



الموضوع

مساهمة الابتكار التسويقي في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI -
الجزائر -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تجارة دولية

الأستاذ المشرف:

حمودي دلال

إعداد الطالبة:

بن عباس حورية

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المبحث الأول: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية للموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة تجربة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، باعتبارها من أهم المؤسسات الوطنية التي انتهجت سياسة الابتكار التسويقي. فالمؤسسة كانت تسير وفقا للنظام الإشتراكي، الذي يغلب عليه الطابع الاجتماعي و للتماشي مع اقتصاد السوق وجدت المؤسسة نفسها ملزمة على إحداث العديد من التغييرات من بينها ضرورة إدخال التكنولوجيات الحديثة، تغيير ثقافة العمال و المسيرين، فاضطرت إلى اتباع سياسة ابتكارية، كأسلوب يمكنها من أن تكون في مستوى المؤسسات الاقتصادية التي يمكنها خوض غمار المنافسة. ويرجع التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة تعيد النظر في أمورها الداخلية خصوصا عمليات إعادة الهيكلة إلى سنة 1987.¹

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

ارتأينا قبل التطرق إلى مجريات عملية الابتكار في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، إلى تقديمها كون التعريف بالمؤسسة التي سنجري الدراسة التطبيقية بها خاصة مختلف التطورات التي مرت بها ، يلعب دورا كبيرا في دراسة و تقييم الموضوع محل الدراسة أيا كان ، إضافة إلى كون هذه النقطة ضرورية في أي بحث كان أكاديميا أو غير ذلك.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية:

انحصرت دراساتنا الميدانية على استخدام أداتين للبحث وجمع المعلومات وهي:

1- المقابلة:

وهي 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 مع المسؤولين على تقديم المنتجات الجديدة، وكانت أهم مقابلتين: مع رئيس مصلحة البحث والتطوير ورئيس قسم التسويق باعتبار أن عملية تقديم المنتجات الجديدة موكلة إلى هاته المصالح، وقد تم 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.

2- الوثائق والسجلات الإدارية:

من خلال هذه الأداة تم الاطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة وتطور الانتاج منذ إنشائها بالإضافة إلى الوثائق التي تبين الفرق بين المنتج القديم من الحافلات نوع 100V8 والجديد 100L6، إن هذه الأداة توفر

¹ وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة فيما يتعلق بمبيعات المنتجات الجديدة، وهذه المعلومات ضرورية من أجل القيام بالبحث.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي المستعملة.

لقد استخدمنا في تحليل بيانات البحث الأدوات الإحصائية التالية:

- المنحنيات البيانية: إن المنحنيات البيانية تشمل جميع الرسوم البيانية، سواء في شكل خط منحنى، أو سلسلة من الخطوط المستقيمة المتصلة، حيث تستخدم عادة هذه الوسيلة من أجل تبين العلاقات بين الظواهر والتغيرات التي تحدث على العامل المدروس، وقد استخدمنا هذه الوسيلة لتوضيح تطور المبيعات مع الزمن، وكذلك لمعرفة أثر إدخال التحسينات على دورة حياة المنتج.
- لم نتمكن من استخدام النسب المئوية لامتناع المؤسسة عن توفير هذا النوع من المعلومات.
- ولم نستطع استخدام تحليل التباين وباقي أدوات التحليل الإحصائي لعدم توفر المعلومات الكافية.

المطلب الثاني: تاريخ، مهام و أهداف المؤسسة.¹

سوف نتطرق فيما يلي إلى عرض أهم التغيرات التي طرأت على المؤسسة منذ تاريخ نشأتها وصولاً لتحديد الخصائص التي تميزها حالياً ، كما سنتحدث عن مهام المؤسسة و الأهداف التي وجدت لأجلها.

الفرع الأول: لمحة تاريخية.

إن حلقة تطور الصناعة الميكانيكية في الجزائر عرفت ثلاث مراحل هامة:

أ- من سنة 1957 إلى 1981.

في 2 جوان 1957 تم إنشاء المؤسسة الفرنسية BERLIET على التراب الوطني و هي مختصة في تركيب السيارات الصناعية من النوع الثقيل على بعد 30 كلم شرق العاصمة.

في 1970 تم إنشاء مؤسسة المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي SONACOME، و بالضبط في جويلية 1970 بمقتضى الأمر رقم 67 - 150 المؤرخ في 9 أكتوبر 1967 ، من ثم اختارت SONACOME المؤسسة الفرنسية BERLIET للتعاقد معها لإنشاء مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية ، وهي المرحلة التي بدأت فيها المؤسسة بتحقيق أهدافها عبر مشاريع في ميادين الفلاحة، النقل والمعدات الصناعية ، و هي الميادين ذات الأولوية في تشيد البلاد.

للإشارة فقد تم إنشاء أول سيارة صناعية جزائرية عام 1974.

في عام 1981، إثر إعادة هيكلة مؤسسة SONACOME تم ميلاد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI طبقاً للمرسوم رقم 81 - 342 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981.

ب - من 1981 إلى 1995: SNVI مؤسسة عمومية اشتراكية:

تبعاً لبرنامج إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني ، صدر المنشور الرئاسي رقم 13 المؤرخ في 20 نوفمبر 1980 و الذي يحدد الإطار القانوني لعملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية.

¹ وثائق مصلحة البحث والتطوير.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

فكما سبقت الإشارة انبثقت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إثر إعادة الهيكلة لمؤسسة SONACOME من خلال المنشور الذي حدد القانون الأساسي للمؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي و المحكوم بطريقة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، المعمول به على مستوى الهيئات القانونية.

ت - من 1995 - إلى 2000: SNVI مؤسسة عمومية اقتصادية:

منذ ماي 1995 ، SNVI غيرت من قانونها الأساسي ، لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية يحكمها القانون العام : SNVI أصبحت إذن مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر ب 2,2 مليار دينار. و بما أنها مؤسسة عمومية اقتصادية SNVI أصبحت تحت رقابة الشركات القابضة الميكانيكية Holding publique mécanique ، الناتجة إثر إعادة الهيكلة الصناعية المتبناة من طرف الحكومة والموجهة من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة ، الذي يرأسه رئيس الحكومة. فهذا المجلس له مهمة تسيير أموال الدولة من هنا أصبحت للشركات القابضة و بالتفويض حق ملكية أسهم .SNVI

منذ 4 أوت 2002 ، أصبحت SNVI تحت رقابة المؤسسة العامة الاقتصادية FONDAL مؤسسة ذات أسهم ، و هذا بعد الإلغاء المحدد من طرف الجمعية العامة للشركات القابضة محل التصفية. وما يجب الإشارة إليه أن كل سياسات الاستثمار ، كل إستراتيجيات إعادة الهيكلة الداخلية ل SNVI كانت تحدد من طرف المؤسسات القابضة ، أما بالنسبة للقرارات المالية فكانت تتخذ من طرف المجلس الوطني للتخطيط.

وما نتوصل إليه أن SNVI مؤسسة وطنية، لها الخصائص التالية:

1 - الهدف الاجتماعي:

إن المؤسسة تهدف إلى البحث و تطوير الإنتاج، التصدير و توزيع منتجاتها من سيارات صناعية ومختلف لواحقها أو عناصرها.

2 - الاسم الاجتماعي:

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

3 - المقر الاجتماعي:

الطريق الوطني رقم 5 ، ب.153 ، الرويبة - الجزائر .

4 - رأس المال الاجتماعي :

حدد بقيمة 2,2 مليار دينار حسب المجلس الوطني للتخطيط ، و لها 4400 سهم ، كل سهم قيمته الاسمية 500000 دينار .

الفرع الثاني: مهامها وأهدافها.

سوف نتحدث عن ذلك فيما يلي :

أ - مهامها:

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مكلفة بالبحث، الإنتاج، التنمية، التصدير و التوزيع، و نعني بالسيارات الصناعية: الشاحنات، الحافلات، الشاحنات الخاصة، الآليات المقطورة، و بصفة عامة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخا □، للسلع و المواد ذات الحمولة التي تفوق 1,5 طن.

و من جهة أخرى فالمؤسسة مكلفة بضمان نشاطات ما بعد البيع و أن تساعد أيضا كبار المستعملين لمنتجاتها في عملية وضعها بوسائلها الخاصة بالصيانة، كما يمكننا ذكر ثلاث خصائص للمؤسسة:

- مؤسسة SNVI مختصة جدا و متكاملة عموديا.
 - مؤسسة SNVI تتصرف في كمية متنوعة من المنتجات.
 - مؤسسة SNVI حاضرة على كامل التراب الوطني، مما يجعلها ذات تكامل اقتصادي متميز.
- ب- أهدافها:**

- 1- إشباع الحاجات داخل الوطن من حيث السيارات الصناعية.
 - تعظيم الإنتاج.
 - سرعة اكتساب الأصناف التكنولوجية.
 - التطوير المستمر للمنتجات.
 - استعمال التكنولوجيا الحديثة.
 - عقلنة العمل.
- 2- سد الفجوات بين الإنتاج و الطلب.
 - تسويق المنتجات المحلية.
 - ضمان خدمات ما بعد البيع.
 - ضمان إمكانية تغيير قطع السيارات الصناعية المنتجة من طرف SNVI، أي ضمان وجود القطع في السوق.
- 3- تخفيض تكاليف السلعة أو الخدمة مع ضمان المردودية.
 - تخفيض سعر التكلفة.
 - التمويل الجزئي لتطوير المؤسسة و هذا عن طريق المبيعات.
- 4- تكوين الموظفين بتنظيم تربيصات لهم.
- 5- المساهمة في التقدم الاقتصادي و الاجتماعي.
 - إنشاء مصانع على المستوى الوطني.
 - إمكانية توفير المنتجات على مستوى الوطن و بالسعر الواحد.

