

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: تسويق

بعنوان

التسويق الابتكار ودوره في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة - مؤسسة ماء معدني سعيدة-

تحت إشراف

الأستاذ: رماس محمد الأمين

إعداد الطالبين:

• عامر عبدالقادر

• كبوية فتيحة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

عضوا

الأستاذ: ذياب زقاي

الأستاذ: رماس محمد الأمين

الأستاذ: نزعي عز الدين

السنة الجامعية 2015 – 2016

التشكرات

نتقدم بالشكر الخالص العميق مقرونًا بجزيل العرفان والامتنان إلى أستاذي الفاضل
"رماس محمد أمين" على ما تفضل به علينا من إشراف وتوجيه وتعليم ونصح حتى أنجز هذا
العمل ولقد كان نعم الموجه والمعين بحمد الله.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر العميق والامتنان إلى جميع الأساتذة بكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة الأستاذ الفاضل "نرمي عز الدين" .

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أحاطاني بحنانهما ورعايتهما صغيرا، وبنصيحتهما
ودعواتهما كبيرا، إلى والديّ الحبيبين، أسأل الله أن يطيل في عمريهما، وأن يكتب لهما الأجر،
يحسن لهما الخاتمة .

أهديه إلى جميع أفراد عائلتي دون استثناء وإلى قرة عيني " بودالي "

عائشة .ع

الإهداء

الحمد لله ربّي العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين أهدي هذا العمل إلى :

من ربّتي و أنارت دربي و أمانتني بالصلوات و الدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة .

إلى من عمل بك في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي .

إلى أفراد أسرتي سدي في الدنيا و لا أحصي لهم فضل . إلى كل الأقارب و الأصدقاء و الأحباب من دون إستثناء .

إلى كل الأساتذة الكرام . إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق دفعة 2016 .

"الكلمات... في"

الفهرس

الصفحة	المحتويات
-	قائمة الاشكال والجداول
أ- هـ	مقدمة عامة
-	الفصل الأول: أثر التسويق الابتكاري على تحسين أداء المؤسسة
07	مقدمة الفصل الأول
08	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار والابتكار التسويقي.....
08	المطلب الأول: مفاهيم اساسية حول الابتكار.....
21	المطلب الثاني: مفهوم الابتكار التسويقي ، مراحل ومتطلبات
35	المبحث الثاني: الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.....
36	المطلب الأول: أهمية ابتكار المنتجات وعوائقه.....
45	المطلب الثاني: اساليب واستراتيجيات ابتكار المنتجات.....
61	المبحث الثالث:مراقبة أثر الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.
62	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة.....
67	المطلب الثاني: الرقابة التسويقية على المنتجات الجديدة.....
79	المطلب الثالث: أثر الابتكار التسويقي للمنتجات على أداء المؤسسة.....
90	خلاصة الفصل الأول

–	الفصل الثاني :دراسة حالة مؤسسة – ماء معدني سعيدة –
92	مقدمة الفصل الثاني
93	المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة.....
93	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
94	المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة
99	المطلب الثالث : النشاط التسويقي للمؤسسة – ماء معدني سعيدة-.....
101	المبحث الثاني: طبيعة وآلية ابتكار المنتجات المتبعة داخل المؤسسة وعوائقها.....
102	المطلب الأول: طبيعة الابتكارات الموجود في المؤسسة
102	المطلب الثاني: آلية المتبعة في ابتكار المنتجات داخل مؤسسة.....
104	المطلب الثالث: عوائق ابتكار المنتجات التي تواجه المؤسسة.....
105	المبحث الثالث :اثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على اداء المركب.....
105	المطلب الاول :الاستبيان
106	المطلب الثاني :تحليل نتائج الاستبيان
116	خلاصة الفصل الثاني
118	الخاتمة
122	الملخص.....
124	المراجع.....

قائمة الاشكال والصفحة

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مفهوم الابتكار -الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	01
17	أساليب التنافسية الحديثة و من بينها الابتكار	02
24	متطلبات الابتكار التسويقي	03
31	استخدام التحليل المرفولوجي في التوصل إلى توليفة جديدة تجاه مشكلة الطاقة	04
32	يوضح مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة	05
38	يوضح تصنيف للمنتجات الجديدة	06
41	أسباب فشل برامج الابتكار	07
42	موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير المنتج	08
43	التكاليف والوقت المتراكم لتقديم منتج جديد	09
46	عملية تطوير المنتج الجديد وفق الأسلوب البديهي	10
54	مراحل أسلوب دورة الابتكار	11
56	يمثل مصفوفة BCG	12
58	استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير في الحاجات والرغبات الاستهلاكية	13
60	استراتيجيات الابتكار المنتج	14
66	أهداف المؤسسات	15
69	خطوات الرقابة وبدائل التصرف	16
81	ربح الشركة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم	17
82	إنخفاض التكلفة وزيادة المبيعات	18
84	الدورة النمطية لحياة المنتج من خلال منحى المبيعات ودورة الربح والخسارة	19
85	أثر إدخال تحسينات على إطالة دورة حياة المنتج	20
86	تأثير تقديم المنتجات الجديدة على الربحية	21
87	دورة حياة المنتج (قلم الرصاص) بدون مرحلة الانحدار	22
89	كيفية الموازنة بين التنويع والتبسيط	23
98	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ماء معدني سعيدة	24

قائمة الجداول والصفحة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	الابتكار كأحد المصادر النهائية لميزة التنافسية	01
21	التصنيفات المختلفة للابتكار	02
48	مصادر أفكار منتجات الجديدة ونسب مساهمته	03
106	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	04
107	توزيع افراد العينة حسب الجنس	05
107	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	06
108	توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي	07
109	درجة أهمية تخفيض التكاليف	08
109	دور الابتكار في زيادة التكاليف	09
110	أسلوب تخفيض التكاليف وزيادة المبيعات	10
111	مرور المنتج بعدة مراحل	11
111	حرص المركب على تحسين المنتجات	12
112	القرارات التسويقية المناسبة لأطالة دورة حياة المنتج	13
113	استراتيجية التحسين ودورة حياة المنتج	14
113	أهمية دراسة السوق وطلبات العملاء	15
114	درجة مساهمة استراتيجية التنوع	16
114	استراتيجية التنوع في المركب	17
115	طريقة التنوع في المركب	18

مقدمة
علمة

1- كيف نخلق لبطء دلب

نظراً لتعاظم أهمية العملية التسويقية في عالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال وفي ظل تقدم تكنولوجيا مذهب ومتطور ومستمر ومدى ما تواجهه المؤسسات من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع، نتيجة التطور التكنولوجي وانفتاح الأسواق، أصبح العالم يعتمد التحسين والتطوير كأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات وكسب الفرص المتاحة أمامه، حيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، فإنه من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والإستمرار دون التميز .

يعتبر الابتكار أحد أهم مصادر التميز حيث يسمح للمؤسسة في ظل هذه التغيرات من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات التي تمليها ظروف بيئة الأعمال الحالية.

ففي ظل الظروف الراهنة أصبح المستهلك سيد الموقف، الامر الذي دفع بالمؤسسات الى التسابق لكسب رضا المستهلك وإرضائه بشتى الطرق، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل، بل أكثر من ذلك إكتشاف رغبات كان عاجز في 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 فرض على المؤسسات الولوج في سباق حقيقي نحو إيجاد طرق جديدة لإرضاء المستهلك وجلب ولاء أكبر عدد منهم، فبدون التميز يستحيل كسب رضا المستهلك في ظل المنافسة القوية .

كما أن هذا الواقع أصبح أيضا يميز بيئة أعمال المؤسسات الجزائرية، خاصة تلك التي تعمل في بعض القطاعات التي عرفت جملة من التغييرات، منها تخلي الدولة عن سياسة الدعم والحماية وكذلك فتحها أمام المستثمر الأجنبي والشركات الأجنبية، مما خلق جوا من المنافسة الفعلية والشديدة ما يحتم على المؤسسات الرغبة في البقاء والنمو أن تصارع من أجل البقاء وتنتهج إستراتيجيات طويلة الأجل لمواجهة الظروف المتغيرة والمتجددة، ولا يتحقق لها ذلك دون يكون ذلك دون تبني إستراتيجية ابتكارية تمكنها من التميز.

ومن المعروف أن مجالات التميز كثيرة ويعد التميز في المجال التسويقي أحد أهم هذه المجالات نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق، حيث للإبتكار في مجال التسويق أوجه ومداخل عديدة، بمعنى آخر يكون 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 هو الابتكار على قاعدة تسويقية وليس على قاعدة تكنولوجية وهذا لا ينفي أهمية التكنولوجيا في هذا المجال.

2-الإشكالية:

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

أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات باعتباره من بين أحد أهم جوانب التسويق الابتكاري
على تحسين أداء مؤسسة ماء معدني سعيدة ؟

كما تقودنا هذه الإشكالية إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالابتكار وماهي أهم أنواعه وماهي أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
- ما المقصود بالابتكار التسويقي وماهي متطلباته ومراحله؟
- ماهي أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والعوائق التي تحول دون قيامه؟
- ماهي آلية ابتكار المنتجات من منطلق تسويقي؟
- ما هو المنتج الجديد من منظور تسويقي؟
- ماهي الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لابتكار المنتجات؟

3-الفرضيات:

إن الفرضيات التي اعتمدناها كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع البحث تمثلت فيما يلي:

- أ- إن كل منتج له دورة حياة ، ويعمل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على إطالة هذه الدورة.
- ب- يمكن للمؤسسة إرضاء مستهلكين جدد من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها حيث أن التوجه نحو الابتكار التسويقي

في مجال المنتجات هو التوجه نحو التنوع في تشكيلة منتجات المؤسسة.

- يمكن للمؤسسة من خلال تبني مدخل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات من المحافظة على إستقرار مبيعاتها وزيادتها

4- حدود الدراسة :

تم وضع المحددات الذي تدور في إطارها هذه الدراسة ، وهذا من حيث البعد المكاني والبعد الزمني .

-البعد الزمني :

يتطابق هذا البحث في بعده الزمني مع التطور الملحوظ التي تشهده سوق المياه المعدنية المعبئة والمشروبات الغازية ،لذا تم تسليط الضوء على هذا القطاع ،وذلك بالاطلاع على مؤسسة سعيدة للماء المعدني من شهر

مارس إلى غاية ماي 2016 .

- **البعد المكاني** :تم إختيار مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية والمشروبات الغازية في ولاية سعيدة كعينة لأجراء الدراسة الميدانية وفق منهج دراسة حالة .

5- 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 في تنمية وتطوير وتحسين أداء المؤسسة وتوسيع مجالها التنافسي .

6 - أهداف الدراسة:

- إن هدفنا من تناول هذا الموضوع محاولة منا لتحقيق الأهداف التالية:
- إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.
- محاولة لإحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة، وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة.
- محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه

7- أسباب اختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك مجموعة من المبررات دفعت بنا لأختيار هذا الموضوع نوجزها في الآتي:

- عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة الابتكار في مجال التسويق.
- من خلال دراستنا الجامعية وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسويقية وخاصة المرتبطة بموضوع الابتكار، حيث حاولنا الربط بين موضوع الابتكار والنشاط التسويقي ومعرفة النتائج المترتبة عن ذلك، وكذا لأهمية كل من وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار داخل المؤسسة في خلق العميل والمحافظة عليه.
- 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.

8- المنهج المستخدم:

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

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

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- المقابلات ، الاستقصاء والزيارات الميدانية.

9- صعوبات البحث:

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

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر، مع ندرتها باللغة العربية.
- صعوبة 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.

10- هيكل البحث:

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

- قمنا في الفصل الأول في المطلب الأول بدراسة عامة حول مفاهيم أساسية للابتكار والتسويق الابتكاري، كما تطرقنا في المطلب الثاني الى أهمية الابتكار في مجال المنتجات ضمن الابتكار التسويقي وأهم العوائق التي تحول دون القيام به، أما في المطلب الثالث تم التطرق إلى أهم الأساليب المتبعة في إبتكار المنتجات وكذا نماذج تحليل المنتجات والبدايل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لإبتكار المنتجات.
- وتطرقنا في المطلب الاول من المبحث الثاني من الفصل الاول إلى مفهوم الأداء وأهم تصنيفاته ومكانة الأداء التسويقي ضمن الأداء الكلي للمؤسسة، أما المطلب الثاني فتطرقنا إلى مفهوم الرقابة التسويقية وخطواتها وأنواعها على المنتجات وفي المطلب الثالث أثر ابتكار المنتجات على أداء المؤسسة.

- أما في الفصل الثاني فقد قمنا بدراسة ميدانية لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة ماء معدني سعيدة ومن ثم استخلاص بعض النتائج.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بالبحوث بخاتمة عامة خلصنا 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 ناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

الفصل الأول

اثر التسويق الابتكاري

على تحسين أداء

المؤسسة

تمهيد :

يعتبر التسويق الابتكاري من بين اهم الموضوعات التي لقيت اهتمام الباحثين والممارسين في مجال التسويق ، وذلك لما له من دور إيجابي في نجاح المنشأة تسويقياً، ما ينتج عن ذلك نجاح المنشأة بشكل عام وذلك في تحقيق الكفاءة والفعالية.

غير أن المصطلحات مثل الابتكار والإبداع تستخدم في شتى المجالات الوظيفية المختلفة للمنشأة، فإن الابتكار والإبداع في مجال التسويق عادة ما ينظر إليه على أنه في مجال المنتج، وقد يرى الكثير منا نماذج واقعية للتسويق الابتكاري، وقد يعجب بها او تلقى ذلك ، ولكن ربما لا ينظر إليها على أنها تسويق ابتكاري، بقدر ما تكون ممارسات تسويقية مثلها في ذلك مثل أي ممارسات تسويقية أخرى عادية كإدخال تعديلات معينة على سعر منتج (أو منتجات) معينة، أو تغيير أو تعديل منافذ التوزيع التي يتم توزيع المنتج (أو المنتجات) من خلالها، لذلك يتطلب الأمر توضيحاً لعدد من المفاهيم الأساسية للتسويق الابتكاري .

وعليه فمن الطبيعي أن تكون نقطة بدايتنا هي عرض المفاهيم الأساسية له أولاً، وعرض القضايا الأساسية المرتبطة به ثانياً، ويمثل هذا العرض خلفية أساسية يجب الإلمام بها قبل الدخول إلى تفاصيل هذه الموضوع .

المقابلة والتجديد، في حين استخدم بيتر دراكر الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد.¹

فالتجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد²، حيث يرى Yves بأن " : الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال³، ويمكن أن نقول بأن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم التغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة، وفي هذا السياق سنحاول إبراز علاقة الابتكار ببعض المصطلحات ذات العلاقة قبل التعرض إلى مفهومه.

1.1- الابتكار والاختراع:

نجد أن هناك خلط بين المصطلحين لدرجة أن البعض لا يفرق بينهما ويستخدمهما للدلالة على الشيء نفسه، وأنه يمكن استخدامهما كمترادفين وبشكل متبادل حيث يرى ذلك كل من ميليا ولاثام Mealiea and Latham⁴، ومن جهة أخرى نجد أن البعض الآخر يفرق بينهما، لذا سنحاول في البداية ومن خلال التعريف الآتي، التعرف على 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.⁵

أما خليل حسن الشماع فإنه يعرف الاختراع بأنه: " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"⁶، ومن خلال هذا التعريف للاختراع، نستنتج أن الاختراع لابد أن يكون شيئا جديدا بشكل تام وما دون ذلك لا يعتبر اختراع.

فالبنسبة للمؤسسات اليوم ، لم تعد تنتظر الحاجة لتقوم بالاختراع، ومن جهة أخرى نجد أن التعريف أهمل جانب مهم يتعلق بالاختراع، وهو أن الاختراع يرتبط بجانب تكنولوجي بشكل كبير وأن الاختراع يكون على أساس خلفية تكنولوجية، حيث يعرف كل من روبنيز وكولتر coulter and Robbins بأن: "الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية"، ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع، إلا إذ كانت مرتبطة بالتكنولوجيا كما يشير تعريف روبنيز وكولتر، وفي إطار العلاقة بين الاختراع والابتكار نجد أن

¹ نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص.17.

² فريد النجار: إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص.436.

³ Yves Chirouze: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, 1991, p.126.

⁴ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.17.

⁵ محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص.112.

⁶ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود: نظرية المنظمة، دارالمسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.421.

Yves قد فرق بينهما حيث يرى بأن: "الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد".¹

أما محمد أحمد عبد الجواد يرى بأن "الابتكار هو القدرة على الاختراع"²، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع، ومفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني خلق أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، غير أن التعريف الأخير ركز على أن الابتكار يهتم بتحويل وتنفيذ الأفكار التي ترتبط بالتكنولوجيا بشكل كامل في المجال التجاري، وحسب هذا التعريف والذي سبقه نجد أن الابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق تجاري للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية.

2.1- الابتكار والإبداع:

قبل التطرق إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار يلزم علينا الوقوف 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 المحي³.

كما يعرف قاموس بنجوين السيكلوجي الإبداع "بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة"⁴، 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 بأحما يعنيان نفس الشيء، حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع}$$

¹ Yves Chirouze, Op.cit, p.126,127.

² محمد أحمد عبد الجواد: كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، 2000. ص12

³ مصري عبد الحميد حمودة: علم النفس (الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص.73.

⁴ نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص42.

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن " كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي¹ "، إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار.

وبالتالي يمكن أن نعبّر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

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

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.

3.1- مفهوم الابتكار:

وبالرجوع إلى مصطلح الابتكار فإن راوية حسن ترى 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 تطبيقها² " ، 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 مؤقت³ ".

" أما بيتر دراكر Drucker.F.P فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق⁴ "

وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين المقاربتين بحسب (Tushman&Anderson)

¹ Amabile, T.M.: Creativity in context: Westview Press, New York, 1996, p. 1154, 1155

² راوية حسن: سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.393.

³ G.F..ADAM: Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982, p.244 .

⁴ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.21.

وهي¹:

مقاربة التدمير الخلاق (la créatrice destruction) عن شومبتير، والذي يرى أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم، والمقاربة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه، والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، أي تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمنا للاستمرارية من جهة أخرى.

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 "، 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.

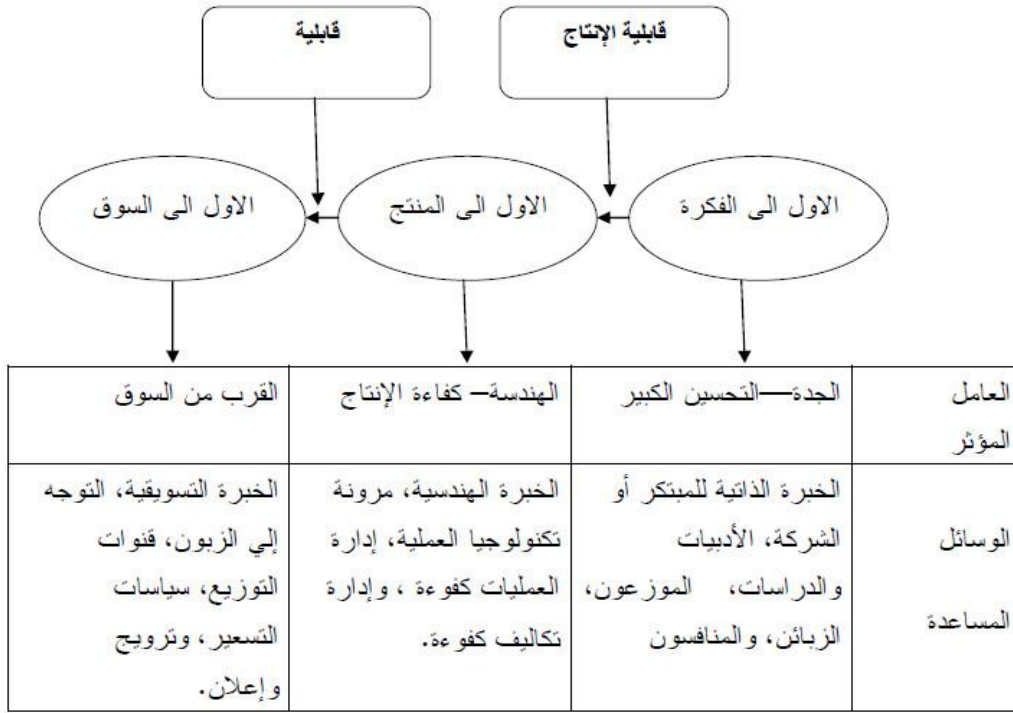
والشكل رقم(01) يوضح أبعاد هذا التعريف، حيث يؤكد أيضا على أن الابتكار هو:²

- قدرة الشركة في حالي الفرد المبتكر العامل في المؤسسة أو تداؤب أفرادها كفريق.
- ما هو الجديد وهذا هو جوهر الابتكار بوصفه توليفة جديدة لما هو موجود أو كشفا جديدا غير مسبوق.
- 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.

¹ بوقفلول الهادي، سوامس رضوان: إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص.4

² المرجع نفسه، ص.23

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



23. ص نفسه، المرجع: المصدر

ولقد حاول بعض الكتاب إدراج مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرفا معيناً ابتكاراً أم لا.

من بينهم مايكل ويست ورفاقه، حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكاراً من وجهة نظرهم وهي كالآتي¹:

- 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 ابتكار.

¹ نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، المرجع السابق، ص.22، 23.

-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 تماما 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.

2- أهمية الابتكار:

في وقتنا الحاضر نجد أن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات الربح التاريخية، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد¹.

ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المنظمات²، وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله الشركات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم للسنوات طويلة بالرغم من يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، لدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات، حيث نجد على سبيل المثال أن الشركات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25% من كل الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعمالها، وهذا يمثل زيادة بمقدار 540% في السنوات الأربع ما بين 1999-2003، ولقد أصبح العائد من الابتكار مهم ونتائجه في كثير من أحيان مبهرة في حالة نجاحه، حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية، فعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار نجد في شركة 3M الأمريكية أن حوالي 32% من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنوياً نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة، ونجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والمتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات

¹ سعيد يس عامر: الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص.293.

² حمد عبد الفتاح الصريفي، المرجع السابق، ص.38.

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.15.

عديدة وكيرة لم تشهدا من قبل، والتي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها ومن الاستمرار بل والنمو.

ويأتي التغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة في مقدمة هذه الظروف والعوامل، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل¹:

-ازدياد المنافسة بين المؤسسات.

- كبر حجم منظمات الأعمال.

-ارتفاع توقعات المستهلكين.

-نقص الموارد.

-تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

كل هذه العوامل وأخرى وغيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية التي تعتبر الورقة الراجحة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف، ويعرف kotler الميزة التنافسية على أنها: "تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا"، كما يعرفها Doyle على أنها "قابلية المنظمة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق"²

وفي هذا السياق يرى علي السلمي أن المدخل السليم للمنافسة أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن الآخرين وسبب لتفوقها عليهم، ويضيف بأنه يجب على المؤسسة أن تبتكر شيئا جديدا لم يصل إليه الآخرون ومن ثم تكون السبابة في السوق³

أما Porter فقد أكد على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميرهورن يؤكد في كتابه الأحداث على أن:

الابتكار = ميزة تنافسية

فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل

¹ سعيد يس عامر، المرجع نفسه، ص 283.

² ردينة عثمان يوسف: بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص.122.

³ علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر، ص.252.

حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من الشركات أهم مصادر الميزة التنافسية هذه الأيام.

والجدول رقم: 01 يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية:

الجدول رقم (01): يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن للمنظمة من البيع بسعر أقل من المعدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين.
النوعية	وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.
الاعتمادية	وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب.
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له.
الابتكار	تقديم منتجات جديدة.

