات المستمرة:

"هي مجموعة من المستهلكين يتم اختيارها بحيث تعطي تمثيلا حقيقيا لعملاء المنظمة الراغبون في التعاون معها وتزويدها ببعض المعلومات بصفة دورية ، بحيث يمكن توجيه الأسئلة إليهم وعن طريق إجاباتهم تتمكن المنظمة من التعرف على اتجاهات العملاء⁽¹⁾"

ثانيا - الرقابة على الربحية:

تمثل الرقابة على الربحية النوع الثاني من أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات ، حيث تفيد هذه الوسيلة في تحديد معدل الربحية الخاص بكل منتج على مستوى المنطقة البيعية أو العميل أو منفذ التوزيع وراء كل قطاع من قطاعات السوق ، كذلك يفيد تحليل الربحية في تحديد نوعية الأنشطة التسويقية التي يجب تدعيمها أو التركيز عليها وتلك التي يجب التخلص منها أو إعادة النظر في أهميتها النسبية ، وذلك لتدعيم المركز المالي للمنتج وأداء منتجات المنظمة في السوق⁽²⁾.

(1) عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص451.

(2) عبد الفتاح الشربيني، مرجع سابق، ص 17 .

ويتم تحليل الربحية وفقا الخطوات التالية⁽¹⁾:

1- الخطوة الأولى: تحديد المصاريف الوظيفية لبيع المنتج ، حيث يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالمصاريف عن طريق حساب الأرباح والخسائر.

2- الخطوة الثانية: توزيع المصاريف على النشاطات التسويقية ويتم ذلك طبقا لأصول المحاسبة التحليلية.

3- الخطوة الثالثة: الاستعداد لبيان قائمة الربح والخسارة لكل نشاط تسويقي ، هذه القائمة يمكن أن تتم لكل سلعة أو زبون ولكل منطقة أو فرع أو لكل قناة من قنوات التوزيع.

كذلك فإن من العوامل التي تساعد على زيادة فاعلية هذه الرقابة، وجود شخص متفرغ لهذه المهمة ، يمكن أن يطلق عليه المراقب التسويقي تتحدد أهم مسؤولياته فيما يلي :

- تحليل التكاليف الخاصة بكل وجه من أوجه النشاط التسويقي للمنتج على مستوى كل منطقة بيعية أو عميل أو قطاع من قطاعات السوق؛

-تقويم فعالية السياسات التسويقية للمنتج في إطار التحليل لكل من التكاليف والإيرادات؛

-إعداد الميزانيات الخاصة بكل منتج/منطقة/عميل/أو قطاع تسويقي؛

-الاحتفاظ بالسجلات المنظمة عن خطط المشروع ومعدلات الإنجاز بالنسبة لكل منها.

ثالثا - الرقابة الإستراتيجية:

وهي النوع الثالث من أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم الرقابة الاستراتيجية على فترات متباعدة حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتي ثمارها ، بعد هذه الفترة تحتاج المؤسسة إلى مراجعة الخطط التسويقية العامة التي تم تنفيذها ومدى جدواها ويتم ذلك

(1) عبد العزيز مصطفى أبو نبعه ، مرجع سابق، ص 336-337.

الفصل الثالث.....مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.

من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة التسويقية⁽¹⁾، ويعرف أسلوب المراجعة التسويقية على أنه "ذلك الفحص الشامل المنظم والمحايد للبيئة التسويقية للمؤسسة والأهداف والإستراتيجيات وأنشطة المؤسسة بهدف تحديد المشاكل المختلفة التي تواجهها وكذلك الفرص المتاحة أمامها والتوصية بخطة العمل التي تساعد على زيادة الكفاءة التسويقية للمؤسسة"⁽²⁾ "

إن الهدف من الرقابة الاستراتيجية يتمثل في تحديد⁽³⁾:

-مدى ملائمة الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التسويقية للتغيرات في الظروف البيئية سواء الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والحضارية وأيضا للتغيرات في الأسواق وظروف المنافسة واحتياجات ورغبات العملاء؛

-مدى ملائمة التنظيم الخاص بإدارة التسويق لتحقيق الأهداف التسويقية؛

-مدى تناسب أنظمة التسويق الخاصة بالتخطيط والرقابة وأيضا أنظمة المعلومات التسويقية لاحتياجات المؤسسة من الناحية التسويقية؛

-مدى فاعلية العناصر الخاصة بالمزيج التسويقي(المنتج ، السعر، التوزيع والترويج)، ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف المؤسسة واستغلال الفرص التسويقية المتاحة.

والشكل التالي يلخص الأنواع المختلفة للرقابة على المنتجات والغرض من الرقابة ثم الأدوات المستخدمة في تحقيقها:

(1) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص39 .

(2) عصام الدين أمين أبو علفة : مرجع سابق، ص ص467-468.

(3) عبد الفتاح الشربيني: مرجع سابق، ص179 .

الفصل الثالث.....مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.

الجدول رقم (04): أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات

أنواع الرقابة	الجهة المسؤولة	الغرض على الرقابة	الأدوات المستخدمة
الرقابة الإستراتيجية	الإدارة العليا	معرفة مدى كفاءة المنظمة في استغلال الفرص التسويقية للمنتج على مستوي السوق و العميل وراء القطاعات التسويقية المختلفة	المراجعة التسويقية
الرقابة على الخطة التسويقية للمنتجات	الإدارة العليا و إدارة التسويق	معرفة ما إذا كان المنتج قد حقق أرباحا أم خسائر	تحليل المبيعات لتحليل السوق وتحليل المصروفات التسويقية الخاصة بالمنتج
الرقابة على الربحية التسويقية للمنتجات	مراقب التسويق (إدارة التسويق)	معرفة ما إذا كان المنتج قد حقق أرباحا أم خسائر	قياس الربحية على مستوي المنتج: منطقة / عميل قطاع سوقي

المصدر: عبد الفتاح الشربيني : مرجع سابق ، ص180 .

المبحث الثالث: أثر الابتكار التسويقي للمنتجات على أداء المؤسسة.

يعبر الابتكار التسويقي للمنتجات عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات، من خلال خفض التكاليف، حيث نجد أن الأكثر ابتكاراً هو الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يستطيع الإفادة منها، وسنحاول في هذا المبحث إبراز أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على مجموعة من المؤشرات كالربحية وحجم المبيعات والتكاليف وكذا دورة حياة المنتج إضافة إلى محاولة كسب رضا المستهلك.

المطلب الأول: أثر الابتكار على الربحية:

هناك علاقة جد مهمة بين الربح والابتكار، حيث يعتبر الابتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الابتكاري، وهو الربح الناتج عن الابتكار ولقد تبين أن الربح الابتكاري يأتي من كل جوانب عمل المؤسسة أكان إنتاجياً أو مالياً أو تسويقياً أو متعلق بوظائف الإدارة، أي أن جميع نشاطات المؤسسة من الممكن أن تساهم في تحقيق الربح الابتكاري، وبصفة عامة فإن نجاح المؤسسة في زيادة كفاءتها في كل الجوانب السابقة أو في بعضها خلال الفترة الزمنية موضوع البحث، سيساهم في تنمية الربح الابتكاري الذي تحققه المؤسسة⁽¹⁾، وما سنركز عليه هنا هو الجانب التسويقي والابتكار فيه وما يتولد عنه من آثار على زيادة الربحية.

حيث يؤثر ابتكار التسويقي للمنتجات على نجاح المنتج من خلال قدرته في الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، وتحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى وهاتين الميزتين مترابطتين كما هو موضح فيما يلي⁽²⁾:

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل ، رضا صاحب أبو حمد : أساسيات اقتصاديات الأعمال ، ، دار المناهج ، عمان ، الأردن.

2003 ، ص 336.

(2) نجم عبود نجم :مرجع سابق، ص 22 .

أولا -ميزة السعر الأعلى:

إن قيام المؤسسة بابتكار منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحسينات عليها(ابتكار التحسين)تتوافق مع ما يريده المستهلك، قد ينجم عنه احتكار المؤسسة للسوق أو جزء من السوق بشكل مؤقت وذلك بسبب عنصر الجودة الذي يتولد عن الابتكار وعنصر الموائمة المتولد عن التسويق، وبالتالي فإن الجمع بين هذين العنصرين لا يكون إلا من خلال تبني الابتكار التسويقي، كما أن درجة الاحتكار تتوقف على درجة كثافة الابتكار من جهة، وقدرت المنافسين على اللحاق بالمؤسسة سواء من خلال التقليد أو تقديم ابتكار أفضل من ابتكار الذي قدمته المؤسسة من جهة أخرى.

لكن ما يجب أن نشير إليه هو أن المؤسسة ليست وحدها في السوق، هناك منافسين يراقبونها وستكون ردة فعلهم سريعة إما بتقليد منتج المؤسسة، أو قوينة من خلال الوصول إلى منتج جديد أفضل من منتج المؤسسة، وفي هذه الحالة ستجد المؤسسة نفسها في دائرة المنافسة من جديد وبالتالي فإن الأرباح المحققة تكون مؤقتة، وهنا فإن المؤسسة الابتكارية في جميع الحالات تكون قد استغلت الفترة الزمنية في التوصل إلى منتج جديد آخر، وبالتالي تحقق ميزة السبق من جديد، كما أن المؤسسة في الفترة التي يأخذها المنافسين للحاق بها تكون قد استفادة من ميزة تكلفة الوحدة الأقل من خلال التعلم الناتج عن قانون الخبرة (منحني الخبرة) وهذا يقودنا إلى الحديث عن ميزة التكلفة الأدنى.

ثانيا -ميزة التكلفة الأدنى:

لقد رأينا أنه في ميزة السعر الأعلى أن المؤسسة يمكنها أن تحقق احتكار للسوق، ودرجة الاحتكار مرتبطة بدرجة كثافة الابتكار ومدى ملائمة الحاجات والرغبات، غير أنه في سوق المنافسة هناك بعض المنافسين الذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم من تقليد المنتجات الجديدة وبالتالي فإنهم سيقومون بتقليد منتج المؤسسة، ومن ثم اللحاق بها بسرعة مما قد يقوض قدرة المؤسسة في استرجاع استثماراتها والانتفاع بشكل مرضي بما قدمته إلى السوق، وهنا يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة الابتكارية والتي تمكنت من الحصول على ميزة السبق يمكنها أن تستفيد مرة ثانية من هذا الابتكار لكن بشكل آخر وهو ميزة التكلفة الأدنى، ففي الفترة

التي يكون المنافسون فيها يحاولون الالتحاق بالمؤسسة من خلال التقليد تكون هي قد استغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة الذي يخفض من تكاليف إنتاجها، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر بالنسبة إلى سعر السوق الاعتيادي.

المطلب الثاني: أثر الابتكار في خفض التكلفة وزيادة المبيعات:

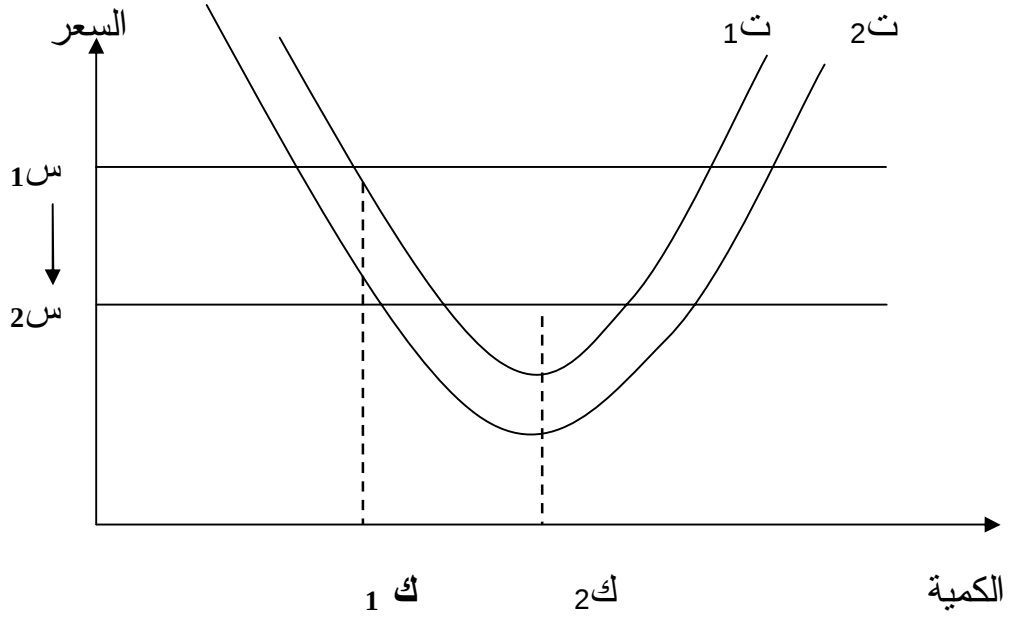
إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، وذلك لما ينعكس على أداء المؤسسة، حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعني سعر بيع أقل من سعر المنافسين وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

إن تقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، وهذا ما يمثل الاتجاه من أعلى إلى الأسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي⁽¹⁾، حيث يمكن للمؤسسة من خلال الابتكار أن تخفض التكلفة من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في ابتكار و/أو تقديم المنتج إلى السوق وهذا الذي يهمننا هنا.

فإذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار طريقة تسويقية جديدة تسمح لها بعرض المنتج و/أو تقديم منتج جديد، ولكن بتكلفة أقل قد ينعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للمنتج خاصة إذا قلنا بأن، 50 % من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين وهذا ما يجعل المؤسسة التي تتبنى الاتجاه الابتكاري في التسويق قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي، حيث انخفض السعر من س 1 إلى س 2 بتأثير انخفاض التكلفة ، وهذا ما سيزيد من كمية المبيعات من ك 1 إلى ك 2 .

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 16 .

الشكل رقم (15) : انخفاض التكلفة وزيادة المبيعات



المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 228 .

المطلب الثالث: أثر الابتكار على دورة حياة المنتج.