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة.¹

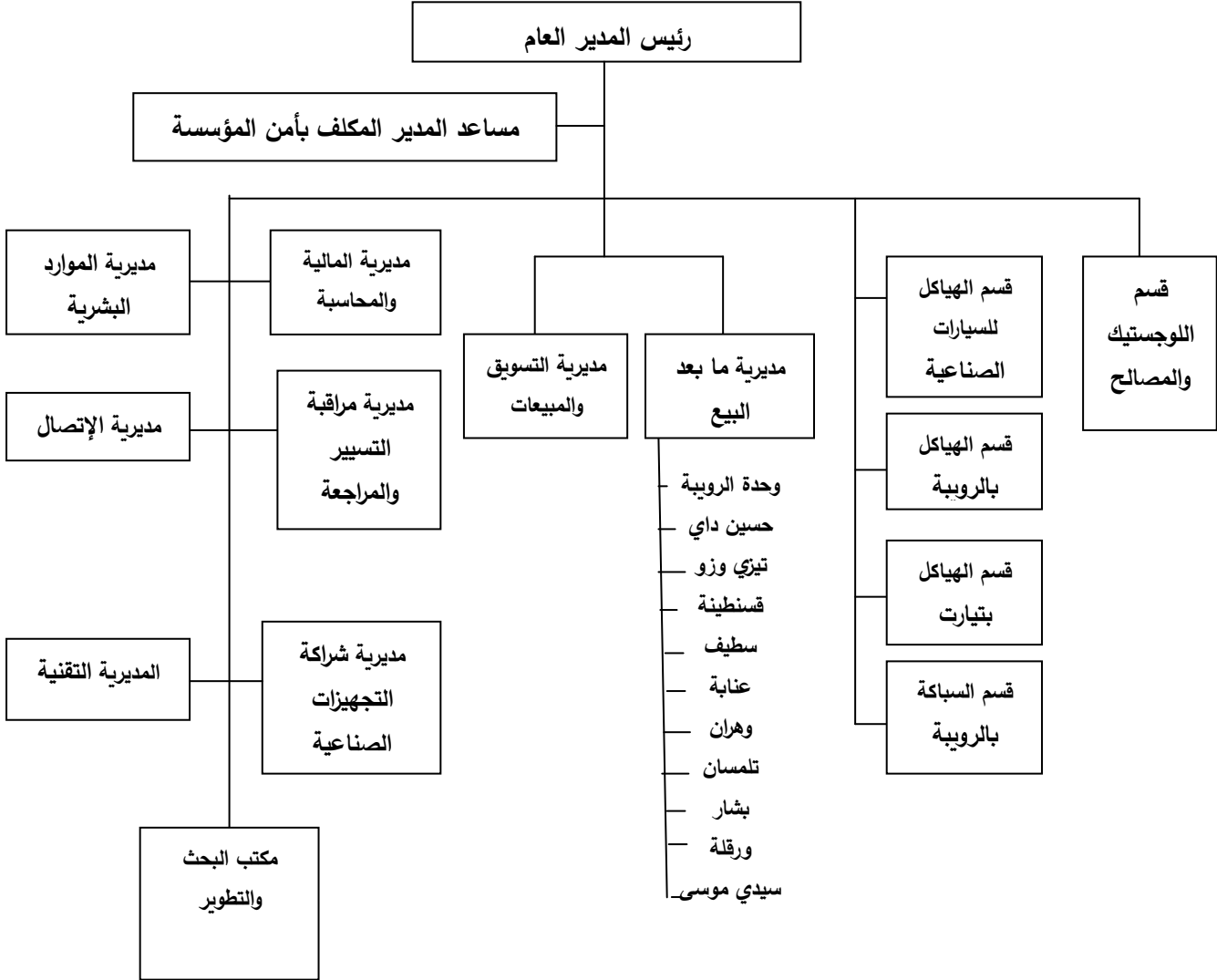
¹ وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي الذي سنوضحه فيما يلي، وكذا مهام أهم المديرين و الأقسام المكونة له.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي:

لقد أدخلت العديد من التغييرات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ذلك بإدخال بعض المؤسسات الفرعية، والشكل رقم (29) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (2006).



المصدر: مصلحة البحث والتطوير

الفرع الثاني: المهام الأساسية لمديريات و أقسام المؤسسة.

تتمثل مهام أهم المديرين و الأقسام الموجودة في المؤسسة فيما يلي:

أ - مديرية الموارد البشرية :

- تهتم بتطوير تسيير الموارد البشرية، و ذلك بالتركيز على تطوير مهن SNVI، تقليل مراكز السلطة، إعادة النظر في سياسة الأجور من أجل الوصول إلى أحسن تسيير للأفراد و مساهمهم المهني.
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد و التحفيز و الترابط بين العاملين بالمؤسسة، و بين الموارد البشرية وأهداف تطوير مختلف الوظائف (التسويقية ، التجارية ، البحث و التطوير).

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

- التعاون و التنسيق مع مختلف المديریات الأخرى بالمؤسسة المراجعة، مراقبة التسيير و التنظيم...
- العمل على أن يكون تسيير الموارد البشرية وفقا للإطار الجديد الذي تعمل فيه المؤسسة.
- العمل على وضع نظام للمعلومات لتسيير الموارد البشرية.
- تحديد سياسة الأجور، بالتركيز على الابتكار، التنسيق، التنظيم، الجودة، احترام المواعيد لتطوير حركية الأفراد داخل المؤسسة.

- إدارة الاتفاقات الجماعية و القوانين داخل المؤسسة كمصدر تمهيدي إلزامي للعلاقات الاجتماعية.
- تسيير العمالة وفقا لأهداف فعالية المؤسسة : و وضع تسيير تقديري للأفراد للتنبؤ بالاحتياجات الفعلية لهم.

- وضع برامج التكوين للأفراد، لتمكينهم من التعرف على طرق و آليات التسيير، التنظيم، الإنتاج والبيع، بغية تطوير منتج المؤسسة و التحسين المستمر للجودة.

- تبحث عن، و توظف الأفراد في الوظائف الشاغرة، تبحث عن الأكفاء خصوصا في الوظائف الأساسية بالمؤسسة: التسويق، البيع، الصناعة و البحث و التطوير.

- ضمان النظافة، الأمن و مختلف شروط العمل حتى لباس العمل لمختلف أفراد المؤسسة.

- إدارة الاتصالات الداخلية و العلاقات مع المدير العام.

- تحديد ميزانية تسيير الموارد البشرية.

- تحديد الميزانية الاجتماعية للمؤسسة.

- التسيير الخا □ للإطارات العليا بالمؤسسة ، بمزيد من الثقة و الأمن.

ب- مديرية المالية و المحاسبة:

تقوم بالمهام التالية:

- التعريف بوضعية المؤسسة بعد كل عملية تقوم بها، و تشارك في وضع تقديرات للعمليات التي تقوم بها المؤسسة لاحقا، مع تحديد الإمكانيات المالية في الأجل القصير، المتوسط و الطويل.

- تشارك في وضع نظام معلومات للمالية و المحاسبة.

- العمل على وضع بنية لإدارتها وفقا للإطار الجديد الذي تعمل فيه المؤسسة.

- تحديد الميزانيات للمؤسسة.

- تحديد نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.

- تهتم بالجانب المالي للمؤسسة.

- عرض الإمكانيات المالية لمختلف هياكل المؤسسة.

- العمل على تحسين تسيير الخزينة.

- ضمان العمل وفقا للنصو □ القانونية في المحاسبة و المالية و الجباية.

- تهتم بتسيير الميراث و التأمينات.

- تدخل في علاقات مع مختلف الهيئات و المؤسسات المالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

- تساعد المدير في علاقاته مع مؤسسات خارجية ، و تزوده بالمعلومات حول:
*التقارير الدورية.

*تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

ت- مديرية الشراكة و التجهيزات الصناعية:

- تهتم بتحديد إستراتيجية المؤسسة بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية لكل قسم.

- ضمان اليقظة التكنولوجية داخليا و خارجيا.

- تبادر و تهتم بمشاريع الشراكة و الاندماج.

- تضع وسائل التحليل المناسبة، و تهتم بمتابعة تطوير إستراتيجية المؤسسة.

- التنسيق بين الأبحاث لتطوير المنتجات، و إبداع أخرى.

- متابعة إستراتيجية الشراكة للمجموعة.

- تحقيق التكامل بين كل المفاهيم المتعلقة بالجودة.

- تهتم بتسيير المنتج من الناحية التقنية.

- تحدد دفتر الأعباء عند صيانة المنتجات، تحدد وسائل الإنتاج و / أو المراقبة الضرورية.

- تسهر على احترام مواعيد الدراسات.

- تحدد الأفراد المؤهلين للقيام بنشاطات التصميم.

- تقترح على الإدارة العامة:

* الصيانة.

* التخلي أو محاولة التكيف مع المنتجات أو تحسينها.

ث- مديرية مراقبة التسيير و المراجعة: تهتم بـ:

- مراقبة مؤشرات الفعالية للمؤسسة، و تقوم بتحليل و اقتراح حلول للمشاكل القائمة أو المحتملة.

- مراقبة إن كانت موارد المؤسسة استعملت بفعالية مقارنة بالأهداف المحتملة.

- تدرس العمل الحقيقي للمؤسسة، و تحدد الأسباب إن كانت هناك نقائص، مع اقتراح حلول للتحسين.

- ترسل دوريا جدول القيادة للمؤسسة للشركات القابضة مع تحليل الوظائف.

- تحدد و تحسن و تطبق مقاييس التسيير على مستوى المؤسسة.

- توظف الوسائل الإحصائية في كل النشاطات إنتاج، بيع، تمويل.

- الرفع من كفاءة التسيير على مستوى الوحدات العملياتية بالمؤسسة.

- مركز كل المعلومات التجارية و الصناعية و المالية.

- تنظيم العلاقات بين مختلف التنظيمات.