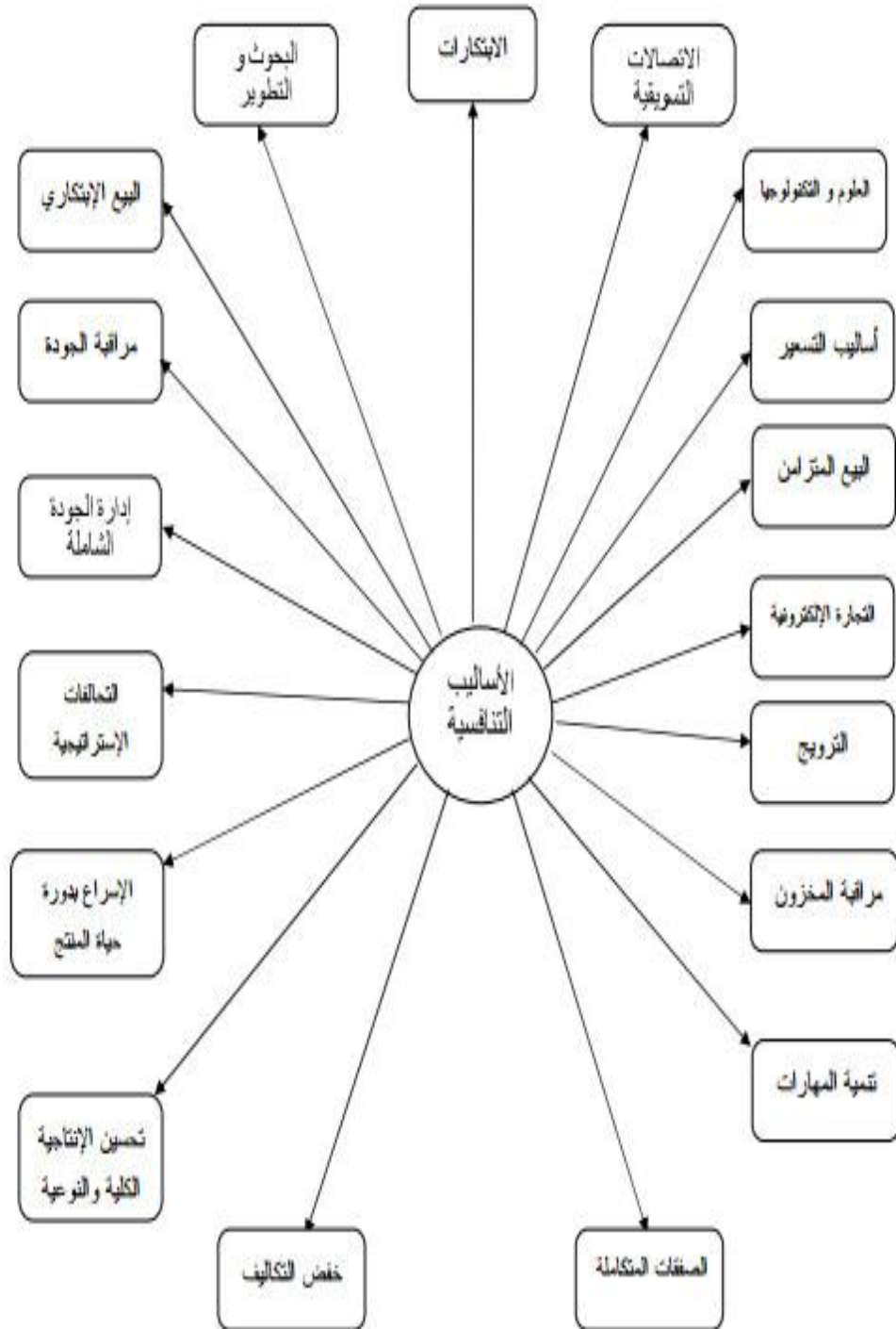
المصدر: رجم نصيب، آمال عياري: الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى دولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام/30 أكتوبر، 2002.

مما سبق نجد أن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأحد أهم أساليب التنافسية الحديثة بل وأكثر من ذلك يعد شرط ضروري لتنافسية المؤسسة ونموها كما أكد على ذلك ¹yves.

والشكل التالي يوضح الابتكار كأحد الأساليب التنافسية الحديثة للمؤسسة:

¹ Yves Chirouze, Op.cit, p.127.

الشكل رقم (02): يوضح أساليب التنافسية الحديثة و من بينها الابتكار.



المصدر: فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2000، ص.158.

ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في ما يلي:¹

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت.
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛ - يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها .بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

3- أنواع الابتكار.

لقد قدمت عدة تصنيفات 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:²

- **ابتكارات كبيرة Macro innovations**: تتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة.

- **ابتكارات أساسية Innovations de Base**: تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة (الدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات).

- **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، ولعلّ التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص.260.

² بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، المرجع السابق، ص.06.

الابتكار إلى نوعين، الابتكار الجذري والابتكار النسبي (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 جديداً والتكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار وكلما تزداد درجة كثافة الابتكار تزداد درجة المخاطرة، ويرى علي الشريف أن الابتكار الجذري هو "سلعة جديدة تماماً تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلاً في سلعة موجودة"¹، غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقاً 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:²

1.3- حسب النظم الاجتماعية الفنية:

يفرق E. William and F. Damanpour بين الابتكارات الفنية وهي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، وبين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة.

2.3- 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 .

3-3 حسب خصائص الابتكار:

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

- مبرمج وغير مبرمج: بمعنى أن هناك ابتكارات مخطط لها مسبقاً وابتكارات لم يخطط لها مسبقاً أي ابتكارات غير مبرمجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد راکدة،

¹ علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.339.

² نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، المرجع السابق، ص.220-223.

وابتكرات ضغط وهي ابتكرات 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).

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

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

3-4 حسب مصدر الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكرات طبقاً لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكرات :¹

- ابتكرات داخلية: وهي ابتكرات ناتجة من داخل المؤسسة وبقدرة ذاتية.

- ابتكرات خارجية: وهي الابتكرات التي تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج (في بعض الأحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكرات ضمن أطر محددة)، أو الابتكرات 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، المرجع السابق، ص. 109.

الجدول رقم (02) : يمثل التصنيفات المختلفة للابتكار.

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

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، المرجع السابق، ص. 220.

المطلب الثاني : مفهوم الابتكار التسويقي ، مراحل ومتطلبات.

في 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 معرفة المقصود بالابتكار التسويقي، وما هي أهم متطلباته ومراحل.

1- مفهوم الابتكار التسويقي.

إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالا ابتكار 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 النهائي¹، 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.

كما أنه يسعى إلى أن يخلق العرض 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، ومرضى العجز الجنسي يدركون بأنهم بحاجة إلى عقار فياغرا Viagra ولكنهم لا يشعرون بالارتياح في الاعتراف بأنهم يعانون من العجز الجنسي في عملية مسح عادية للسوق⁴، وبالتالي فإن تحديد هذا النوع من الحاجات يتطلب استخدام وسائل وطرق مبتكرة في بحوث التسويق، وهذا جانب من جوانب الابتكار التسويقي. كما أن من يمكنه اكتشاف هذه الحاجات الكامنة وتلبيتها تكون له الريادة في السوق،

¹ Jean Jacques Lambain: Le marketing stratégique, 2e édition, Ediscience international, 1993, p.281.

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

³ المرجع نفسه، نعيم حافظ أبو جمعة ص.4.

⁴ دون إياكوبوتشي: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص.235.

ونجد أن فئة المنتجات المبتكرة تماما تتعلق بالحاجات الكامنة والتي للابتكار التسويقي دور كبير في تحديدها، وبالتالي فإن الابتكار التسويقي قد يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية والمقصود بها هو أن يكون منتج يتمتع بميزة قوية على منتجات المنافسين أي تكون السلعة أو الخدمة لها ميزة تنفرد بها على الآخرين، وبعبارة أخرى إن مصدر هذه الميزة يكمن في أن المنتج يتلاءم بشكل كبير مع حاجات المستهلكين مقارنة مع منتجات المنافسين، وذلك بالتحديد الدقيق للحاجات الحالية للمستهلكين والكامنة التي كان للابتكار التسويقي الدور الأكبر في اكتشافها، ومثال عن ذلك الميزة التي يتمتع بها البريد السريع عن البريد العادي أو محلات السوبر الماركت التي تعمل 24 ساعة عن محلات البيع الأخرى ولعل كل ذلك يعود إلى القدرة العالية في تشخيص حاجات ورغبات المستهلكين، بالرغم من أن هذه الابتكارات لم تحتج إلى تكنولوجيا جديدة لتجسيدها. وكما أشرنا سابقا 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 معينة¹.

وأهم مجالات الابتكار التسويقي تتمثل في تحديد سلعة ذاتها أو خدمة، إيجاد تموضع جديد للسلعة الحالية في السوق، على سبيل المثال شامبو مقدم للأطفال بعد ذلك يقدم لذوي البشرة الحساسة من البالغين، تقديم جديد لنفس المنتج مثلا فيلم عرض في قاعات السينما ثم يقدم في أشرطة أقراص من نوع DVD ،تجديد العبوة، استخدام جديد لمنتج معروف مثلا استخدام شاشة التلفزيون لألعاب الفيديو² ، الابتكار في أساليب البيع، ابتكار نظم جديدة للتوزيع المادي للسلع، ابتكار وسائل الإعلان والترويج وأساليب عرض السلعة (عبر الإنترنت)³ ، 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 الإلكتروني، واستخدام مكينات في مجال البيع حيث ظهر عنها ما يسمى بالبيع الآلي.

وبالتالي فإن الابتكارات التسويقية منها ما هو ابتكارات تكنولوجية وجدت تطبيقات لها في التسويق، وهنا فإن عنصر الجودة والحداثة مصدره التكنولوجيا وعادة ما تدخل هذه الابتكارات في زمرة الابتكارات الجذرية (القطع)، ومنها ما هو أفكار تسويقية جديدة تم تطبيقها في مجال التسويق حيث يكون عنصر الجودة

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص 4

² Sylvie Martin Védrine: initiation au marketing, édition d'organisation, paris, 2003, p.179.

³ Claude Demeure: Marketing, Editions Dalloz ,4e édition, France, 2003, p147.

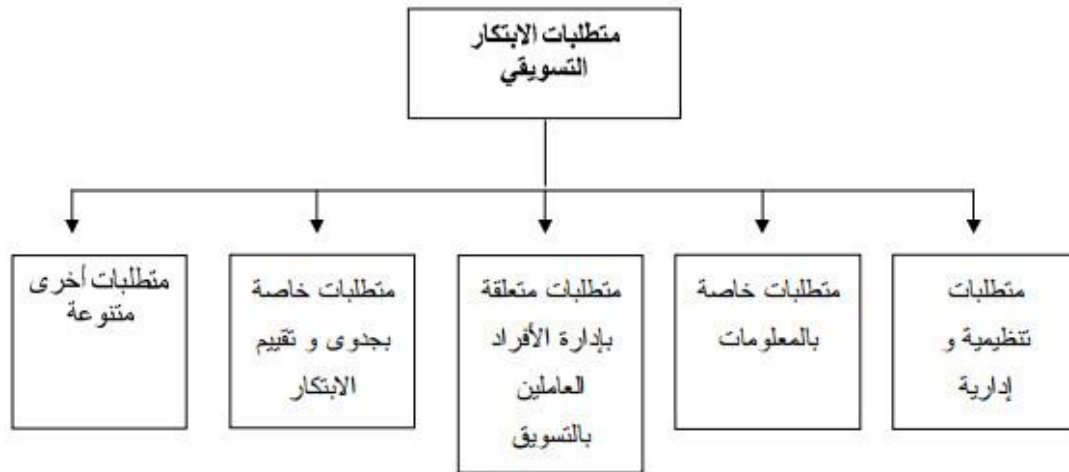
هنا في الفكرة التسويقية الجديدة، وهذه الابتكارات عادة ما تدخل في فئة ابتكارات التحسين، وقد تحتاج إلى تكنولوجيا جديدة في بعض الأحيان لتجسيدها.

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 المنافسين¹.

2- متطلبات الابتكار التسويقي .

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 متنوعة² والشكل التالي يوضح متطلبات الابتكار التسويقي:

الشكل رقم(03): يمثل متطلبات الابتكار التسويقي .



المصدر: المرجع نفسه، ص. 30.

1.2- المتطلبات التنظيمية والإدارية:

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

¹ Jean Jacques Lambin, Op.cit, p.281

² نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص.29.

- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

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

- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة 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.

2.2- متطلبات خاصة بالمعلومات:

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

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

- 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 (الحداثة، 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.

- نظام فرعي للمعلومات التسويقية:

إن وجود نظام معلومات تسويقية مهم للابتكار التسويقي حيث يعرف على أنه: " ذلك النظام الخاص بالتدقيق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في اتخاذ القرارات التسويقية¹"، 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 بخطتهم المستقبلية الخاصة بالابتكار التسويقي (سواء في طرح منتجات جديدة أو ابتكار في أي عنصر تسويقي آخر) ، من خلال ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية⁽¹⁾، وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية وهذا ما يسمح للمؤسسة من تفويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال.

3.2- متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

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

- اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف:

يجب اعتبار توافر قدرات ابتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطاً مهماً وضرورياً في نفس الوقت، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي وهذا ما أكدته 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 ممكن² " ، وكما أشرنا سابقاً 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، وبالتالي يجب على إدارة

¹ أبو علفة عصام الدين أمين: التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002 ص.171.

² طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999، ص.3.

الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف في الشركة خاصة الوظائف المتعلقة بالتسويق، وهنا يمكن للمؤسسة الاستعانة بخبراء في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير والمقاييس، والتي من خلالها تستطيع أن تميز بين الأفراد المبتكرين فعلا والمتظاهرين بذلك.

- 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 مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار، وبالعكس مع من لا يساهم في الابتكار مثل عدم إعطاءهم 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 العقاب¹.

3- مراحل الابتكار التسويقي.

يجب أن ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، ويترتب 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 الانتشار²، وما يجب أن نركز عليه هو أن عدد هذه المراحل يتفاوت على حسب مجال الابتكار، فعلى سبيل المثال نجد أن مراحل ابتكار المنتجات تختلف عن مراحل ابتكار طريقة تسعير جديدة أو إعلان، وبالتالي فإن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي ولذا سنتطرق هنا إلى المراحل الأساسية للابتكار التسويقي، على أن نركز في المبحث الثالث على مختلف مراحل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، باعتبار أن هناك بعض مراحل الابتكار تخص ابتكار المنتجات فقط، وأهم مراحل الابتكار التسويقي هي³:

1.3- مرحلة البحث عن الأفكار:

¹ راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.369.

² Sylvie Martin Védreine, Op.cit, p.180.

³ نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص.58-72.

تهدف 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 (العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، طريقة التراكيب...) و فرق العمل.¹

وقبل التطرق إلى مصادر الأفكار الجديدة سنحاول تعريف معنى الفكرة الجديدة حيث يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة بأنها: " ذلك الأمر الذي نريده جديدا وعلى شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق "، ويمكن أن نميز بين ثلاثة مصادر أساسية للأفكار الجديدة وهي²:

- مصادر أفكار عشوائية (غير مخططة):

وهي مصادر غير مخطط لها مسبقا حيث تأتي بالصدفة وقد تكون ناجحة للغاية، وعلى سبيل المثال نجد أن مشروب (كوكا كولا) المعروف كان نتيجة خطأ غير مقصود بوضع الصودا ممزوج بالكولا بدلا من الماء، لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذه المصادر في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة.

- مصادر الأفكار المنظمة:

وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقا والتي تجري إدارتها في ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسة، حيث يتم جمع الأفكار في ظل مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم، ومن أهم هذه المصادر الزبائن حيث تعتبر الأفكار التي تأتي من الزبائن من أهم الأفكار ويتم الحصول عليها من خلال الأساليب المختلفة (بحوث التسويق، تحليل الفرص التسويقية وفحص وتحليل الشكاوي)، كما يعتبر المنافسين أيضا من أهم مصادر الأفكار المنظمة ويتم الحصول عليها، من خلال متابعة كل خطواتهم وتحليلها وباللجوء إلى منافذ التوزيع ودراساتها بالإضافة إلى فريق العمل بالمؤسسة حيث تعول المؤسسات على أفكار العاملين بها ككل وجمع أفكار من رجال البيع ومن مختلف أقسام المؤسسة.

- مصادر الأفكار الابتكارية:

وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة، ومن أهم هذه النماذج:

¹ Pierre Grégory et al: techniques du marketing, 2e édition, vuibert, Paris, 1995, p.78.

² محمد إبراهيم عبيدات: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.55.

- **العصف الذهني Brainstorming** : قدم Osborn Alex أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953 ، ومن ذلك الحين وهو يستخدم بشكل واسع الانتشار في أنواع عديدة من المنظمات للتعامل مع مختلف المشكلات التي قد تواجهها، كما أنه من أهم الأساليب التي تستخدم في توليد الأفكار، وهذا الأسلوب مبني على ملاحظة تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي الخشية من التقييم (أي الخوف من أن تواجه الفكرة بالسخرية أو بالعداء من جانب الزملاء أو الرؤساء)، وبسبب هذا الأمر نجد أن الكثير من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها، ويهدف العصف الذهني إلى إمالة هذه العقبة جانبا ويقوم هذا الأسلوب على مبدئين أساسيين⁽¹⁾ :

- **تأجيل الحكم على الأفكار**: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار ويساعد تأجيل الحكم على وضوح خصائص الفكرة المطروحة من خلال الحوار غير الناقد الذي يبني على فكرة أو جزء منها، وهذا يساعد على إكثار الأفكار المطروحة وتنوعها وبالتالي يمكن أن تنجح أفكار أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها ولكنها في الواقع قد تكون جيدة، وبخاصة إذا استخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى.

- **الكم يولد الكيف**: ويعني أن الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، وبالتالي إلى جدتها وأصالتها وهذا ما يتيح إلى المشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة، مما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أكفأ وأدق.

وقد اقترح Osborne وزملائه أربعة قواعد أساسية مترتبة على المبدئين السابقين وهي:¹

- **تأجيل تقييم الأفكار**: إذا يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- **إطلاق حرية التفكير**: بمعنى عدم وضع قيود على التفكير فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- **كم الأفكار مطلوب**: بمعنى أن كمية الأفكار هي المطلوبة وليس نوع الأفكار، حيث كلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة .
- **البناء على أفكار الآخرين وتطويرها**: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

¹ علي الحمادي: 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999 ،ص.46،47.

- مختبر توليف الأفكار Synectics :

ويسمى البعض هذا الأسلوب التآلف بين الأشتات، حيث تعني كلمة **synectics** وهي كلمة يونانية الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة¹، وهذا الأسلوب شبيه بالأسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، حيث يتم تكوين جماعة من (5-7) أفراد مع رئيس جلسة يتميز بكونه خبيراً ومشاركاً في المشكلة، ولا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيجابية والاهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم طرح المشكلة عند بدء الجلسة أولاً ثم تطلب الأفكار والحلول حولها، فإن جوهره، حيث يتم التعرف هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً² على الجديد أي المشكلة، والتي يجب أن تتخذ طابعاً مألوفاً من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً، وهناك ثلاثة نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب.

- **التناظر المباشر:** أي اكتشاف مدى تشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفاً بالنسبة لك .

- **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.

- **التناظر الرمزي:** أي وضع تغييرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية ورؤية أكبر.

- تحليل التغيرات الممكنة Morphological analysis :

يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، حيث يمكن بعد ذلك تحليل إنتاج مجموعة من " التكوينات الفكرية " من خلال دمج أو تكوين هذه العناصر الجزئية بعضها مع البعض بطريقة جديدة³ ، ولقد تم استخدام هذا الأسلوب في الحصول على الأفكار الخاصة بالأنواع الجديدة لمحرك الطائرة، حيث تم تحديد ستة أبعاد عند تطوير المحرك والتي نتج عنها 576 فكرة منتج ممكنة⁴ ، والشكل التالي يوضح مثالا لاستخدام التحليل المرفولوجي .

(تحليل التغيرات الممكنة)، ويتعلق الأمر بنوع الطاقة التي يشتغل بها محرك سيارة والتحليل تقريبا شامل لكن التطبيقات المعطاة جانب منها افتراضي .

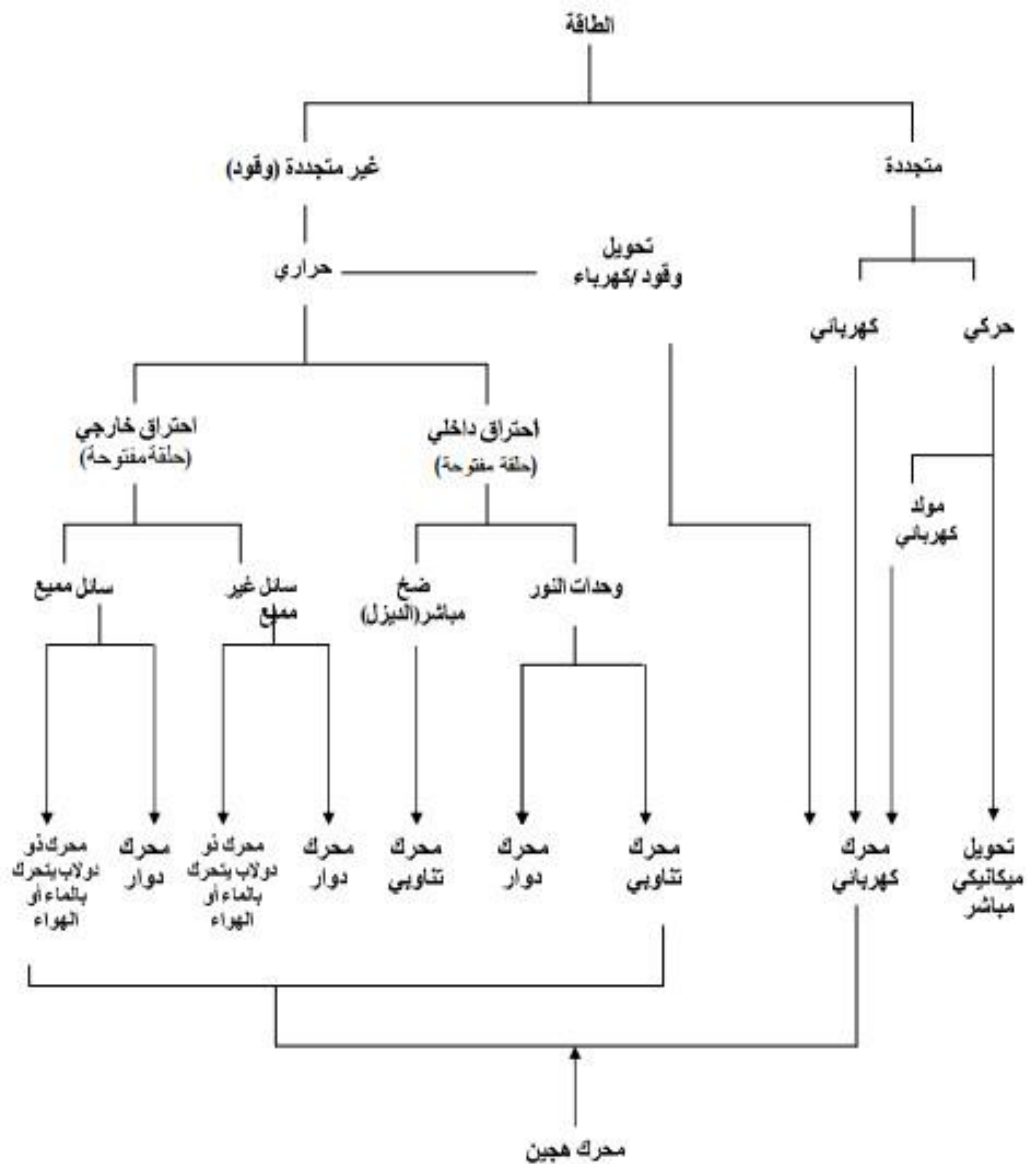
¹ مدحت أبونصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل الدولية، مصر، 2002، ص.156-158.

² نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.65.

³ مدحت أبو نصر، المرجع السابق، ص.158.

⁴ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس: التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.246.

الشكل رقم (04): يوضح استخدام التحليل المرفولوجي في التوصل إلى توليفة جديدة تجاه مشكلة الطاقة حالة محرك سيارة



المصدر:..Maurice Reyne: innovation technologique, Dunod, paris, 2002, p.55

وما تجدر الإشارة إليه أن هناك نماذج وطرق أخرى تستخدم في البحث عن الأفكار تستند إلى نماذج فكرية كأسلوب الدلفي وتحليل القيمة وغيرها.

2.3- غريلة 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 أصلاً، 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 وتصنيفتها 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، والشكل التالي يوضح أبعاد هذه المشكلة، حيث تبين الأجزاء الملونة في الشكل التالي أسوأ الأوضاع بالنسبة للمؤسسة :

الشكل رقم (05): يوضح مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة.

الفكرة سيئة	الفكرة جيدة	
ب	أ	قبول الفكرة
د	ج	رفض الفكرة

المصدر: أحمد شاكر العسكري، المرجع السابق، ص.69.

ويجب على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما¹ :

- خطأ الإسقاط: تمثله الخانة ج في الشكل رقم (05) ، حيث يمكن أن تتسرع المؤسسة وتحذف أفكار تكون ناجحة، فكثيرا ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة والتي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون ودرت عليهم بأرباح وافرة.

- خطأ الاستمرار: للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد تقود إلى فشل الابتكار وتمثله الخانة ب في الشكل رقم (05).

وبالتالي فإن هذه المرحلة جد مهمة حيث يجب أن يترتب عليها استبعاد الأفكار غير الصالحة وترك ما هو ملائم مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، وأي خطأ في هذه المرحلة سيترتب عنه نتائج سيئة فيما بعد قد تصل إلى الفشل الكلي للابتكار.