هناك علاقة جد هامة بين ابتكار المنتجات ودورة حياتها من جهة، وبين دورة حياة المنتج وبين الربحية من جهة أخرى، فالمعروف أن لكل منتج دورة حياة حيث يولد، يعيش ثم يموت وقد اتفق المتخصصين في التسويق على وجود أربعة مراحل في دورة حياة المنتج، فالمنتج يمر خلال فترات من الزمن بمرحلة التقديم ثم مرحلة النمو ثم مرحلة النضج وأخيراً مرحلة الانحدار أو التدهور، والشكل رقم (16) يوضح الشكل النمطي لدورة حياة المنتج من خلال منحنى المبيعات بدلالة الزمن، أما المنحنى الثاني فهو يمثل الربحية، حيث أنه أثناء مرحلة التقديم تتحمل المؤسسة خسارة نتيجة الإنفاق على الإعلان والترويج لخلق الإدراك والوعي بمنتجها الجديد لدى المستهلكين والتعريف به، بالإضافة إلى مصاريف المتعلقة ببحوث السوق، ولذلك نجد أن منحنى الربحية يكون أسفل محور الزمن في هذه المرحلة، وإذا ما تحقق النجاح الذي يعود الفضل الكبير فيه إلى التسويق، فإن المنتج سينتقل إلى مرحلة النمو، حيث يزداد فيها حجم مبيعاته ويصبح المنتج مربحاً، ثم يستمر الوضع هكذا لفترة حتى يصل المنتج إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة النضج حيث تستمر الزيادة في المبيعات ولكن بمعدلات منخفضة

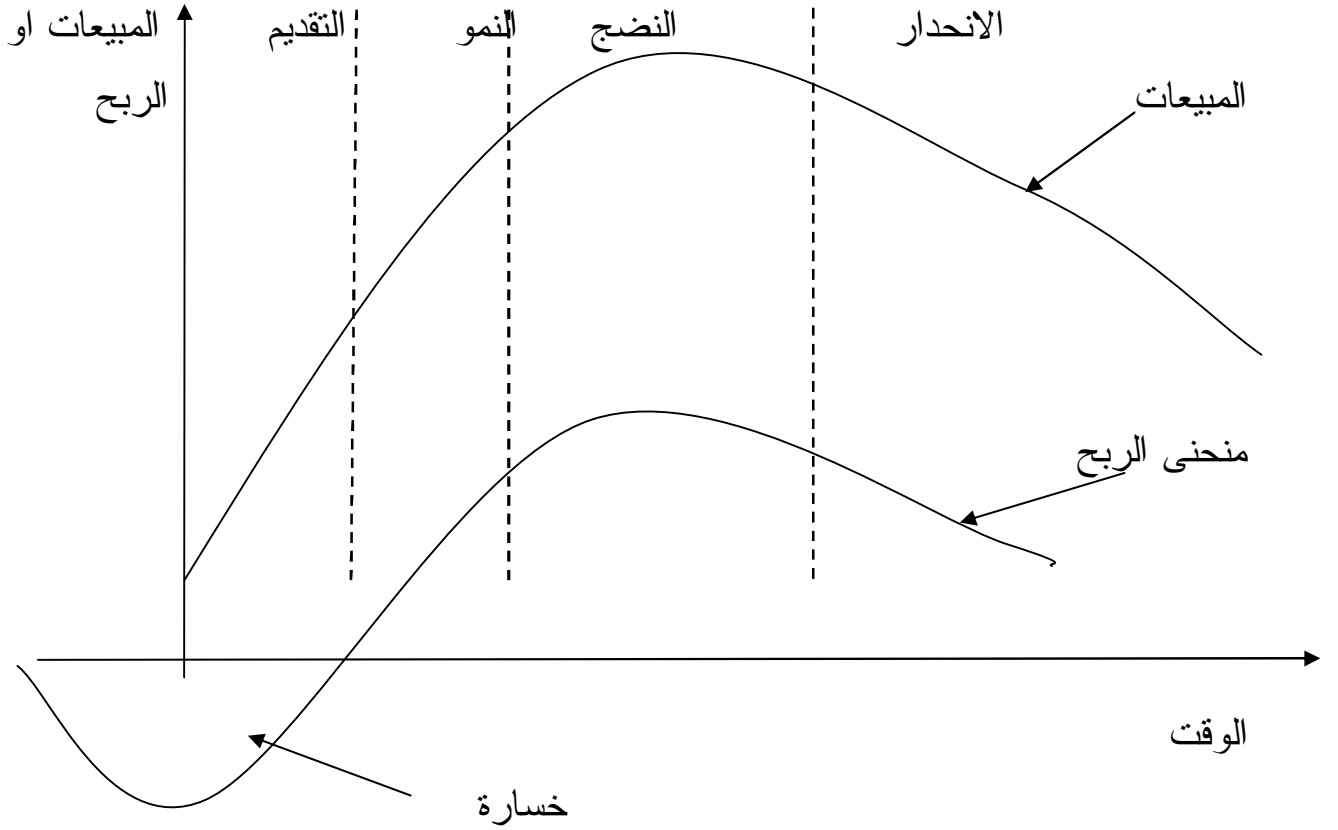
الفصل الثالث.....مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.

تدريجياً، ونتيجة لذلك فإن أرباح المنتج في هذه المرحلة تكون قد وصلت إلى أقصى درجة لها ثم تأخذ في الانخفاض بسرعة للدرجة التي يجب أن تتوقع معها الإدارة حدوث خسارة، وبالفعل فإنه عندما ينتقل المنتج إلى مرحلة الانحدار فإن حجم مبيعاته ينخفض وينتج عن ذلك تحقيق خسارة.

ومن المعروف أن الأرباح تبدأ مع مرحلة النمو وتكون في حدها الأقصى في مرحلة النضج وبالتالي فإن إطالة الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج وخاصة مرحلتي النمو والنضج تنعكس على تدفق المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول، ويعد الابتكار من خلال المدخل التحسيني أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإطالة حياة المنتج وهذا هو واقع العلاقة المهمة، إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي أو إضافة سمة جديدة أو أكثر للمنتج الجديد مثل تحسين تصميمه أو تسهيل استخدامه أو مدى ملائمته للغرض من استعماله بالنسبة للزبون...إلخ، تدخل ضمن الابتكار -التحسين، وهذا ما يسمى بالتحسين بالاتجاه من الأسفل إلى الأعلى⁽¹⁾، حيث ينتج عن هذا التحسين خلق رغبة جديدة لدى المستهلك تدفعه إلى معاودة الشراء (العرض يخلق الطلب من جديد ويدفعه)، وهذه هي المهمة الأساسية للابتكار التسويقي، حيث تكون هذه الوسيلة أفضل وأكثر كفاءة من اللجوء إلى ترويج مكثف في حالة دخول المنتج مرحلة الانحدار من أجل إعادته إلى مرحلة النضج أو النمو.

(1) عصام الدين أمين أبو علفة: مرجع سابق، ص 165 .

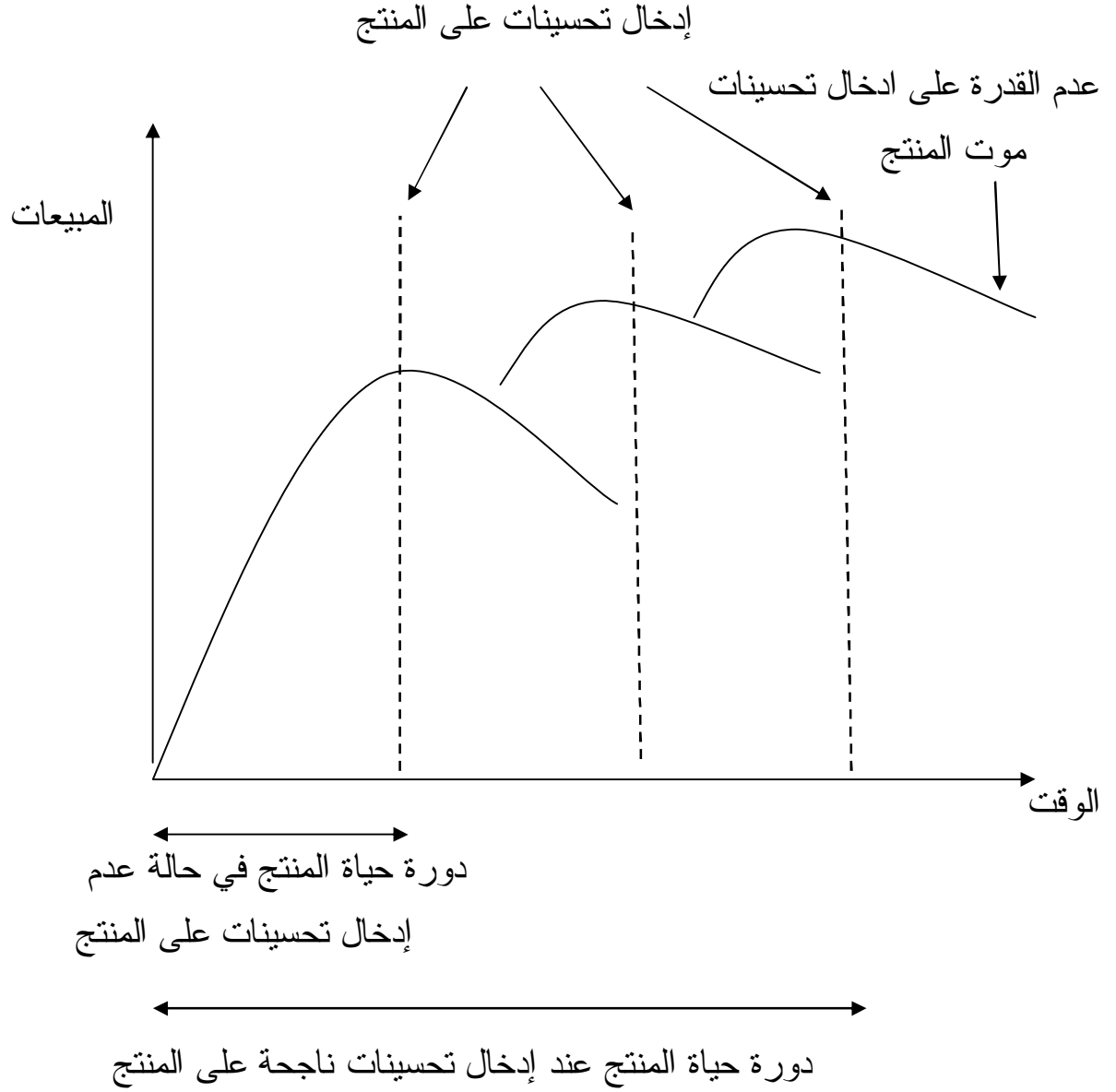
الشكل رقم (16): الدورة النمطية لحياة المنتج من خلال منحنى المبيعات ودورة الربح والخسارة



المصدر :عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص253 .

إن إتباع المدخل التحسيني بشكل مستمر في الابتكار المنتجات يمكن المؤسسة من امتلاك سلسلة من الميزات التنافسية تواجه بها السوق وتحافظ من خلالها على حصتها السوقية ، كما أن إدخال هذه التحسينات يطيل من عمر المنتج إلى أقصى حد ممكن إلي مرحلة لا يمكن معها إدخال تحسين، وبمعنى آخر تكون تكلفة إدخال التحسين أكبر من تكلفة التوصل إلى ابتكار جذري أو أن يأتي ابتكار جذري يقضي على كل أمل في إدخال تحسينات على المنتج الحالي. والشكل رقم(17) يوضح كيف يؤثر الابتكار التحسيني الناجح على إطالة دورة حياة المنتج.

الشكل رقم (17): أثر إدخال تحسينات على إطالة دورة حياة المنتج

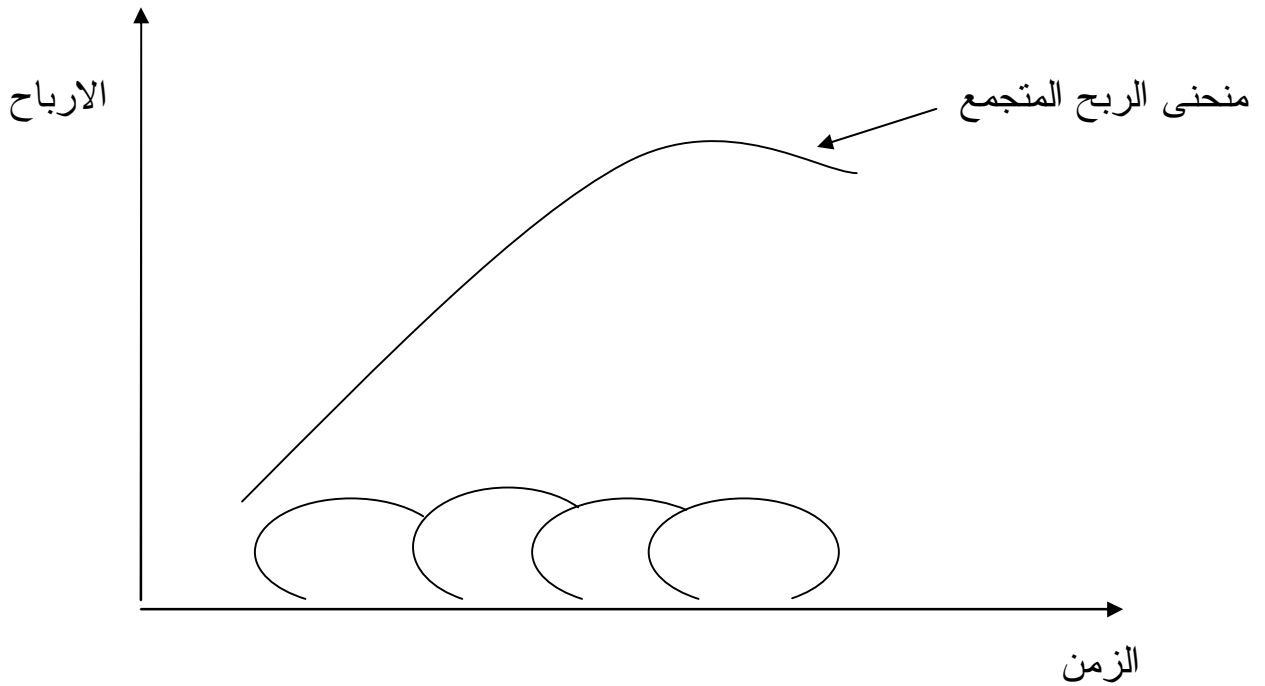


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الدراسة النظرية

إن طول وإطالة عمر المنتج يعتبر أمر ضروري وذلك حتى يتسنى الاستفادة منه، وذلك أن دورة حياة أطول تعني تدفقات نقدية أطول ما يضمن استقرار المؤسسة بشكل أفضل أمام المنافسين.

"إن الآثار الناتجة عن تلك العملية المستمرة في إدخال منتجات جديدة من طرف المؤسسة يمكن تصورها من خلال الشكل رقم (18) وكما يلاحظ فإن هناك سلسلة من منحنيات الأرباح عبر الزمن تظهر النجاح في تقديم منتجات جديدة ، ويظهر المنحنى الخاص بالربح المتجمع الإجمالي للمؤسسة نتيجة لذلك الوضع والأرباح سوف تزيد وأخيرا تصل إلى أعلى مستوى عندما تصل المؤسسة إلى الحدود القصوى لمواردها المتاحة ، وعندما تصبح بعض منتجاتها الحالية مستنفذة".

الشكل رقم (18): تأثير تقديم المنتجات الجديدة على الربحية



المصدر: جمال الدين محمد المرسى: مرجع سابق، ص 235 .

وما يجب أن نشير إليه أن هناك بعض المنتجات ليست لها دورة حياة نمطية، بمعنى أنها مازلت لم تندثر وبمعنى آخر أنها مازالت في مرحلة النضج، وبالتالي فإن أرباح المتولدة عنها مازالت تتدفق ومن بين هذه المنتجات على سبيل المثال: قلم الرصاص، السيارة وسكين المطبخ حيث أن هذه المنتجات مازالت لم تدخل مرحلة الانحدار، بالرغم من أن هذه المنتجات قد تما التوصل إليها منذ عقود، إن هذه الفئة من المنتجات هي منتجات الابتكار الجذري أي أنها ناتجة عن الابتكارات جذرية، ومن المعروف أن الابتكار الجذري يعتمد على التكنولوجيا بشكل أكبر وإن كان يحتاج إلى التسويق حتى ينجح.