- تأخذ دوريا المعطيات الإحصائية من الديوان الوطني للإحصائيات التي تخص مؤشر الإنتاج

الصناعي.

- تحدد في الأجل القصير الاستقرار، إمكانية توفر المعطيات في مصدر مشترك لكل وحدات المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

ج- القسم التجاري: وتضم مديرية ما بعد البيع ومديرية التسويق والمبيعات

- مهمته تتمثل في وضع سياسة تجارية تهدف إلى:
 - أن تكون المؤسسة قائدة السوق الوطني، و ذلك بتعظيم معدل مبيعاتها.
 - تصدير المنتجات.
 - التنسيق بينها و بين كل الوحدات الإنتاجية الصناعية.
 - تحديد احتياجات السوق حسب الكم و النوع.
 - تحديد سياسة السعر.
 - التعريف بالسياسة الترويجية للمنتج و بأحسن صورة للمؤسسة.
 - التعريف بالسياسة التصديرية.
 - تبحث على تفعيل ديناميكية الأفراد الموجودين تحت مسؤوليتها.
 - تضمن اليقظة التنافسية لمعرفة السوق، و التطوير الإستراتيجي للمؤسسة.
 - تحديد سعر التنازل عن طريق معرفة سعر التكلفة التقديري، و مقارنته بسعر السوق.
- ### د- قسم الهياكل الصناعية:

- يستغل الموارد المتاحة له، بهدف تحقيق المردودية.
- يتفاوض و يوقع عقود عمل مع المدير العام لتحقيق الأهداف العملياتية السنوية لهذا القسم.
- بالتنسيق مع باقي الأقسام و المديرية التجارية، يساهم في تحديد الأهداف العملياتية التي ستعرض على المدير العام للمؤسسة.
- يساهم في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة.
- يساهم في التعريف بالمؤسسة من خلال صورة قسمه.
- ضمان اليقظة التنافسية من أجل معرفة اتجاه السوق و ربط أدائه ببقية وحدات مديرية المبيعات، ومديرية الشراكة و التجهيزات الصناعية.
- يسهر على جودة برامج تكوين أفراد قسمه.
- تطوير وظيفة مراقبة التسيير، عن طريق الوسائل الضرورية لمراقبة النتائج، تحليل أو قياس فعالية القسم و وحداته.
- تحليل تطور سوق الموردين، البورصة، و المحيط الاقتصادي بشكل عام.

يتبع هذا القسم:

- * وحدة الهياكل الصناعية بالروبية.
- * وحدة الهياكل الصناعية بتيارت.
- * قسم السباكة بالروبية: هو إحدى الأقسام الفرعية لقسم الهياكل الصناعية، متخصصة بالصهر و إنتاج قطع الغيار للسيارات الصناعية، و هي لا تقل أهمية عن الأقسام الأخرى.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

و بعد تعرضنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، يتبن لنا أنه يحوي أهم المديرات والأقسام الرئيسية لأي مؤسسة اقتصادية.

هـ- مكتب البحث والتطوير: ويهتم بـ:

- دراسة مختلف المواضيع المتعلقة بنشاط المؤسسة خاصة ما يتعلق بالمنافسين.
- الحصول على الأفكار الجديدة لدراساتها والاستفادة منها.
- استنباط الخطط الجديدة ومحاولة المساعدة على تطبيقها.

الفرع الثالث: النشاط التسويقي للمؤسسة:

تضع المؤسسة نصب عينها تحقيق مجموعة من الأهداف، تتعلق بالنمو وتحقيق رضا المستهلكين وكسب ولأهم 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.

أولاً: المنتج:

لقد تمكنت المؤسسة من توسيع تشكيلة منتجاتها بفضل الإجراءات التي قامت بها (التوسعات)، فبعدها كانت تنتج: شاحنات Porteurs، وشاحنات لكل الطرق Tous terrains، جرّارات (4x2 و 6X4) routiers وحافلات متنوّعة: Autocars-Autobus. وباقي اختصاصاتها موجودة في الملحق الموالي. مما يؤكّد أنها أكبر المؤسسات الوطنية.

والجدول التالي رقم (01): يوضح تشكيلة منتجات المؤسسة¹

Les camions porteurs	Les camions tous terrains	Les tracteurs routiers	Les véhicules de transport de personnes
- K66(4x2): 6,6 T de PTAC - K120(4x2): 12 T de PTAC - C260(4x2) chantier 19 T de PTAC - C260(6x4) chantier 26 T de PTAC - B260(4x2) routier de 19 T de PTAC - B400(6x4) de 30 T de PTAC	- M 120 (4x4) : 10 T de PTAC/route et 8 T en tous terrains. - M 230 (6x6) : 19 T de PTAC/route et 16 T en tous terrains.	- TB 400 (4x2) de 38 T de PTR - TB 400 (6x4) de 70 T de PTR	- Minicar 25 L4 de 25 places assises - Autobus urbain 100 V8/100 L6 de 100 passagers - Autocar interurbain SAFIR de 49 places

والجدول التالي رقم (02): يوضح تطور رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة

السنوات	رقم الأعمال الإجمالي بالدينار	نسبة تطوّر رقم الأعمال
---------	-------------------------------	------------------------

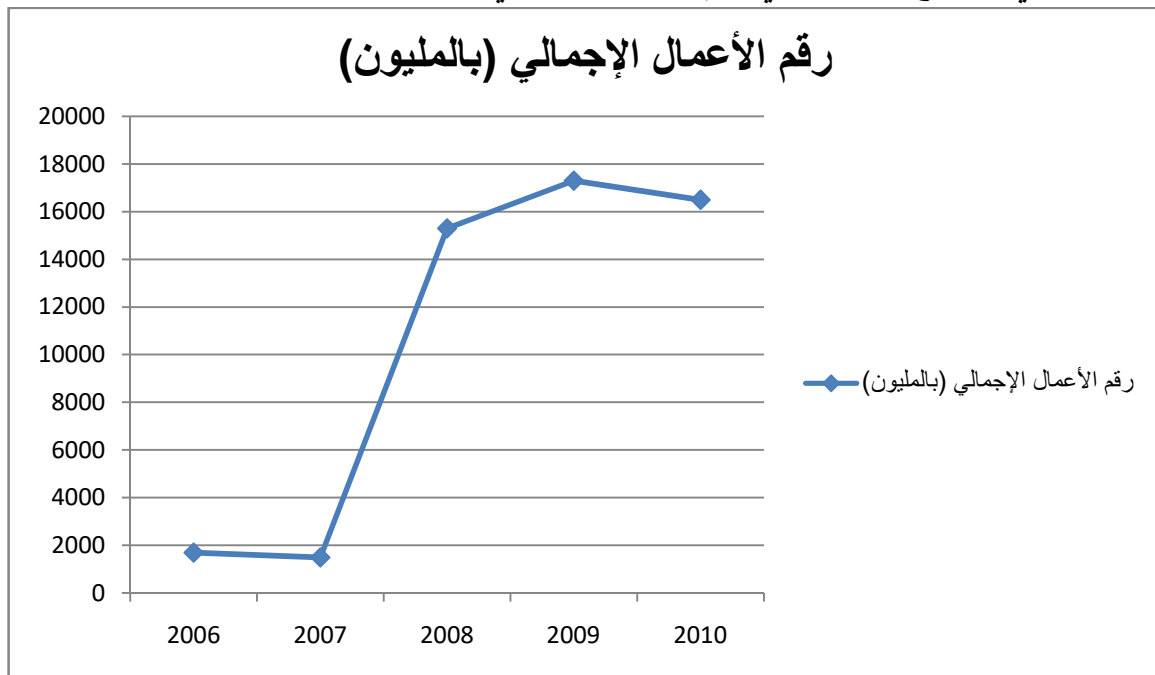
¹ وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

–	17 000 000	2006
% 88.23	15 000 000	2007
% 102	15 300 000	2008
% 113.07	17 300 000	2009
% 95.37	16 500 000	2010

المصدر: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة التسويق والتجارة

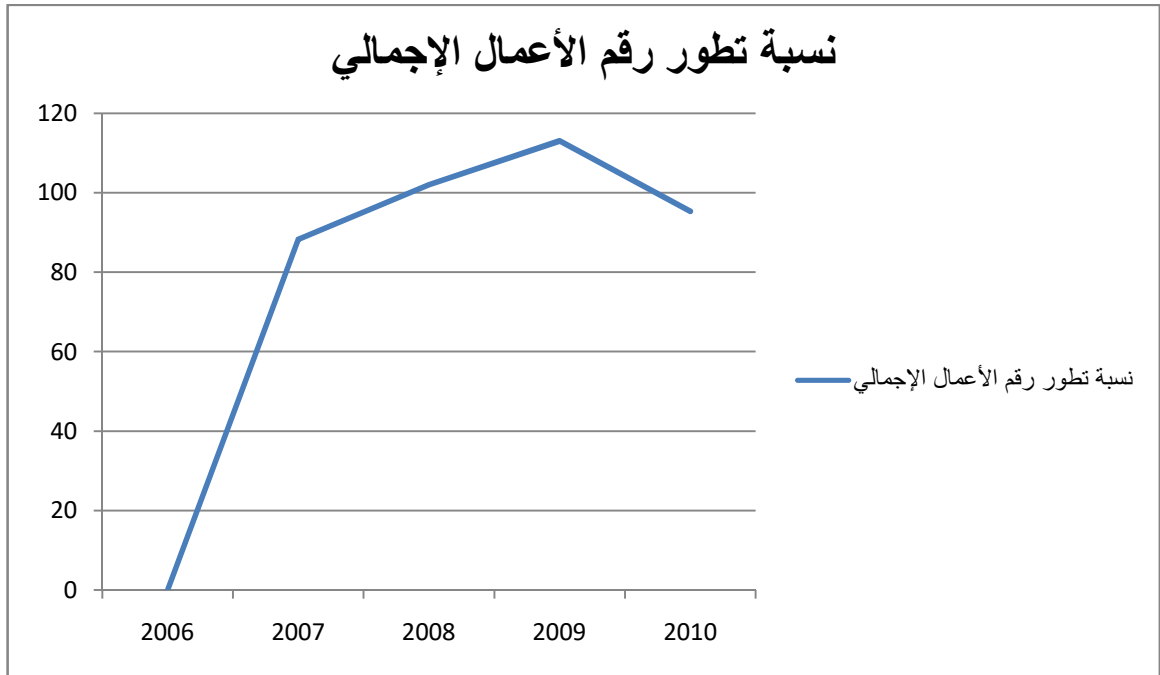
والشكل التالي: يوضح منحنى بياني لرقم الأعمال الإجمالي:



الشكل رقم (30): يوضح منحنى المبيعات الكلية بالقيمة للمؤسسة بدلالة الزمن

المصدر: من إعداد الطالبة

والشكل الموالي: يوضح منحنى نسبة تطور رقم الأعمال الإجمالي:



الشكل رقم (31): يوضح منحنى نسبة التطور في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة
المصدر: من إنجاز الطالبة

ثانياً: 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 حالياً منتجاتها بأسعار متشابهة لأسعار منتجات المنافسين أمام المستهلك النهائي وبنفس درجة الجودة، بحيث تقوم بتحديد أسعار منتجاتها حسب المعايير التالية:

- أ- حجم التكاليف: تضع المؤسسة أسعار منتجاتها بحيث تسمح بتغطية تكاليفها فكماً كانت تكاليف الإنتاج كبيرة، كان سعر المنتج مرتفع والعكس صحيح.
- ب- 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 الإستمرار.
- ج- المنافسة: تمثل المنافسة أمام المؤسسة، مما يضطرّها إلى تحديد السعر التنافسي القائم في السوق وهذا قصد التمكن من بيع منتجاتها، خاصة وأن مستويات جودة المنتجات المتواجدة في السوق متقاربة.
- د- قانون العرض والطلب: كلما كان عرض المنتج ملائماً خاصة في الجودة والنوعية والمظهر الخارجي (الهيكل) كلما زاد في جلب المستهلكين حيث يمثل الهيكل الشكل الخارجي: البائع الصامت، أي زيادة الطلب على المنتج ويقابله ارتفاع في السعر، أما المظهر الرديء أو الهيكل الرديء، إنعدام الجودة والنوعية تؤدي إلى نفور المستهلكين، وبالتالي قلّة الطلب على المنتج مما يحتمّ على المؤسسة القيام بتخفيض السعر من أجل زيادة مبيعات منتجاتها.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

هـ- حجم الطلبات: كلما كان حجم الطلبات كبيرا، تكون هناك مفاوضة حول تخفيض السعر، وبالتالي الزيادة في الإنتاج انعدام المخزونات، خاصة وأن المؤسسة تركز بشدة على الطلب في السواق بمعنى تنتج حسب الطلب وبكميات محدّدة.

ثالثا: الترويج

تستخدم المؤسسة مجموعة من وسائل الترويج لمنتجاتها وذلك في حدود قدراتها وإمكانياتها وتأتي في مقدّمتها قيامها بالتعاقد مؤخّرا مع شركة "هيونداي"، وكذلك مع الفريق الوطني الجزائري من خلال صنع حافلات خاصة بمشجعي الفريق ويمكن أن ننظر إلى هذا العمل على أنه ابتكاري في مجال الترويج على الأقل بالنسبة للمؤسسة كما تستخدم المؤسسة المعرض الدولي لباب الزوّار من خلال عرض المنتجات والتّعريف بتشكيلة منتجاتها.

رابعا: التوزيع

إن الهدف من التوزيع هو إيصال المنتج إلى المستفيد النهائي في الوقت المناسب وتقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها في أسواقها المحليّة والمتمثلة في توزيع 10 حافلات مبدئيا على المستوى الوطني (بسكرة، باتنة، الجزائر، المسيلة، قسنطينة، عنابة..... وباقي الولايات).

وفيما يتعلّق بسياسة التوزيع فإن المؤسسة تتكفل بتوزيع منتجاتها على موزعين خوا [] وتتعامل مع تركيا بحيث أنها قامت بصنع حافلة خاصة بالرئيس التركي حسب المواصفات التي يرغب بها. وتواجه المؤسسة منافسة شديدة من عدد كبير من المؤسسات ويقدر عدد منافسيها في سوقها المحلي 3 منافسين فيما يتعلق بمنتج الحافلات وبعض المنافسين بالنسبة لمنتج الشاحنات والجرارات على مستوى السوق الوطني وأهم منافسيها: مؤسسة عموري، - مؤسسة ضيفي، - مؤسسة مناني.

وفيما يتعلّق بخططها المستقبلية فإن المؤسسة تسعى إلى إدخال خطوط إنتاج جديدة ويتعلّق الأمر بصنع عدّة منتجات متمثلة في حافلات *Personne mobilité réduite PMR* من أجل المعاقين، وحافلات مكتبة، حافلات إعلام آلي، حافلات وشاحنات للتبرع بالدم، سيارة إسعاف. كما أنها تتميز بتوفير الطلب للمستفيد حسب رغبته.

المبحث الثاني: طبيعة وآلية ابتكار المنتجات المتّبعة داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية: ¹

إنّ أي مؤسسة أصبحت مخيرة بين قرارين أحدهما مر: وهما أن تبتكر أو تموت، وذلك أنها عملية غير سهلة وتحمل معها درجة كبيرة من المخاطرة تهدد معها بقاء المؤسسة نفسها، وبذلك فإن كل مؤسسة تسعى عند قيامها بابتكار منتجات إلى إتباع آلية وأسلوب يتلاءم مع إمكانياتها وقدراتها الخاصة، يسمح لها من تقليل العقبات التي تعيق قيامها بالابتكار وفق أسلوب آخر معيّن باعتبار أنّ كل أسلوب له خصوصياته ومتطلّباته ويتلاءم في ظل شروط معيّنة وسنحاول في هذا المبحث معرفة طبيعة الابتكارات التي تقدّمها المؤسسة وكذا الآلية والأسلوب الذي تتّبعه في تقديمها لمنتجات جديدة، وأهم العوائق التي تحول دون قيامها بابتكار المنتجات.

¹ من استخلا [] الطالبة استنادا إلى وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المطلب الأول: طبيعة الابتكارات الموجودة في المؤسسة الوطنية للسيارات:

إن كل الابتكارات التي قدّمتها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية 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 فنيّة وهندسية وتسويقية لا تتوفّر عليها المؤسسة باعتبارها غير قادرة على توفير متطلبات الابتكار الجذري.

ومع ذلك فإنّ المؤسسة قامت بعدة إنجازات وكلّها تدخل كما أشرنا ضمن ابتكار التحسين، ففي البداية كانت المؤسسة تشتري أبسط المعدّات التي تحتاجها في عملية الإنتاج ثمّ قامت بتوفير كل متطلباتها محليًا وذلك تقاديا لرداءة المعدّات التي كانوا يستوردونها فقد كانت المؤسسة مرغمة على قبول كل ما يقدّم لها، وذلك لعدم توفّر الموردين، أي أنّ المؤسسة تفنقر لشركات أجنبية خاصة بها، ممّا حتمّ عليها العزم على توفير كل متطلباتها محليًا، وبالتالي خصّصت مصالحي تهتم بصناعة البراغي، والقطع الحديدية التي تستخدم في الهيكل المكوّن للحافلة، الشاحنة،.... وغيرها من المنتجات. وهذا يعتبر تشكيل في منتجات المؤسسة ممّا يعني الزيادة في عمق مزيج المنتجات ومن المعروف أنّ زيادة العمق تؤدي إلى زيادة تنوع المنتجات وتطويرها وبالتالي زيادة تلبية حاجات متباينة لدى المستهلكين.

إلا أنّ المؤسسة رأت أنّه يجب إدخال تحسينات على منتجاتها والدخول إلى قطاعات سوقية جديدة بالنسبة لها، حيث قامت بالتوسّع الثاني الذي سمح لها بإنتاج حافلات من نوع 100L6 (100 راكب بمحرّك نوع L6) ونوعين من الحافلات: أ- حافلة مكتبة، ب- حافلة إعلام آلي، وأنواع من الشاحنات: شاحنة للتبرّع بالدم، سيارة إسعاف بالإضافة إلى إنتاج حافلة لها أبواب خاصة بالمعاقين، أي يتمكّن شخص يسير على كرسي مقعد من صعود هذه الحافلة من خلال مصعد آلي ينزل إلى الأسفل ليتمكّن الشخص من جر كرسيه إلى داخل الحافلة، وهذا يعتبر بمثابة إدخال خط منتجات جديد لها، أي أنّ المؤسسة قامت بتوسيع تشكيلة منتجاتها وهذا يعتبر ابتكار بالمفهوم الواسع له (حيث يدخل ضمن المنتجات الجدية بالنسبة للمؤسسة).

إنّ كل ما قامت به المؤسسة هو التوسيع في تشكيلة منتجاتها المقّدمة إلى السوق متّبعة في ذلك إستراتيجيتي التنوع والتشكيل، حيث أنّ الإتّجاه نحو التنوع هو الإتّجاه نحو الابتكار، من كل هذا نجد أنّ كل ما قامت به المؤسسة هو إمّا إدخال تحسينات على منتجاتها الحالية أو إدخال لخطوط أو بنود منتجات جديدة بالنسبة لها وعليه فإنّ كل هذا يدخل ضمن ما يسمّى بالابتكار التحسيني.