¹ P.Kotler, Dubois.D: Marketing Management, 10ème édition, pupli Union ,paris, 2000, p.359

3.3- تقييم الأفكار الابتكارية:

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

ومن بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، ومبدأ هذه الطريقة يهدف إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم والتي تعكس تقييمها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، ومن أجل استخدام هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات التي يجب القيام بها وهي:

- تحديد جوانب أو عناصر التقييم.
- تحديد أوزان لعناصر التقييم.
- تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير.
- تحديد وضع كل فكرة طبقاً لكل من هذه المعايير.
- ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر.
- تجميع النقاط المرجحة.

4.3- 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 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.

5.3 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

¹ نعيم حافظ أبوجمعة، المرجع السابق، ص.63.

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.

6.3- 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 وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

طى لحتكى نئى: لىلة قذنىة ز قى غى لجتكى لمة جءة.

يسمح التسويق للمؤسسة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين، وبالتالي تحديد المنتج المناسب من أجل إشباع هذه الحاجات والرغبات، لكن في ظل التحول المستمر أذواق وحاجات المستهلكين نتيجة تأثير مجموعة من العوامل المتباينة، الأمر الذي صعب على المؤسسة في تقديم منتج واحد مناسب، ما دفع بها إلى القيام بتغيير هذا المنتج من خلال إدخال تحسينات جديدة عليه أو التوصل إلى منتج جديد أفضل، بديل له حتى يواكب هذه الحاجات المتغيرة.

إن تحديد هذه التغيرات والتنبؤ كيف يمكن أن تكون عليه في المستقبل، وتليتها بشكل أفضل من المنافسين بكفاءة وفعالية يتطلب التميز في الممارسات التسويقية للمؤسسة، والتي من بين مخرجاتها التوصل إلى تقديم منتج مبتكر يحقق الأهداف المرجوة من ورائه، إن هذا التميز يتطلب وجود الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، لذا يتحتم علينا إبراز مفهوم المنتجات الجديدة وأهم تصنيفاتها وفق نوع الابتكار ومن منطلق تسويقي، وأهم الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لابتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي كأحد أهم جوانب الابتكار التسويقي.

طيطرك اى لآ لك: آهل بئلة قذذك لمة جءة ءعوءة نء.

إن حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك هي المنتج ، كما يعتبر أهم 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 إستخدام 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 تصنيفته، وأهمية ابتكار المنتجات بصفة عامة وأهم معوقاتهما.

1- تعريف المنتجات الجديدة وأنواعها.

1.1- مفهوم المنتج الجديد:

لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد، وذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد كما أن درجة الحدائة 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 صغيراً فإنه يعتبر منتجاً جديداً، كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديداً بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجاً جديداً، بينما يرى البعض ومن بينهم Assael أن المنتج الجديد لا يجب أن يكون جديداً للمستهلكين بالضرورة، بل يمكن أن يكون جديداً بالنسبة للمنظمة نفسها¹، 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 جديداً 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

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص.230.

ما بعد بيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة¹ .

2.1-أنواع المنتجات الجديدة:

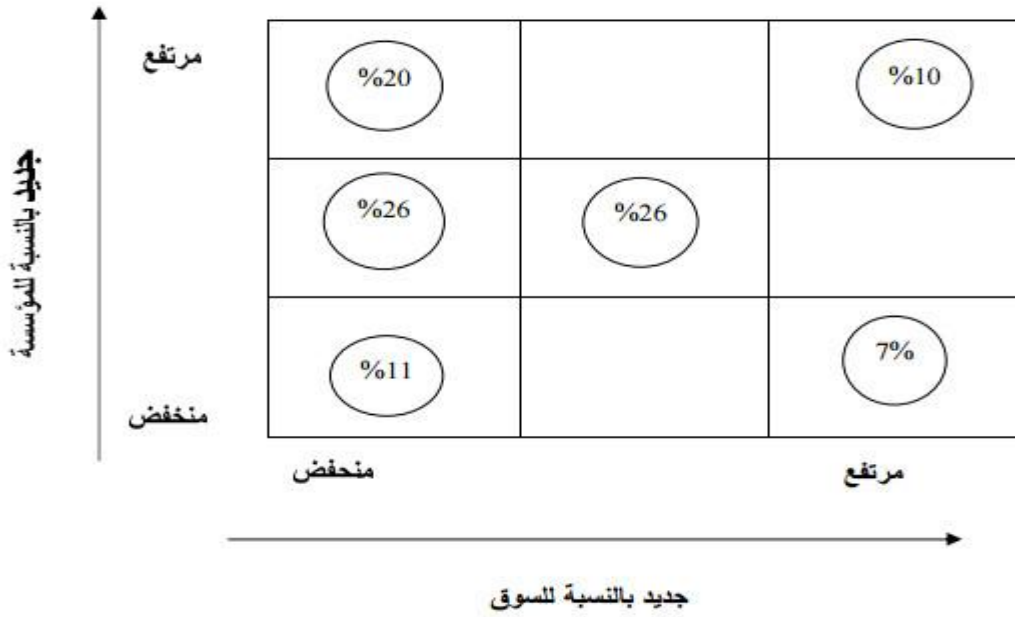
تمت دراسات عديدة لإبراز تصنيفات للمنتجات الجديدة، ومن أهم هذه الدراسات الدراسة التي قامت بها إحدى الشركات الاستشارية في الولايات المتحدة وهي Hamilton and Allen Booz ،حيث قامت بدراسة تسويقية شملت 700 شركة وانصبت على 13000 منتج جديد، ومن خلال هذه الدراسة أمكن تقسيم المنتجات الجديدة على أساس كونها جديدة للسوق أو جديدة للشركات أو جديدة للآثنين معا، ويوضح الشكل رقم(06) نتائج هذه الدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي²:

- 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 توضع 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.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004ص94،

² ثابت عبد الرحمن إدريس: بحوث التسويق(أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002 ،ص. 33، 34،

الشكل رقم(06) : يوضح تصنيف للمنتجات الجديدة.



المصدر: المرجع نفسه، ص.34.

ويمكن أن نميز بين ثلاثة تصنيفات أساسية للمنتجات الجديدة حسب نوع الابتكار وهي¹:

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

2.2.1- 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 .

3.2.1-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 أيضاً"، حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكاريه وأنها تدخل في إطار التقليد الإستنساخي، حيث

¹ نجم عبود نجم: ادارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص257 ، 256 .

يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديدا هو نظرة السوق إليه، فإذا اعتبره المستهلكون أنه يختلف عن منافسيه في بعض الخصائص فهو منتج جديد¹.

2- أهمية ابتكار المنتجات.

يمكن النظر إلى أهمية ابتكار المنتجات من زاويتين، أي أن أهمية ابتكار المنتجات يمكن تجزئتها إلى أهمية الابتكار في حد ذاته، حيث أن الابتكار يعد أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المتغيرة التي أصبحت تميز 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، فالتسعر ما هو إلا تسعر 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 ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى²"، أما أبو قحف فيرى بأن "السلعة هي أساس وجود المؤسسة، واستمرارها ونموها، وهي جوهر المزيج التسويقي وأهم الأدوات التسويقية"، 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

1.2- 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 تشيخ.⁴

2.2- المنتجات محدد أساسي للربح:

كما 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

¹ أحمد شاكر عسكري: دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.38.

² توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص.219.

³ أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، ص.39-42.

⁴ Lasary: Le Marketing C'est facile, ES-SALEM, Alger, 2001, p.160

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.

3.2- 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 نهائياً 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 والنمو¹.

4.2- 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.

5.2- 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 ميلاً 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 القائمة².

3- عوائق ابتكار المنتجات .

¹ عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.106.

² عصام الدين أمين أبو علفة، المرجع السابق، ص.290.

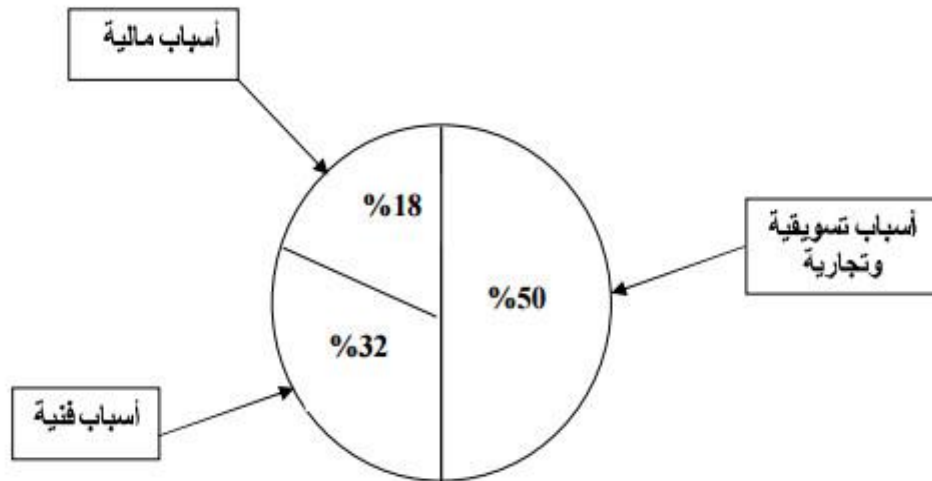
بالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل، فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في الماضي قدما في عملية الابتكار وتوجد مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي:

1.3- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:

يعتبر ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار، حيث يصل معدل الفشل في السلع الصناعية من 20 % إلى 30 % وفي الخدمات ما بين 15 % و 25 %، وما بين 40 % و 60 % بالنسبة للسلع الاستهلاكية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن 95 % من السلع الجديدة والتي يتم اختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي¹، وقد 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 الفشل².

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

الشكل رقم (07): يمثل أسباب فشل برامج الابتكار.



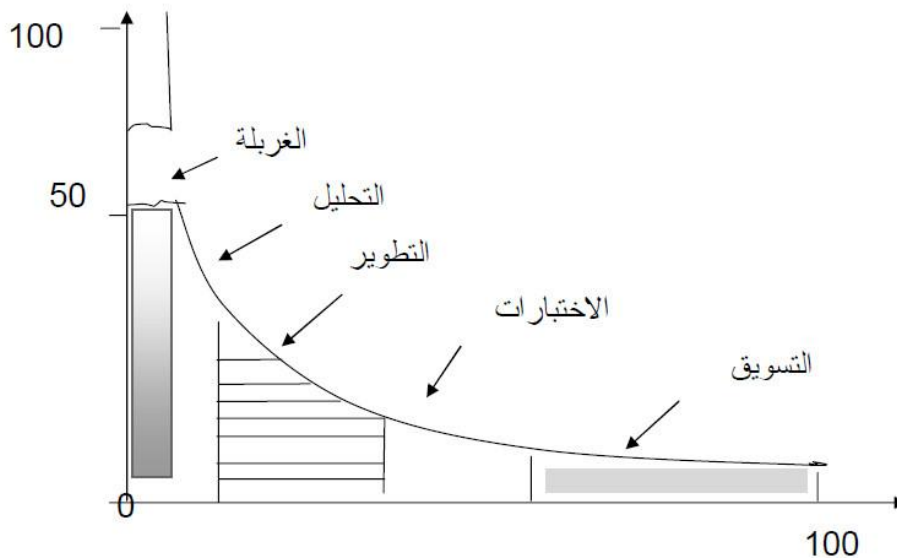
المصدر: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, édition, vuibert, Paris, 2001, p.154.

¹ لزياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد الله عبد السلام: مبادئ التسويق، دار الصفاء، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2001، ص.150.
² Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.283.

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....)¹.

وفي هذا السياق هناك دراسة مهمة قامت بها شركة Hamilton and Allen Booz 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 ستنتج في السوق وتموت الأخرى خلال مرحلة الإطلاق.²

والشكل رقم (08) يوضح منحنى موت الأفكار، حيث يوجد حذف متزايد لأفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل الابتكار ولنجاح فكرة في السوق فإنه يتطلب في المتوسط الانطلاق بـ 58 فكرة.³ الشكل رقم (08) يوضح موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير المنتج.



Source J.Habib, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975, p.70

2.3- 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

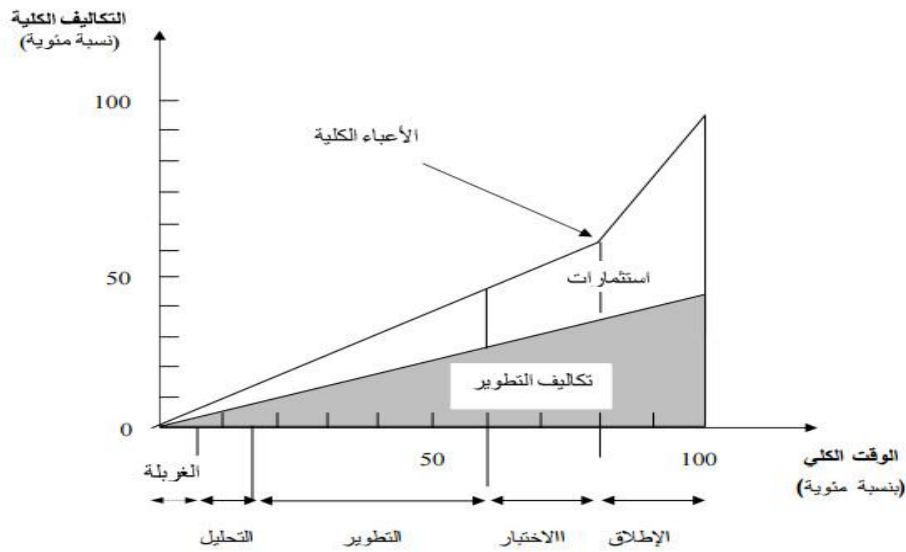
¹ حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000، ص.169.

² Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.285.

³ J.Habib, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975, p.70

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، حيث نجد على سبيل المثال أن شركة Pont Du تحملت ما يقرب 100 مليون دولار لتقديم أحد منتجاتها الجديدة إلى السوق، ومع ذلك لم يحقق الأهداف البيعية المحددة له¹. إن ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات من شأنها أن تصرف مؤسسات كثيرة عن تقديم منتجات مبتكرة تماما، وكبديل عن ذلك أصبح الاهتمام الأكبر بابتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية². والشكل التالي يوضح كيفية تزايد تكاليف ابتكار المنتجات عبر مختلف مراحله:

الشكل رقم (09): يوضح التكاليف والوقت المتراكم لتقديم منتج جديد



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

3.3- 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 مرتفعا فإنه لا يكون بإمكان

¹ عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.110.

² أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، ص.43.

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 .

4.3- 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 Electric General 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 point Du تقوم بإسقاط المنتج من خط منتجاتها عندما تبدأ المنافسة لهذا المنتج في الظهور بشكل حاد^(1,2)، إن مثل هذه المخاطر تضع الإدارة في موقف محير فبينما يعتبر ابتكار المنتجات الأساس للاستمرار المؤسسات ونموها، فإن تقديم هذه المنتجات قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها.

5.3- طول عملية ابتكار المنتجات:

طول فترة عملية ابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الأدوية والتقانات الحيوية وصناعة الطائرات والصناعات الغذائية، حيث تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إلى ثلاثين سنة.² 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 مكبدة بذلك الشركة خسائر بلغت 350 مليون دولار³.

6.3- 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

¹ عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.111.

² Lasary, Op.cit, p.16

³ أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، ص.47.

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 .

7.3- 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..

طيطرك ايك تسمى : ى زلبي اى زلبي ج د قى لمة قذلى لمة ج د ة.

1- أساليب ابتكار المنتجات.

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلئم 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 بينها¹:

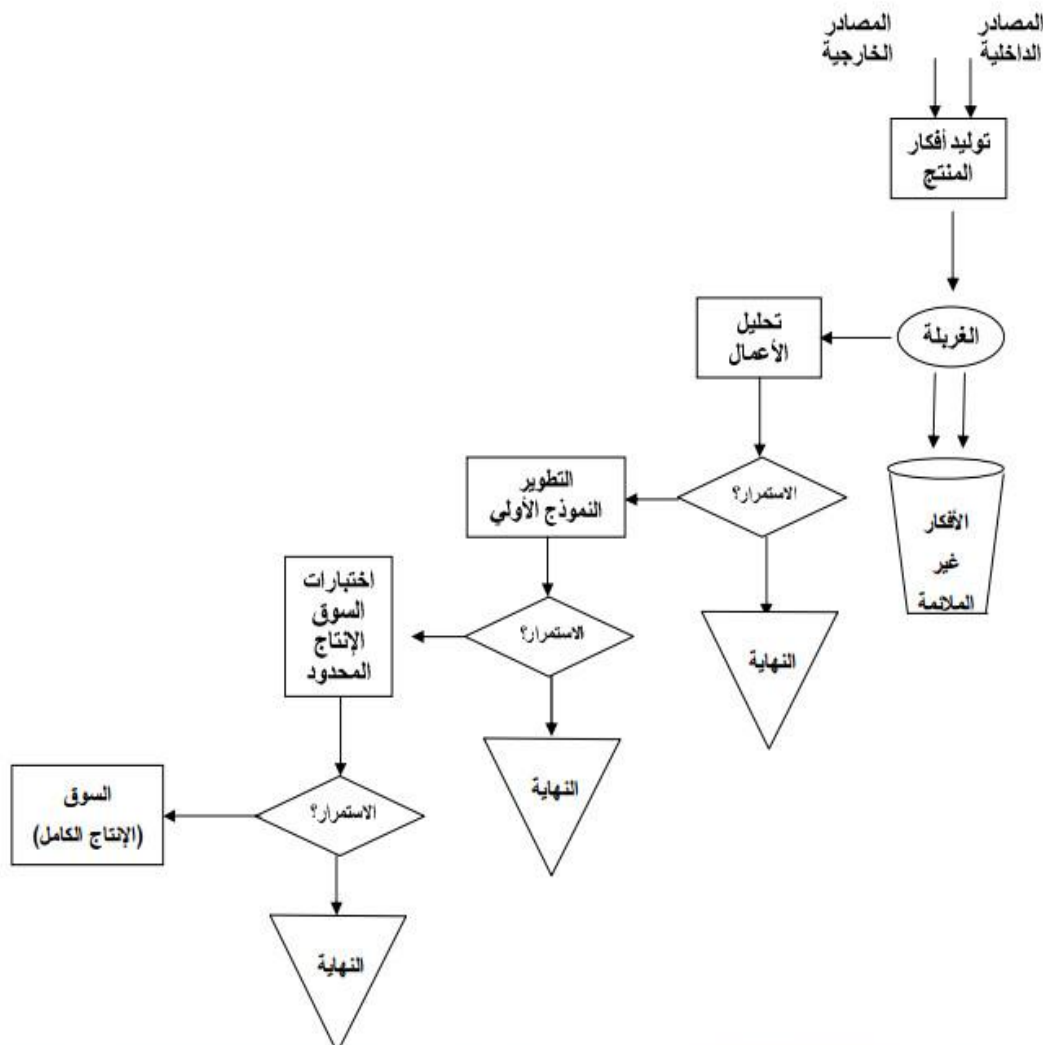
1.1- الأسلوب البديهي:

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

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص. 266.

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 تندثر، 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 ، وبالرغم من أن هذا الأسلوب يقلل من معدلات الفشل إلا أنه لا يضمن النجاح، والشكل التالي يوضح المراحل الأساسية للأسلوب البديهي :

الشكل رقم(10): يوضح عملية تطوير المنتج الجديد وفق الأسلوب البديهي



المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.268

عادة ما يكون إتخاذ قرار بابتكار المنتجات إما لوجود فرصة سوقية أو كحتمية للظروف الحالية(وجود مشكلة معينة)، حيث كما أن أشرنا سابقا 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 خلال¹:

-تحديد وتعريف السوق المستهدف.

-تحديد احتياجات السوق المستهدف.

-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 واحد².

-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 السوق³.

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

¹ أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، ص.55.

² نسيم حنا: مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص.191.

³ أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، ص.59.

-البحث عن الأفكار:

وقد تطرقنا إلى مرحلة البحث عن الأفكار في مجال التسويق ومصادرها بصفة عامة في المبحث 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 التسويقي¹، حيث نجد في المدخل الكلاسيكي أن المسؤول على البحث عن الأفكار للمنتجات الجديدة هم بصفة عامة المصلحة التقنية أو مكتب الدراسات أو مختبرات الأبحاث والشكل التالي يوضح هذا المدخل:

الجدول رقم (03): يمثل مصادر أفكار منتجات الجديدة ونسب مساهمته.

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%

المصدر: LAZARY, Op.cit, p.161.

- **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 المنتج²، بمعنى تخفيض عدد الأفكار وصولاً إلى تلك الأفكار الواعدة التي تنطوي على مضامين سلعية جذابة³.

- **مرحلة بلورة الفكرة إلى مفهوم (التصور) المنتج واختبارها** : و تتكون من مرحلتين:

¹ Mohamed Seghir Djetli: Comprendre le marketing, BERTI éditions, Alger, 1990, p.121

² جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان أدريس، المرجع السابق، ص.246.

³ ناجي معلا، رائف توفيق: أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 ص 339

- 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.¹

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.²

- 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 تنجم عن هذا الاختبار، والهدف من هذا الاختبار التحقق فيما إذا كان المنتج يفي بالغرض منه أم لا ومعرفة وقياس رد فعل المستهلك ومدى تحمسه لهذا المنتج، وبالتالي تحديد الاتجاهات المبدئية نحوه.³

- 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 الخاصة بالمبيعات، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق المنتج، والأرباح المتوقعة.⁴

- 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 لسلوك الشرائي للمستهلك.

¹ محيي الدين الأهرلي: التسويق الفعال (المبادئ والتطبيق)، دار فكر العربي، الطبعة الأولى، مدينة نصر، مصر، 1995، ص.356.

² P.Kotler, B.Dubois, Op.cit, p361.

³ محيي الدين الازهرري، المرجع السابق، ص.356.

⁴ Sylvie Martin Védrine, Op.cit, p.184.

- تقدير التكاليف والأرباح:

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

- 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.

- 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 فعلياً بل تجريبياً، 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 بالمنتج¹.

- اختبار المنتج:

بعد القيام بإنتاج النموذج الأولي للمنتج prototype فإنه يتم اختباره للوقوف على مدى قبول المستهلكين له في السوق، وقد تعتمد المؤسسة في هذا المجال على أجهزتها الفنية والتسويقية وقد تلجأ أيضاً إلى بعض الجهات الخارجية المتخصصة في هذه الاختبارات والدراسات، والهدف من هذه الاختبارات 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، خاصة بعد أن أصبح شكلاً مادياً ملموساً يراه العميل، ومن ثم تحديد مدى كفاءته الوظيفية من ناحية، واتجاهات المستهلكين من ناحية أخرى².

¹ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص. 249.

² محيي الدين الأزهرى، المرجع السابق، ص 360.

-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.

-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 متمثلة في التصنيع، الإعلان وترويج المبيعات وغيرها، إن تصور المنتج في السوق يتطلب الإجابة على أربعة أسئلة¹:

- متى يقدم؟

حيث من المهم اختيار التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد إلى السوق على نطاق محدد خاصة عندما يكون لذلك أهميته، وعلى سبيل المثال يتم إطلاق الموديلات الجديدة من السيارات العائلية في مواسم الاصطياف.

- 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 وإمكاناتها المتاحة حاليا ومستقبلا.

- إلى من يقدم؟

أثناء طرح المنتج يجب على المؤسسة تحديد السوق المستهدفة التي ستوجه إليها منتجها ومزيجها التسويقي، ويقصد بالسوق المستهدفة الشريحة أو الشرائح المستهدفة التي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد التي تجمعهم خاصية محددة أو أكثر، أي أولئك المشترين الذين يمكن أن يهتموا بمنتجاتها، لذا يجب تركيز الجهود التسويقية عليهم وفي هذا السياق يمكن للمؤسسة تحديد الإستراتيجية التي ستبناها في التوجه إلى السوق الكلي أم اللجوء إلى إستراتيجية تقسيم وتجزئة السوق².

¹ فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، ص. 109.

² محيي الدين الأزهرى، المرجع السابق، ص 363.

- 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، كما أن عدم كفاءة التنفيذ في هذه المرحلة يؤثر كثيرا على موقف المؤسسة والمنتج الجديد، ومن ثم يجب إخضاع الجهود والتوجهات التسويقية في تلك المرحلة، لخطة تنفيذية محددة على ضوء المزيج التسويقي الملائم لهذه المرحلة وفي اتجاه الإستراتيجية التسويقية المحددة لهذه المرحلة.

2.1- 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، وهذا الأسلوب يتطلب تكاليف عالية تتمثل في المختبرات واستخدام ألمع الباحثين ولا شك في أن من يعتمد على هذا الأسلوب هي الشركات الكبرى وذلك يعود لما تملكه من قدرات مالية وموارد وخبرات فنية تمكنها من إتباع هذا الأسلوب، وبالرغم من أن هذه الشركات تستخدم هذا الأسلوب لأغراض تجارية فإنه لا يخلو من أغراض علمية، والتي تتمثل في البحوث الأساسية التي يتم تحويلها ليطم بعدئذ الاستفادة من نتائجها، وتكون دورة الابتكار من المراحل التالية¹:

-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.