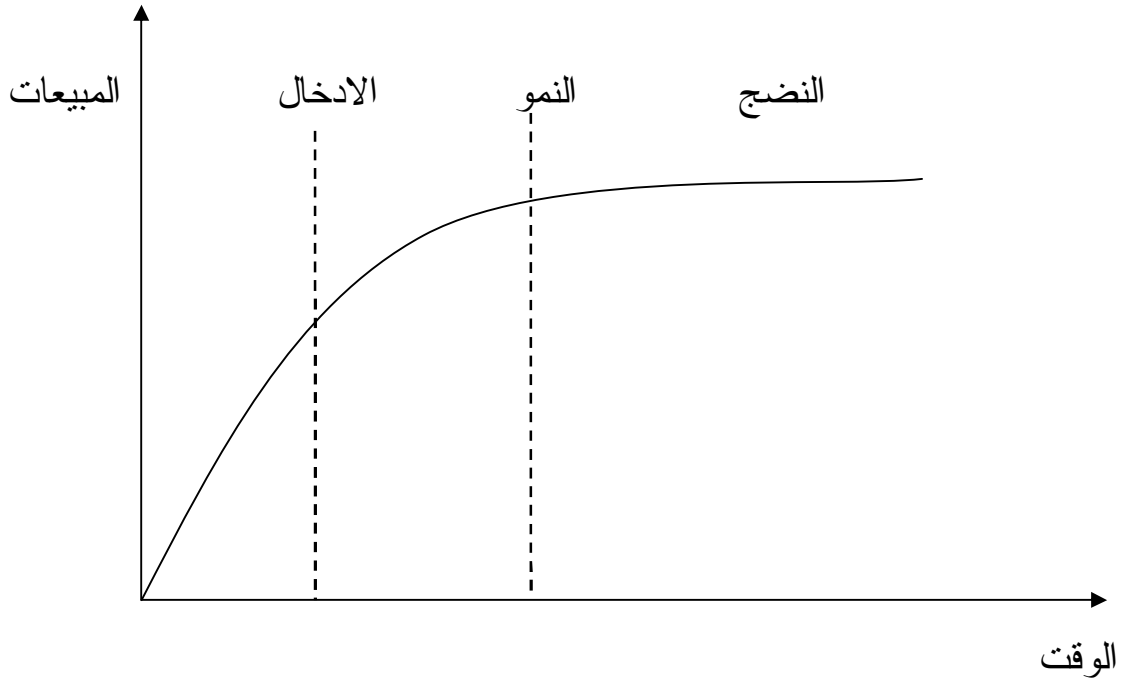
الفصل الثالث.....مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.

إن المنتجات الناتجة عن الابتكارات الجذرية لها دورة حياة طويلة ولن تخرج من السوق إلا بمنتجات ناتجة عن ابتكارات جذرية جديدة أخرى.

إلا أن هناك بعض المنتجات تدخل ضمن هذه الفئة ولم تتطلب أي تكنولوجيا عالية ومازالت دورة حياتها مفتوحة، ومن أمثلتها مشروب الكوكاكولا إلا أن سر طول دورة حياتها الشبه مفتوحة يرجع إلى التسويق والابتكار فيه من خلال طرق عرضها، إيجاد تموقع لها في أذهان المستهلكين، تعبئتها، أساليب تنشيط المبيعات...، جعل من دورة حياتها تطول (تحويل التهديدات إلى فرص بشكل مستمر).

ويوضح الشكل رقم (19) هذه الدورة (الغير عادية) لحياة هذه الفئة من المنتجات.

الشكل رقم (19): دورة حياة المنتج (قلم الرصاص) بدون مرحلة الانحدار



المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 278 .

وبالتالي فإن لدرجة كثافة ابتكار أثر بالغ على طول أو قصر حياة المنتج ، ومن ثم على الأرباح وهو بدوره يعتمد على التسويق لينجح ، وفي الظروف التي تشهدها المؤسسات المعاصرة فإن الاعتماد على الابتكار التسويقي يكون ضروريا ، لما يتيح هذا الأخير من إمكانيات كشف جميع الفرص المتاحة واقتناصها واستغلالها بشكل الأمثل ، مما يزيد في معدلات نجاح الابتكار التحسيني أو خلق حاجات وكشف عن الحاجات الكامنة ، مما يزيد في

نجاح الابتكار الجذري (جودة المخرجات من جودة المدخلات)، وبالتالي قد يؤدي الابتكار خاصة الجذري في هذه الحالة إلى إطالة دورة حياة المنتج وجعلها شبه أبدية.

المطلب الرابع: أثر الابتكار على رضا المستهلك

هناك صراع خفي قائم بين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج عندما يتعلق الأمر بابتكار المنتجات ويتمثل في وجود اتجاهان في هذه العملية، حيث تدعم كل وظيفة اتجاه معين وهذان الاتجاهان هما التبسيط والتنويع، ولابد للمؤسسة أن تحدد سياستها إزاءهما، ويعني التنويع المنتج تحديد درجة مثلى لتنوع تشكيلة المنتجات ، حيث أن التنوع الزائد (زيادة عدد المنتجات المختلفة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها استجابة لحاجات الزبون الخاص ، يزيد من التكلفة ويقلل من الكفاءة التشغيلية وهذا من وجهة نظر الإنتاج غير مرغوب فيه، بينما التنويع التبسيط أو التنوع المحدود يزيد من الكفاءة التشغيلية لنظام الإنتاج إلا أنه يخفض المبيعات، وذلك لأنه يحد من الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة، وهذا من وجهة نظر التسويق غير مرغوب فيه، ولما كان الأصل في الإنتاج عدم امتلاء المخازن وإنما وجود طلب عليه في السوق، حيث نجد أن الابتكار يؤدي إلى التنويع منه إلى التبسيط، لأنه يأتي بالجديد والذي يدخل ضمن التنوع (من حيث أن الجديد هو نوع إضافي يضاف للأنواع الأخرى التي تنتجها الشركة) (1).

حيث أن التنويع يعني وجود عدد كبير من المنتجات، ويؤدي هذا إلى تحسين خدمة المستهلك لأن هذا يوفر أمامه فرصة أكبر لاختيار المنتجات حسب حاجته مما يزيد من المبيعات، وأي خفض في درجة التنوع بالمقارنة مع المنافسين لابد أن يؤدي إلى تقليص المبيعات، وهذا يقودنا إلى الحديث عن إيجاد توازن بين هاتين الوجهتين وقبل هذا يجب الإجابة عن السؤال التالي ما هو دور الابتكار من كل هذا ؟

إن تبني المؤسسة للإستراتيجية تنويع في منتجاتها يعني قيامها بإدخال خطوط منتجات إضافية جديد للخطوط الحالية التي تتعامل فيها المؤسسة، وهذا يعتبر ابتكار على أقل من

(1) نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص26 .

الفصل الثالث.....مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.

منظور تسويق ويقودنا الحديث هنا أيضا للحديث عن الإستراتيجية فرعية وهي التشكيل، حيث يعني إضافة شكل جديد من المنتجات الحالية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو التعامل فيها مثل (أحجام مختلفة بالنسبة للثلاجات)، بالرغم من أن هذا التغير الذي قد يعتبره البعض طفيف، فإنه يعتبر ابتكار من منظور التسويقي، وبالتالي فإن الاتجاه نحو التنوع والتشكيل هو التوجه نحو الابتكار على الأقل من وجهة نظر التسويق.

إن كل من إستراتيجية التنويع والتشكيل تدخلان ضمن استراتيجيات توسيع المزيج المنتجات حيث أن التنويع يؤدي إلى اتساع مزيج المنتجات والذي بدوه يؤدي إلى (1):

- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.

- تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين.

أما التشكيل فإنه يؤدي إلى عمق خطوط الإنتاج وبالتالي تحقيق:

- الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة.

- تلبية الاحتياجات المتباينة للمستهلكين.

إن التنويع والتشكيل يؤديان إلى إرضاء أكبر قدر من المستهلكين بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة وكل هذا لن يتحقق إلا من خلال تبني المؤسسة لإستراتيجية تسويقية إبتكارية عند قيامها بتقديم منتجات جديدة إلى السوق، فالتنويع الزائد عن الحاجة يولد تكاليف لا مبرر لها أما التبسيط فإنه ينتج عنه صرف مستهلكين محتملين.

(1) عصام الدين أمين أبو علفة: مرجع سابق، ص250 .

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى المباحث الثلاثة المكونة لهذا الفصل، نستخلص ما يلي :

1- يعتبر أداء المؤسسة محصلة لتفاعل بين مجموعة من الأداءات الجزئية المتمثلة في أداء الأنشطة الرئيسة داخل المؤسسة ، حيث يعتبر الأداء التسويقي أحد هذه الأداءات الجزئية وأي تحسين في هذا الأداء سيؤدي إلى تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

2- إن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يمكن المؤسسة من تقديم منتجات تعتبر على أقل جديدة من منظور تسويقي، حيث يمكن مراقبة أثره من خلال مراقبة أداء هذه المنتجات الجديدة التي تعتبر بمثابة مخرجات للابتكار التسويقي، ويتم ذلك من خلال إتباع إحدى الأنواع الثلاثة للمراقبة التسويقية للمنتجات، حيث أن مراقبة أداء المنتجات الجديدة يدخل ضمن صلاحيات الرقابة التسويقية.

3- ينتج عن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات في حالة نجاحه ، منتجات جديدة قادرة على أن تحقق مجموعة من الأهداف وهي :زيادة الربحية، تقليل التكلفة، زيادة المبيعات، إطالة دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى توسيع تشكيلة المؤسسة(زيادة درجة التنوع)التي تنعكس على القدرة في إرضاء قطاعات سوقية جديدة، ومن ثم الزيادة في رضا المستهلكين الحاليين وكسب رضا مستهلكين آخرين جدد، وتحقق كل هذه الأهداف أو بعضها ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

دراسة حالة

مركب المنظفات

(ENAD - SIDET)

مقدمة الفصل الرابع :

بعد تطرقنا في الفصول الثلاثة السابقة لمفهوم الابتكار التسويقي ومراحله ومتطلباته، وكذا الأساليب والإستراتيجيات المتبعة من أجل التوصل إلى منتج جديد إضافة إلى عملية الرقابة التسويقية للمنتجات وأثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي المركب التابع للمجمع الصناعي (ENAD (SIDET بسور الغزلان المتخصص في صناعة مواد التنظيف، حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى دخول مؤسسات أجنبية تنشط في هذا المجال، مما جعل من الظفر بحصص سوقية هامة أهم هدف لتلك المؤسسات.

وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية فيما يتعلق بهذا القطاع، مما حتم على مركب SIDET تبني استراتيجيات معينة لمواجهة هذا الزخم التنافسي للحفاظ على حصته السوقية، وبناء حصص أخرى إن أمكن.

المبحث الأول :منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

يمكن من خلال دراسة حالة مركب اكتشاف طبيعة الابتكار التسويقي في مجال المنتجات في المؤسسة الجزائرية اثره على تحسين اداء المؤسسة.

المطلب الأول :منهجية الدراسة الميدانية

وتستخدم في هذه الدراسة مجموعة من الأدوات عند جمع المعلومات والبيانات عن مركب SIDET وعن طبيعة الابتكارات الموجودة فيه .

• أدوات الدراسة الميدانية:

على ضوء اشكالية وأهداف البحث و الفرضيات السابقة تم تصميم الدراسة بحيث تعتمد على نوعين من البيانات المطلوبة :

❖ **البيانات الثانوية :** حيث مصدر هذه البيانات هو الوثائق والسجلات الإدارية ومن خلال هذه الأداة تم الإطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة و تطور الإنتاج منذ إنشائها ، إن هذه الأداة توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة فيما يتعلق بمبيعات المنتجات الجديدة ، وهذه المعلومات ضرورية من أجل القيام بالبحث.

❖ **البيانات الأولية :** و تم الحصول عليها من خلال :

1 - المقابلة:

وهي من بين وسائل الدراسة المستخدمة لمعرفة آلية ابتكار المنتجات الجديدة، وأي الاستراتيجيات التي يتبعها المركب في ذلك وماهية العوائق التي تواجهه ، وقد تم إجراء المقابلة المباشرة مع المسؤولين على تقديم المنتجات الجديدة ، وكانت أهم مقابلة مع مساعد المدير العام للمجمع ، باعتبار أن عملية تقديم المنتجات الجديدة موكلة إلى هذه المصلحة ، وتم تقديم أسئلة هذه المقابلة في شكل حوار و لم يتم طرحها بشكل مباشر حتى نضمن الحد الأدنى من صحتها ، باعتبار أنه قد لا يتم إدراك المقصود منها ، وأيضا قد تكون هناك أسئلة محرجة عند صياغتها بشكل مباشر وقد تم تجنب ذلك.

2 - الاستثمار (الاستقصاء):

تحتوي الاستثمار على مجموعة من الاسئلة المتنوعة ، والتي تحاول توضيح اثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على اداء المؤسسة ، وهذا لمعرفة اتجاهاتهم نحو الابتكار و مدى اعتمادهم عليه في تطوير مؤسستهم.

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

من خلال هذا المطلب نحاول التعرف على نشأة المجمع عامة والمركب خاصة وكذلك معرفة مختلف وظائف الهيكل التنظيمي لمركب سيدات بسور الغزلان.

أولاً: لمحة تاريخية حول مؤسسة ENAD (*)

الشركة الوطنية للمنظفات تيكجدة (ENAD/SIDET) والتي كانت تسمى ب(S.N.IC) انشأت بمقتضى امر : 273/67 الصادر يوم 1967/11/14 ووضعت تحت الرعاية السامية لوزارة الصناعات الخفية.

وبعد ذلك ولغرض تحسين الانتاج وتحقيق حاجيات الوطن و المساهمة في الاقتصاد الوطني قامت الحكومة بإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية وذلك بتقسيمها الى ستة (06) مؤسسات من بينها المؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات ومواد الصيانة(E.N.A.D) حيث انشا مركب سور الغزلان لتلبية حاجيات المنطقة الوسطى من المنظفات ومواد الصيانة.

وفي 12 نوفمبر 1975 تم الامضاء على ثلاثة (03) عقود لانجاز ثلاثة مركبات للمنظفات ومواد الصيانة الاول بشلغوم العيد والثاني بعين تيموشنت ومركب سور الغزلان

* وثائق خاصة بالمؤسسة

الفصل الرابع :..... دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET) بسور الغزلان.

بمبلغ اجمالي قدر ب 1355 مليون دج وذلك مع شركة ايطالية (ITALCONSULT) الدخول في حيز التطبيق كان في 12 جويلية 1976.

وفي 30 اكتوبر 1977 قدمت الشركة الايطالية عريضة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية سميت ب عريضة اعادة التقدير طلبت فيها الشركة الايطالية مبلغ 130 مليون يدفع بالعملة الصعبة وهذا تعويضا عن التأخيرات بعدها عرفت الشركة الايطالية صعوبات مالية الشيء الذي جعلها تتسحب من هذه المشاريع في 01/08/1981.