المطلب الثاني: الآلية المتّبعة في ابتكار المنتجات داخل المؤسسة

لا شكّ في أنّ أدبيات الإدارة والتسويق تشير إلى أنّ هناك عدّة أساليب يمكن اتّباعها من أجل ابتكار المنتجات، ومن المعروف أيضا أنّ أهم الأساليب المتّبعة في أغلب المؤسسات هو الأسلوب البديهي بمختلف مداخله وما يجب أن نشير إليه هو أنّه قبل اتخاذ قرار ابتكار منتج من طرف المؤسسة فإنّه 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.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

ومن أجل معرفة الآلية التي تتبعها المؤسسة في ابتكار المنتجات الجديدة، قمنا ببعض المقابلات مع المسؤولين في المؤسسة والذين لهم علاقة بالموضوع وأهم مقابلتين: تمت أولاهما مع مدير مكتب البحث والتطوير وهو المسؤول عن عملية البحث عن الأفكار الجديدة لتطوير المنتج. وتمت الثانية مع مدير مصلحة التسويق والتجارة وهو المسؤول عن عملية رصد السوق وجمع المعلومات حول متطلبات السوق ورغبات الزبائن واحتياجات المستهلكين مما يساعد المؤسسة على الإستعداد ماديا ومعنويا لعملية التطوير والإبتكار.

وقد تم إتباع أسلوب المقابلة من أجل جمع المعلومات اللازمة فيما يتعلق بهذا الموضوع (أسئلة المقابلة موجودة في الملحق رقم 01) ومن خلال تحليل المقابلة توصلنا إلى النقاط التالية فيما يتعلق بآلية الإبتكار التي تتبناها المؤسسة:

- 1- إن تقديم منتجات جديدة يرتبط إلى حد كبير بإرادة صاحب المؤسسة (المدير العام) وهذا ما استنتجناه من خلال المقابلتين حيث تعود فكرة إدخال منتجات جديدة بالمؤسسة إلى صاحبها الذي يقوم بدور المحفز والمدعم لمصلحتي البحث والتطوير، التسويق والتجارة، والمراقب الدائم لضمان سير العملية التطويرية. كما أن ذلك ناتج عن التغيرات التي تحدث في السوق من طرف المنافسين.
- 2- تكفل قسم التسويق بالمساعدة في إدارة عملية تقديم المنتجات الجديدة ومتابعتها وتعميم ذلك على قسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج الذي يقوم بتطبيق العملية وتقديم المنتج النهائي مما يوحي بأن عملية ابتكار المنتجات داخل المؤسسة تتم في سياقها الطبيعي.
- 3- للمؤسسة إطلاع على ما سيقدم عليه المنافسون من خطوات حيث تستخدم المؤسسة ما يشبه نظام الإستخبارات التسويقية لمعرفة خطوات المنافسين القادمة، وهذا يعني أن المؤسسة لا ولن تتفاجأ إزاء ما قد يقدم عليه المنافسون.
- 4- إن تقديم منتجات جديدة هو مسؤولية جميع المصالح والأقسام وكل العاملين لدى المؤسسة ولا يقتصر على مصلحة معينة وهذا ما يجب أن تكون عليه عملية ابتكار المنتجات الجديدة.
- 5- إتباع المؤسسة للأسلوب البيهبي بجميع مداخله وهو من أساليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها في البحث، وهذا يعني أن المؤسسة تتميز بالمرونة والكفاءة العالية حيث أنها تملك الخبرة الكافية في هذا المجال، فقد عرفت SNVI بمقولة "SNVI : pour l'urgence"، أي أنها تملك القدرة والإمكانات التامة لتلبية أي طلب في أي وقت كما حدث في الحافلة التي تم صنعها من أجل مشجعي الفريق الوطني زمن المباريات الجزائرية: حيث كانت الحافلة تتميز بطابق علوي يتسع لعدة مشجعين على الهواء الطلق مباشرة، وقد تم ذلك بأمر من المدير العام في غضون 10 ساعات (حسب ما صدر عن مدير فرع المركبات الصناعية السيد خيشان)، وكان ذلك ابتداء من الساعة 12 ليلا إلى غاية 10 صباحا. بتعاون جميع الأطراف المعنيين في المؤسسة من عمال، مدراء، مسؤولين... وغيرهم.

6- تقوم المؤسسة في عملية ابتكار المنتجات بالإنطلاق من عدة أفكار والعمل على تحويلها إلى منتجات ملموسة، حيث تعتمد المؤسسة على أطراف خارجية وخبراء من أجل دراسة الجدوى

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الإقتصادية والتسويقية للفكرة، بالإضافة إلى مصلحتي البحث والتطوير، والتسويق والتجارة. ومن ثمّ المنتج وبعد ذلك تقرّر عملية الإنتاج والإطلاق.

7- فيما يتعلّق بالبحث عن الأفكار، اتّضح أنّ المؤسسة تتبّع النموذج الفكري من النماذج المعروفة: وهو العصف الذهني، وهذا يعني أنّ المؤسسة لم تقوّت أهم مصدر للأفكار الجديدة مما يعني أن جزء من النشاط الذي تقوم به المؤسسة فيما يتعلق بالبحث عن الأفكار مبني على أسس علميّة.

8- تعتمد المؤسسة على عناصر: الخبرة، المعرفة، الكفاءة: خاصة وأن المؤسسة تعمل في قطاع يشهد منافسة من طرف شركات قوية من بينها HIGER-DAEWOO-HYONDAI-ISUZI-IVECO-KINGLONG-FOTON.

9- إشراك باقي عمال المؤسسة والإطارات في العملية الإبتكارية، لكن ليس في جلسات تتعلق بأفكار المنتجات الجديدة ويعود ذلك إلى عنصر الوقت أي أن الوقت لا يكفي لذلك، في حين أن هذا النوع من الإجتماعات يعمل على الإنطلاق الفكري للعاملين لديها وبالتالي قيام العملية الإبتكارية داخلها.

من خلال المقابلة وبعد تحليل مختلف النقاط وجد أن المؤسسة تتبع الأسلوب البيهبي من أساليب ابتكار المنتجات، ويعود السبب لكونها تهتم بجميع مصادر الأفكار الداخلية والخارجية وتمنح العمال فرصة المشاركة في الإبتكار حتى تكون عملية الإبتكار عامة التطبيق وتتولّى مصلحة البحث والتطوير دراسة هذه الأفكار وغربلتها، وذلك بتوفّر الخبرة الكافية في هذا المجال إضافة إلى التقليل من عنصر التكلفة والمخاطرة.

المطلب الثالث: عوائق ابتكار المنتجات التي تواجه المؤسسة¹

إن قيام الإبتكار يتطلّب توافر مجموعة من العوامل على مستوى الأفراد العاملين بالمؤسسة، والمؤسسة في حد ذاتها والمجتمع الذي تعمل به، وتبقى هناك عدّة عوائق في مقدّمتها درجة المخاطرة والميل إلى الحالة القائمة والتي تعاني منها المؤسسات الوطنية إن الإبتكار هو الوسيلة الوحيدة للبقاء في دائرة المنافسة في وقتنا الحاضر، بالنسبة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فإنها تواجه منافسة شديدة من طرف العديد من المنافسين ما بين المحلية وطنية وأجنبية ممّا أوجب عليها تبني منهج ابتكاري حتى تبقى وتستمر من خلال خلق مناخ ملائم للقيام بعملية الإبتكار والقضاء على العوائق التي تواجهها وذلك لأنه لن يكون لها خيار في المستقبل القريب إلا أن تبتكر أو تندثر وهناك عوائق أساسية تعيق عملية الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات داخل المؤسسة:

أولاً: قلة الموارد: كما أشرنا سابقاً فإن عملية الإبتكار عملية مكلفة جداً تتطلّب استثمارات ضخمة وعادة ما تكون التكلفة العالية عائقاً للمضي قدماً في هذا الإبتكار خاصة وأن النتائج غير مضمونة وبالتالي فإن المؤسسات التي تعمل في مجال معيّن، لا تستطيع تمويل مشروع ابتكاري بمفردها حيث تلجأ إلى التمويل الخارجي، ويتمثل التمويل الخارجي بالنسبة لمؤسسة SNVI في العقود المشتركة أو الإستثمارات المشتركة خاصة مع الشركات الأجنبية مثل "هيونداي" "دايو"، بالإضافة إلى هذه المشكلة فإنه ومن الناحية المالية يجب إدراك

¹مقابلة مع مدير مصلحة التسويق.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

مدى درجة المخاطرة التي يطرحها الابتكار، لذا فإن المبالغ المستثمرة في العملية الابتكارية يجب أن تكون مبالغ يمكن خسارتها، وهذا هو جوهر المشكلة.

ثانياً: مقاومة المستهلك: عادة ما يوجد اتجاه عام في المؤسسات لمقاومة التغيير والتجديد، وذلك ببساطة للخوف من الجديد لأن الابتكار يعني ذلك التجديد الذي يهدد المصالح الفردية، بالإضافة إلى الفهم السيئ عن ما قد يشكله الابتكار من تهديدات، فالابتكار يعني التحول عن سلعة قائمة أو طريقة متبعة في إنتاج هذه السلعة إلى سلعة جديدة أو طريقة مستحدثة، مثل هذه التغييرات قد تكون صعبة على المديرين والعاملين في المؤسسة ولذلك تحدث المقاومة. لكن المقاومة الأكبر تأتي من المستهلك (المستهلك) وهذا ما يميز المستهلك (المستهلك) الجزائري، حيث يتميز بالولاء للقديم وعلامات المنتجات الأجنبية وهذه من أكبر المعضلات التي تواجه المؤسسات الوطنية بما فيه مؤسسة SNVI من خلال محاولة إقناع المستهلك الجزائري بأهمية وجدوى الابتكار المقدم خاصة وأن المؤسسات الوطنية لا تملك الخبرة التسويقية والأدوات اللازمة التي تمكنها من إقناع المستهلك، وهذا ما يلاحظ في الإنتقادات والسخرية والنقد الموجهة إلى منتج الحافلة نوع 100 I6 خاصة بعد الحادث المميت الذي وقع في ولاية بسكرة شهر أفريل مما أدى بمعظم سكان الولاية إلى تفضيل التنقل بالحافلات القديمة عوض الجديدة لانعدام الأمان فيها، ورغم أن المؤسسة حاولت جاهدة التوضيح بأن الخطأ الأساسي كان من السائق الذي يحاول الدوران بسرعة قصوى مما أدى به إلى فقدان السيطرة. وبالتالي فإنه على المؤسسة العمل على إعادة تحسين صورة منتجاتها في نظر المستهلك.