- 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

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 270.

² محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص.112.

³ محمد سعيد أوكيل، المرجع السابق، ص 113.

الإنسانية في حد ذاتها، وإنما تستهدف الإمكانيات التطبيقية من الناحية العملية، وهي مرتبطة بالأغراض التجارية، وذلك من أجل بعض الفوائد الاقتصادية أي السعي وراء الربح.

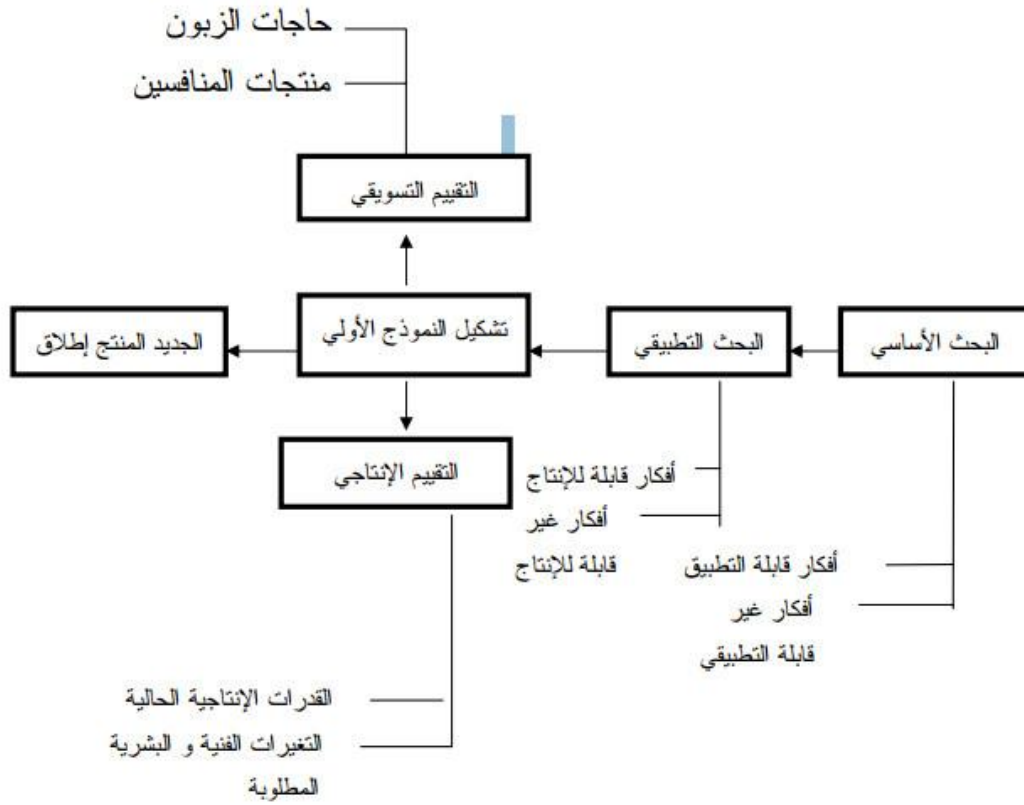
-تشكيل النموذج الأول: وهو النسخة الأولى التي تمثل الشكل النهائي للمنتج، التي تستعمل كنموذج للإنتاج في سلسلة أولية ، حيث يتم تشكيل وبناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج الجديد وذلك بهدف إجراء تقييم للمنتج على نطاق ضيق، لتحقيق ذلك تقوم الإدارة باستطلاع قسم الإنتاج وقسم التسويق حول المنتج الجديد كما في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

- 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.

-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؟، ماهي تكلفة إنتاجه؟، وبالطبع فإن هذا التقييم يعتمد على الخبرة الإنتاجية للمؤسسة، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل الإنتاجي في دورة الابتكار.

-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 وصولا إلى التهيئة لإدخاله إلى السوق، كما أن كل هذه الفترة تمثل كلفة للمؤسسة ولا يتم استردادها إلا بعد إدخال المنتج إلى السوق و نجاحه في دورة حياة المنتج.

الشكل رقم(11): يوضح مراحل أسلوب دورة الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، 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 والباحثين 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، ويشترى ما يراه مناسباً له.

2- نماذج تحليل المنتجات.

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

¹ حسين علي، المرجع السابق، ص.167.

-الطور الذي يمر به المنتج من دورة حياته.

-الوضع التنافسي أهو مسيطر أم مسيطر عليه.

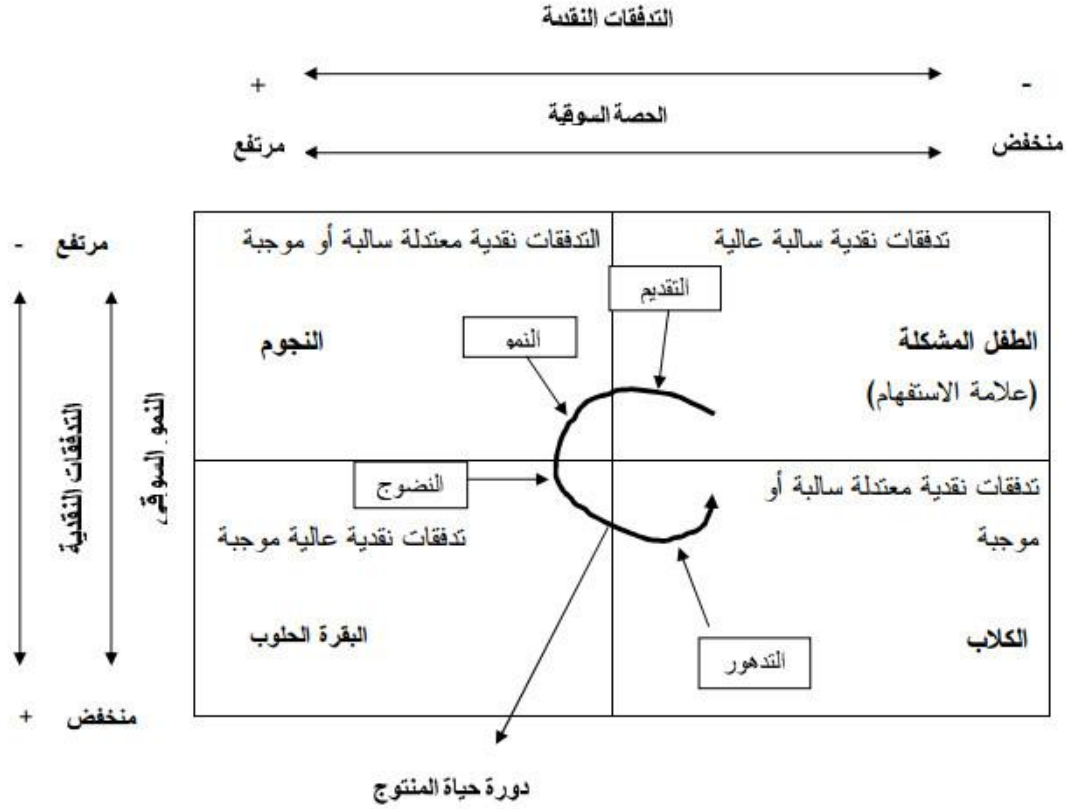
-مواصفات القطاع وأفاق تطور القطاع.

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 بثبيت 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 حدى، واتخاذ القرار المناسب.

ومن أهم هذه النماذج نموذج جماعة بوسطن الاستشارية¹ BCG ، وهو على شكل مصفوفة حيث تستخدم هذه المصفوفة والتي يحتوي عملها على أكثر من منتج على وضع كل وحدة عمل أو منتج على مصفوفة (2X2) كما هو موضح في الشكل التالي حيث يشير 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 تقييم مختلف أعمالها ومنتجاتها وذلك من خلال مصفوفة النمو/ الحصة السوقية (نموذج) BCG ويركز النموذج على تقسيم منتجات المؤسسة وفقا لما يوضحه الشكل التالي:

¹ Claude Demeure, Op.cit, p.87.

الشكل رقم (12): يمثل مصفوفة BCG



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000
ص. 76.

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

1.2 - المنتجات الأولى بالرعاية (علامة السؤال):

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.

2.2 - 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 إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع، وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح (كلابا)، وهذا المركز يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

3.2- 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 فإنها تنمو بمعدل بطيء، هذه المنتجات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق، إن هذه 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 بدلا من توسيعها، وهي تمثل مرحلة النضج في منحنى دورة حياة المنتج.

4.2- المنتجات قليلة الحظ في السوق (الكلاب):

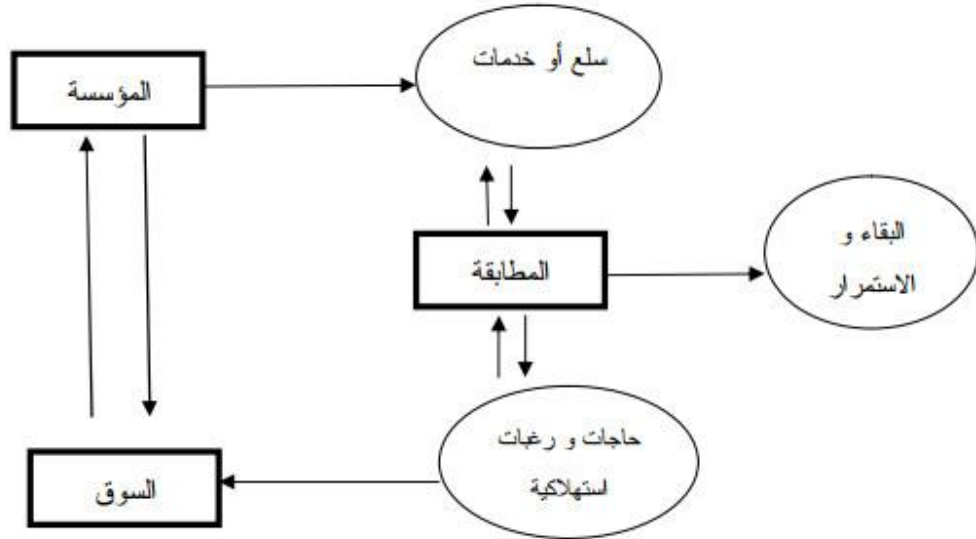
وهي تلك المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة، والتي تواجه أيضا انخفاضاً في حجم التطور المتوقع في المبيعات خلال الفترة المستقبلية، وبالتالي فإن هذه المنتجات تعتبر عبئا على إدارة العمل التسويقي، ولا يبقى عليها إلا إذا كانت ترتبط بدرجة معينة من التكامل، وما قد تمثله من تأثير على بقية المزيج السلعي المستخدم، وتسعى المؤسسة إلى إعادة دورة الحياة لهذه المنتجات وإدخال تحسينات عليها بالشكل الذي يدخلها دائرة أخرى من اهتمامات السوق.

3- 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 تنطوي عليه من تغيرات وتطورات في الحاجات والرغبات الاستهلاكية والمنافسة.

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

الشكل رقم(13): استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير في الحاجات والرغبات الاستهلاكية



المصدر: ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، ص.337.

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 هي¹:

1.3- إستراتيجية الابتكار الجذري:

وهي إستراتيجية هجومية تستهدف أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال إدخال منتجات جديدة، وهنا يجب أن نشير إلى أن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة هي تلك المنتجات التي لم يسبق لها تقديمها من قبل بحيث تختلف تماما عن منتجاتها الحالية أو لها علاقة بخطط إنتاج معين إلا أنها لم تقم بإنتاجها من قبل²، 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

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، ص 30-33.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، ص. 204.

المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة¹، وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

2.3- إستراتيجية الابتكار التحسيني:

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له الصنف الجديد من مضامين الجودة والابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الأسعار²، وكبديل لإستراتيجية الابتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما، فإن إستراتيجية الابتكار التحسين تقدم منتج محسن بشكل أو آخر، وتتبع هذه الاستراتيجية المؤسسة التي تتجنب المخاطرة وتفضل أن تكون متتبعة، وهذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة.

3.3- إستراتيجية الابتكار- التحسين الموجهة نحو التميز:

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

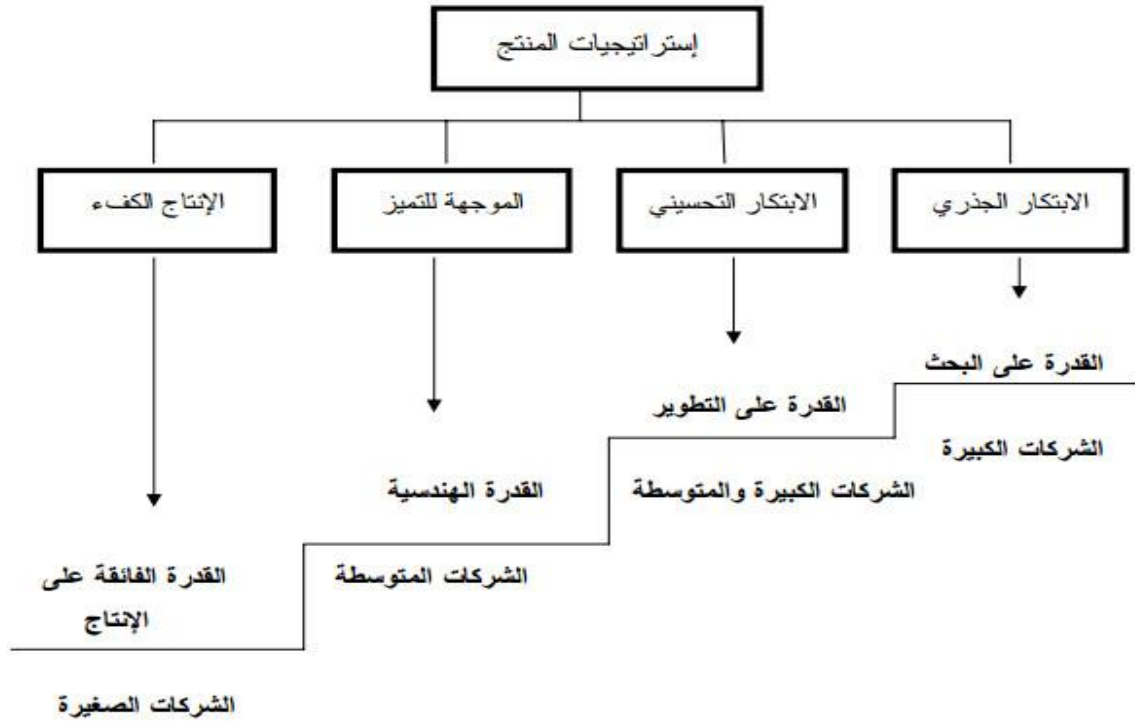
4.3- استراتيجية الإنتاج الكفاء:

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.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، المرجع السابق، ص. 427 .

² ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، ص 333.

الشكل رقم (14) : يمثل استراتيجيات الابتكار المنتج.



المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.34.

طك لحت طك تلكت: لئف ب آذئ لآلة قذذ طكة ز مقى غى لجك طك لمة جذة عكو آئ؟ طك ل أز ب

بفضل الابتكار التسويقي تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة، بحيث تتلائم مع رغبات وحاجات المستهلكين المدركة وحتى الكامنة أيضا، وهذا من بين أهم أهداف الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، ولمعرفة مدى تحقق الأهداف من وراء عملية الابتكار التسويقي يستلزم ذلك القيام بعملية تقييم شاملة لأداء المنتجات الجديدة، نظرا لتأثيره على الأداء التسويقي بصفة خاصة ومن ثم على الأداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة.

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء وأهم تصنيفاته والأداء التسويقي ثم مفهوم وخطوات الرقابة التسويقية على المنتجات الجديدة، وأثر ابتكار المنتجات على أداء المؤسسة من خلال أثره على الأداء التسويقي.

طيطرك اى لا لك: فلذل آرز ب ح لك آخى بلك لا أزر ب

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، ومن وجهة نظر البعض أن السبب راجع إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود أيضا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

1- ماهية الأداء .

1.1- تعريف الأداء:

الأداء بصفة عامة هو درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، وكما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"¹، وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة، لغرض تحقيق هدف معين، ويتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل...، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جميع الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.²

2.1- المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

1.2.1- الكفاءة:

الكفاءة تعني 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"³، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص.415.

² عبد المليك مزهود: "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، في: مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.88.

³ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص.4.

وتحسب بالعلاقة التالية:¹

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

2.2.1- 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؟²

وتقاس الفعالية انطلاقاً 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.³

وتحسب من خلال العلاقة التالية:⁴

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنتاج المحقق}}{\text{الإنتاج المحدد}}$$

3.2.1- الإنتاجية:

وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"⁵، 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، شهر، سنة)، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس

¹ أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص.68.

² أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، المرجع السابق، ص.415، 416.

³ Michel Gervais: contrôle de gestion, économique, paris, France, 1997, p.15.

⁴ أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص.67.

⁵ Michel Gervais, Op.cit, p.15.

القدر المستخدم من المدخلات فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجيته.¹

4.2.1- 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 المدى"² وللهدف مجموعة من الخصائص هي:³

- 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.
- أن يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

2 - تصنيف الأداء.

هناك العديد من التصنيفات للأداء ربما يعود هذا 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:

1.2- حسب معيار المصدر:

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

- **الأداء الداخلي:** ينتج بين تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري (الموارد البشرية) في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

- **الأداء الخارجي:** هو 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 تتحصل 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

¹ أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص.68.

² محمد جاسم الصميدعي: إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.28.

³ أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص.126.

وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2.2- حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

1.2.2- 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 كالاستمرارية والنمو والربحية.

2.2.2- الأداء الجزئي:

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

3.2- حسب المعيار الوظيفي:

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

1.3.2- 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 لمسيرري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2.3.2- أداء وظيفة التسويق:

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

¹ عبد الملوك مزهودة، المرجع السابق، ص.89.

3.3.2- 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.

4.3.2- أداء وظيفة الأفراد:

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

3- أهمية الأداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة.

ينظر بعض الباحثين إلى 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:¹

- إرضاء حاجات عملائهم.

- تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التقريبي التالي:

الشكل رقم (15): يمثل أهداف المؤسسات



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبونبعه: مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص.334.

¹ عبد العزيز مصطفى أبونبعه: مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص.334.

وإذا ما قلنا أن التسويق يلعب دورا هاما في تحقيقهما، فإننا نكون قد توصلنا الى تشخيص 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.

طيطرك اطي تنمى :طك نفد بطكة ز مق د عوطك لمة جد ططك جنيخ.

إن الغاية من عملية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات هي التوصل إلى منتجات جديدة يتم من ورائها خلالها تحقيق مجموعة من الأهداف، ودرجة تحقق هذه الأهداف تنعكس على الأداء التسويقي للمؤسسة والذي يعتبر جزء مهم من الأداء الكلي للمؤسسة، وباعتبار أن المنتجات هي من 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.

1- مفهوم الرقابة التسويقية، أهميتها وأهدافها:

1.1- المقصود بالرقابة التسويقية:

يجب علينا في البداية معرفة ما المقصود بالرقابة أولا، فالرقابة كما يقول هنري فايول تنطوي على: " التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة 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

¹ بشير عباس العلاق، قحطان العبدلي: إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص.159، 160.

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

والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وتهدف الرقابة التسويقية بهذا إلى إظهار نقاط الضعف والقوة في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها.

2.1- أهمية الرقابة التسويقية:

تظهر أهمية الرقابة التسويقية فيما تقدمه من فوائد، حيث تكشف أوجه القوة في المؤسسة بما يفيد في الاستمرار والاستفادة منها، وتكشف أوجه الضعف بما يفيد في سرعة علاجها، كما تفيد الرقابة في الحكم على المستوى الحالي للأداء التسويقي، والمساهمة أيضا في تحقيق التكامل بين عناصر النظام التسويقي، وبينه وبين الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة¹.

بالرغم من تنوع الأسباب التي تبرز أهمية الرقابة إلا أنه يمكن جمعها في الأسباب الثلاثة الأساسية التالية : البيئة التسويقية، تعقد التنظيم والتراكم².

1.2.1 - البيئة:

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 الأهداف³.

2.2.1- 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.

3.2.1- 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

¹ عصام الدين أمين أبو علفه: التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 442.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص. 367.

³ عصام الدين أمين أبو علفه، المرجع السابق، ص. 442.

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.¹

3.1 - أهداف الرقابة التسويقية:

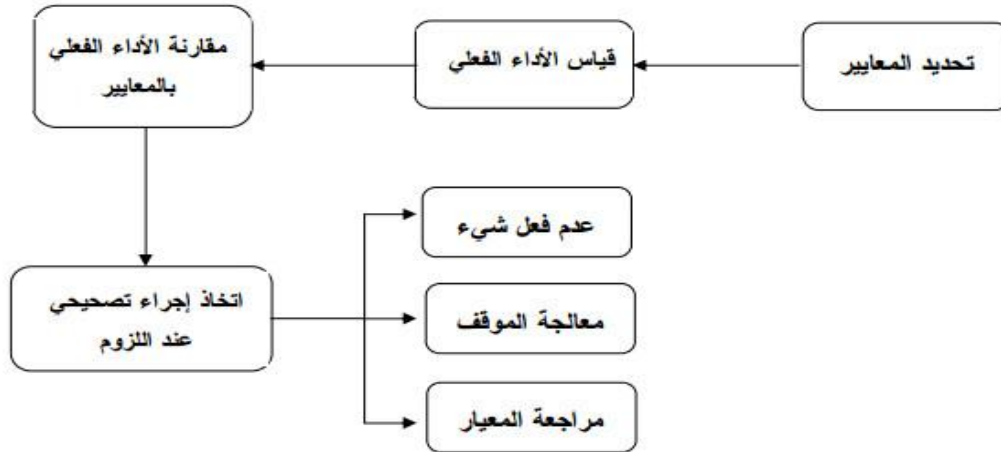
توجد أهداف متعددة لنشاط الرقابة التسويقية، حيث يرى البعض أن وجود نظام للرقابة يؤدي إلى منع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها بالإضافة إلى تحديد نظم الحوافز الإيجابية والسلبية بالنسبة للأفراد القائمين على تنفيذ الخطة التسويقية، كما يرى البعض الآخر أن الهدف الأساسي من الرقابة هو تصحيح الأخطاء التي وقعت في الماضي ومنع حدوثها في المستقبل.²

2- مراحل عملية الرقابة التسويقية:

تمثل عملية الرقابة التسويقية في المراحل الأساسية التالية:³

- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية.
- قياس الأداء.
- معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وما يراد إتمامه، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات وتصحيحها والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم(16): يمثل خطوات الرقابة وبدائل التصرف



المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص.381.

¹ علي شريف، المرجع السابق، ص.367.

² توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص.381 382.

³ المرجع نفسه، ص.381.

1.2- 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، وغالبا ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام، كما يمكن التعبير عنها بشكل زمني بينما توجد معايير أخرى يعبر عنها على ضوء الجودة، وإلى جوار تحديد المعايير فإن المؤسسة لابد وأن تهتم ببعض الجوانب الأخرى ذات الأهمية لبقائها واستمرارها في الأسواق مثل درجة الابتكار سواء في المنتجات أو العمليات، أو ربحية المنظمة وغيرها...، والواقع أن رسالة المؤسسة هي التي توضح لها تلك المجالات الهامة والتي ينبغي أن تركز عليها أثناء قيامها بعملية التقييم والرقابة، كما أن الرسالة الخاصة بالمؤسسة هي التي تحدد درجة أولويات هذه المجالات. بالنسبة لها، وينبغي علينا أن ندرك بأن هذه الأولويات تتغير من فترة لأخرى.³

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:⁴

1.1.2- 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 وحقائقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي للمنتج الجديد في سجلات المؤسسة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:

- مساهمة المنتج الجديد في معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة.
- حجم مبيعات المنتج الجديد.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص.292

² على شريف، المرجع السابق، ص.375.

³ إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص.279.

⁴ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص.453.

- الحصة السوقية للمنتج الجديد مقارنة مع أقرب المنافسين للمؤسسة.

- أرباح المنتج الجديد.

- معدل نمو المبيعات الإجمالية للمنظمة نتيجة طرح المنتج الجديد.

- معدل نمو الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة نتيجة طرح المنتج الجديد.

2.1.2- 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 ناجحاً 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 الجديد ومن المعايير غير المالية مايلي:

- تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تقييم أداء المنتج الجديد على شهرة المؤسسة، أي هل أدى المنتج الجديد إلى تحسين شهرة المؤسسة أم لا ولماذا ؟

- تقييم أداء المنتج الجديد على رضا العملاء وهنا يجب أن نعرف هل أدى المنتج الجديد إلى زيادة رضا العملاء أم لا ولماذا ؟

- تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة بين المنافسين أو تحسين هذا الموقع.

- قدرة المنتج الجديد على إعطاء انطباع حسن عن المؤسسة من حيث قدرتها على تطوير منتجات جديدة وبالتالي قدرتها على الابتكار المستمر كتوجه إستراتيجي لديها.