في ديسمبر 1983 اتفقت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية مع الشركة الايطالية على فسخ العقد المبرم بينهما بطريقة ودية وعلى اثر ذلك تمت مفاوضات حول اسناد هذه المشاريع لشركة ايطالية اخرى (ITALIPLANTI) هذه المفاوضات ادت الى ابرام وإمضاء عقود مرة ثانية في مارس 1984 وهكذا بدا الاستغلال في المركب في 1986.

ثانيا: تقديم مركب (SIDET)

الاسم SIDET يعني المجمع الصناعي للمنظفات تيكجدة ، شكله القانوني شركة بالأسهم ،اول انتاج حققه المركب كان في شهر ديسمبر 1986 بعد المرور بعدة مراحل من عملية انجازه. مقره الاجتماعي بمدينة سور الغزلان في مكان يسمى برج منحس على الحافة الشمالية للطريق الولائي رقم 127 الذي يربط مدينة البويرة .
القدرة الانتاجية تقدر ب 86000 طن سنويا و تتمثل منتجاتها في:

- منظفات مسحوقة غسيل يدوي والي
- منظفات سائلة
- مسحوق مزيل الدسم
-

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمركب

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام و المسؤوليات على المستوى التنظيمي فهو وسيلة لتحقيق الاهداف الموجودة اذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد

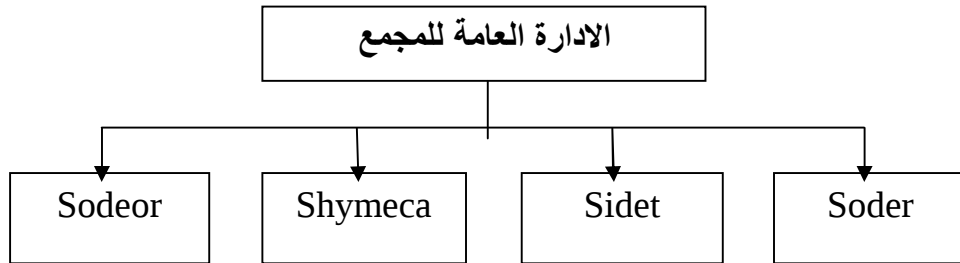
الفصل الرابع :..... دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET) بسور الغزلان.

ومناسب كما انه يمكن ان يكون عائق في تحقيق اهداف المؤسسة اذا لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب.

1 - الهيكل العام لمؤسسة(*)

كبدائية نقوم بتقديم وتوضيح كل فروع المجمع الصناعي للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان بالمخطط الاتي:

الشكل رقم (20) : فروع المجمع (ENAD)



المصدر: مقابلة مع مساعد المدير العام للمجمع

اما المؤسسات التابعة لهذه الفروع فهي كالآتي :

- فرع (Sodeor) شركة منظفات وهو يتكون فقط من :

• وحدة الصيانة سعيدة.

- فرع (Shymeca) شركة موجودة في الجزائر العاصمة تتكون من :

• وحدة مستحضرات التجميل الرويبة .

• وحدة مواد الصيانة حسين داي .

• وحدة شفرات الحلاقة الرويبة .

- فرع (Sidet) الشركة الصناعية للمنظفات تكجدة مكون من :

• مركب المنظفات بسور الغزلان(محل الدراسة).

* - مقابلة مع السيد : سعدي عبد العزيز . مساعد المدير العام للمجمع ENAD يوم: 2012/05/10.

• وحدة مواد الصيانة بالآخضرية.

- فرع (Soder) شركة المنظفات بشلغوم العيد:

• وحدة مواد الصيانة العينات التينة .

• وحدة مواد الصيانة سكيكة .

2 - عرض الهيكل التنظيمي لمركب SIDET (*)

يأتي على راس الهيكل التنظيمي للمركب المدير الذي يشرف على تسييره و التنسيق بين مختلف مصالحه ويقوم بالمهام التالية:

- ادارة المركب حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للمركب.

- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة .

- اليقظة فيما يخص الظروف الامنية للعمل وحماية مراكز النشاط.

1- الامانة : وهي تابعة للمدير وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد من المدير حيث لها اتصال مباشر مع اربعة اقسام رئيسية هي:

قسم الامن الصناعي ، قسم المساعدات المختلفة ، قسم التخطيط والتنظيم والتوجيه ، قسم الاستغلال.

2- قسم الانتاج : وهو اهم قسم في المركب يشرف على عملية الانتاج و التموين و دوره يكمن فيما يلي:

- ضمان التنسيق و المتابعة لمراكز الانتاج.

- تنفيذ الميزانية الانتاجية الخاصة بكل مراكز الانتاج.

(*) معلومات متحصل عليها من: مصلحة التكوين بمركب المنظفات.

- التأكد من ان المنتجات المقدمة للزبائن على المستوى المقبول.
- ضمان الحصول على مواد اولية ذات نوعية.

3- قسم المالية و المحاسبة:

يتكون من مصلحتين:

- مصلحة المالية : يهتم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الامثل.
- مصلحة المحاسبة :يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة الميزانية العامة ومصلحة التحليل وتهتم بتحديد الميزانية لكل مراكز الانتاج وكذا المكب ككل.

4- قسم التجارة : وفيه مصلحتين

- مصلحة المبيعات : وفيه مصلحتين البيع وتسيير المخزون.
- مصلحة الموارد العامة :يتضمن مصلحة الشراء النقل المركبات المتحركة يكمن دور هذا القسم في:
- تحديد قائمة الموردين الذين يتعاملون مع المركب .
- وضع القوانين و القواعد العامة مع الموردين والزبائن.
- الاشراف على تحقيق البرامج المسطرة من قبل المركب فيما يخص المبيعات.

5- قسم الموارد البشرية : ويضم المستخدمين ،التكوين الوسائل العامة ، و المصلحة

الاجتماعية ، وتتمثل وظيفته في:

- توظيف العمال وتسريحهم و احواله للتقاعد.
- ضمان المصلحة الاجتماعية للعمال.
- تقييم اداء المستخدمين بهدف معرفة كفاءتهم.

6- قسم الصيانة (التقنية) : مهمته اصلاح التعطلات الخاصة بمعدات الانتاج ويتفرع هذا القسم الى:

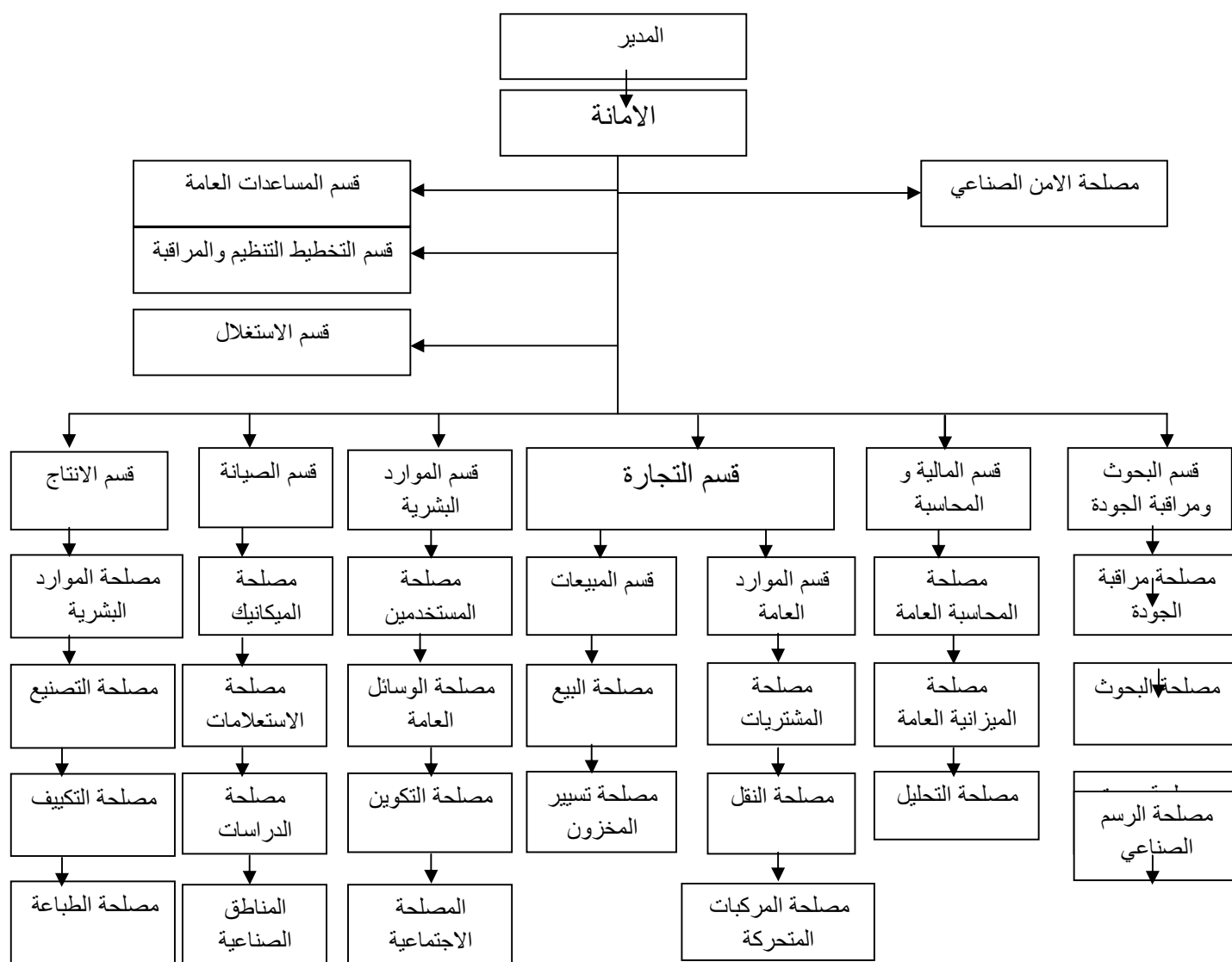
- مصلحة الميكانيك : خاصة بصيانة آلات الانتاج.
- مصلحة الدراسات : الاستعمالات ،المناطق الصناعية 1.2.3.4

7- قسم مراقبة الجودة : تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية و تتفرع الى مصلحتين.

- مصلحة مراقبة الجودة : تهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية فور خروجها من المصنع حيث يولي المركب درجة كبيرة من الاهمية للجودة و يجعلهم اهم اهدافه.

- مصلحة البحث والتطوير : مهمتها تحسين المنتجات الحالية للمركب و التوصل الى منتجات جديدة في المستقبل.

الشكل رقم(21): الهيكل التنظيمي للمركب



المصدر: من مصلحة التكوين بمركب المنظفات

المطلب الثالث :النشاط التسويقي للمركب

يضع المركب نصب عينيه في تحقيق مجموعة من الأهداف تتعلق بالنمو وتحقيق رضا المستهلكين وكسب ولائهم من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها حتى تستجيب إلى أكبر عدد من المستهلكين، ويرى المركب في الجودة عنصر حاسم في كسب ولاء عملائها، ولبلوغ هذه الأهداف اتبع المركب عدة إجراءات مختلفة، وذلك حسب أوضاعه الداخلية ومخططاته وبرامجه وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئته.

أولا - المنتج:

لقد تمكن المركب من التحسين في تشكيلة منتجاته بفضل المجهودات المبذولة من طرف الاطارات الموجودة في المجمع، فبعدما كان يقتصر انتاجه في البداية على منظفات مسحوقة غسيل يدوي بعلامة NOOR، غسيل الي بعلامة TELJ وبحجم واحد وتعبئة وحيدة، اعتمد المركب على الابتكار التحسيني في تطوير المنتجين نور وثلج، اصبح يسوقه في احجام مختلفة من اجل ارضاء الزبون والتنوع في تعبئة المنتج، كما تسوق تحت علامة نور منتج جديد وهو نور سائل خاص للأواني NOOR VAISSELLE في قارورات بسعة 700 مل في البداية، ثم حدث تغيير في سعة القارورة حيث اصبح بسعة 500 مل وبعبطور مختلفة، وأنتج ايضا منتج اخر نور الترا حيث مدة حياته لم تتعد السنة وكل هذا يدخل ضمن ابتكارات التحسين، كما توصل المركب الى ابتكر منتج ثلج مسحوق الى طبيعة سائلة وهذا لم يدم طويلا ثم تم ايقاف انتاجه، وذلك يعود الى عدم تسوقه جيدا (لم تكون دراسات سوقية من قبل).

وأیضا قام المركب بابتكار منتج جديد في السنوات الاولى من انطلاقه تحت علامة مختلفة هو منتج ندا عبارة عن مسحوق مزيل الدسم،و في الملحق رقم (03) صور لمختلف هذه المنتجات.

الفصل الرابع :..... دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET) بسور الغزلان.

والجدول رقم(05) يوضح تشكيلة المنتجات التي قدمها المركب و/او مازال يقدمها في السوق.

الجدول رقم (05):تشكيلة منتجات المركب

طبيعة المنتج	المنتج	التعبئة
منتج رغوي	نور (900غ)	علب من الكرتون
	نور(900غ)	اكياس بلاستيكية
	نور (600غ)	علب من الكرتون
	نور(600غ)	اكياس بلاستيكية
	نور(550غ)	اكياس بلاستيكية
	نور(400غ)	علب من الكرتون
	نور(400غ)	اكياس بلاستيكية
	نور (350غ)	اكياس بلاستيكية
	نور(200غ)	اكياس بلاستيكية
	نور(1كغ)	اكياس بلاستيكية
منتج غير رغوي الي	ثلج (4كغ)	حقيبة
	ثلج(3كغ)	حقيبة
	ثلج(800غ)	علب من الكرتون
	ثلج(500غ)	علب من الكرتون
	ندا(350غ)	قارورة بلاستيكية
مسحوق مزيل الدسم	نور سائل للوانى(500مل)	قارورة بلاستيكية
رغوي		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة..

ثانيا - التسعير:

يعتبر السعر أحد أهم المتغيرات التسويقية باعتباره الأساس لحساب الربح على العكس من عناصر التسويق الأخرى كالمنتج، الترويج والتوزيع التي تعتبر كتكاليف، وفيما يتعلق بسياسة التسعير، فإن هدف المركب المستقبلي هو التقليل من التكاليف الإجمالية لمنتجاتها إلى الحد الأدنى حتى يتمكن من المنافسة من خلال التكلفة الأدنى مع الحفاظ على عنصر الجودة، وهو يقدم حاليا منتجاته بأسعار مشابهة لأسعار منتجات المنافسين أمام المستهلك النهائي وبنفس درجة الجودة، حيث يقوم بتحديد أسعار منتجاته حسب المعايير التالية:

1- حجم التكاليف:

يضع المركب أسعار منتجاته بحيث تسمح بتغطية تكاليفها، فكلما كانت تكاليف الإنتاج كبيرة، كان سعر المنتج مرتفع والعكس صحيح، مثال ذلك : كلما كان الغلاف ذو جودة عالية، تكون تكلفته كبيرة وبالتالي يزيد من سعر بيع المنتج، وتقدر تكاليف التغليف ب 15 % من سعر بيع السلعة.

2- هامش الربح:

يقوم المركب إلى جانب تغطية التكاليف بالعمل على تحقيق هامش ربح معين وراء كل مبيعاتها ، وهذا لتحقيق أهم هدف ألا وهو الربح الذي يمكنها من الاستمرار.