ثالثاً: ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات

كما ذكرنا أن عملية الابتكار مكلفة جداً من خلال المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة وعلى أنشطة البحث والتطوير وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج الابتكار، وأيضاً لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الابتكار، كل هذا ينعكس على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة، مما يؤثر على فترة استرداد التكاليف، فمؤسسة SNVI قامت بعدة تحسينات على منتج الحافلة نوع 100 I6 بعد طرحه إلى السوق مما كبدها خسائر جمة قد لا تتمكن من استردادها، وهذا ما تمّ عليها صرف النظر عن الابتكار الجذري ودفعها إلى الإهتمام بالابتكار التحسيني أي تطوير المنتجات الحالية.

المبحث الثالث: نتائج الابتكارات المقدمة من طرف المؤسسة وتحليلها

نحاول من خلال هذا المبحث معرفة نتائج الابتكارات المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في المنتجات الجديدة التي قامت بطرحها في السوق وقد ركزنا من خلال هذه الدراسة على منتج الحافلة نوع 100 I6. وسنحاول بعدها تحليل هذه النتائج.

المطلب الأول: نتائج الابتكارات المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يجب أن نشير إلى أننا نعني بالإبتكارات المقدمة من طرف المؤسسة تلك المنتجات الجديدة الناتجة عن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات، وسنورد حالة تعبر عن نوعية الإبتكارات المقدمة من طرف المؤسسة في تحليلها.

الفرع الأول: المنتج قبل إدخال التحسينات:

قبل إدخال التحسينات على المنتج القديم كان يعرف باسم 100 V8. وهو حافلة: تتميز بأنها توفر كل شروط الراحة، فهي مصممة خصيصا للنقل الحضري بقدرة عالية ومرونة. ذو أرضية منخفضة ومستوية ومجهز بمختلف أجهزة الراحة كالكراسي للجلوس والدرايز والدعامات للوقوف.

مجهز بتقنيات ميكانيكية متطورة: إن 100 V8 عربة مجهزة بهواء براد 210 hp V8، محرك ذو وصول مثالي من أجل الصيانة الروتينية السهلة. مزود بدافع ونوبات الترس التدريجية ستقدر من قبل كل من السائق والمسافرين.

ذو فاصل هيدروليكي، بنقته القصوى ومثانته، ذو صندوق سيطرة يدوي، ذو عجلات مستقلة تساعد على راحة المسافرين أثناء الطريق، الأماميتان بسيطتان، أما الخلفيتان مزدوجتان، وباقي الخصائص تظهر من خلال البطاقة التقنية رقم: 770/3.

الفرع الثاني: المنتج بعد إدخال التحسينات:

بعد إدخال التحسينات على المنتج القديم أصبح يسمّى 100 L6 وهو حافلة متطورة تختلف عن الأولى في طريقة التركيب، التصميم، التجهيز... فمثلا: عند الإنتهاء تركيب الهيكل المتمثل في أعمدة حديدية يتم تلحيمها حتى تشكل شكل الحافلة (كأنها هيكل عظمي على شكل حافلة)، يتم بعد ذلك إحضار صفائح حديدية مستطيلة تختلف عن المستعملة في المنتج القديم في أنها: كانت تقطع إلى مربعات ويتم إلصاقها بلصاق خا □، ولكن ذلك جعل من الحافلة سهلة الإنقسام عند الحوادث مما جعل المؤسسة تبتكر طريقة تغليف جديدة متمثلة في إلصاق الصفحة الحديدية بشكل يسمح لها أن تبدو قطعة واحدة كما هو مبين في الصور، بالإضافة إلى تزويد الحافلة بعلبة سرعة أوماتيكية (boite vitesse automatique)، وطريقة وضع المرايا الأمامية تسمح للسائق بمراقبة الحافلة بطريقة مريحة، إضافة إلى 3 أبواب مزدوجة، ومزودة أيضا بدعامات تسمح للركاب بالتنقل في الحافلة وهي في حالة سير لتفادي الوقوع، والأهم من كل ذلك هو المعاملة الطبية التي يتلقاها الركاب من أصحاب الحافلة.

المطلب الثاني: أثر نتائج الإبتكارات المقدمة من طرف شركة SNVI:

سعت المؤسسة جاهدة إلى تحقيق أهدافها من خلال تنوع منتجاتها والحفاظ على مكانتها السوقية، فقد اشتهرت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بجودة منتجاتها وتنوعها، فهي تنتهج عدة استراتيجيات تنافسية منها: القيادة بالتكاليف، استراتيجية التنوع بحيث تتمكن من تخفيض السعر إلى درجة تسمح لها بطرد المنافسين من السوق وحماية منتجاتها الصناعية.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

وفي الآونة الأخيرة شهدت المؤسسة موجة من الابتكار لفتت انتباه الجميع، مما سمح لها بالمضي قدما نحو الصدارة، ورغم بعض العراقيل التي اعترضتها إلا أن ذلك لم يمنعها من الإستمرار.

الفرع الأول: أثر إدخال التحسينات على المنتج القديم

رأينا أن المؤسسة كانت تمتلك نوعا من الحافلات تسمى 100 V8 وهو نوع ذو طراز رفيع لكن ذلك لم يمنع من إدخال تحسينات عليه، ومن الآثار الناجمة عن هاته التحسينات نقص الطلب على هذا النوع من المنتجات والجدول التالي يمثل مبيعات المنتج 100 V8 قبل إطلاق المنتج الجديد:

والجدول التالي يمثل مبيعات الحافلات 100 V8 لأربع سنوات متتالية قبل بداية إنتاج الحافلة الجديدة

السنوات \ نوع الحافلة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
100 V8	61	30	40	37	5	48

الجدول رقم (06): يوضح مبيعات الحافلات 100 V8

الفرع الثاني: أثر الابتكار على المنتج الجديد 100 L6

كانت فكرة ابتكار المنتج الجديد تبدا بوادرها منذ مدة طويلة، لكن لم تدخل حيز التنفيذ إلا سنة 2007 حيث طرح المنتج في المعرض الدولي الخا [] بالمؤسسة، ولم يقبل رواجاً كبيراً كونه جديد على المستخدمين (خاصة المستفيد الجزائري)، لكن ذلك لم يعيق المؤسسة في محاولاتها لتحسين 100 L6 خاصة بعد طرحه للمستفيد وقد مرّ منتج الحافلة 100 L6 بمراحل تحسينية وذلك لا يعني إنتهاء مرحلة التحسين، فالمؤسسة ما زالت تحاول جاهدة إيصال المنتج لأرقى لمستويات.

ومن التأثيرات التي تبين أنها نجمت عن الابتكار هو سعي المؤسسة إلى التنوع في هذا المنتج 100 L6: فمثلاً: خصّصت أحد أبواب الحافلة لتزويده بمصعد آلي خا [] بالمعاقين الذين يستخدمون الكرسي المتقل أثناء سيرهم وقد سمي هذا المنتج ب: *Personne mobilité réduite* PMR والجدول التالي يبيّن مبيعات المنتج الجديد 100 L6 قبل وبعد طرحه في السوق:

السنوات \ نوع الحافلة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
100 L6	0	0	15	0	280	67

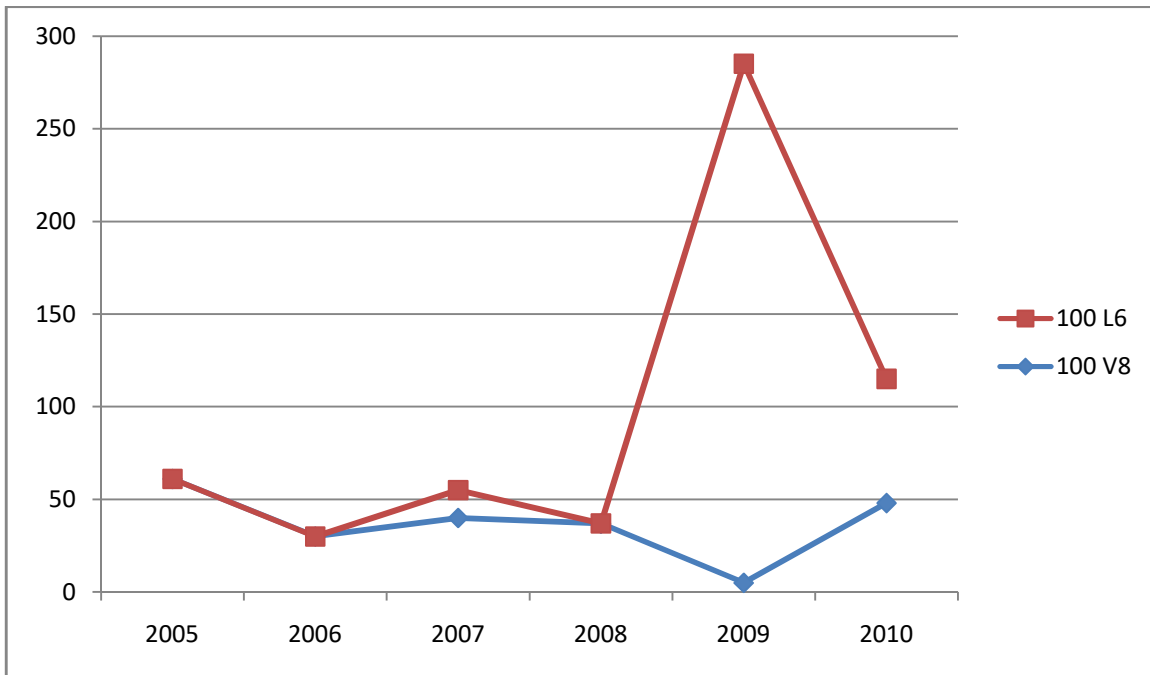
الجدول رقم (07): يوضح مبيعات الحافلات 100 L6