2.2- 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 لا بد وأن تحدد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الأداء، وفي بعض الحالات يكون قياس الأداء عملية سهلة نسبياً، وفي حالات أخرى يكون صعباً 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.¹ وتجدد الإشارة إلى أن الفترات الزمنية المناسبة لقياس الأداء تختلف من مجال إلى مجال آخر.

3.2- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

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:

1.3.2 - 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 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 مواشير المجاري، ولكن قبول انحراف قدره 1% في صناعة العدسات اللاصقة قد يؤدي إلى كارثة.²

2.3.2- 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 يعني 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.³

¹ علي الشريف، المرجع السابق، ص.376.

² علي الشريف، المرجع السابق، ص.377.

³ إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص.287.

4.2- 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 الموضوعة، تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير أو الاستراتيجيات، أو عدم القيام بأي تصرف على الإطلاق، وعلى العموم تنطوي هذه الخطوة على مرحلتين.

1.4.2- تحديد أسباب الانحرافات:

إذا رأت الإدارة بأن هناك انحراف جوهريا ومؤثرا بين مستوى الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة 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.

2.4.2 - الإجراءات التصحيحية:

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

- **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 تخفيف مرؤوسيه.

- **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.

- **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 جيداً أو ممتازاً، وهنا يتعين إعادة تصميم المعيار ليكون أكثر موضوعية.¹

3- أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات:

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

1.3 - 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 وتمثل في:⁽¹⁾

1.1.3 - 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:

- تحليل الانحرافات المبيعات:

وتعتمد الإدارة على ما يسمى بأسلوب تحليل الانحرافات 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 والبيعية للمؤسسة أو الاثنين معاً.

- 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.

2.1.3 - 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 وفقاً للمناطق أو المنتجات أو العملاء ومقارنتها ببعضها ومؤشرات الأعوام السابقة يعتبر مؤشراً ضرورياً، ولكنه غير كافٍ للحكم على أداء المؤسسة، فقد تزداد المبيعات نتيجة

¹ أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص. 380.

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

- 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.

- 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

- 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:

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

- 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:

$$\text{حصة السوقية النسبية للمؤسسة} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أعلى ثلاثة مؤسسات في الصناعة في نفس الفترة}}$$

¹ عبد الفتاح الشربيني: إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة للتعليم لمفتوح، القاهرة، بدون ذكر تاريخ النشر، ص. 173.

² محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص. 285-287.

- الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالقائد):

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

3.1.3- 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.
 - 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 حدى.
 - كل منطقة بيعية على حدى.
 - كل نوعية من نوعيات العملاء.
 - كل من المبيعات النقدية والآجلة وبالتقسيط.
- 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.

4.1.3- 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، لأن الاتجاهات تتغير وبالتالي يؤدي هذا إلى التأثير على السلوك الشرائي ثم على المبيعات، ومن وسائل المؤسسة لرقابة اتجاهات المستهلكين.²

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، المرجع السابق، ص.450.

² عبد العزيز مصطفى أبونبعه، المرجع السابق، ص.350.

- 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.

- 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 الشكاوي والاقتراحات.

- 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.

- 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

2.3- 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 ويتم تحليل الربحية وفقا الخطوات التالية:²

-الخطوة الأولى: تحديد المصاريف الوظيفية لبيع المنتج، حيث يتم الحصول على المعلومات الخاصة

بالمصاريف عن طريق حساب الأرباح والخسائر.

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

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، المرجع السابق، ص.451.

² عبد العزيز مصطفى أبونبعه، المرجع السابق، ص.336 337.

- **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:¹

- 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.

3.3- 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 من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة التسويقية، ويعرف أسلوب المراجعة التسويقية على أنه " ذلك الفحص الشامل المنظم والمحاييد 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.

¹ عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.178.

² محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص.392.

³ عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.179.

- 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.

المطلب 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 ابتكارا هو الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يستطيع الاستفادة 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.

1- 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 إنتاجيا أو ماليا أو تسويقيا 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 المؤسسة¹، 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

1.1- 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

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو محمد: أساسيات اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص. 336

² نجم عيود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص. 226.

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، ولتوضيح ميزة السعر الأعلى من كل هذا، نفرض أن هناك منتج حالي ص1، سعره في السوق هو س1، وبالتالي فإن سعر المنتج الجديد الذي ستقدمه المؤسسة س2 يكون أعلى.

وعلى افتراض أن المنتج الحالي يباع بكمية أكبر ك1 ويسعر أدنى س1، وأن المنتج الجديد يباع بكمية أقل ك2 ولكن بسعر أعلى س2 فإن المؤسسة الابتكارية ستحقق أرباحاً إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج الجديد تتمثل بالمنطقة المضللة في الشكل رقم (17-أ)، 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 قوة 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 (منحنى الخبرة) وهذا يقودنا إلى الحديث عن ميزة التكلفة الأدنى.

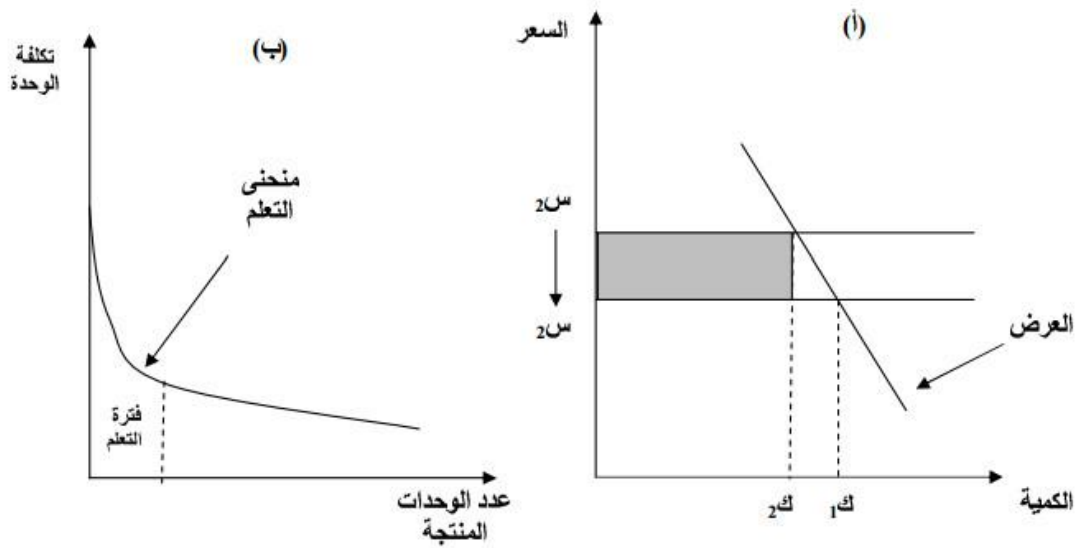
2.1- ميزة التكلفة الأدنى:

لقد رأينا أنه في ميزة السعر الأعلى أن المؤسسة يمكنها أن تحقق احتكار للسوق، ودرجة الاحتكار مرتبطة بدرجة كثافة الابتكار ومدى ملائمتها للحاجات 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 س1 مجدداً مع إبقاء ربح أعلى للشركة

والشكل رقم (17 - ب) يوضح ذلك، وحتى ينطبق قانون منحني الخبرة على منتج ما يجب تحقق مجموعة من الشروط وهي:¹

- إن مفهوم الخبرة يعني هنا الحجم التراكمي للإنتاج منذ ظهور المنتج وليس الإنتاج.
- لا تنخفض التكاليف مع الخبرة إلا إذا كانت هناك رغبة وإرادة من قبل الإدارة، وبالتالي فإن قانون الخبرة قانون اختياري.
- ينطبق منحني الخبرة على استخدام تكنولوجيا معينة، أن أي تغيير في التكنولوجيا المستخدمة يؤثر على طبيعة العلاقة بين التكلفة والإنتاج؛ يظهر تأثير الخبرة بشكل أقوى في بداية طور حياة المنتج عندما يكون تراكم الإنتاج كبيراً.

الشكل رقم (17): يمثل ربح الشركة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم



المصدر: المرجع نفسه، ص.226.

2- 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.

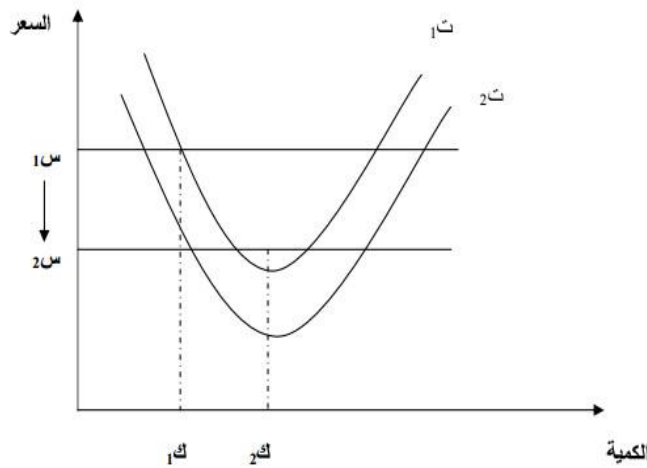
إن تقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، وهذا ما يمثل الاتجاه من أعلى

¹ حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000، ص.175.

إلى الأسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي¹، 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 المختلفين²، 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 س1 إلى س2 بتأثير انخفاض التكلفة، وهذا ما سيزيد من كمية المبيعات من ك1 إلى ك2.

الشكل رقم(18): يوضح انخفاض التكلفة وزيادة المبيعات



المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.228.

3- 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 وأخيرا مرحلة الانحدار أو التدهور، والشكل رقم (19) يوضح الشكل النمطي لدورة حياة المنتج

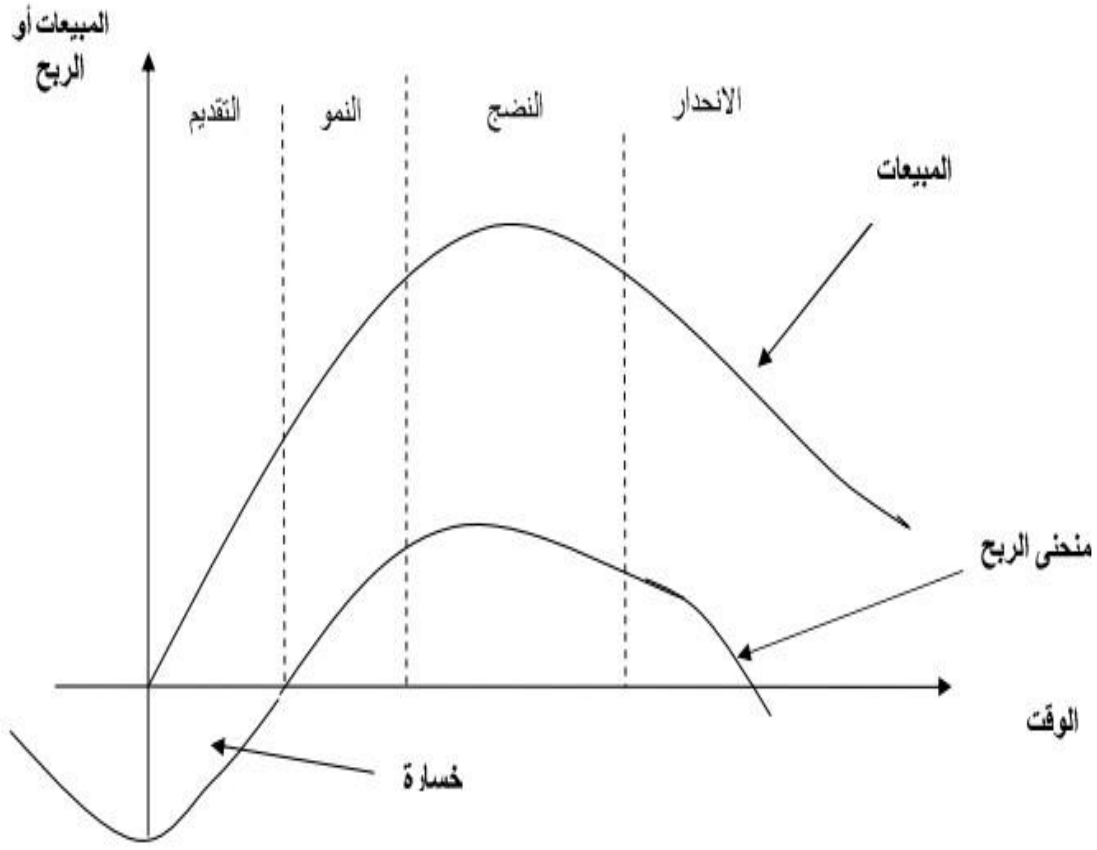
¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.165.

² عصام الدين أمين أبو علفة، المرجع السابق، ص.38.

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 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 مرحلتَي 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"، 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.

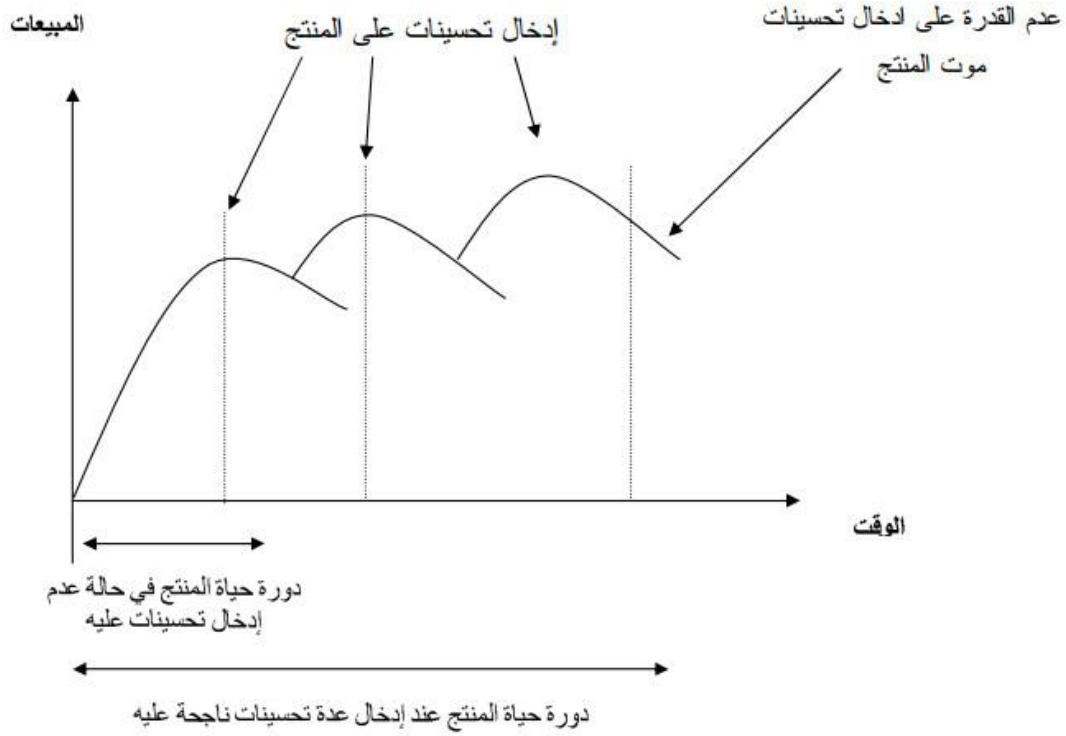
الشكل رقم(19): يوضح الدورة النمطية لحياة المنتج من خلال منحنى المبيعات ودورة الربح والخسارة .



المصدر: عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.253.

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 إلى 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 (20) يوضح كيف يؤثر الابتكار التحسيني الناجح على إطالة دورة حياة المنتج.

الشكل رقم(20) : يمثل أثر إدخال تحسينات على إطالة دورة حياة المنتج



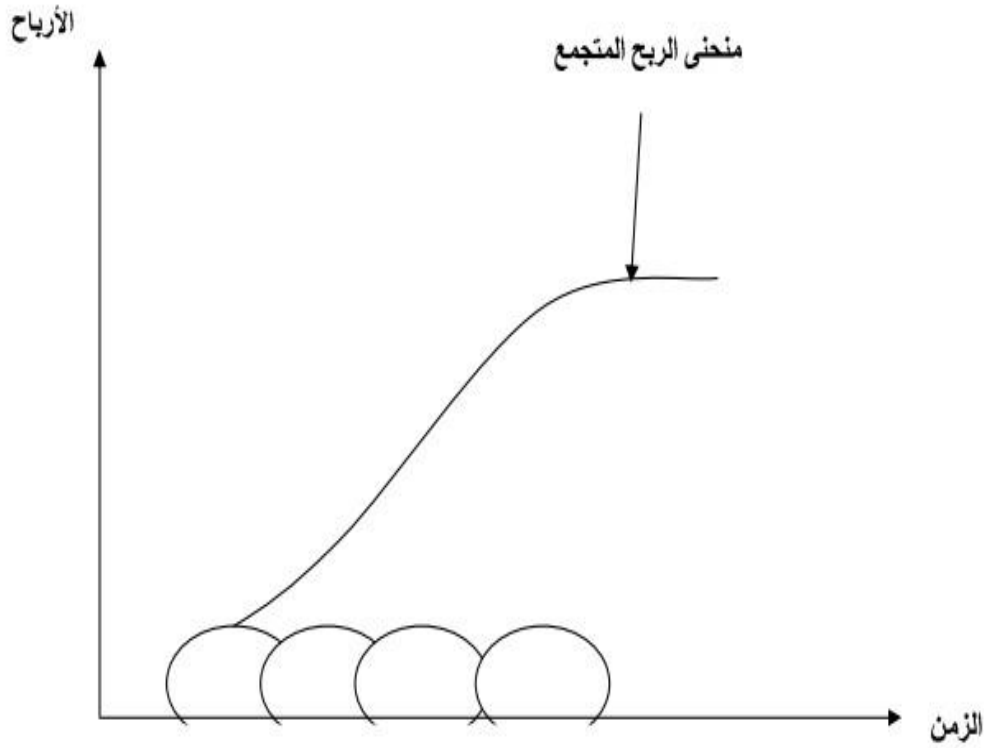
المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على الدراسة النظرية

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 (21) 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".¹

¹ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس: التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص. 233، 234.

الشكل رقم (21): يمثل تأثير تقديم المنتجات الجديدة على الربحية.



المصدر: المرجع نفسه، ص. 235.

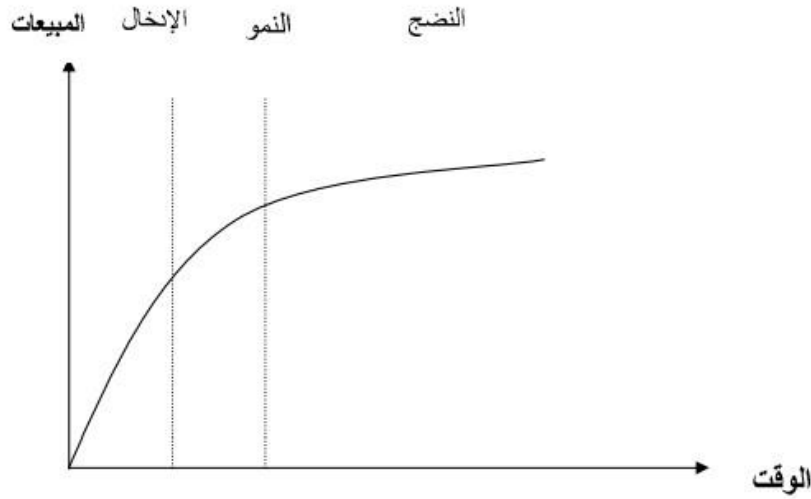
وما يجب أن نشير إليه أن هناك بعض المنتجات ليست لها دورة حياة نمطية، بمعنى أنها مازالت لم تندثر وبمعنى آخر أنها مازالت في مرحلة النضج، وبالتالي فإن أرباح المتولدة عنها مازالت تتدفق ومن بين هذه المنتجات على سبيل المثال: قلم الرصاص، السيارة وسكين المطبخ، حيث أن هذه المنتجات مازالت لم تدخل مرحلة الانحدار، 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.

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) يوضح الشكل رقم (22) هذه الدورة (الغير عادية) لحياة هذه الفئة من المنتجات.

الشكل رقم (22) : يوضح دورة حياة المنتج (قلم الرصاص) بدون مرحلة الانحدار



المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، 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 سرمدية.

4 - 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 والتنوع، ولابد للمؤسسة أن تحدد سياستها إزاءهما، ويعني التنوع المنتج تحديد درجة مثلى لتنوع تشكيلة المنتجات، حيث أن التنوع الزائد (زيادة عدد المنتجات المختلفة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها استجابة لحاجات الزبون

(الخاصة)، يزيد من التكلفة ويقلل من الكفاءة التشغيلية وهذا من وجهة نظر الإنتاج غير مرغوب فيه، بينما التنوع 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 التنوع 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 التنوع 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 تنوع في منتجاتها يعني قيامها بإدخال خطوط منتجات إضافية جديد للخطوط الحالية التي تتعامل فيها المؤسسة، وهذا يعتبر ابتكار على أقل من 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 التنوع والتشكيل تدخلان ضمن استراتيجيات توسيع الميزج المنتجات حيث أن التنوع يؤدي إلى اتساع مزيج المنتجات والذي بدوه يؤدي إلى:²

— 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.

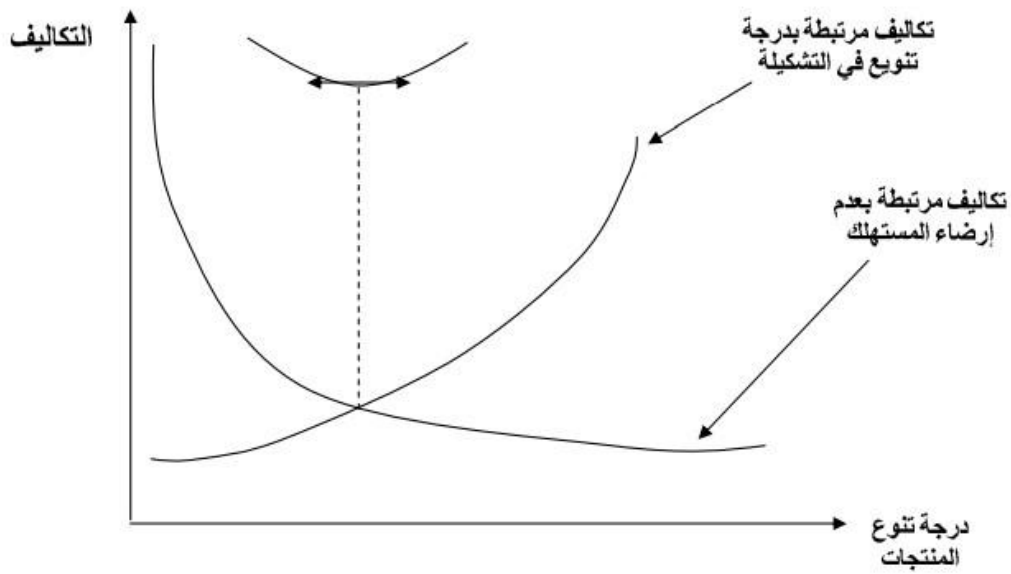
إن التنوع والتشكيل يؤديان إلى إرضاء أكبر قدر من المستهلكين بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة وكل هذا لن يتحقق إلا من خلال تبني المؤسسة لإستراتيجية تسويقية إبتكارية عند قيامها بتقديم منتجات جديدة إلى

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.260

² عصام الدين أمين أبو علفة، المرجع السابق، ص.250.

السوق، فالتنوع الزائد عن الحاجة يولد تكاليف لا مبرر لها أما التبسيط فإنه ينتج عنه صرف مستهلكين محتملين¹، والشكل التالي يوضح الموازنة بين الاتجاهين:

الشكل رقم (23): يوضح كيفية الموازنة بين التنوع والتبسيط



المصدر: Ibid, p.65.

¹ J.P.Bernadet et al: Précis de marketing, édition NATHAN, France,1996, p.65.

خلاصة الفصل الاول :

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم الأساسية للابتكار والتسويق الابتكاري والابتكار التسويقي في مجال المنتجات يمكن استخلاص ما يلي:

- 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، فأي تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر ابتكار.

- 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.

- يعني الابتكار 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 ابتكار آخر داخل المؤسسة.

- 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 العمل على إدخال منتجات جديدة تماما، وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرار المناسب فيما يخص إستراتيجية الابتكار الملائمة.

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

- 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 للرقابة التسويقية للمنتجات، حيث أن مراقبة أداء المنتجات الجديدة يدخل ضمن صلاحيات الرقابة التسويقية.

الفصل الثاني

دراسة حالة

مؤسسة ماء معدني

-سعيادة-

تمهيد :

سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة ماء معدني سعيدة، المتخصصة في صناعة المشروبات الغازية وتعبئة المياه المعدنية، حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به، نذكر منها (لالا خديجة، إفري...) وغيرها، مما جعل من الظفر بحصص سوقية من أهم أهداف لتلك المؤسسات.