3- المنافسة:

تمثل المنافسة عائق كبير أمام المركب، مما يضطره إلى تحديد السعر التنافسي القائم في السوق وهذا قصد التمكن من بيع منتجاته، خاصة وأن مستويات جودة المنتجات المتواجدة في السوق متقاربة.

4- قانون العرض والطلب:

كلما كان عرض المنتج ملائم خاصة المظهر الخارجي (الغلاف) كلما زاد في جلب المستهلكين حيث يمثل الغلاف البائع الصامت، أي زيادة الطلب على المنتج ويقابله ارتفاع في السعر، أما التغليف الرديء يؤدي إلى نفور المستهلكين، وبالتالي قلة الطلب على المنتج مما يحتم على المركب القيام بتخفيض السعر من أجل زيادة مبيعات منتجاته.

5- حجم الطلبيات:

كلما كان حجم الطلبيات كبيرا، تكون هناك مفاوضة حول تخفيض السعر، وبالتالي الزيادة في الإنتاج وتصريف المخزونات، واستبدالها بمخزونات جديدة.

ثالثا - الترويج:

السياسة او الاستراتيجية المتبعة في عملية الترويج في مركب sidet هي استراتيجية الدفع، حيث يحاول اقناع تجار الجملة بالتعامل مع منتجاته باستخدام جهود البيع الشخصي للتأثير عليه، وإقناعه من اجل طلب كميات معينة من منتجات المركب وتصريفها، وبنفس الطريقة يقوم تجار الجملة بإقناع تجار التجزئة للتعامل معه في اطار هذه المنتجات، وهذا الاخرى يقوم بدوره بالتأثير على المستهلك من اجل دفعه لا المنتجات.

فيما يخص البيع الشخصي فهو عبارة عن تسويق مباشر للمنتجات، ويقوم بهذا الدور مدير قسم التجارة ويساعده رئيس مصلحة البيع والتسويق. كما يولي المركب اهمية كبيرة لتنشيط المبيعات، وتتمثل الوسائل المستعملة في : الكتالوجات المطويات الورقية الصور المكبرة المشاركة في المعارض الدولية والمحلية الملتقيات والأيام الدراسية. كما تقوم بوضع لافتات وملصقات في الطرقات.

رابعا - التوزيع:

الهدف من التوزيع هو إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت المناسب والمكان المناسب، ويقوم المركب بتوزيع منتجاته في سوقه المحلي والمتمثل في الولايات (ولايات الصحراء، العاصمة، البويرة، البليلة،...)، وفيما يتعلق بسياسة التوزيع فإن المركب يتكفل بتوزيع جزء من منتجاته حيث يعتمد في ذلك على استخدام أسطول مكون من 07 شاحنة من أجل ضمان عملية توزيع منتجاتها في الوقت المناسب، كما يعتمد المركب في توزيع الجزء المتبقي من منتجاته على موزعين خواص وتتعامل مع 20 موزع ويستخدم المركب منافذ التوزيع الطويلة ويواجه المركب منافسة شديدة من عدد كبير من المؤسسات ويقدر عدد منافسيه في سوقه المحلي 5 منافسين وأهم منافسيه مؤسسة هنكل، اريال، النسر، اومو، وقد تمكنت المؤسسة.

المبحث الثاني: طبيعة وآلية ابتكار المنتجات المتبعة داخل المركب وعوائقها.

إن أي مؤسسة أصبحت مخيرة بين قرارين أحدهما مر وآخر حلو، وهما أن تبتكر أو تموت، وذلك أن عملية الابتكار عملية غير سهلة وتحمل معها درجة كبيرة من المخاطرة تهدد معها بقاء المؤسسة نفسها، وبذلك فإن كل مؤسسة تسعى عند قيامها بابتكار منتجات أن تتبع آلية وأسلوب يتلاءم مع إمكانياتها وقدراتها الخاصة، يسمح لها من تقليل العقبات التي تعيق قيامها بالابتكار وفق أسلوب آخر معين بإعتبار أن كل أسلوب له خصوصياته ومتطلباته ويتلاءم في ظل شروط معينة.

وسنحاول في هذا المبحث معرفة طبيعة الابتكارات التي يقدمها المركب وكذا الآلية والأسلوب الذي يتبعه في تقديمه لمنتجات جديدة، وأهم العوائق التي تحول دون قيامها بابتكار المنتجات.

المطلب الأول :طبيعة الابتكارات الموجودة في المركب

إن كل الابتكارات التي قدمها مركب sidet دخل ضمن ابتكارات التحسين وضمن الابتكارات الجديدة بالنسبة للمركب، وليست جديدة بالنسبة للمستهلكين بالمعنى الفعلي وهذا يعني عدم تقديمه لأي ابتكار جذري، وذلك يعود إلى أن الابتكارات الجذرية تتطلب قدرات مالية وتكنولوجية وخبرات فنية وهندسية وتسويقية لا يتوفر عليها المركب.

ومع ذلك فإن المركب قام بعدة إنجازات في هذا السياق وكلها تدخل كما أشرنا ضمن ابتكار التحسين، ففي البداية كان المركب ينتج فقط منظف noor بطبيعة مسحوقة وبحجم واحد 800 غ وفي تعبئة وحيدة (علب)و كذلك ينتج منتج telj بنفس المواصفات، ثم قامت بعد ذلك بإدخال تحسينات على تعبئة هذين المنتجين حتى يتوافق مع قطاعات سوقية أخرى وأصبحت تنتج حيث أصبح ينتج هذه المواد في اكياس بلاستيكية وباحجام مختلفة، وهذا يعتبر تشكيل في منتجات المركب مما يعني الزيادة في عمق مزيج المنتجات ومن المعروف أن زيادة العمق تؤدي إلى زيادة تلبية حاجات متباينة لدى المستهلكين.

إلا أن المركب رأى أنه يجب إدخال تحسينات على منتجاته والدخول إلى قطاعات سوقية جديدة بالنسبة له، حيث قام بإنتاج منتج جديد تحت علامة NOOR بطبيعة سائلة خاص للوانى كما قام ايضا بإنتاج منتج جديد اخر بعلامة NADA يستعمل في ازالة الدسم وتنظيف الاسلحة ،وهذا يعتبر بمثابة إدخال خط منتجات جديد له، أي أن المركب قام بتوسيع تشكيلة منتجاته وهذا يعتبر ابتكار بالمفهوم الواسع للابتكار(حيث يدخل ضمن المنتجات الجديدة بالنسبة للمركب).

إن كل ما قام به المركب هو التوسيع في تشكيلة منتجاته المقدمة إلى السوق متبع في ذلك إستراتيجية التنويع والتشكيل، حيث أن الاتجاه نحو التنوع هو الاتجاه نحو الابتكار، من كل هذا نجد أن كل ما قام به المركب هو إما إدخال تحسينات على منتجاته الحالية أو إدخال لخطوط أو بنود منتجات جديدة بالنسبة له، وعليه فإن كل هذا يدخل ضمن ما يسمى بالابتكار التحسيني.

المطلب الثاني : الآلية المتبعة في ابتكار المنتجات داخل المركب

لا شك في أن أدبيات الإدارة والتسويق تشير إلى أن هناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل ابتكار المنتجات، ومن المعروف أيضا أن أهم الأساليب المتبعة في أغلب المؤسسات هو الأسلوب البديهي بمداخله المختلفة، وما يجب أن نشير إليه هو أنه قبل اتخاذ قرار ابتكار من طرف المؤسسة، فإنه يجب معرفة طبيعة السوق حيث أن تقديم منتج جديد يجب أن يكون استجابة لوجود فرصة سوقية أو لوجود مشكلة تتعلق مثلا بنقص المبيعات، مما يستوجب إدخال تحسينات على المنتج الحالي.

ومن أجل معرفة الآلية التي يتبعها المركب في ابتكار المنتجات الجديدة، قمنا بعدة مقابلات مع المسؤولين في المركب والذين لهم علاقة بالموضوع، وأهم مقابلة تمت مع مساعد المدير العام للمركب باعتبار المدير العام هو المسؤول عن عملية الإنتاج، وقد تم إتباع أسلوب المقابلة من أجل جمع المعلومات اللازمة فيما يتعلق بهذا الموضوع، (أسئلة المقابلة موجودة في الملحق رقم (01)).

ومن خلال تحليل المقابلة توصلنا إلى النقاط التالية فيما يتعلق بآلية الابتكار التي يتبعها المركب:

- 1 - إن تقديم منتجات جديدة يرتبط إلى حد كبير بإرادة المدير العام للمركب، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة حيث تعود فكرة إدخال منتجات جديدة بالمركب إلى المدير العام للمركب، كما أن ذلك ناتج عن التغيرات التي تحدث في السوق من طرف المنافسين.
- 2 - عدم تكفل قسم التسويق بإدارة عملية تقديم المنتجات الجديدة ومتابعتها و اقتصار ذلك فقط على قسم الإنتاج ما يوحي بأن عملية ابتكار المنتجات داخل المركب لا تتم في سياقها الطبيعي.
- 3 - للمركب اطلاع على ما سيقدم عليه المنافسون من خطوات حيث يستخدم المركب ما يشبه نظام الاستخبارات التسويقية لمعرفة خطوات المنافسين القادمة، وهذا يعني أن المركب لن تفاجأ إزاء ما قد يقدم عليه المنافسون.

- 4 - إن تقديم منتجات جديدة هو مسؤولية مصلحة معينة وهي مصلحة الإنتاج داخل المركب في حين أن عملية ابتكار المنتجات الجديدة يجب أن تكون مسؤولية كل أقسام ومصالح المركب وكل العاملين لديه بشكل أو بآخر.
- 5 - عدم إتباع المركب أساليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها في البحث، وهذا يعني أن المركب (المجمع) يعتمد على أسلوب خاص به يتناسب مع قدراته وإمكانياته.
- 6 - إن كل ما يقوم به المركب فيما يتعلق بابتكار المنتجات هو الانطلاق من فكرة وحيدة والعمل على تحويلها إلى منتج ملموس، حيث يعتمد المركب على كفاءات داخلية للمجمع من أجل دراسة الجدوى الاقتصادية والتسويقية للفكرة ومن ثم للمنتج وبعد ذلك تقرر عملية الإنتاج والإطلاق.
- 7 - فيما يتعلق بالبحث عن الأفكار، اتضح أن المركب لا يتبع أي نموذج فكري من النماذج المعروفة كالعصف الذهني وغيرها، وهذا يعني أن المركب يفوت مصدر من أهم المصادر للأفكار الجديدة، وبغض النظر فيما إذا كان يعود السبب لعدم إدراك هذه النماذج أم لا أو لاعتماده أسلوب التبعية في القيام بذلك، فإن ما يتضح لنا أن جزء من النشاط الذي يقوم به المركب فيما يتعلق بالبحث عن الأفكار ليس مبني على أسس علمية.
- 8 - عتمد المركب على عنصر الخبرة، حيث أن الخبرة وحدها هنا لا تكفي، خاصة وأن المركب يعمل في قطاع يشهد منافسة من طرف شركات قوية أجنبية مثل هنكل، اريال، النسر، اومو،... وبالتالي لابد من استخدام ما توصلت إليه أوعية الفكر التسويقي والإداري في هذا المجال حتى تكون النتائج جيدة.
- 9 - عدم إشراك باقي عمال المركب في العملية الابتكارية، ليس العمال فقط بل باقي الإطارات خاصة في جلسات تتعلق بأفكار المنتجات الجديدة و يعود ذلك إلى عنصر الوقت أي أن الوقت لا يكفي لذلك، في حين أن هذا النوع من الاجتماعات يعمل على الانطلاق الفكري للعاملين لديه وبالتالي قيام العملية الابتكارية داخله.

من خلال المقابلة وبعد تحليل مختلف النقاط وجد أن المركب لا يتبع أساليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها، ويعود السبب الى نقص الخبرة الكافية في هذا المجال بالإضافة إلى التقليل من عنصر التكلفة والمخاطرة.

المطلب الثالث :عوائق ابتكار المنتجات التي تواجه المركب

إن قيام الابتكار يتطلب توافر مجموعة من العوامل على مستوى الأفراد العاملين بالمؤسسة والمؤسسة في حد ذاتها والمجتمع الذي تعمل به، وتبقى هناك عدة عوائق في مقدمتها درجة المخاطرة والميل إلى الحالة القائمة والتي تعاني منها المؤسسات الوطنية.

إن الابتكار هو الوسيلة الوحيدة للبقاء في دائرة المنافسة في وقتنا الحاضر، وبالنسبة لمركب "SIDET" فإنه يواجه منافسة شديدة من طرف حوالي 5 مؤسسات أجنبية، مما أوجب عليه أن يتبنى منهج ابتكاري حتى يبقى ويستمر من خلال خلق مناخ ملائم للقيام بعملية الابتكار والقضاء على العوائق التي قد يواجهها، وذلك لأنه لن يكون له خيار في المستقبل القريب إلا أن يبتكر أو يندثر وهناك ثلاثة عوائق أساسية تعيق عملية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات داخل مركب "SIDET" :

أولا - ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:

كما أشرنا سابقا ان ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار، حيث قامت عدة مؤسسات بدراسات من أجل تحديد معدلات الفشل والنجاح للمنتجات الجديدة ومحاولات تحليل عوامل النجاح والفشل، غير أن النتائج كانت متباينة وفي كثير من الأحيان متناقضة وربما يعود هذا إلى استخدام معايير أو مقاييس مختلفة لقياس الفشل^(*). وهذا لمسناه في فشل المركب في طرح منتوجه NOOR ULTRA الذي لم تستمر مدة حياته في السوق الا سنة تقريبا وهذا راجع إلى أسباب تسويقية

^(*) Jean Jacques Lambain, Op.cit, p 283.

وتجارية(سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين).

ثانيا -مقاومة التغير:

عادة ما يوجد اتجاه عام في المؤسسات لمقاومة التغير والتجديد، وذلك ببساطة للخوف من الجديد لأن الابتكار يعني ذلك الجديد الذي يهدد المصالح الفردية، بالإضافة إلى الفهم السيئ عن ما قد يشكله الابتكار من تهديدات، فالابتكار يعني التحول عن سلعة قائمة أو طريقة متبعة في إنتاج هذه السلعة إلى سلعة جديدة أو طريقة مستحدثة، مثل هذه التغيرات قد تكون صعبة على المديرين والعاملين في المؤسسة ولذلك تحدث المقاومة، لكن المقاومة الأكبر تأتي من المستهلك وهذا ما يميز المستهلك الجزائري، حيث يتميز بولائه للقديم وعلامات المنتجات الأجنبية وهذه من أكبر المشكلات التي تواجه المؤسسات الوطنية بما فيها مركب "SIDET" من خلال محاولة إقناع المستهلك الجزائري بأهمية وجدوى الابتكار المقدم خاصة وأن المؤسسات الوطنية لا تملك الخبرة التسويقية والأدوات اللازمة التي تمكنها من إقناع المستهلك، وهذا ما يلاحظ في نوعية أغلب الاشهارات المقدمة في التلفزة المحلية، حيث تواجه في كثير من الأحيان بالسخرية والنقد من مشاهديها.