الفرع الثالث: أثر الابتكار على إطالة دورة حياة المنتج

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

على كل مؤسسة أن تحاول الحفاظ على نشاطها التسويقي من خلال تنويع منتجاتها، وتعرف هاته الأخيرة بدورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، النمو، النضج، وأخيرا مرحلة الإنحدار أو التدهور وهذا ما يحتّم على المؤسسة إطالة هذه المدة من حياة المنتج حتى ولو اضطرّها الأمر إلى اختراع منتج جديد لكن هذا الأخير يكلف المؤسسة مبالغ ضخمة مما يدفعها إلى التفكير في إطالة عمر المنتج من خلال إدخال تحسينات عليه، وهذا ما قامت به المؤسسة الوطنية SNVI حيث سعت إلى إطالة عمر المنتج المتمثل في الحافلة 100 V8 بإدخال تحسينات عليه ليصبح 100 L6 وهو موضوع البحث فقد صدر عن مدير التسويق والتجارة بأن المؤسسة حضيت بقدر وفير من الأرباح وتمكنت من تغطية كل شروط الإستعمال واستطاعت السيطرة على التكاليف بتقليلها (رغم امتناعه عن تقديم إحصائيات أو وثائق لدعم المعلومات).

وقد أوضحنا علاقة الإبتكار بدورة حياة المنتج، وعلاقة هاته الأخيرة بالأرباح حيث أن إطالة عمر المنتج يعد من الأهداف المهمة بالنسبة لأي مؤسسة حتى يتسنى الإستفادة منها ومن جهة أخرى ما تعنيه الإطالة في عمر المنتج من إستقرار للمؤسسة. والشكل التالي يوضّح محاولة المؤسسة لإطالة عمر المنتج 100 V8 بابتكار المنتج الجديد 100 L6:



الشكل رقم (32): يمثّل دورة حياة المنتجين خلال عملية الإبتكار

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن المنحنى الذي يمثّل مبيعات المنتج القديم يشير إلى استمرارية معتبرة في دورة حياة المنتج 100 V8 رغم أنه سجّل انخفاضا ملحوظا خلال سنة 2009 والذي يقابله إرتفاع هائل في مبيعات المنتج الجديد 100 L6 مما يعني أن المؤسسة حاولت جاهدة من خلال الإبتكار إطالة عمر المنتج القديم إلى حين إنطلاق المنتج الجديد.

أما بالنسبة للمنحنى الذي يمثّل مبيعات المنتج الجديد 100 L6 فنلاحظ أن مرحلة التقديم كانت سنة 2007 لتنتزل إلى الصفر سنة 2008 ثم تعود إلى الإنطلاق من جديد وتحقيق أعلى الأرباح من خلال أعلى رقم

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

مبيعات خلال سنة 2009 مما يعني أن المؤسسة إستطاعت المحافظة على دورة حياة المنتج V8 100 عند وصوله إلى مرحلة النضج لتعيده مجددا بواسطة المنتج L6 100 إلى مرحلة الإنطلاق وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الابتكار المقدّمة من طرف المؤسسة

من خلال التأثيرات الناجمة عن الابتكار المقدم من طرف مؤسسة SNVI يمكن استخلا الآتي:

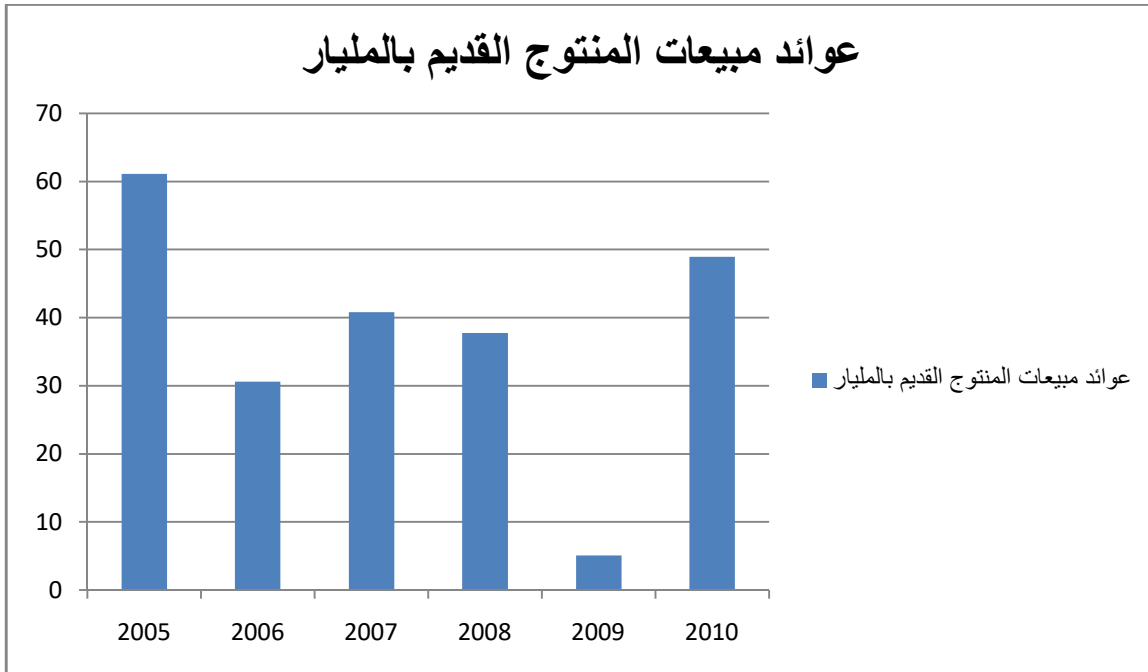
الفرع الأول: تحليل نتائج المنتج القديم

بالنسبة للمنتج القديم فإن المؤسسة لم تتخلى عنه بشكل نهائي لكنها في طريق التخلي لأن المستفيد صعب الإقناع بالمنتج الجديد وخاصة في السنوات الأولى مما جعل المؤسسة تحقق أرباحا لا بأس بها إلى حين اقتناع المستفيد بالمنتج الجديد وتتوقع المؤسسة إنخفاضا معتبرا وتدرجيا في أرباح المنتج القديم وذلك بسبب الإبتكارات المستمرة التي تقوم بها والتحسينات التي طرت على المنتج الجديد والجدول التالي يمثل عوائد مبيعات المؤسسة من المنتج القديم V8 100:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
100 V8	61 مليار و 12200 دج	30 مليار و 6000 دج	40 مليار و 8000 دج	37 مليار و 7400 دج	5 مليار و 1000 دج	48 مليار و 9600 دج
سعر الوحدة: 1 مليار و 200 دينار جزائري						

الجدول رقم (08): يمثل عوائد مبيعات المؤسسة من المنتج القديم V8 100

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى المعطيات



الشكل رقم (33): يمثل منحنى عوائد مبيعات المؤسسة من المنتج القديم V8 100

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى المعطيات

نلاحظ من خلال الجدول أن أرباح المؤسسة تتذبذب ما بين السنوات في ارتفاع وانخفاض، وقد حدّد الإنخفاض الأدنى سنة 2009 وذلك بسبب طرح المنتج الجديد إلى السوق، لكن الأرباح عادت للارتفاع عام 2010 وذلك كون المؤسسة تعرّضت لبعض الإنتقادات حول المنتج الجديد، وكما ورد سابقا أن المستفيد الجزائري خاصة يتسم بالوفاء للمنتج الجديد، مما حثّ على المؤسسة عدم التفكير بالتخلّي عنه، ولكن ليس لزمن طويل فالمنتجات الجديدة المبتكرة تحضى بجودة أعلى مما يجعل المؤسسة تتخلّى تدريجيا عن منتج الحافلة 100 V8.

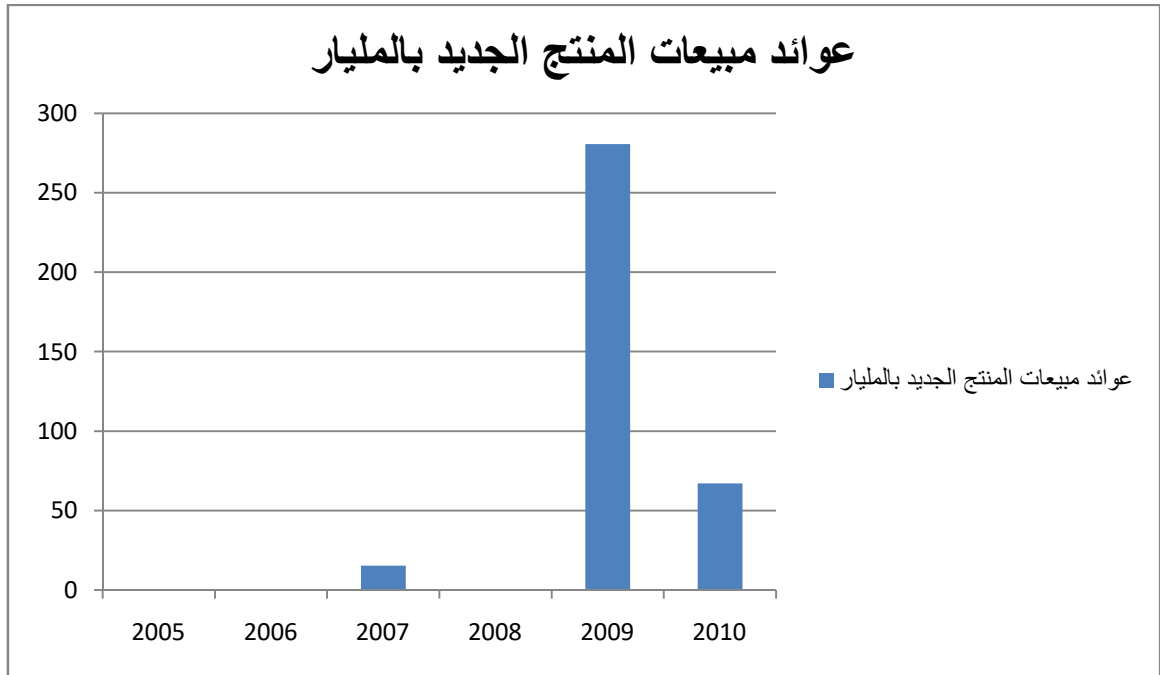
الفرع الثاني: تحليل نتائج المنتج الجديد 100 L6