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

المبحث الأول منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول منهجية الدراسة الميدانية.

❖ أدوات الدراسة الميدانية:

انحصرت دراستنا الميدانية على استخدام ثلاث أدوات للبحث وجمع المعلومات وهي:

1-المقابلة :

هي من بين وسائل الدراسة المستخدمة لمعرفة آلية ابتكار المنتجات الجديدة، وأي الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في ذلك وماهية العوائق التي تواجهها، وقد تم إجراء المقابلة المباشرة ، وكانت أهم مقابلة مع مدير المركب وتم تقديم أسئلة هذه المقابلة في شكل حوار ولم 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-الاستمارة:

تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي من خلالها يمكن توضيح اثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين اداء المؤسسة ومدى اعتمادها عليه في تطوير المؤسسة .

3-الوثائق والسجلات الإدارية:

تمكن هذه الأداة على الإطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة وتطور الإنتاج منذ إنشائها ،إن هذه الأداة توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة فيما يتعلق بمبيعات المنتجات الجديدة، وهذه المعلومات ضرورية من أجل القيام بالبحث.

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة.

1- أسباب اختيار ميدان الدراسة:

تم اختيار ميدان الدراسة لسببين أساسيين هما:

1.1- تعتبر مؤسسة ماء معدني سعيدة ، كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج المشروبات الغازية وتعبئة المياه المعدنية المعروفة على المستوى الوطني كما أن علامتها التجارية تعتبر الثالثة عالميا ، حيث أن هذا القطاع يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية ، أين يكون للتسويق والابتكار فيه أهمية بالغة بين المنافسين من أجل كسب أكبر رضا من المستهلكين الحاليين والمحتملين ، ومن المعروف أن أهمية الشيء تنبع من الحاجة إليه ، ففي المجالات التي لا تكون فيها منافسة تذكر فإن الحاجة إلى التسويق تتناقص.

2.1- أما السبب الثاني يعود إلى كون مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة كبيرة بين حجم المؤسسة والابتكار ، حيث وجد أن في الغالب أن معظم الابتكارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة تأتي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ولعل الأهم في هذه المؤسسات أنها أكثر قدرة على إستخدام الموارد والبراعة المحلية في إدخال المنتجات الجديدة مهما كانت بسيطة في سوق الأعمال في الدول النامية ، إلا أنها في الدول المتقدمة هي الحالة المبادرة بتبني أغلب الابتكارات ، وهي التي تنشأ بالأصل كتطبيق لمشروع أو مفهوم جديد.

2- لمحة تاريخية عن مؤسسة- سعيدة للمياه المعدنية -¹¹

تعتبر مؤسسة ماء معدني سعيدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة يتمثل نشاطها الأساسي في تعبئة المياه المعدنية سعيدة وإنتاج المشروبات الغازية والعصير بمختلف التشكيلات والأذواق، حيث انطلقت منذ بداية سنة 1967 كمؤسسة عمومية وطنية انحصرت نشاطها في إنتاج وتوزيع الماء المعدني سعيدة الذي تشتهر به ولاية سعيدة نظرا لمكوناته الغنية بالعناصر المعدنية الطبيعية . ونتيجة للركود الاقتصادي الذي عرفته الجزائر وعجز المؤسسة عن مواصلة نشاطها قامت الحكومة بخصخصتها سنة 2008 وتحويلها من مؤسسة وطنية الى شركة ذات مسؤولية محدودة، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بسعيدة. جدير بالذكر أنه مباشرة بعد دخول مؤسسة ماء معدني سعيدة القطاع الخاص ،تم تجهيزها بأحدث الآلات الحديثة والمتطورة تقنيا ،حيث كانت البداية بخط إنتاج واحد فقط ،وتمثل نشاطها بتعبئة المياه المعدنية سعيدة في عبوات بلاستيكية بسعة 1,5 ل بقدررة إنتاجية حوالي 01 مليون قارورة يوميا سنة 2008، وبعدها تمت إضافة خط إنتاج ثاني مكن المؤسسة من تعبئة المياه المعدنية في عبوات بأحجام مختلفة وهي :

-ماء معدني في قارورة بسعة 5 ل.

-ماء معدني في قارورة بسعة 0,33 ل .

-ماء معدني في قارورة بسعة 0,5 ل.

وفي أواخر سنة 2014 شهدت مؤسسة المياه المعدنية سعيدة قفزة نوعية تمثلت في توسعة المركب وإضافة خطين للإنتاج جديداً ، يختصان بإنتاج المشروبات الغازية والمياه الغازية وكذا العصير بمختلف الأحجام منها (المشروبات الغازية كاسيرا بمختلف الأذواق ،أورونجينا عصير بمختلف الأذواق،المياه الغازية)وذلك في قارورات بلاستيكية وزجاجية التي تحمل اسم ماركات عالمية (سانتوري اليابانية،أورونجينا) بعد أن عقدت المؤسسة اتفاقيات معهما . كما تم تزويد المركب بمخبرين علميين مزودان بأحدث التقنيات وبالكفاءات مهنية التي تتصف بالخبرة ويشغل المركب حوالي 300 عامل ، منهم 40 عامل اناث .

- عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي،فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق

¹¹ وثائق خاصة بالمؤسسة .

في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها وفيما يلي شرح لبعض مصالح وفروع الهيكل التنظيمي :

1. المدير العام:

يعتبر المسير والموجه الأول للمؤسسة ويتميز بالأسبقية في تمثيل المؤسسة والإشراف العام عليها وهذا بالتنسيق والتشاور مع مختلف الدوائر والمصالح .

وتتلخص أهم المهام الموكلة إليه فيما يلي :

-إصدار التعليمات والأمر بالتنفيذ.

-إقامة اجتماعات وندوات تهم أمر المؤسسة .

إبرام العقود والصفقات بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين والماليين الذين لهم صلة مباشرة بالمؤسسة.

-السكرتارية:

وهي تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المدير العام.

-مصلحة التسويق:

وهي غير موجودة داخل المؤسسة بل تتمثل في ملحق للمؤسسة (تمثيل تجاري) في الجزائر العاصمة.

-مصلحة الإنتاج:

وهي أهم مصلحة في المؤسسة ، وتشرف على عملية الإنتاج والتمويل وتمثل مهام هذه المصلحة في :

-ضمان التنسيق والمتابعة لمراكز الإنتاج .

-التأكد من أن المنتجات المقدمة للزبون في المستوى المقبول .

-ضمان الحصول على مواد أولية ذات نوعية جيدة .

- مصلحة المالية:

وتهتم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الأمثل.

- المصلحة التجارية:

تقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتتضمن ثلاثة فروع:

- الصندوق.

- الفوترة.

- مخزون منتجات تامة.

- مصلحة الإدارة والمحاسبة: وتتضمن ثلاثة فروع:

- فرع الإدارة:

له علاقة مباشرة مع العمال حيث يهتم بالشؤون الإدارية للعمال، ويتفرع إلى:

- مكتب تسيير المستخدمين.

- مكتب الأجور.

- فرع المحاسبة:

يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية. ويقوم هذا الفرع بعدة مهام من بين هذه المهام نذكر:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات.

- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.

- السهر على تحقق الموازنات، كما أنه تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها.

- السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن.

- متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية).

- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية).

- فرع الوسائل العامة: ويشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

- المصلحة التقنية:

مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف أو التبريد الخاصة بالمخازن

وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة/ 24 ساعة، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- مصلحة الجودة:

تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية وتتفرع إلى فرعين أساسيين هما :

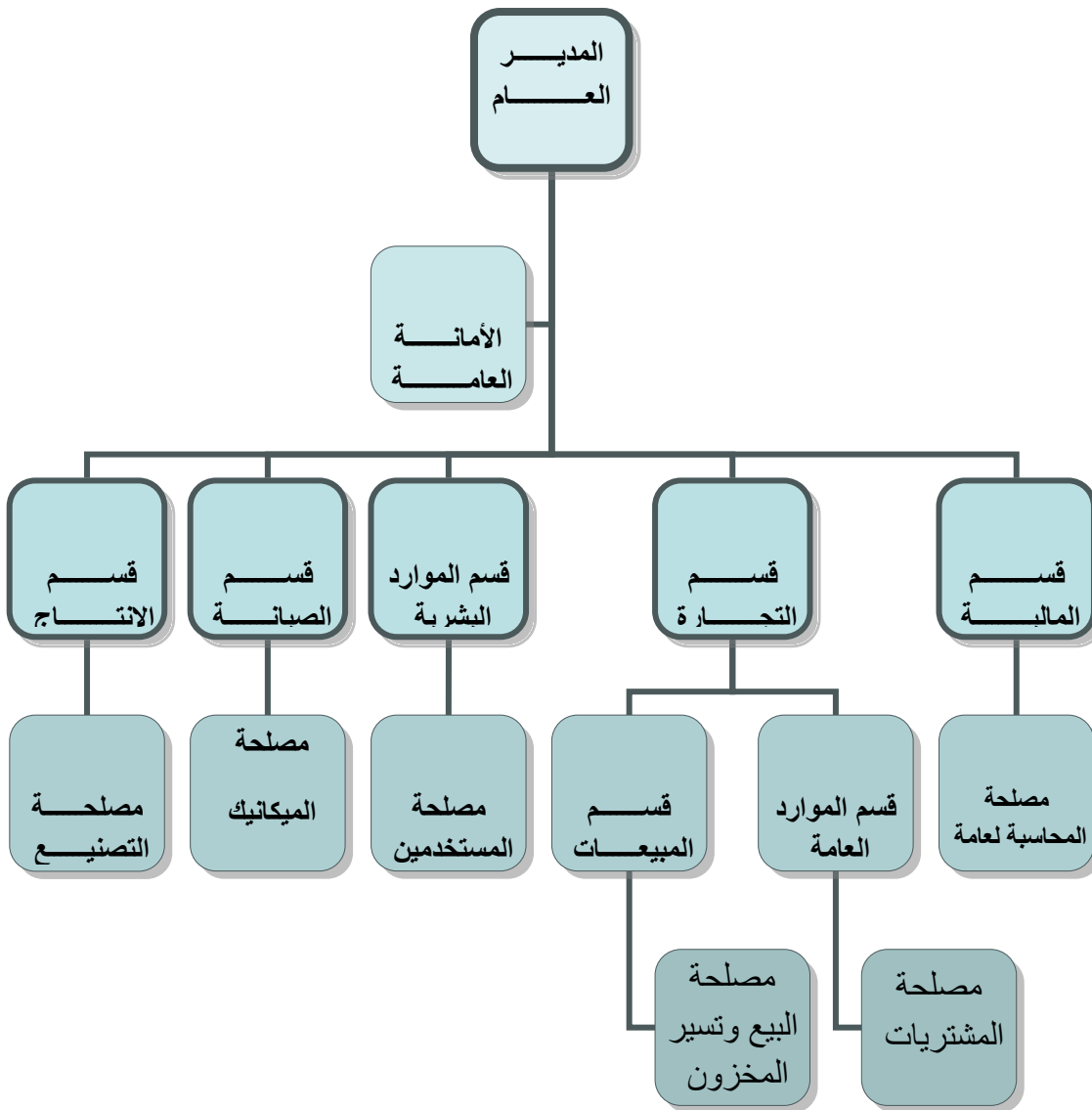
- فرع مراقبة الجودة:

ويهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.

- فرع مراقبة النظافة:

إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، بإعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة وأحد الأهداف الاجتماعية (حماية المستهلك) التي تسعى إلى تحقيقها.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الذي تم إعداده من طرف إدارة المؤسسة مؤخرا.
 الشكل رقم: 24 يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ماء معدني سعيدة .



المصدر: الامانة العامة لمؤسسة ماء معدني سعيدة .

4- نشاط المؤسسة:

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة **Agro-alimentaire** حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين، وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة في العناصر الثلاثة الأساسية التالية:

1.4- الشراء:

تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر، وجميع تعاملاتها مع مؤسسات محلية ووطنية.

2.4- الإنتاج:

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى، إلى منتجات نهائية متمثلة في المشروبات الغازية والعصير والمياه المعدنية بمختلف التشكيلات .

3.4- البيع:

وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع) وهي تعتمد فقط على المنتج الطلي (البيع المضمون)، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إما أن يتم بوسائل النقل التابعة لمؤسسات النقل المتعاقدة مع المركب أو بوسائل الزبون.

ومن خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين، الأولى مرحلة الإنتاج، والثانية مرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

المطلب الثالث: النشاط التسويقي للمؤسسة - ماء معدني سعيدة-

تضع المؤسسة نصب عينها تحقيق مجموعة من الأهداف، تتعلق بالنمو وتحقيق رضا المستهلكين وكسب ولائهم من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها حتى تستجيب إلى أكبر عدد من المستهلكين، وترى المؤسسة في الجودة عنصر حاسم في كسب ولاء عملائها، ولبلوغ هذه الأهداف اتبعت الشركة عدة إجراءات مختلفة، وذلك حسب أوضاعها الداخلية ومخططاتها وبرامجها وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئتها.

1- المنتج:

لقد تمكنت المؤسسة من توسيع تشكيلة منتجاتها بفضل الإجراءات التي قامت بها (التوسعات)، فبعدما كان يقتصر إنتاجها في البداية على المياه المعدنية ، أصبحت تنتج وتسوق مجموعة من خطوط وبنود المنتجات وتحت علامات مختلفة، حيث تسوق تحت علامة اورونجينا العالمية العصير بمختلف الاذواق والاحجام ، والمياه المعدنية الغازية وكذا المشروبات الغازية بمختلف التشكيلات والأذواق والاحجام التي تعرف بـ كاسيرا وهي علامة تجارية لشركة سانتوري اليابانية التي تحتل المرتبة الثالثة عالميا .

2- 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 المؤسسة المستقبلي هو التقليل من التكاليف الإجمالية لمنتجاتها إلى الحد الأدنى حتى تتمكن من المنافسة من خلال التكلفة الأدنى مع الحفاظ على عنصر الجودة، وهي تقدم حاليا منتجاتها بأسعار مشابهة لأسعار منتجات المنافسين أمام المستهلك النهائي وبنفس درجة الجودة، حيث تقوم بتحديد أسعار منتجاتها حسب المعايير التالية:

1.2- حجم التكاليف:

تضع المؤسسة أسعار منتجاتها 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 بـ 15 % من سعر بيع السلعة بالنسبة للمشروبات الغازية والعصير .

2.2 - هامش الربح:

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

3.2-المنافسة:

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

4.2- 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 إرتفاع في السعر، أما التغليف الرديء يؤدي إلى

نفور المستهلكين، وبالتالي قلة الطلب على المنتج مما يحتم على المؤسسة القيام بتخفيض السعر من أجل زيادة مبيعات منتجاتها.

3- التوزيع: تستخدم المؤسسة مجموعة من وسائل التوزيع لمنتجاتها، وذلك في حدود قدراتها وإمكانياتها، حيث تستخدم اللوحات الإشهارية في مداخل المدن والشوارع الرئيسية، وكذلك على ظهر شاحنات التوزيع الخاصة بالموزعين الذين تتعامل معهم.

4- التوزيع:

إن الهدف من التوزيع هو إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت المناسب والمكان المناسب، وتقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها في سوقها الوطني والمتمثل في جميع الولايات فيما يتعلق بسياسة التوزيع فإن المؤسسة تتكفل بتوزيع جزء من منتجاتها حيث تعتمد في ذلك على استخدام أسطول من الشاحنات التابعة لمؤسسات النقل التي تم التعاقد معها .

كما يوجد هناك ثلاث مراكز جهوية تابعة للمؤسسة تتكفل بتأمين وصول وتوزيع المنتجات على الولايات المجاورة وهي :
-المركز الجهوي بسطيف.

المركز الجهوي الجزائر العاصمة .

المركز الجهوي وهران .

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

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 يتلائم مع إمكانياتها وقدراتها الخاصة، يسمح لها من تقليل العقبات التي تعيق قيامها بالابتكار وفق أسلوب آخر معين بإعتبار أن كل أسلوب له خصوصياته ومتطلباته ويتلائم في ظل شروط معينة.

وسنحاول في هذا المبحث معرفة طبيعة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة وكذا الآلية والأسلوب الذي تتبعه في تقديمها لمنتجات الجديدة، وأهم العوائق التي تحول دون قيامها بابتكار المنتجات.

المطلب الأول: طبيعة الابتكارات الموجودة في المؤسسة .

إن كل الابتكارات التي قدمتها مؤسسة سعيدة للماء المعدني، تدخل ضمن ابتكارات التحسين وضمن الابتكارات الجديدة بالنسبة للمؤسسة، وليست جديدة بالنسبة للمستهلكين بالمعنى الفعلي وهذا يعني عدم تقديمها لأي ابتكار جذري، وذلك يعود إلى أن الابتكارات الجذرية تتطلب قدرات مالية وتكنولوجية وخبرات فنية وهندسية وتسويقية لا تتوفر عليها المؤسسة.

ومع ذلك فإن المؤسسة قامت بعدة إنجازات في هذا السياق وكلها تدخل كما أشرنا ضمن ابتكار التحسين، ففي البداية كانت المؤسسة تنتج فقط قارورة الماء المعدني سعيدة سعة 1,5 ل ثم قامت بعد ذلك بإدخال تحسينات على تعبئة هذا المنتج حتى يتوافق مع قطاعات سوقية أخرى بأحجام مختلفة .

إلا أن المؤسسة رأت أنه يجب إدخال تحسينات على منتجاتها والدخول إلى قطاعات سوقية جديدة بالنسبة لها، حيث قامت بالتوسع الذي سمح لها بإنتاج المشروبات الغازية والمياه الغازية والعصير بمختلف التشكيلات والاذواق .

وهذا يعتبر بمثابة إدخال خط منتجات جديد لها، أي أن المؤسسة قامت بتوسيع تشكيلة منتجاتها وهذا يعتبر ابتكار بالمفهوم الواسع للابتكار (حيث يدخل ضمن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة).

إن كل ما قامت به المؤسسة هو التوسيع في تشكيلة منتجاتها المقدمة إلى السوق متبعة في ذلك إستراتيجتي التنوع والتشكيل، حيث أن الاتجاه نحو التنوع هو الاتجاه نحو الابتكار، من كل هذا نجد أن كل ما قامت به المؤسسة هو إما إدخال تحسينات على منتجاتها الحالية أو إدخال لخطوط أو بنود منتجات جديدة بالنسبة لها، وعليه فإن كل هذا يدخل ضمن ما يسمى بالابتكار التحسيني.

المطلب الثاني: آلية المتبعة في ابتكار المنتجات داخل مؤسسة .

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 منتج 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 تتبعها المؤسسة في ابتكار المنتجات الجديدة، قمنا بعدة مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة والذين لهم علاقة بالموضوع، وأهم مقابلة تمت مع المدير العام وهو المكلف بتسيير المركب والمسؤول على مصلحة الانتاج ، وقد تم إتباع أسلوب المقابلة من أجل جمع المعلومات اللازمة فيما يتعلق بهذا الموضوع (أسئلة المقابلة) .

ومن خلال تحليل المقابلة توصلنا إلى النقاط التالية فيما يتعلق بآلية الابتكار التي تتبعها المؤسسة:

1-إن تقديم منتجات جديدة يرتبط إلى حد كبير بإرادة صاحب المؤسسة، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة حيث تعود فكرة إدخال منتجات جديدة بالمؤسسة إلى صاحبها، كما أن ذلك ناتج عن التغيرات التي تحدث في السوق من طرف المنافسين.

2-عدم تكفل قسم التسويق بإدارة عملية تقديم المنتجات الجديدة ومتابعتها وإقتصار ذلك فقط على قسم الإنتاج ما يوحي بأن عملية ابتكار المنتجات داخل المؤسسة لا تتم في سياقها الطبيعي.

3-للمؤسسة اطلاع على ما سيقدم عليه المنافسون من خطوات حيث تستخدم المؤسسة ما يشبه نظام الاستخبارات التسويقية لمعرفة خطوات المنافسين القادمة، وهذا يعني أن المؤسسة لن تتفاجأ إزاء ما قد يقدم عليه المنافسون.

4-إن تقديم منتجات جديدة هو مسؤولية مصلحة معينة وهي مصلحة الإنتاج داخل المؤسسة في حين أن عملية ابتكار المنتجات الجديدة يجب أن تكون مسؤولية كل أقسام ومصالح المؤسسة وكل العاملين لديها بشكل أو بآخر.

5-عدم إتباع أي أسلوب من أساليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها في البحث، وهذا يعني أن مؤسسة تعتمد على أسلوب خاص بها يتناسب مع قدراتها وإمكانياتها، حيث أن المؤسسة مازلت لا تملك الخبرة الكافية في هذا المجال، وترى أنه من الأفضل لها الاعتماد على أطراف خارجية من أجل ضمان النتائج بشكل أفضل.

6-إن كل ما تقوم به المؤسسة فيما يتعلق بابتكار المنتجات هو الانطلاق من فكرة وحيدة والعمل على تحويلها إلى منتج ملموس، حيث تعتمد المؤسسة على أطراف خارجية وخبراء من أجل دراسة الجدوى الاقتصادية والتسويقية للفكرة ومن ثم للمنتج وبعد ذلك تقرر عملية الإنتاج والإطلاق.

7-فيما يتعلق بالبحث عن الأفكار، اتضح أن المؤسسة لا تتبع أي نموذج فكري من النماذج المعروفة كالعصف الذهني وغيرها، وهذا يعني أن المؤسسة تفوت مصدر من أهم المصادر للأفكار الجديدة، وبغض النظر فيما إذا كان يعود السبب لعدم إدراك هذه النماذج أم لا أو لاعتمادها على أطراف خارجين في القيام

بذلك، فإن مايتضح لنا أن جزء من النشاط الذي تقوم به المؤسسة فيما يتعلق بالبحث عن الأفكار ليس مبني على أسس علمية.

8-تعتمد المؤسسة على عنصر الخبرة، حيث أن الخبرة وحدها هنا لا تكفي، خاصة وأن المؤسسة تعمل في قطاع يشهد منافسة قوية، وبالتالي لابد من استخدام ما توصلت إليه أوعية الفكر التسويقي والإداري في هذا المجال حتى تكون النتائج جيدة.

9-عدم إشراك باقي عمال المؤسسة في العملية الابتكارية، ليس العمال فقط بل باقي الإطارات خاصة في جلسات تتعلق بأفكار المنتجات الجديدة ويعود ذلك إلى عنصر الوقت أي أن الوقت لا يكفي لذلك، في حين أن هذا النوع من الاجتماعات يعمل على الانطلاق الفكري للعاملين لديها وبالتالي قيام العملية الابتكارية داخلها.

من خلال المقابلة وبعد تحليل مختلف النقاط وجد أن المؤسسة لا تتبع أي أسلوب من أساليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها، ويعود السبب لاعتمادها على أطراف خارجية بسبب نقص الخبرة الكافية في هذا المجال بالإضافة إلى التقليل من عنصر التكلفة والمخاطرة.

المطلب الثالث: عوائق ابتكار المنتجات التي تواجه المؤسسة.

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 لمؤسسة "سعيدة للماء المعدني" فإنها تواجه منافسة شديدة، مما أوجب عليها أن تتبنى منهج ابتكاري حتى تبقى وتستمر من خلال خلق مناخ ملائم للقيام بعملية الابتكار والقضاء على العوائق التي قد تواجهها، وذلك لأنه لن يكون لها خيار في المستقبل القريب إلا أن تبتكر أو تندثر وهناك ثلاثة عوائق أساسية تعيق عملية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات داخل مؤسسة "سعيدة للماء المعدني".

1- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة :

لقد ذكرنا انفا ان ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة يعد من أهم العائق التي تحول بين المؤسسة والابتكار، حيث أقدمت العديد من المؤسسات على اجراء دراسات وابحاث لغرض تحديد معدل الفشل والنجاح للمنتجات الجديدة وتحليل النتائج، وفي معظم الاحيان كانت النتائج متباينة ومتناقضة، ويرجع هذا الى المعايير أو المقاييس المتبعة لقياس درجة الفشل، هذا ما تأكد لنا من خلال المشروبات الغازية كاسيرا وكذلك عصير اورونجينا، اللذان لم يحققا النجاح المتوقع من قبل المؤسسة حتى على مستوى إقليم سعيدة بسبب سوء تقدير حجم السوق وتحديد رغبات المستهلك بدقة في ظل المنافسة القوية .

كما أن المركب اعتمد فقط على شهرة العلامة الفرنسية أورونجينا والعلامة التجارية كاسيرا وتوقع بذلك تحقيق نجاح باهرا .

2- مقاومة التغير :

إن المقاومة الكبيرة تأتي من المستهلك، وخصوصا المستهلك الجزائري المعروف بولائه للقديم والعلامات العالمية وهذا من اكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات الوطنية بما فيها مؤسسة المياه المعدنية سعيدة التي لا تملك الخبرة التسويقية الكافية والادوات اللازمة التي تسمح لها بإقناع المستهلك .