كما أن لجوء المؤسسات الوطنية إلى أساليب تنشيط المبيعات كالألعاب والمسابقات و(الطمبولة)، دليل على عدم قدرة هذه المؤسسات على تقديم إعلانات تقنع المستهلك الجزائري بالمنتج المحلي، بالرغم أن بعض منتجات محلية تمتاز بالجودة العالية والقدرة على منافسة المنتجات الأجنبية.

ثالثا -نقص الخبرة في مجال التسويق:

في الواقع لا يوجد بالمركب مصلحة خاصة بالتسويق بالمعني الفعلي للكلمة، أي عدم وجود أفراد متخصصين في التسويق يعملون بداخله، وهذا ما يدل على تطبيقه للأنشطة التسويقية بطريقة تقليدية غير متطورة (عدم وجود الاستراتيجيات والخطط التسويقية)،

وهذا قد يشكل له مشكلة من نوع خاص، كل هذا يعني عدم امتلاك المركب لخبرة تسويقية كافية تمكنه من الابتكار في مجال التسويق مقارنة مع منافسيه خاصة الرئيسيين منهم، وإذا بقي المركب يعتمد على هذه الطريقة فإنه لن يتمكن من اكتساب الخبرة التسويقية الكافية التي يمكنه من الابتكار في هذا المجال.

المبحث الثالث : أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المركب

بعد تقديم مركب sidet وعرض النشاط التسويقي المتبع تم توضيح الصورة ولو بالشيء القليل عن طبيعة الابتكارات الموجودة في المركب و الآلية المتبعة في ابتكار المنتجات وكذلك أهم العوائق التي يواجهها في ابتكار المنتجات ، ومن خلال هذا المبحث يتضح أكثر أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المركب ، وهذا بتحليل نتائج الاستبيان الذي قدم لإطارات وعمال المركب من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لذلك.

المطلب الاول :الاستبيان

بالإضافة إلى الأساليب السابقة اللازمة لجمع البيانات، تم إعداد مجموعة من الأسئلة يتم من خلالها الوصول إلى المعلومات الضرورية لنفي أو تأكيد الفرضيات المراد اختبارها التي تم ذكرها سابقا في مقدمة البحث* .

* اسئلة الاستقصاء موجودة في الملحق رقم (02).

أ- تصميم الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان لاختبار الفرضيات المقدمة ، وأعتمد في ذلك على مجموعة من الأسئلة المتنوعة ♦ .

وقسم الاستبيان إلى محورين رئيسيين هما:

***المحور الأول :** مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها هو وصف خصائص العينة المستجوبة.

***المحور الثاني :** متعلق بتحديد أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المركب، حيث يحتوي هذا الجزء على ستة عشر عبارة تترجم: اثر الابتكار على الربحية، اثر الابتكار على خفض التكلفة وزيادة المبيعات ،اثر الابتكار على دورة حياة المنتج واثر الابتكار على رضا المستهلك.

ب - عينة الدراسة:

تتمثل في اختيار عينة من موظفي مركب SIDE ، وقد تم اختيار عينة من موظفي هذا المركب لغرض الاستبيان وبطريقة غير احتمالية، وتوزيع قائمة الاستبيانات على الإطارات والموظفين في هذا المركب .وقد تم توزيع 30 قائمة استبيان تم انتقاء منها 27 قائمة صالحة أي بنسبة 90 % وهذا لأن 3 قوائم الأخرى لها إجابات متناقضة وغير كاملة.

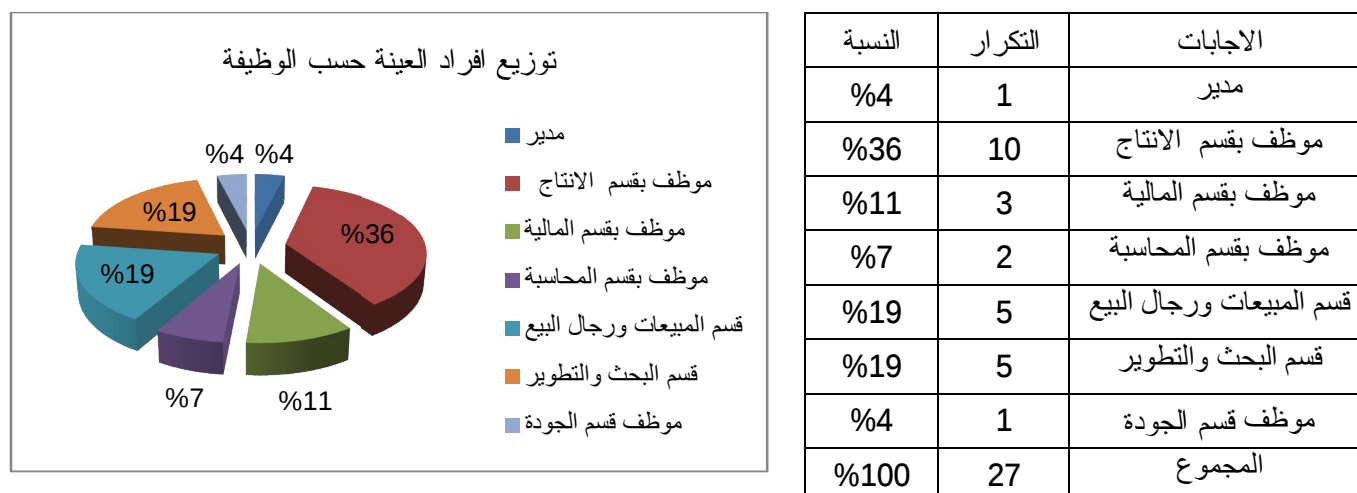
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الصالحة للتحليل عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها يدويا في جداول أعدت لذلك، ومن ثم إدخالها في الحاسوب على برامج EXCEL، واستخدم في تحليل النتائج أدوات إحصائية مثل : التكرارات والنسب المئوية.

♦ الأسئلة المغلقة بإجابة واحدة والأسئلة المغلقة بعدة اجوبة.

❖ الوظيفة :

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

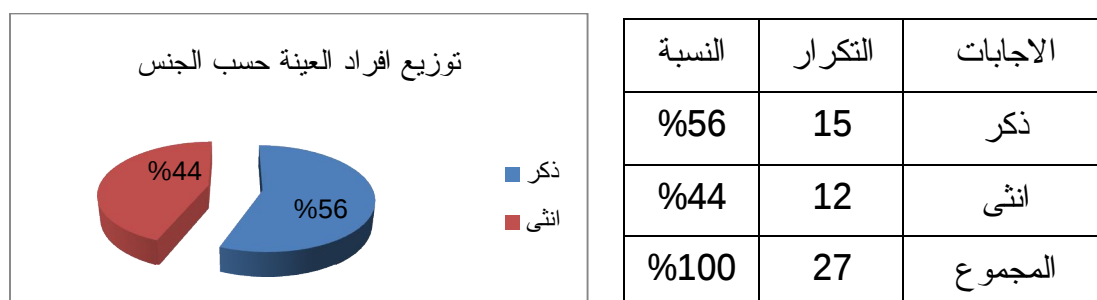


المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول رقم (6) نستطيع ان نقول ان اغلبية افراد العينة هم من قسم الانتاج بنسبة حوالي 36%، وسجلنا نفس النسبة للقسمين قسم المبيعات وقسم البحث والتطوير بنسبة تقدر ب 19%، اما نسبة الموظفين بقسم المالية كانت 11%، لكن باقي المستجوبين كانوا من الصالح الاخرى بنسب ضعيفة.

❖ الجنس:

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



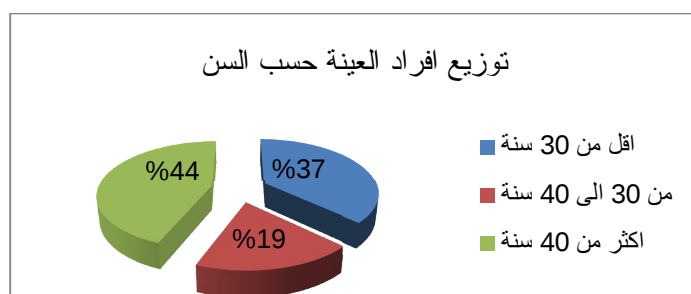
المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

الفصل الرابع :..... دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET) بسور الغزلان.

يتبين من الجدول رقم (07) ، أن نسبة الذكور ونسبة الإناث متقاربة وهذا لان أفراد العينة اخذت من العاملين في الادارة فقط ، حيث أنه في الحقيقة عدد الرجال اكبر بكثير من النساء في المركب ككل ، وهذا لطبيعة العمل في المصنع لا تستطيع المرأة القيام بها.

❖ الفئة العمرية:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن



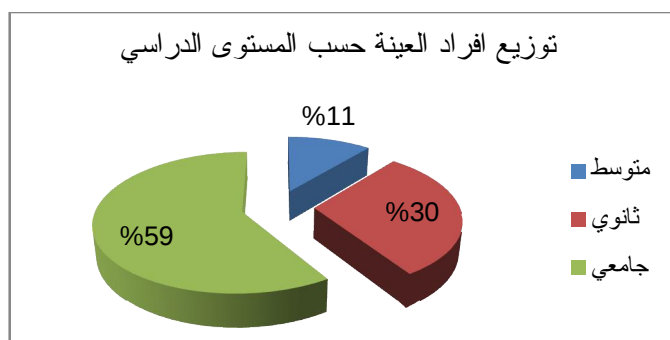
الاجابات	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	37%
من 30 إلى 40 سنة	5	19%
أكثر من 40 سنة	12	44%
المجموع	27	100%

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

يلاحظ من الجدول رقم(08)، أن اغلب أفراد العينة المدروسة من الموظفين ينتمون الى الفئتين (أقل من 30 سنة ، اكثر من 40 سنة)بنسب متقاربة 37 % - 44%على الترتيب ، وهذا ما يعكس طبيعة المؤسسة التي تعتمد على الطاقات ذات الخبرة في المجال وكذلك لكونها قديمة النشأة وتنشط في سوق هام في الجزائر، واعتماده على الطاقات الشبابية الصغيرة في السن من اجل مواكبة العصر ، بالاستفادة من قدراتهم(العلمية العلم المتطور).

❖ المستوى الدراسي:

الجدول رقم (09):توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



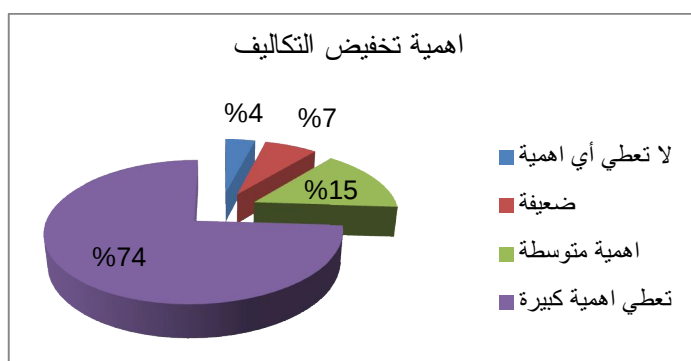
الاجابات	التكرار	النسبة
متوسط	3	11%
ثانوي	8	30%
جامعي	16	59%
المجموع	27	100%

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

بالنسبة للمستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي بنسبة 59% وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه ، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة ، لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من اجل تحسين الإنتاجية وتقديم خدمات بجودة عالية ، اما وجود المستوى المتوسط والثانوي يعود الى قدم المؤسسة وكما هو معروف قلة التعلم في الماضي.

❖ درجة أهمية تخفيض التكاليف:

الجدول رقم (10): أهمية تخفيض التكاليف



الاجابات	التكرار	النسبة
لا تعطي أي اهتمام	1	4%
ضعيفة	2	7%
أهمية متوسطة	4	15%
تعطي أهمية كبيرة	20	74%
المجموع	27	100%

المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

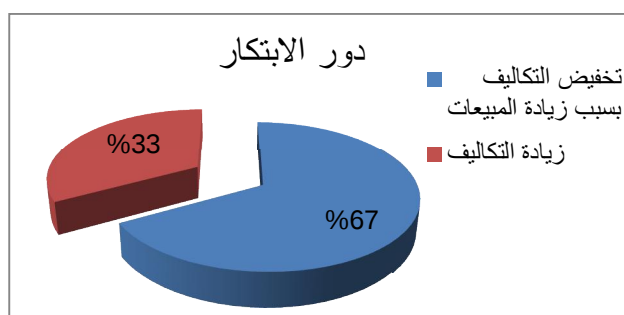
يوضح الجدول السابق ان المركب يعطي أهمية كبيرة لتخفيض التكاليف ، حيث ظهرت تلك الدرجة من الأهمية بنسبة 74% من الاجابات ،في حين ظهرت الفئة التي

الفصل الرابع :..... دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET) بسور الغزلان.

ترى أهمية متوسطة لتخفيض التكاليف بنسبة 15%، وعليه يمكن القول ان المركب يعتمد كل الطرق والأساليب التي تؤدي الى التخفيض من تكاليف الانتاج.

❖ توضيح دور الابتكار:

الجدول رقم (11): دور الابتكار في زيادة التكاليف



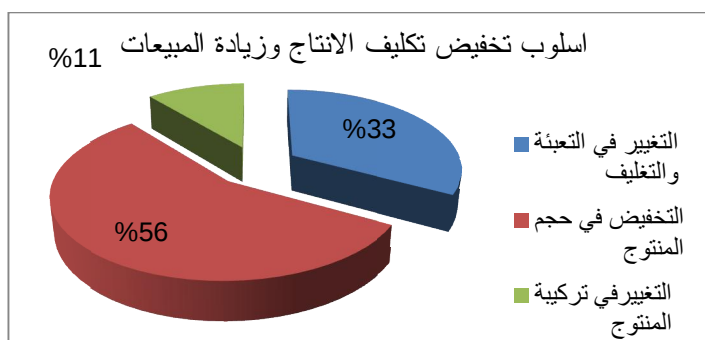
الاجابات	التكرار	النسبة
تخفيض التكاليف بسبب زيادة المبيعات	18	67%
زيادة التكاليف	9	33%
المجموع	27	100%

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

لمعرفة اهمية ودور الابتكار في تخفيض التكاليف ،طرح هذا السؤال و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (11) ،حيث الاغلبية من افراد العينة ترى أن الاهتمام بتطوير واستحداث منتجاته يخفض التكاليف ذلك لزيادة المبيعات ، حيث بلغت نسبة 67 % . أما بعض الموظفين يرون أن الابتكار(التحسين) يؤدي إلى زيادة التكاليف وهم بنسبة 33%، ما لا يفسر صدق اجاباتهم.

❖ اسلوب تخفيض تكاليف الانتاج و زيادة المبيعات:

الجدول رقم (12) : اسلوب تخفيض تكاليف الانتاج وزيادة المبيعات



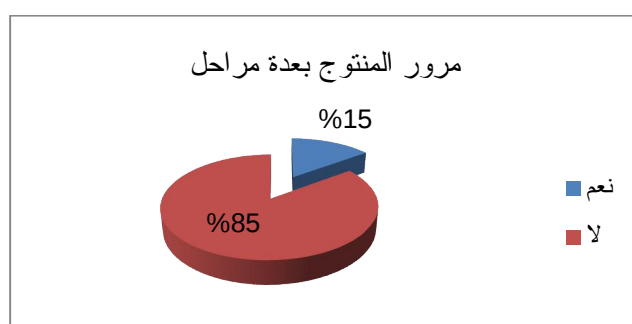
الاجابات	التكرار	النسبة
التغيير في التعبئة والتغليف	9	33%
التخفيض في حجم (وزن) المنتج	15	56%
التغيير في تركيبة المنتج	3	11%
المجموع	27	100%

المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

حسب نتائج هذا السؤال فان التخفيض في حجم وزن المنتج هو الاسلوب المعتمد كثيرا في المركب ، هذا ما تؤكد نسبة 56% من الاجابات ، والسبب يعود الى ان هذا الاسلوب لا يؤثر على رؤية المستهلك لهذا المنتج ، اما نسبة الاجابة فيما يخص التغيير في التعبئة والتغليف هي 33% ما يفسر ان المركب يعتمد على هذا الاسلوب احيانا.

❖ مرور المنتج بعدة مراحل في حياته:

الجدول رقم (13): مرور المنتج بعدة مراحل



الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	4	15%
لا	23	85%
المجموع	27	100%

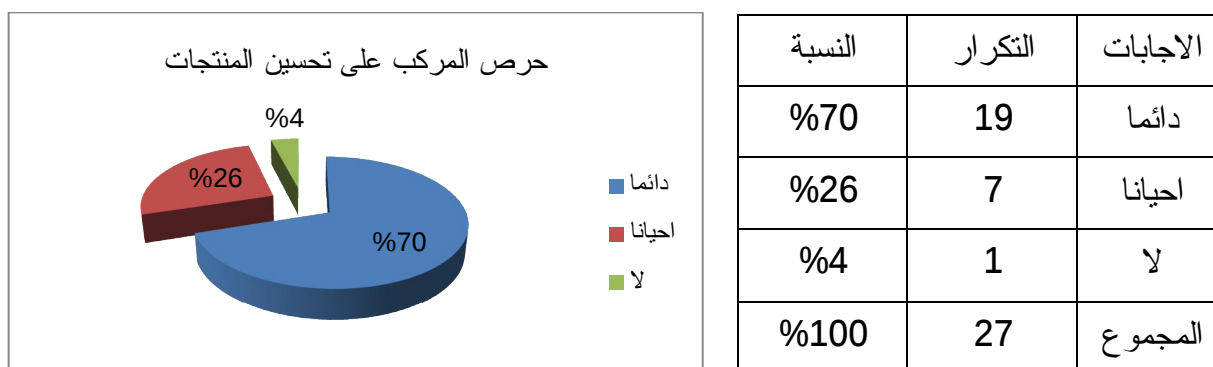
المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

بعد قراءة الجدول رقم (13) تبين ان نسبة 85 % من افراد العينة اجابوا ان المنتج لا يمكن ان يمر بعدة مراحل في حياته ، حيث حياة المنتج تكون محدودة وقد تكون طويلة او قصيرة فقط ، بالنسبة للذين اجابوا بنعم فربما لم يفهموا السؤال جيدا.

الفصل الرابع :..... دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET) بسور الغزلان.

❖ يحرص المركب على الابتكار في استحداث وتقديم المنتجات وتحسينها:

الجدول رقم (14): حرص المركب على تحسين المنتجات

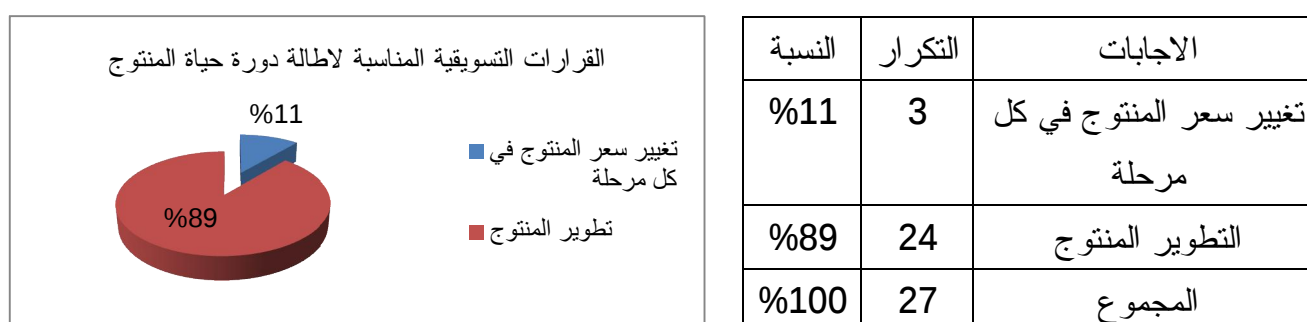


المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

من خلال الجدول رقم(14) نلاحظ نسبة الاجابات بنعم هي 70 % ، مما يدل على حرص المركب على تحسين منتجاته وتطويرها يكون دائما وهو الهدف الرئيسي للمركب، اما نسبة ضعيفة من الاجابات كانت بنفي هذه العبارة، وذلك يعود الى عدم تقديم منتجات تطوير المنتجات في السنوات الاخيرة، والسبب في ذلك وجود مشاكل مادية في المركب.

❖ القرارات التسويقية المناسبة لإطالة دورة حياة المنتج :

الجدول رقم (15) : القرارات التسويقية المناسبة لإطالة دورة حياة المنتج



المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

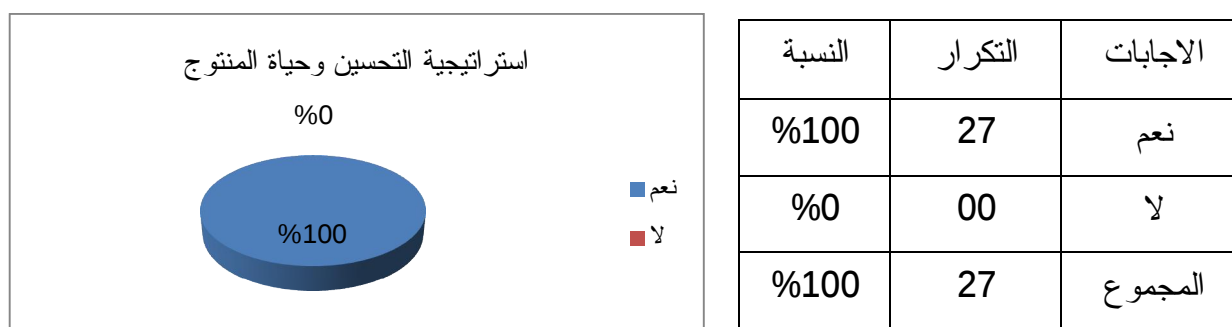
الشيء الملاحظ من الجدول رقم (15) ، ان اغلب افراد العينة يقولون ان المركب يعتمد على تطوير المنتج كقرار تسويقي لإطالة حياة المنتج، وهذا بالاغلبية بنسبة

الفصل الرابع :..... دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET) بسور الغزلان.

89%، بالتالي يمكن القول ان المركب يعتمد على الابتكار من الجانب التحسيني لبقاء منتجاته في السوق.

❖ تحسين المنتجات استراتيجية يتبعها المركب لإطالة حياة المنتج:

الجدول رقم (16) : استراتيجية التحسين و حياة المنتج

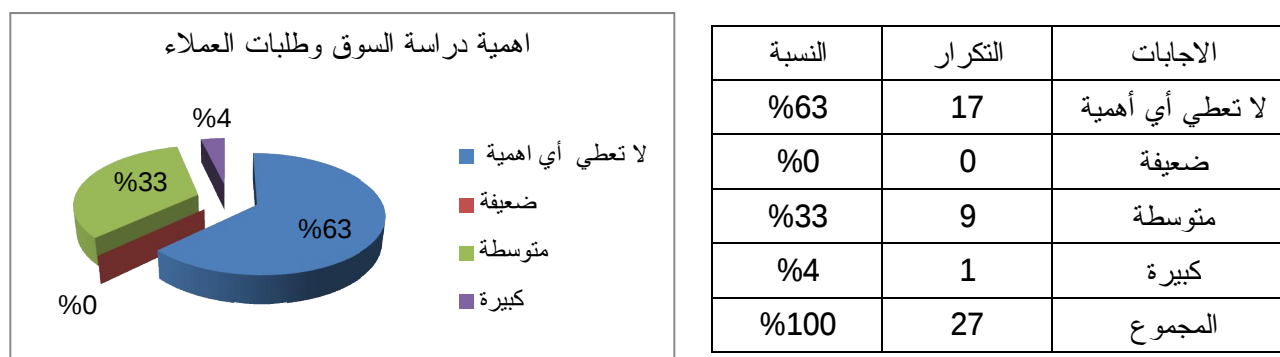


المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

كانت اجابات هذا السؤال كلها (100%) تؤكد ان الاستراتيجية المتبعة من اجل اطالة حياة المنتج هي استراتيجية التحسين ،وهذا يؤكد ان المركب يعتمد على الابتكار التحسيني.

❖ أهمية دراسة السوق وطلبات العملاء لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم:

الجدول رقم (17) : أهمية دراسة السوق وطلبات العملاء



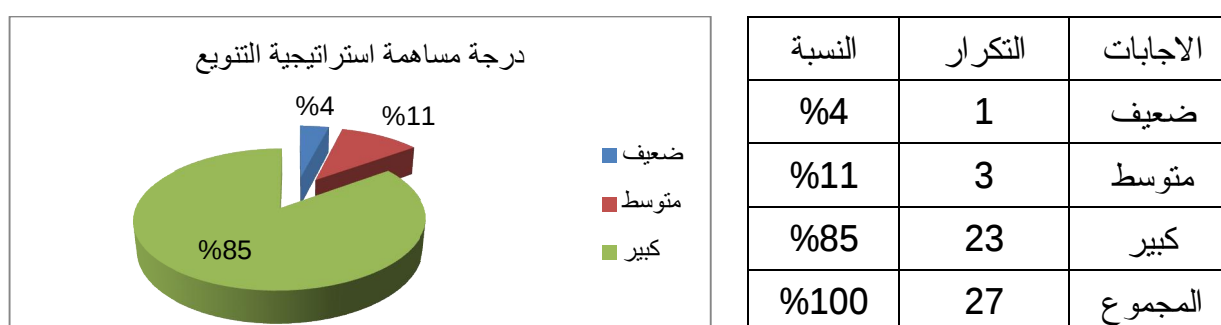
المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

الفصل الرابع :..... دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET) بسور الغزلان.

حسب 63 % من الاجابات فان المركب لا يعطي أي اهمية لدراسة السوق وذلك لارتفاع تكاليفها ، اما بالنسبة للذين يرون ان المركب يعطي اهمية متوسطة لهذه الدراسات كانت 9 % وهي نسبة قليلة ، وذلك من خلال اطلاق منتج جديد (منتج قديم محسن) ، وكانت نتائج هذه الدراسة مقبولة بالمقارنة مع تكاليفها.

❖ مدى مساهمة استراتيجية التنوع في المنتجات في تعزيز رضا المستهلك:

الجدول رقم (18) : درجة مساهمة استراتيجية التنوع

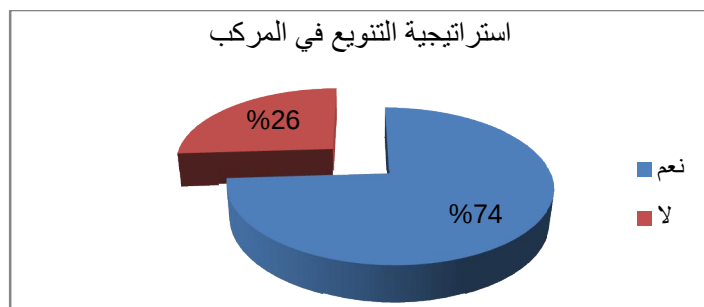


المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

حسب نتائج الجدول رقم (18) فان نسبة 85 % من الاجابات هي ان الهدف من استراتيجية التنوع في المنتجات هو تحقيق رضا المستهلك ، وذلك من خلال توسيع تشكيلة منتجاته.

❖ اعتماد المركب على التنويع في المنتجات:

الجدول رقم (19) : استراتيجية التنويع في المركب



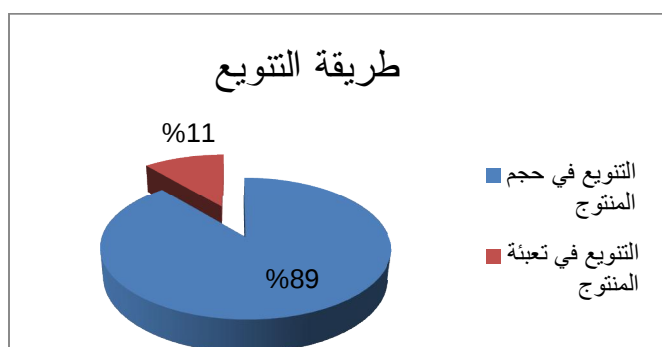
الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	20	74%
لا	7	26%
المجموع	27	100%

المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

بالاطلاع على نتائج الجدول رقم(19) يتضح ان نسبة الاجابة بنعم هي 74 % وهي نسبة عالية جد ،وهو ما يفسر اعتماد المركب على استراتيجية التنويع من خلال التنويع في احجام منتجاته وتسوقه اربعة علامات مختلفة .

❖ الطريقة المعتمدة في استراتيجية التنويع في المركب:

الجدول رقم (20): طريقة التنويع



الاجابات	التكرار	النسبة
التنويع في حجم (وزن) المنتج	24	89%
التنويع في تعبئة المنتج	3	11%
المجموع	27	100%

المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستمارة

تظهر نتائج الجدول رقم (20) ان التنويع في حجم (وزن) المنتج هي الطريقة المعتمدة في تنويع منتجاتهم وكان ذلك بنسبة 89% ، اما نسبة للتنويع في المنتج فهي 11%، لا يعني انه ليس من الاساليب المهمة التي يعتمدها المركب، و انما حسب المسؤولين بالمؤسسة.

خلاصة الفصل الرابع:

تمكنّت مؤسسة ENAD نحص بالذكّر مركب SIDET بسور الغزلان من إحتلال موقعا هامّا داخل السوق الجزائرية والحفاظ عليه منذ سنوات (26 سنة من الانطلاق) وذلك من تثمين مجموع إمكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية بإتباع أساليب تسويقية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق وما صاحبه من تحولات .وهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع باكتساب ميزات تنافسية، تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد عدد كبير من مؤسسات أجنبية تنشط في هذا القطاع.

هذه المنافسة الشديدة فرضت على المركب أن يعمل على تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر حيث تمكن من تقديم جملة من المنتجات والتي تعتبر جديدة على الأقل من منظور تسويقي، والمتمثلة في إدخال خطوط منتجات جديد، وهذا النوع ينعكس على زيادة تشكيلة منتجات المركب ومن ثم على درجة التنوع، بالإضافة إلى تقديم منتج جديد في مكان منتج القديم من خلال إدخال مجموعة من التحسينات والتعديلات عليه، لم تتطلب منها أي تكنولوجيا جديدة لتجسيدها بقدر ما تطلبت بعض الأفكار التسويقية الجديدة(تغيير لون الغلاف، تغيير العلامة، الشكل، السعة...)وهذا ما يطلق عليه بالإبتكار التسويقي في مجال المنتجات، وكان رد الفعل هذا نتيجة لما قام به المنافسين من خطوات.

خاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين أداء المؤسسة ، كما حاولنا تحديد ضرورته في المركب (ENAD- SIDET) الذي كان محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والكشف عن مختلف الأساليب و الإستراتيجيات المتبعة لإبتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي ، وكيف تتم الرقابة على هذا النشاط وكذا تأثيره على أداء المؤسسة ، وقد تم إختيار مركب (ENAD- SIDET) كميدان للدراسة باعتباره من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة الشديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده المستهلك وبشكل أفضل من المنافسين ، وهذا هو جوهر الابتكار التسويقي.

وكذا تحديد الصعوبات والعراقيل التي تواجه المركب للقيام بالابتكار التسويقي كنموذج للمؤسسة الجزائرية العمومية ، ثم تقديم بعض الاقتراحات لتذليل العقاقيل التي تقف أمام المركب ، إن التطرق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة بالابتكار التسويقي في مجال المنتجات ، مما مكننا في التعمق أكثر في بحثنا هذا والخروج بالنتائج التالية:

- الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ، و يمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك.
- الابتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار تسويقية جديدة أو غير مألوفة.
- الابتكار التسويقي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وبطبع في مجال التسويق وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.
- الابتكارات التسويقية من منطلق تسويقي أقل تكلفة من الابتكارات التسويقية من منطلق تكنولوجي ، وقد تكون في كثير من الأحيان متقاربة في النتائج ، كما أن الابتكارات من منطلق تكنولوجي تحتاج إلى التسويق حتى تتجح.
- المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

- الابتكار التسويقي أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة ، حيث يلعب الابتكار التسويقي دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة ، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد إست خدمات جديدة لمنتج الحالي، بل أكثر من ذلك يمكن أن يخلق الحاجات من دون أن يكلف شئ فقد استطاع الابتكار التسويقي أن يبيع الثلاجة إلى الإسكيمو في المنطقة القطبية بدعوى منع الأطعمة من التجمد وهو بالتالي يعمل على أن يخلق العرض والطلب، وهذا ما يمثل التوجه الجديد للتسويق والذي أصبح ينادي به البعض أو ما يسمى بالعرض الإبداعي.

- إن الابتكار التسويقي هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلائم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات المستهلكين بفعل المنافسين ، من خلال سماحه للمؤسسة من القيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين ، وبالتالي فإن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل وهذا ما يثبت صحة الفرضية(أ).

- الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تسويقية مؤقتة تعمل على إطالة من عمر منتجاتها ولكن لفترة مؤقتة ، حيث يتم إعادة إدخال تحسينات جديدة تمكن من تحقيق ميزة تسويقية جديدة مؤقتة تسمح بإطالة عمر المنتج مرة أخرى وقد لاحظنا هذا أيضا من خلال دراسة الحالة، حيث أن إدخال المركب لجملة من التحسينات على منتج NOOR سمح بانطلاق مبيعات هذا المنتج من جديد وهذا ما يثبت صحة الفرضية(ب).

- الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي إلى اتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة ، وهذا ما يعني التمكن أو القدرة على إرضاء مستهلكين جدد وهذا ما حدث للمركب عند إدخاله لخط المنتجات جديد NOOR VISSELLE حيث ساهم هذا الإجراء في زيادة مبيعاته الكلية ، وكذلك تنويعه في التعبئة والاحجام، وهذا ما يثبت صحة الفرضية (ج).

وفيما يتعلق بالمركب محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع الابتكار التسويقي لديه من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنمية الابتكار التسويقي داخله وأهمها:

- أن المركب ليس لديه مصلحة تسويق بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال التسويق مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الابتكار التسويقي سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من مجالات التسويقية.
- أن المركب لا يطبق أي أسلوب من الأساليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية .

الاقتراحات:

- بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد المركب في إيجاد عملية الابتكار التسويقي حقيقي داخله، وتتمثل فيما يلي:
- إيجاد قسم للتسويق داخل المركب يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار منتجات جديدة ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين.
 - إحداث توازن في الابتكار بين مختلف مجالات التسويق وعدم التركيز فقط على المنتج بالرغم من أهميته.
 - خلق وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المركب تجاه مشروعات ذات العلاقة بالابتكار التسويقي خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى منتج جديد.
 - إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل تحفيز العاملين لديها بالابتكار.
 - وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المركب المساهمة فيه ، بالاعتبار أن كل ابتكار يبدأ بفكرة.

الآفاق :

- وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات موضوعات بحوث مستقبلية:
- الابتكار التسويقي في مجال التسعير أو الترويج أو توزيع وأثره في تحسين أداء المؤسسة.
 - الابتكار في بحوث التسويق وأثره في رفع كفاءة القرارات التسويقية.
 - أهمية نظام المعلومات التسويقي في دعم الابتكار التسويقي داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

❖ قائمة المراجع:

أولا :الكتب بالعربية:

1. أبو جمعة نعيم حافظ:التسويق الابتكاري ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر، 2003 .
2. أبو علفة عصام الدين أمين :التسويق(المفاهيم و الإستراتيجيات النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002 .
3. أبو قحف عبد السلام :أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 .
4. أبو النصر مدحت:تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة ،مجموعة النيل العربية ،مصر، 2002
5. إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد :التسويق المعاصر، الدار . الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
6. أبو نبعه عبد العزيز مصطفى :مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002 .
7. الأهري محيي الدين :التسويق الفعال(المبادئ والتطبيق)، دار فكر العربي، مدينة نصر ،مصر، 1995.
8. حمورة مصري عبد الحميد :علم النفس(الفن وتربية الموهبة)، دار غريب ، القاهرة ، مصر، 2000.
9. حنا نسيم :مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
10. حسين علي :الأساليب الحديثة في التسويق(الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
11. حسن راوية: سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2001.

12. يس عامر سعيد: الإدارة وآفاق المستقبل ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة ، مصر، 1998.
13. كوتلر فيليب : التسويق، الجزء الرابع، ترجمة: مازن نفاع ، منشورات دار علاء الدين، سوريا، دمشق، 2003.
14. معلا ناجي، رائف توفيق :أصول التسويق(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
15. نيجل كنج، نيل أندرسون : ادارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة :محمود حسن حسني ،دار المريخ للنشر الرياض. 2004.
16. نجم عبود نجم: ادارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
17. السيد إسماعيل محمد :الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993 .
18. سليم بطرس جلدة : ادارة الابداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن 2006.
19. سيد احمد مصطفى :إدارة البشر(الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
20. محمد سعيد أوكيل :وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
21. عبد الحميد طلعت أسعد :التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999.
22. عبد المحسن توفيق محمد :التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004.

23. عكروش مأمون نديم ، سهير نديم عكروش :تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2004 .
24. العلاق بشير عباس، قحطان العبدلي :إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999.
25. عسكري أحمد شاكِر :دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، عمان، الأردن، 2000
26. عبد الحسين الفضل مؤيد ، رضا صاحب أبو حمد :أساسيات اقتصاديات الأعمال، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003.
27. الصحن محمد فريد :التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005
28. الصميدعي محمود جاسم محمد :استراتيجيات التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد ، عمان، الأردن، 2000 .
29. الصريفي محمد عبد الفتاح: الإدارة الرائدة ، دار الصفاء ، عمان ، الاردن، 2003
30. الشماع خليل محمد حسن ، :نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2000
31. الشربيني عبد الفتاح :إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، بدون تاريخ النشر.
32. الشريف علي ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000

ثانيا - المجلات:

- المليك مزهودة" :الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر. 2001 .

ثالثا – الموقع الالكتروني :

ما الابتكار → ابتكار → بوابة موهبة → www.mawhiba.org يوم : 2012-01-04

رابعاً - قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1. Adam .G.F: longman dictionary of business English, York press, Beirut, 1982.
2. DEMEURE Claude : Marketing, Dalloz édition, 4^{eme} édition, France, 2003.
3. Grégory Pierre et al: techniques du marketing, 2^{eme} édition, vuibert, Paris, 1995
4. Habib. J, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975
5. Helfer Jean-Pierre, Jacques Orsoni, Marketing, 7eme édition, Vuibert paris, 2001.
6. Lambain Jean Jacques: Le marketing stratégique, Ediscience international, 2^{eme} édition, 1993.
7. Lasary: Le Marketing C'est facile, ES-SALEM, Alger, 2001.
8. Kotler Philip, dubois Bernard, Marketing Management, Publi-Unionédition, 10^{eme} édition, Paris, France, 2002.
9. Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2^{eme} édition, Alger, 2004.
10. Yves Chirouze, le marketing, tome01, G, L ,4^{eme} édition, P, F, 1991.

الملاحق

الملحق رقم (01) : أسئلة المقابلة

المقابلة تمت مع السيد سعدي عبد العزيز مساعد المدير العام لمجمع ENAD بتاريخ 8-10 ماي 2012، تم تقديم أسئلة هذه المقابلة في شكل حوار ولم يتم طرحها بشكل مباشر حتى نضمن الحد الأدنى من صحتها، باعتبار قد لا يتم إدراك المقصود منها وأيضاً قد تكون هناك أسئلة محرّجة عند صياغتها بشكل مباشر وما يجب أن لا ننسأه هو شكرنا لهذه المؤسسة التي فتحت أبوابها لنا.

نشكر سيادتكم على قبول إنجاز هذه المذكرة معكم، بإجاباتكم على مجموع الأسئلة المطروحة عليكم في إطار إنجاز مذكرتنا بعنوان:

" أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة "

- دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD-SIDET) -

أسئلة المقابلة:

1-من يقرر القيام بإدخال منتج جديد على التشكيلة الحالية للمنتجات المؤسسة؟
☐ المدير العام للمجمع ☐ مدير البحث والتطوير ☐ مدير الإنتاج

2-من المسؤول على تقديم المنتجات الجديدة ؟
☐ مصلحة الإنتاج ☐ مصلحة التسويق ☐ مصلحة أخرى

3-هل هناك اطلاع على الخطوات القادمة من المنافسين فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة؟
☐ نعم ☐ لا

4-هل تستخدمون الطرق المبنية على نماذج فكرية لتوليد الأفكار؟
☐ نعم ☐ لا

5-هل تعتمدون على أي مصدر للأفكار الجديدة ؟
☐ نعم ☐ لا

6-هل تتبعون المدخل البديهي لابتكار منتجات جديدة ؟
☐ نعم ☐ لا

7- هل ستتبعون هذا المدخل؟

☐ نعم ☐ لا

8- لماذا؟

☐ عدم الاقتناع ☐ يأخذ وقت أسباب أخرى

9- هل ستتبعون المدخل التزامني كحل لتجنب مشكلة الوقت الذي يأخذه المدخل التعاقبي؟

☐ نعم ☐ لا

10- هل ستقومون بتقديم منتجات جديدة بشكل مستمر؟

☐ نعم ☐ لا

11- هل هذه المنتجات جديدة ستكون مجرد تحسين للمنتجات الحالية أم خطوط إنتاج

أخرى تعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة أم الإثنتين معا؟

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

12- هل تعتمدون على مصدر خارجي من أجل ذلك؟

☐ نعم ☐ لا

13 - على ما تعتمدون؟

☐ خبراء ☐ مؤسسات استشارية ☐ كفاءات داخل المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Centre Universitaire

Colonel Akli Mohand Oulhadj



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي

العقيد ألكلي محمد أولحاج

البويرة

معهد العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

استمارة حول:

اثر الابتكار التسويقي على تحسين اداء المؤسسة

دراسة حالة مركب المنظفات (ENAD - SIDET)

يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بملء هذه الاستمارة بكل عناية .

و افادتنا بكل المعلومات اللازمة . عن طريق وضع علامة (X) امام الاجابة التي ترونها مناسبة . و نعدكم بان المعلومات لن تستغل إلا في غرض البحث العلمي و فقط.

تحت اشراف الاستاذ:

فيلاي حمزة

من اعداد الطالبة :

زان طاوس

السنة الجامعية 2012/2011

المحور الاول : البيانات الخاصة بالمقابل

❖ المجموعة الأولى: معلومات عن القائم بتعبئة الاستبيان

1 - وظيفتك في المركب:

.....

2 - الجنس:

ذكر ☐ انثى ☐

3 - السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة

4 - المستوى الدراسي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

المحور الثاني : أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة

❖ المجموعة الثانية: تثبت صحة أو خطأ الفرضية الاولى (أ)

5 - هل تعطي مؤسستكم درجة من الأهمية لتخفيض التكاليف؟

أهمية متوسطة ☐ لا تعطي أي اهتمام ☐
تعطي أهمية كبيرة ☐ ضعيفة ☐

6 - هل تعتقد أن الابتكار يؤدي إلى؟

تخفيض التكاليف بسبب زيادة المبيعات ☐
زيادة التكاليف ☐

7 - ما هو الاسلوب المتبع في المركب لتخفيض تكاليف الانتاج و زيادة المبيعات؟

☐ التغيير في العبوة و التغليف

☐ التخفيض في حجم وزن المنتج

☐ التغيير في تركيبة المنتج

❖ المجموعة الثالثة: تثبت صحة أو خطأ الفرضية الثانية(ب)

9 - هل تعتقدون أن المنتج يمر بعدة مراحل مختلفة في دورة حياتها ؟

☐ نعم ☐ لا

10 - هل يكون حرص المركب على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم المنتجات وتحسينها؟

☐ دائما ☐ احيانا ☐ لا

11 - ما هي في رأيكم القرارات التسويقية المناسبة لإطالة دورة حياة المنتج؟

☐ تغيير سعر المنتج في كل مرحلة

☐ التطوير المنتج

12 - - هل يعد تحسين المنتجات استراتيجية يتبعها المركب لإطالة حياة المنتج؟

☐ نعم ☐ لا

المجموعة الرابعة: تثبت صحة أو خطأ الفرضية الثالثة(ج)

13 - هل يعطي المركب أهمية لدراسة السوق وطلبات العملاء لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في المنتجات التي تنتجها ؟

☐ لا تعطي أي أهمية ☐ متوسطة

☐ ضعيفة ☐ كبيرة

14 - إلى أي مدى يساهم التنوع في المنتجات في تعزيز رضا المستهلك؟

☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ كبير

15 - هل يقوم المركب بالتنوع في المنتجات؟

☐ نعم ☐ لا

16 - كيف يكون ذلك اذا اجبتم بنعم؟

☐ التنوع في حجم (وزن) المنتج

☐ التنوع في تعبئة المنتج

☐ التنوع في تركيبة المنتج

Une gamme assez variée
et de haute qualité...



Notre Gamme de Produits :

Le Groupe E.NAD propose aux consommateurs une gamme de produits assez variée, comportant les différents détergents, les produits d'entretien ménagers et automobile, les produits d'hygiène corporel et cosmétiques.

Ses produits de marques reconnues sont de haute qualité et assurent aux consommateurs une totale confiance, leur facilitant ainsi la vie au quotidien.

Détergents

Les détergents pour le **lavage à la main**: NOOR poudre, NOOR liquide et NOOR vaisselle. Pour le **lavage automatique**: Telj poudre et la poudre Nada **pour récurer**. Ils agissent vivement sur les particules des saletés pour les éliminer.