3- نقص الخبرة في المجال التسويقي :

في الواقع لا يمكن لنا القول بأن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تملك مصلحة خاصة بالتسويق بمعنى الكلمة ،أي عدم وجود إطارات متخصصين في التسويق يعملون داخل المؤسسة ،هذا ما لمسناه وكذلك اعتماد المؤسسة بتطبيق الأنشطة التسويقية بطرق تقليدية بعيد عن الاستراتيجيات والخطط التسويقية .

المبحث الثالث :اثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على اداء المركب.

بعد أن قمنا بتقديم مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية وعرض النشاط التسويقي المتبع وطبيعة الابتكارات الموجودة داخل المؤسسة والاليات المتبعة في ابتكار المنتجات والعوائق التي تواجه المركب في هذا الشأن .

وبواسطة تحليل نتائج الاستبيان المقدم لإطارات وعمال المركب من أجل جمع بيانات أكثر و المعلومات اللازمة نتضح لنا الصورة أكثر في أثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة .

المطلب الاول :الاستبيان .

تم إعداد مجموعة من الاسئلة والتي من خلالها نتمكن من الوصول الى المعلومات الضرورية لنفي أو تأكيد الفرضيات المراد اختبارها والتي سبق وأن قمنا بذكرها في مقدمة البحث .

1- تصميم الاستبيان .

اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الاسئلة المتنوعة وتم تقسيم اسئلة الاستبيان الى محوران رئيسيان هما :

-المحور الاول : الغرض من أسئلة هذا المحور هو وصف العينة المستجوبة .

-المحور الثاني : تتعلق اسئلة هذا المحور على تحديد اثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على اداء المؤسسة

،حيث يضم ستة عشر سؤالاً يترجم :اثر الابتكار على الربحية ،اثر الابتكار على خفض التكلفة وزيادة المبيعات ،اثر الابتكار على دورة حياة المنتج واثر الابتكار على رضا المستهلك .

2- عينة الدراسة :

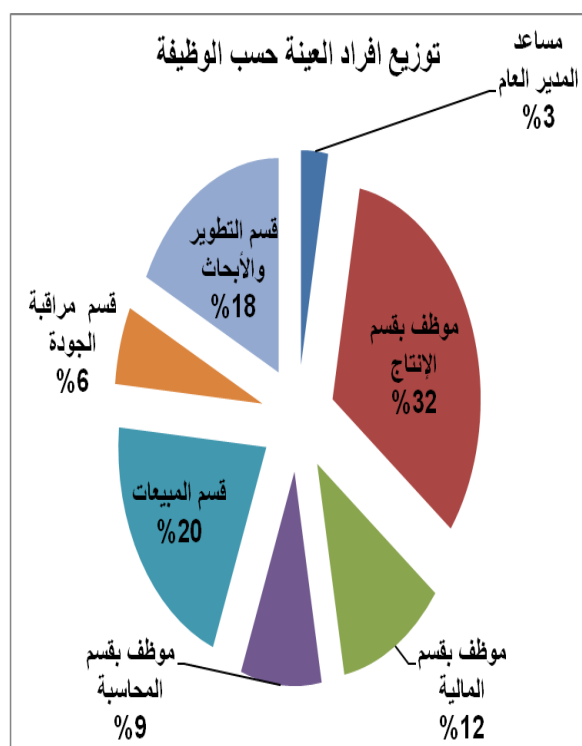
وتتمثل في اختيار عينة من موظفي وعمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة وقدم تم اختيار هذه العينة لغرض الاستبيان وبطريقة غير احتمالية وقد تم توزيع 40 قائمة استبيان تم انتقاء 36 قائمة صالحة أي بنسبة 90%، أما الباقي فتم الغائها كونها احتوت على إجابات غير كاملة ومتناقضة .

المطلب الثاني :تحليل نتائج الاستبيان :

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستثمارات الصالحة للتحليل وذلك بالقيام بتحويل البيانات الوصفية الى كمية ،وهذا عن طريق ترميز الإجابات وتفرغها يدويا في جداول ومن ثم إدخالها في الحاسوب على برنامج EXCEL .

❖ الوظيفة :

الجدول رقم :04 توزيع افراد العينة حسب الوظيفة .



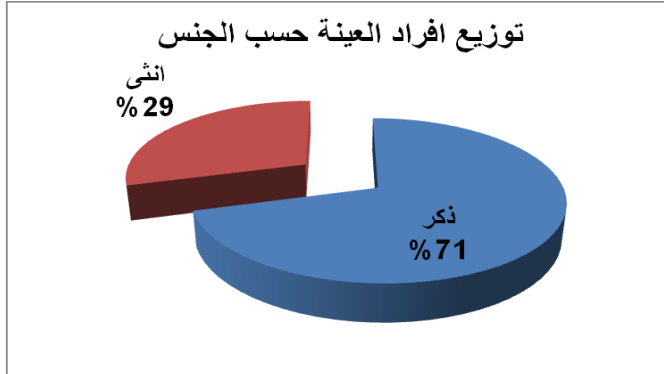
الإجابات	التكرار	النسبة
مساعد المدير العام	1	2%
موظف بقسم الإنتاج	11	32%
موظف بقسم المالية	4	12%
موظف بقسم المحاسبة	3	9%
قسم المبيعات	7	20%
قسم مراقبة الجودة	2	6%
قسم التطوير والأبحاث	6	18%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم: 04 يتضح لنا جليا أن أغلبية افراد العينة هم من قسم الإنتاج بنسبة 32%، ثم يليه قسم المبيعات بنسبة 20% وقسم الأبحاث والتطوير بنسبة 18% وقسم المالية بنسبة 12%، أما باقي المستجوبين كانوا من المصالح المتبقية بنسب ضعيفة.

❖ الجنس :

جدول رقم: 05 يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس .



الإجابات	التكرار	النسبة
ذكر	24	71%
انثى	10	29%
المجموع	34	100%

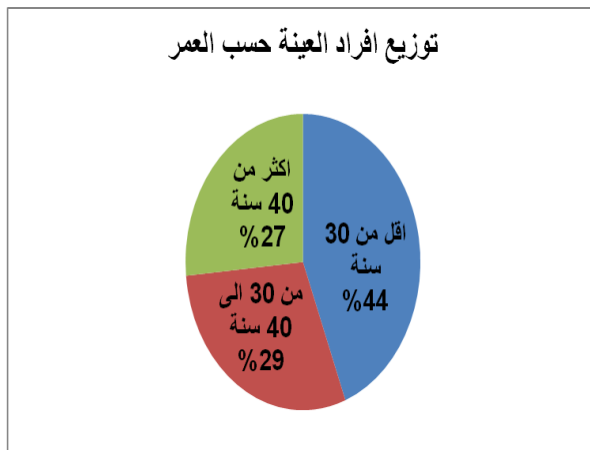
المصدر من إعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل :

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن نسبة الذكور 71% وهي كبيرو مقارنة بنسبة الاناث 29%

❖ الفئة العمرية (السن).

جدول رقم: 06 يوضع توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية .



الإجابات	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	15	44%
من 30 الى 40 سنة	10	29%
أكثر من 40 سنة	9	26%
المجموع	34	100%

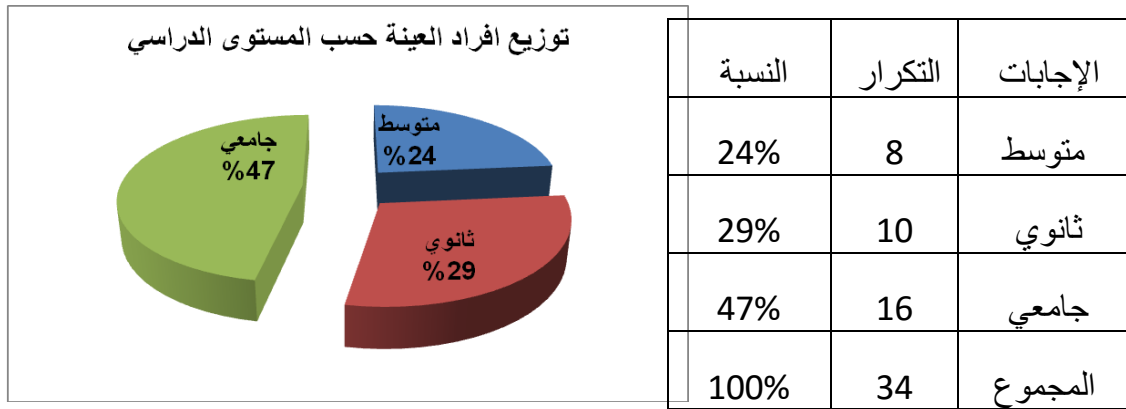
المصدر : من اعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل :

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على الفئة اقل من 30 سنة في نشاطها للاستفادة من قدراتهم الذهنية والبدنية ،ثم تليها الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة أما بالنسبة للفئة العمرية أكثر من 40 سنة فبنسبة 27 % وهذا راجع الى ان اغلب العمال احيلاوا على التقاعد أو التقاعد المسبق بعد خصخصة المؤسسة سنة 2008 .

❖ المستوى الدراسي :

جدول رقم: 07 يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي .



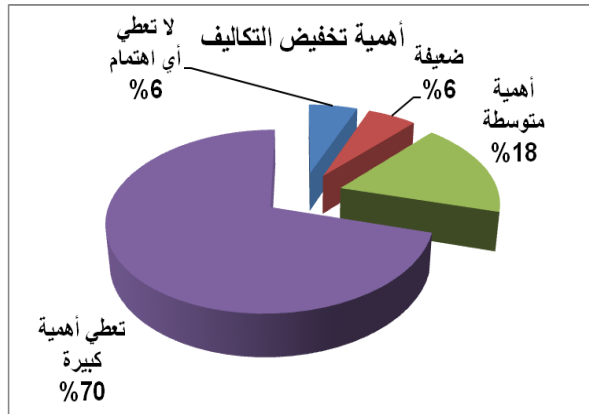
المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستمارة .

التحليل :

من الجدول يظهر لنا ان نسبة الموظفين المتحصلين على مستوى جامعي هي الأكبر بنسبة 47% أي ان المؤسسة تعتمد في استراتيجيتها على اليد العاملة المؤهلة ،ثم يأتي بعد ذلك فئة الموظفين الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 29% وفي الأخير فئة الموظفين ذي مستوى المتوسط بنسبة 24 % .

❖ درجة أهمية تخفيض التكاليف :

الجدول رقم 08 يوضح درجة أهمية تخفيض التكاليف .



الإجابات	التكرار	النسبة
لا تعطي أي اهتمام	2	6%
ضعيفة	2	6%
أهمية متوسطة	6	18%
تعطي أهمية كبيرة	24	71%
المجموع	34	100%

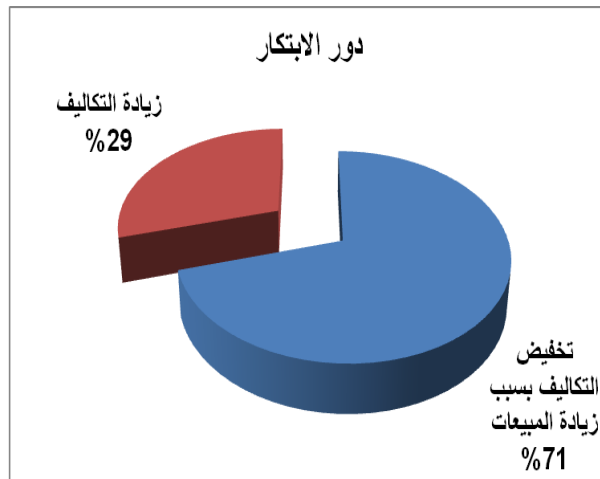
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستمارة .

التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا بأن المركب يعطي أهمية كبيرة لتخفيض التكاليف وذلك بنسبة 70% من الإجابات ، في حين كانت نسبة الفئة التي تعطي أهمية متوسطة لتخفيض التكاليف نسبة 18% ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتبع الأساليب والطرق التي تؤدي الى تخفيض التكاليف .

❖ توضيح دور الابتكار :

الجدول رقم:09 يوضح دور الابتكار في زيادة التكاليف .



الإجابات	التكرار	النسبة
تخفيض التكاليف بسبب زيادة المبيعات	24	71%
زيادة التكاليف	10	29%
المجموع	34	100%

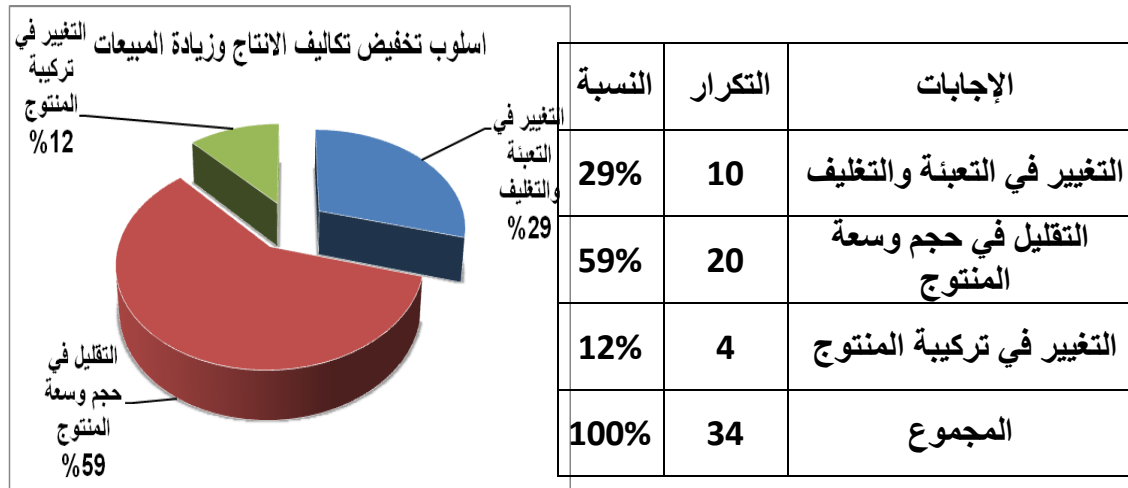
المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستمارة .

التحليل :

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان أغلبية افراد العينة يرون أن الاهتمام بتطوير المنتجات يخض التكاليف ويؤدي الى زيادة المبيعات حيث كانت النسبة 71%، أما النسبة المتبقية فيرون ان الابتكار يؤدي الى زيادة التكاليف ما يفسر عدم صدق إجابتهم .

❖ أسلوب تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات .

الجدول رقم: 10 يوضح أسلوب تخفيض التكاليف وزيادة المبيعات .



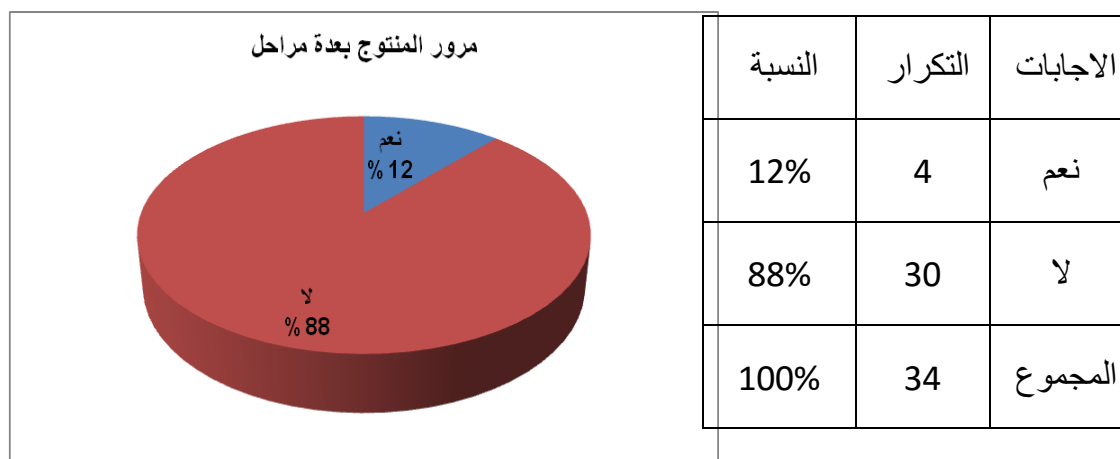
المصدر: من اعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل:

حسب النتائج يتبين لنا أن التخفيض في حجم وسعة المنتج هو الأسلوب المتبع من قبل المركب ما تؤكد نسبة 59% من الإجابات والسبب يعود الى أن الأسلوب لا يؤثر على رؤية المستهلك لهذا المنتج ، كما أن المركب يعتمد على أسلوب التغير في التعبئة والتغليف أحيانا حيث كانت نسبة الإجابات 29%.

❖ مرور المنتج بعدة مراحل في حياته :

الجدول رقم 11 يوضح مرور المنتج بعدة مراحل .



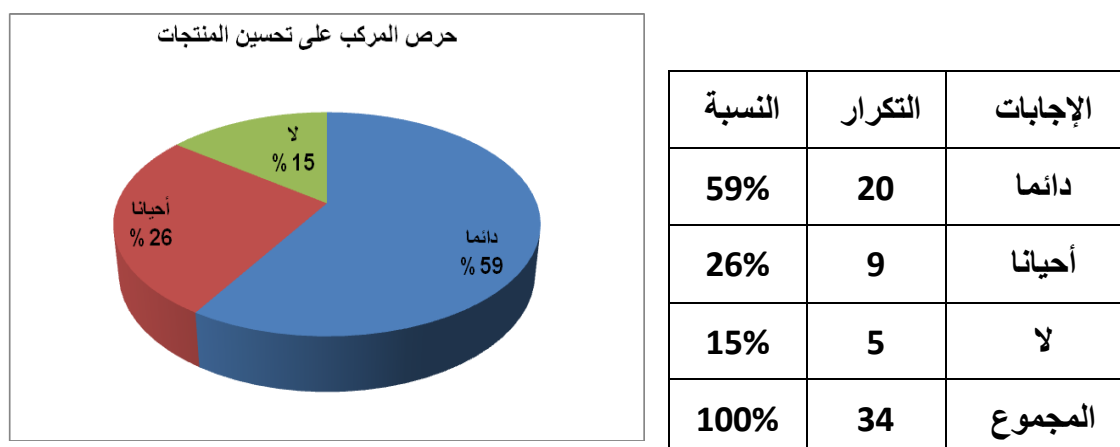
المصدر: من إعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل :

من خلال النتائج نجد ان نسبة 88 % أجابوا بأن المنتج لا يمكن أن يمر بمراحل خلال دورة حياته فيما أجاب البقية بنعم فرمما يعود ذلك الى عدم فهم السؤال .

❖ حرص المركب على الابتكار في تقديم واستحداث المنتجات .

الجدول رقم:12 يوضح حرص المركب على تحسين المنتجات .



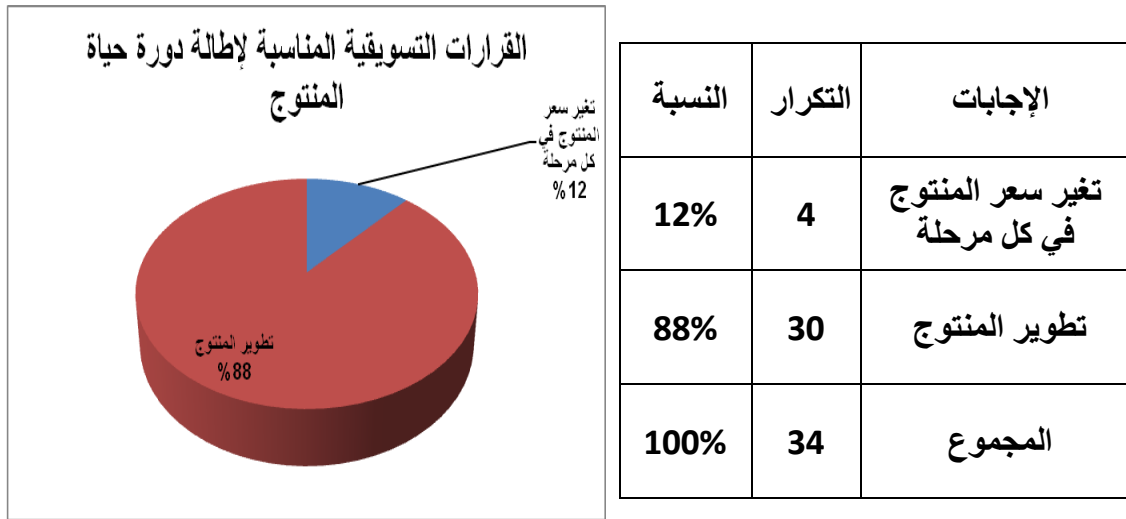
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستمارة .

التحليل :

من خلال النتائج نلاحظ أن الإجابة ب دائما 59% مما يدل على حرص المركب على تطوير وتحسين واستحداث منتجاته أي أن ذلك هو الهدف الأساسي للمؤسسة ، كما أن نسبة النفي كانت 15% هذا ر بما يعود الى عدم اقبال المركب على تقديم منتج جديد في الآونة الأخيرة خاصة بعد انشغال المركب بأعمال التهيئة الداخلية للمركب والتوسعة .

❖ القرارات التسويقية المناسبة لأطالة حياة المنتج .

الجدول رقم: 13 يوضح القرارات التسويقية المناسبة لأطالة دورة حياة المنتج .



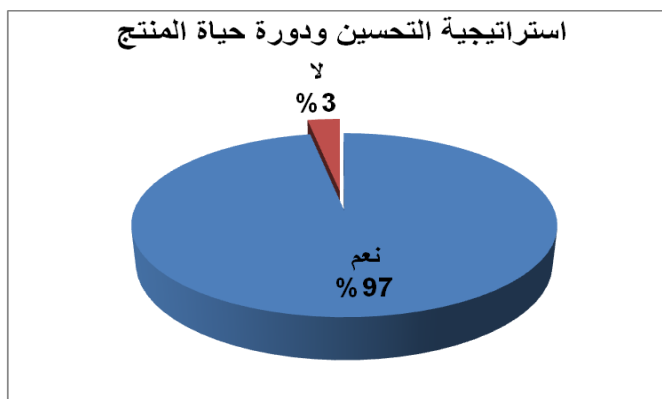
المصدر: من اعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل :

الشيء الملاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا على أن المركب يعتمد على تطوير المنتج كقرار تسويقي لإطالة دورة حياة المنتج وكان ذلك بنسبة 88%، وهنا يمكننا القول أن المركب يعتمد على الابتكار من الجانب التحسيني لبقاء منتجاته في السوق .

❖ تحسين المنتجات استراتيجية يتبعها المركب لأطالة حياة المنتج .

الجدول رقم: 14 استراتيجية التحسين ودورة حياة المنتج .



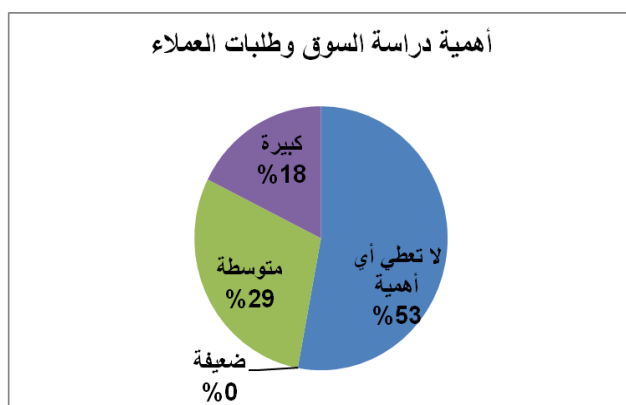
المصدر: من اعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل :

كانت إجابات العينة بنعم بنسبة 97% ما يؤكد على ان المركب يعتمد على الابتكار التحسيني

❖ أهمية دراسة السوق وطلبات العملاء لتحقيق رغباتهم وإحتياجاتهم .

الجدول رقم: 15 أهمية دراسة السوق وطلبات العملاء .



المصدر: من إعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

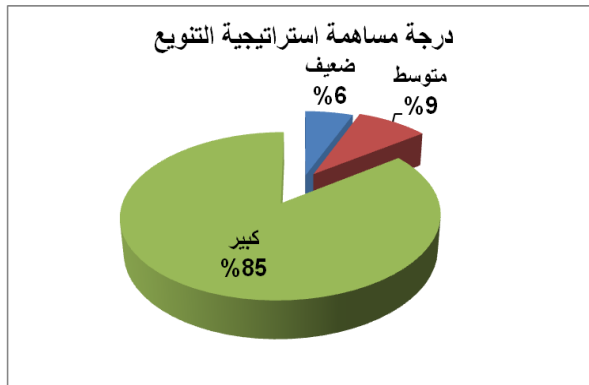
الإجابات	التكرار	النسبة
لا تعطي أي أهمية	18	53%
ضعيفة	0	0%
متوسطة	10	29%
كبيرة	6	18%
المجموع	34	100%

التحليل :

حسب نتائج الجدول أن نسبة 53% من العينة اجابوا بأن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لدراسة السوق وذلك بسبب ارتفاع تكاليفها ،أما بالنسبة للذين يرون أن المركب يعطي أهمية متوسطة لدراسة السوق فكانت 29% .

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

الجدول رقم 16 درجة مساهمة استراتيجية التنوع .



الإجابات	التكرار	النسبة
ضعيف	2	6%
متوسط	3	9%
كبير	29	85%
المجموع	34	100%

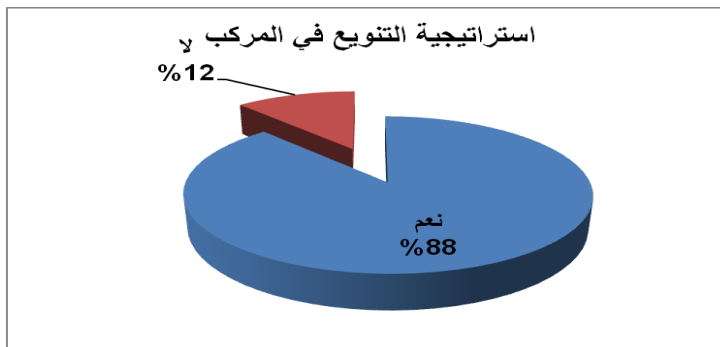
المصدر : من إعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل :

من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة 85 % هي أن الهدف من استراتيجية التنوع في المنتجات هو تحقيق رضا المستهلك وذلك من خلال توسيع تشكيلة المنتجات .

❖ استراتيجية التنوع في المركب .

الجدول رقم:17 استراتيجية التنوع في المركب .



الإجابات	التكرار	النسبة
نعم	30	88%
لا	4	12%
المجموع	34	100%

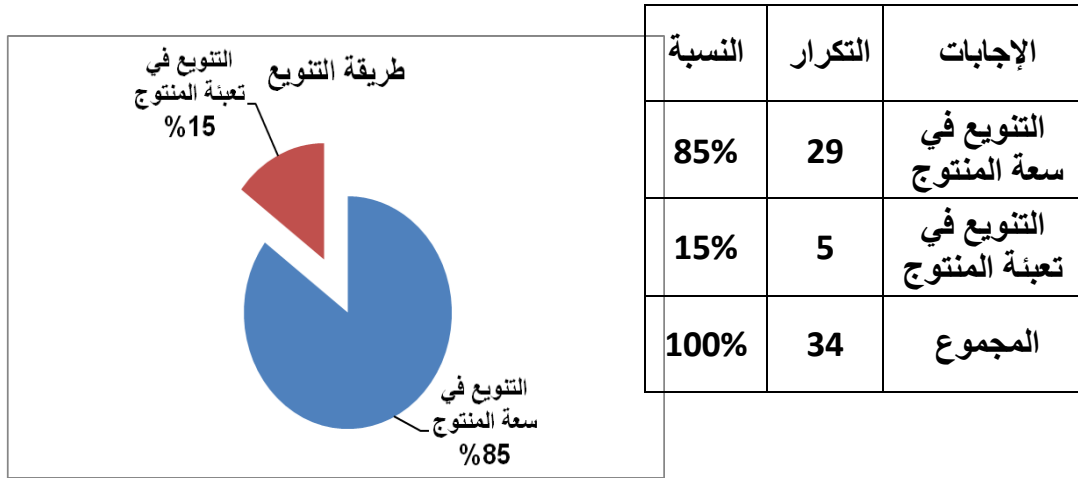
المصدر : من إعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل :

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان نسبة الإجابة بنعم 88% وهي نسبة عالية جدا ،ما يفسر اعتماد المركب على استراتيجية التنويع من خلال التنويع في احجام وأذواق المنتجات وتسويقه لثلاث علامات مختلفة .

❖ الطريقة المعتمدة في استراتيجية التنويع في المركب .

الجدول رقم:18 طريقة التنويع في المركب .



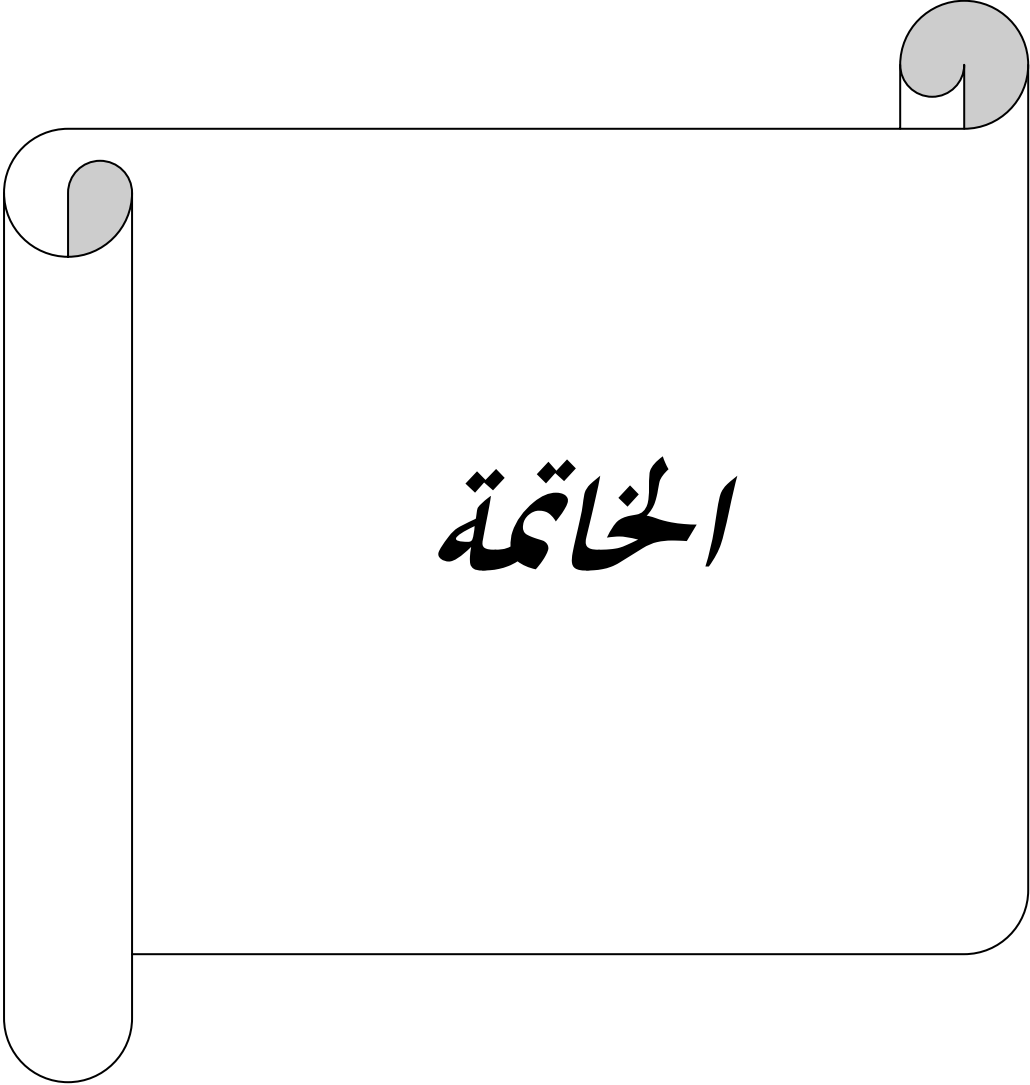
المصدر من إعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستمارة .

التحليل :

تبين النتائج ان التنويع في حجم وسعة المنتجات هي الطريقة المعتمدة في تنويع المنتجات وكان ذلك بنسبة 85% ،أما البقية يرون أن التنويع في المنتج وذلك بنسبة 15% وهذا لا يعني انه ليس من الأساليب المهمة .

خلا شديطف شديطفى :

استطاعت مؤسسة ماء المعدني سعيدة من إحتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية وذلك بالاستعانة بكفاءتها الداخلية وإتباع 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 ما يقارب 20 مؤسسة مابين محلية، وطنية وأجنبية تنشط في هذا القطاع. هذه المنافسة الشديدة فرضت على المؤسسة أن تعمل على تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر حيث تمكنت من تقديم جملة من المنتجات والتي تعتبر جديدة على الأقل من منظور تسويقي، والمتمثلة في إدخال خطوط منتجات جديد المشروبات الغازية والعصير والمياه الغازية ، وهذا النوع ينعكس على زيادة تشكيلة منتجات المؤسسة ومن ثم على درجة التنوع، بالإضافة إلى تقديم منتج جديد في مكان منتجها 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، حيث تمكنت المؤسسة من تحويل التهديد الذي واجهها (خسارة قطاع سوقي) إلى فرصة جديدة والعودة بفعل هذه الخطوة من جديد، من خلال مساهمة المنتجات الجديدة في المبيعات الكلية التي تقدمها المؤسسة .



الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين أداء المؤسسة، كما حاولنا تحديد ضرورته في مؤسسة الماء المعدني سعيدة، التي كانت 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 والإستراتيجيات المتبعة لإبتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي، وكيف تتم الرقابة على هذا النشاط وكذا تأثيره على أداء المؤسسة، وقد تم اختيار مؤسسة الماء المعدني سعيدة كميدان للدراسة باعتبارها 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 المؤسسة للقيام بالابتكار تسويقي كنموذج للمؤسسة الجزائرية الخاصة، ثم تقديم بعض الإقتراحات لتذليل العقابيل التي تقف أمام مؤسسة الماء لمعدني سعيدة، إن التطرق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكننا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبط بالابتكار التسويقي في مجال المنتجات، مما مكنا في التعمق أكثر في بحثنا هذا والخروج بالنتائج التالية:

- إن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، و يمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك.
- إن الابتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار تسويقية جديدة أوغير مألوفة .
- إن الابتكار التسويقي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وبطبع في مجال التسويق وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار
- إن 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 تنجح.
- إن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن إبتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة .
- إن 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 المتغير، حيث يلعب الابتكار التسويقي دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، وإكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد إستخدامات جديدة لمنتج الحالي، بل أكثر من ذلك يمكن أن يخلق الحاجات من دون أن يكلف شيء .

- يمكن إبتكار التسويقي في مجال المنتجات المؤسسة من إمتلاك 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، ما يثبت صحة الفرضية (أ) .

- إن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي إلى إتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الإستجابة لقطاعات سوقية جديدة، وهذا ما يعني التمكن أو القدرة على إرضاء مستهلكين جدد وهذا ما حدث للمؤسسة ماء معدني سعيدة عند إدخالها لخط المنتجات جديد حيث ساهم هذا الإجراء في زيادة مبيعاتها الكلية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية (ب) .

- إن الإبتكار 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 وإستغلالها بأفضل شكل وهذا ما يثبت صحة الفرضية (ج) .

وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع الإبتكار التسويقي لديها من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنمية الإبتكار التسويقي داخلها وأهمها:

- أن المؤسسة ليس لديها مصلحة تسويق بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال التسويق، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الإبتكار تسويقي سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من مجالات التسويقية.

- أن المؤسسة لا تطبق أي أسلوب من الأساليب الإبتكار المنتجات التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية، كما أن إعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة ، وهو الذي لا يمكن تحقيقه من خلال أطراف خارجيين.

الافتراضات:

بناءا على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في إيجاد عملية الإبتكار التسويقي حقيقي داخلها، وتتمثل فيما يلي:

- خلق قسم للتسويق داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وإبتكار منتجات جديدة ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين.
- يجب على المؤسسة إيجاد توازن في درجة إعتمادها على أطراف خارجيين فيما يتعلق ببرامج المنتجات الجديدة .
- إحداث توازن في الإبتكار بين مختلف المجالات التسويق وعدم التركيز فقط على المنتج بالرغم من أهميته.

- خلق وإيجاد نوع من الإهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة 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.

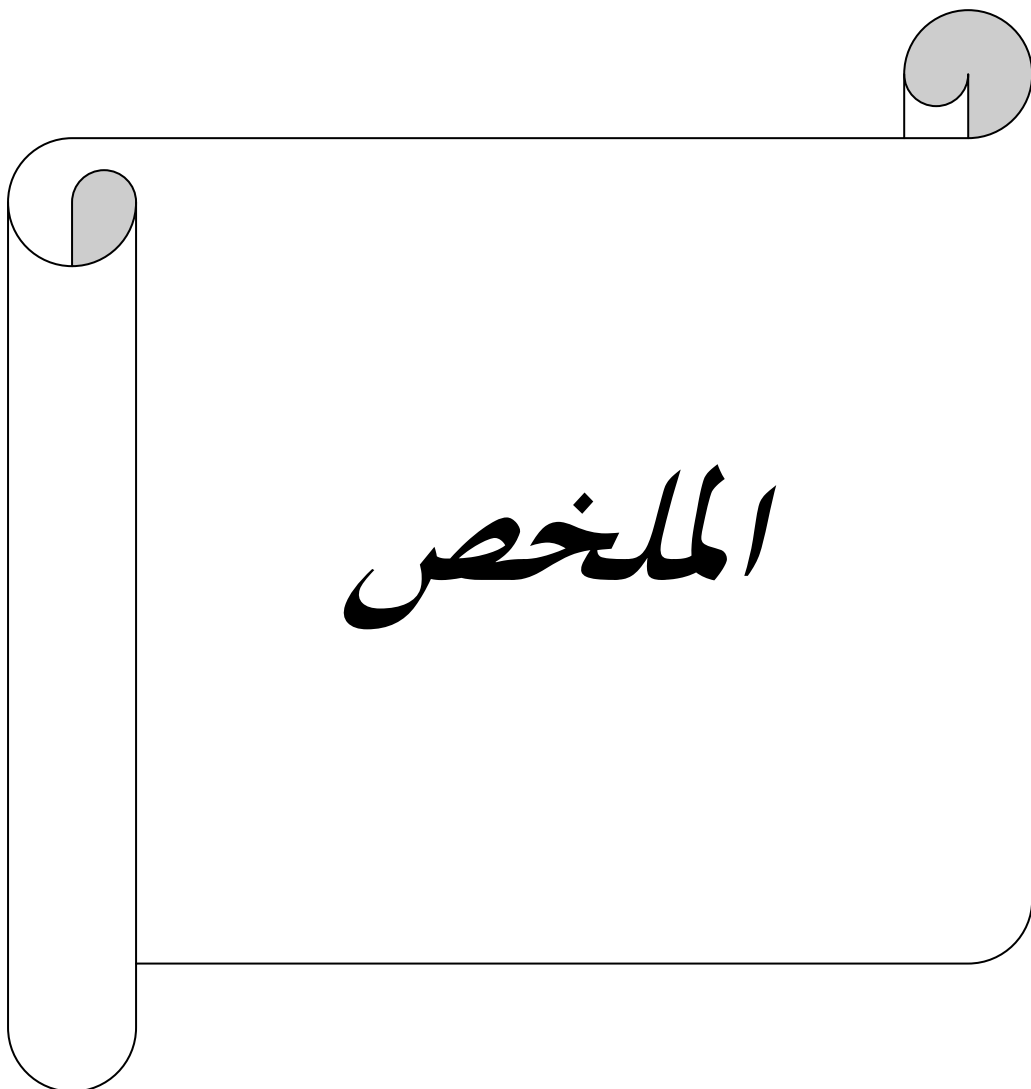
-وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، بإلاعتبار أن كل ابتكار يبدأ بفكرة.

-تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف مشاريع الابتكارية .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.



إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير الدائم والمستمر، ولعل ذلك يعود لعدة عوامل تتمثل في ثورة الاتصالات، والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية والصناعية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات إضافة إلى التغير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، مما يجعل إبتكار المنتجات الجديدة ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء في السوق . ومن هذا المنطلق فإن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات يعد إحدى الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. حيث تم التركيز في هذا البحث على تحديد مفهوم الإبتكار وأهميته بصفة عامة وكذا إبتكار المنتجات الجديدة من منطلق تسويقي بحث وأهمية دوره في تحسين أداء المؤسسة، ومدى الحاجة إليه بإعتباره أحد عوامل التميز. وانطلاقا مما سبق فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال مؤسسة ماء معدني سعيدة كنموذج تعمل على إبتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي كوسيلة تمكنها من البقاء في الزخم التنافسي الذي أصبح يميز بيئتها لحماية الوضعية السوقية التي تحتلها.

Résumé

les mutations continues qui caractérisent l'environnement des entreprises pour la majorité des entreprises en raison de plusieurs facteurs e.g (la révolution des communications, et les grands progrès dans la technologie mènent dans tous les domaines économiques et industriels, et la concurrence aiguë entre les entreprises en plus des changements permanents et rapides les désirs et les besoins et les goûts des consommateurs, qui ne font de l'innovation de nouveaux produits comme une nécessité stratégique pour chaque entreprise cherche à la réussite et à la survivre sur le marché.

Et le marketing innovant dans le domaine des produits est considéré comme un un de des moyens stratégiques les plus importants qui contribuent à la réalisation d'une compétitivité avantage pour les entreprises et aide sic elle à survivre et à la réussite et à renforcer son capacités dans l'accomplissement de ses objectifs.

Lorsqu'il dans cette recherche focalisée sur le désembuage du concept et de l'importance de l'innovation en général, et sic dans le domaine des produits sur la base de la commercialisation

et son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et le manque-mesure comme un des facteurs d'avance.

De ce antidaté, les entreprises économiques algériens et à Société d'eau minérale SAIDA comme un modèle, d'innover de nouveaux produits à base de marketing innovant comme avenue pour lui permettre sur survivre dans l'élan concurrentiel qui est devenu caractériser son environnement pour la protection de sa part de marché ..



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

- 1- أبو جمعة نعيم حافظ: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2003 .
- 2- أبوعلفة عصام الدين أمين: التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
- 3 - أبو قحف عبد السلام: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 4- أبونبعة عبد العزيز مصطفى: مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002.
- 5- أبو النصر مدحت: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002 .
- 6- أبو صالح محمد صبحي، عدنان محمد عوض: مقدمة في الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984 .
- 7 - إدريس ثابت عبد الرحمان: بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002 .
- 8- الأزهري محيي الدين: التسويق الفعال (المبادئ والتطبيق)، دار فكر العربي، الطبعة الأولى، مدينة نصر، مصر، 1995 .
- 9- إياكوبوتشي دون: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002 .
- 10- جاباي جي جوناسان: التسويق الابتكاري، دار الوفاء، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2001 .
- 11- هني مصطفى: معجم المصطلحات الاقتصادية فرنسي.إنجليزي.عربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984 .
- 12- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002 .
- 13- الحاج طارق وآخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء، ط2، عمان، الأردن، 1997.
- 14- الحمادي علي: 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999.
- 15- حمودة مصري عبد الحميد: علم النفس (الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000 .
- 16- الحناوي محمد صالح: مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، ط.2، مصر، 2004 .
- 17- حنا نسيم: مبادئ التسويق، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001 .
- 18- حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000 .

- 19- حسن أمين عبد العزيز: إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001 .
- 20- حسن راوية: سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 .
- 21- يوسف ردينة عثمان : بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000 .
- 22- يس عامر سعيد: الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 1998 .
- 23- يس عامر سعيد: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001 .
- 24- كوتلر فيليب: التسويق، الجزء الرابع، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2003 .
- 25- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003 .
- 26- مارجيريسون شارلز: القيادة بالفريق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005 .
- 27- معلا ناجي، رائف توفيق: أصول التسويق(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 28 - المرسي جمال الدين مُحمَّد، إدريس ثابت عبد الرحمان: التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- 29- النجار فريد: إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 30- النجار فريد: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2000 .
- 31- نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 32- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003 .
- 33- السيد إسماعيل مُحمَّد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993 .
- 34- سيد أحمد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002 .
- 35- سيد أحمد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001 .
- 36- السلمي علي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر .
- 37- سعيد أوكيل مُحمَّد: اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

- المجلات:

- 1-مزهودة عبد الملوك: " الأداء بين الكفاءة والفعالية "، في: مجلة: العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

المراجع باللغة الفرنسية:

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



الملاحق

أسئلة المقابلة

المقابلة تمت مع المدير العام مركب المياه المعدنية سعيدة السيد بن عراب حسان بتاريخ 24 ماي 2016.

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 وأيضا قد تكون هناك أسئلة محرجة عند صياغتها بشكل مباشر وما يجب أن لا ننسه هو شكرنا لهذه المؤسسة التي فتحت أبوابها لنا.
أولا: نشكر سيادتكم على قبول إنجاز هذه المذكرة معكم، بإجابتكم على مجموع الأسئلة المطروحة عليكم في إطار إنجاز مذكرتنا بعنوان:

" الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة "

- دراسة حالة مؤسسة الماء المعدني سعيدة -

أسئلة المقابلة:

1- من يقرر القيام بإدخال منتج جديد على التشكيلة الحالية للمنتجات المؤسسة؟

صاحب المركب ☐ مدير التسويق ☐ 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؟

☐ لا

☐ نعم

8- لماذا؟

☐ أسباب أخرى

☐ يأخذ وقت

☐ عدم الاقتناع

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

☐ لا

☐ نعم

10- هل ستقومون بتقديم منتجات جديدة بشكل مستمر؟

☐ لا

☐ نعم

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

جديدة بالنسبة للمؤسسة أم الإثنين معا؟

☐ 3

☐ 2

☐ 1

12- هل تعتمدون على مصدر خارجي من أجل ذلك؟

☐ لا

☐ نعم

على ما تعتمدون؟

مؤسسات استشارية

☐ خبراء

☐

13- ما هو هدفكم الأساسي؟

الجودة، التطوير والتوسع من خلال تقديم منتجات جديدة بتكلفة أقل وبشكل مستمر وهذا ما سنركز عليه في المستقبل، حيث سنقوم بالدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال إدخال خطوط منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة (المشروبات الغازية)، وإدخال تحسينات بشكل مستمر كلما تطلب الأمر ذلك على المنتجات الحالية، وفيما يتعلق بما سيقوم كل ذلك داخل المؤسسة أم خارجها فإن ذلك يعتمد على الموقف، حيث نعتد حالياً و لفترة محددة في المستقبل على خبراء محليين من أجل تنفيذ ذلك، في تقديم منتجات جديدة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة حول :

التسو الابتكار ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة - مؤسسة ماء معدني سعيدة-

يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بملاء هذه الاستمارة بكل عناية .

وإفادتنا بكل المعلومات اللازمة عن طريق وضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة ونعذكم بأن المعلومات لن تستغل الا في غرض البحث العلمي فقط .

تحت إشراف

الأستاذ: رماس محمد الأمين

من إعداد الطالبين:

- عامر عبدالقادر
- كبوية فتيحة

السنة الجامعية 2015 – 2016

المحور الاول:البيانات الخاصة بالمقابل

* المجموعة الاولى:معلومات عن القائم بتعبئة الاستبيان .

1-وظيفتك في المركب :

.....

2-الجنس :

انثى ☐ ذكر ☐

3-السن:

اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ اكثر من 40 سنة ☐

4-المستوى الدراسي :

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

المحور الثاني: اثر الابتكار في مجال المنتجات على الأداء التسويقي.

* المجموعة الثانية تثبت صحة أو خطأ الفرضية الاولى (أ)

5-هل تعطي مؤسستكم أهمية لتخفيض التكاليف ؟

اهمية متوسطة		لا تعطي اي اهتمام	
أهمية كبيرة		ضعيفة	

6-هل تعتقد أن الابتكار يؤدي الى ؟

تخفيض التكاليف بسبب زيادة المبيعات	
زيادة التكاليف	

7-ماهو الأسلوب المتبع في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات ؟

التغير في العبوة والتغليف.	
التخفيض في سعة المنتج .	

* المجموعة الثالثة تثبت صحة أو خطأ الفرضية الثانية (ب).

8- هل تعتقد بأن المنتج يمر بعدة مراحل خلال دورة حياته ؟

لا

☐

نعم

☐

9- هل يعطي المركب اهتمام للابتكار في تحديث منتجات وتحسينها ؟

لا

☐

أحيانا

☐

دائما

☐

10- على حسب رأيك ماهي القرارات التسويقية المناسبة لإطالة دورة حياة المنتج ؟

تغير سعر المنتج في كل مرحلة .

☐

تطوير المنتج .

☐

11- هل يقوم المركب بتحسين منتجاته لإطالة دورة حياة المنتج ؟

لا

☐

نعم

☐

* المجموعة الرابعة تثبت صحة أو خطأ الفرضية الثالثة (ج).

12- هل يقوم المركب بدراسة السوق وطلبات العملاء لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم من خلال المنتج الذي تقدمه المؤسسة ؟

☐ لا تتعطي اي أهمية ☐ متوسطة
☐ ضعيفة ☐ كبيرة

13- في رأيك إلى أي مدى يساهم التنوع في المنتجات في كسب رضا الزبون ؟

☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ كبير

14- هل يقوم المركب بالتنوع في المنتجات ؟

☐ نعم ☐ لا

15- في حالة الايجاب كيف يكون ذلك ؟

☐ التنوع في حجم المنتج .
☐ التنوع في تعبئة المنتج .
☐ التنوع في تركيبة المنتج .