بعد انطلاق المنتج الجديد 100 L6 سنة 2007 حيث تم طرح 15 حافلة إلى السوق، ولم يلقى هذا النوع من الحافلات رواجاً كبيراً حيث توقفت المؤسسة سنة 2008 عن إنتاجه، وذلك بسبب التعديلات التي قرّرت إجرائها وكذلك من المعروف أن المنتج الجديد عندما يطرح في الأسواق لا يلقى ترحاباً عند أول وهلة. وهذا ما تبين لنا سنة 2009 حيث عادت المؤسسة لتحقيق نسبة هائلة من الأرباح وتمكنت من طرح 280 حافلة مما ساعدها على تغطية معظم التكاليف، ولكن التتوّع الهائل في منتجاتها وقيامها بالإبتكار في جميع المنتجات أدّى إلى إنشغالها بعض الشيء، وكذلك تطويرها لمنتج 100 L6 أكثر فأكثر أدّى إلى انخفاضه لـ: 67 وحدة، فمثلاً: عند بداية طرحه كان عادياً كما تطرقنا له في بداية الأمر، وبعد تعديله: كإضافة مصعد للمعاقين وغيرها من التعديلات، بمعنى: كلما زادت المؤسسة في تعديل المنتج كلما زاد الطلب عليه بعد التعديل. والجدول الموالي يوضّح عوائد المؤسسة الخاصة بالمنتج الجديد 100 L6:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
100 L8	0	0	15 مليار و3000 دج	0	280 مليار و56000 دج	67 مليار و13400 دج
سعر الوحدة: 1 مليار و200 دينار جزائري						

الجدول رقم (09): يمثّل عوائد مبيعات المؤسسة من المنتج القديم 100 L6

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى المعطيات



الشكل رقم (34): يمثل منحني عوائد مبيعات المؤسسة من المنتج الجديد L6 100 المصدر: من إعداد طالبة إستانادا إلى المعطيات

ما بيّنه الجدول هو تذبذب في أرباح المؤسسة الخاصة بمنتج الحافلة نوع L6 100، لكن ذلك لا يعني الخسارة، بالعكس فالمؤسسة لم تكن تتوقّف عند مستوى محدود من الإبتكار بل كانت تجري عدّة تعديلات ترقى بالمنتج إلى المستوى المطلوب حتّى تتمكن من تمييز منتجاتها وتحقيق أهدافها. ولهذا نرى أنه كلّما ظهر منتج جديد إرتفعت نسبة الأرباح وإذا انخفضت فذلك يعني أنّه قد أُجري له تعديل جعله يقفز من مرحلة إلى أخرى.

وكاستخلاصاً لجميع النتائج يمكن القول أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تمكّنت من السير في الطريق الصحيح لاستراتيجيات المنافسة وأحسنّت تطبيق استراتيجية الإبتكار خاصة وأن الإبتكار مصدر من مصادر الميزة التنافسية، ونظراً لما حقّقه المؤسسة من نتائج مبهرة من خلال ابتكاراتها فإنّها استطاعت تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الإبتكار وتمكّنت أخيراً من تمييز منتجاتها بالطرق الأفضل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في الفصل التطبيقي استطعنا استخلاص الآتي:

- المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أكبر مؤسسة على المستوى الوطني فهي ذات مساحات كبيرة، متعددة الأنشطة، ليست مؤسسة خاصة.
- تنتهج المؤسسة عدة سياسات استراتيجية تنافسية أهمها سياسة الابتكار التسويقي والتي تعتبرها المؤسسة: سياسة استراتيجية متوسطة المدى في حال تطوير المنتج، وطويلة المدى في حال اختراع منتج جديد.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

- لم تكتف المؤسسة بتطوير منتج الحافلة فقط بل تعدت عملية التطوير إلى مختلف الأنشطة، ولم يتم التطرق لها كلها نظرا لاقتصار الموضوع على منتج الحافلة فقط.
- تواجه المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عدة منافسين وخاصة في مجال صناعة الحافلات، مما حتم عليها مواجهة جل التحديات والسعي وراء تحقيق الأهداف (تحقيق أرباح، تحقيق ميزة تنافسية.....).
- تتسم مؤسسة SNVI بالتعاون بين عمالها، لكن ذلك لا يشمل مصالحها في جميع الأحوال، رغم تكاملهم إلا أن كل مصلحة تهتم بنشاطاتها الموجهة إليها ولا تتعدى خطوط ذلك.
- من خلال النتائج تبين أن المؤسسة حققت نجاحا معتبرا من خلال سياسة الابتكار المتبعة وتمكنت من تحقيق أهدافها من وراء انتهاج هاته الاستراتيجية.

الفصل الثاني : مدخل إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبتكار التسويقي.

المبحث الأول: التنافسية، تحليل قوى التنافس و الميزة التنافسية:

تدفع البيئة عموما المؤسسات إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، و أسبقية على المنافسين. و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة و الميزة التنافسية؛ قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة. و بناءا على ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب. حيث يتناول المطلب الأول بالدراسة، التنافسية كمفهوم من حيث تعريفه، أنواعه، عوامله و قياسه. و يتناول المطلب الثاني تحليل قوى التنافس التي تشكل البيئة التنافسية، و محاولة فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى من جهة، و كيف أنها مجتمعة تؤثر على المؤسسات وعلى مردودية قطاع النشاط من جهة أخرى؛ أما المطلب الثالث فيتناول الميزة التنافسية من حيث تعريفها، أنواعها، معايير الحكم على جودتها و محدداتها.

المطلب الأول: عموميات حول التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان الحديث عن شركة (منشأة أو قطاع أو دولة)، فالتنافسية على صعيد الشركة تعني الإستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي و الدولي، وهي تختلف عند الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان تختلفان بدورهما عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها . ورغم بروز ظاهرة التنافسية بشكل رئيسي في الاقتصاديات المختلفة و خاصة في فترة التسعينات من القرن الماضي نتيجة التطورات و التغيرات في طبيعة التجارة الدولية و بروز ظاهرة العولمة و الانفتاح بشكل كبير ، فإن مفهومها بقي غير محدد بشكل واضح و دقيق و متفق عليه من الأطراف ذات العلاقة ،وقد تتعرض الكثير من المفاهيم المتعلقة بالتنافسية لكثير من الانتقادات مثل غموض درجة التعريف أو اتساعه الذي يعني عدم دقة بعض مؤشرات التنافسية .

الفرع الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها.

أولاً: مفهوم التنافسية.

لقد اختلف الباحثون والمنظرون كثيرا حول مفهوم التنافسية، و مجال تطبيقها: فالبعض يرى بأن التنافسية تخص الدول والمؤسسات، أما الآخرون فيحصرونها على المؤسسات فقط، و ما يجب الإشارة إليه هو أنه ليس هناك تعريفا محدد و دقيقا للتنافسية، و يمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات والنقاشات التي قام بها العديد من المفكرين حيث نجد:

1- التعريف المستند إلى عوامل التنافسية: (1)

يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وكان تواترها على التوالي: 67,5%؛ 58,75%؛ 33,75%. وبناءا على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن.

(1) R.Perceur , Entreprise : gestion et compétitivité ,ED,economica ,1984,p53.

2- التعريف المرتكز على السوق:

مفاد هذا التعريف، أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية^(**).

3- تعريفات أخرى:⁽¹⁾

- يعرف Ricardo Petrella التنافسية بأنها: "لا تعدوا أن تكون أسلوباً يسلكه الممثلون الاقتصاديون في محيط الأسواق التنافسية، و كل ممثل وعلى وجه الخصوص - المؤسسة - تبحث عن وضعيات ومزايا تنافسية في ظل احترام القواعد المحددة مع توفّر كافة الشروط العادلة للجميع".
 - التعريف الذي يقدمه معهد الإدارة والتنمية (Institut for Management and Development) IMD للتنافسية هو كونها: "قدرة الدولة أو المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها على المستوى العالمي".
 - وتعرفها اللجنة الرئاسية الأمريكية للتنافسية الصناعية بأنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات قادرة على دخول الأسواق العالمية و تحقيق ارتفاع حقيقي في دخل الأفراد" كما تعرفها أيضا بأنها "قدرة الدولة على الزيادة الدائمة في المستوى المعيشي لمواطنيها عن طريق البحث في مضاعفة إنتاجية عوامل الإنتاج" و نجد أيضا تعريفاً آخر هو "تعرف التنافسية بقدرة عامل اقتصادي معين على الإنتاج، البيع، و التطور في الزمن عن طريق توظيف الإمكانيات الظاهرة و الكامنة في بيئة مفتوحة و معقدة".
 - كذلك و تبعاً لتقرير من وزارة الاقتصاد الفرنسية الذي جاء فيه: "التنافسية هي القدرة التي تملكها المؤسسة في لحظة معينة لمقاومة منافسيها".
 - و كذلك تعرف بـ"قدرة المؤسسة على تنمية حصتها من السوق في ظل محيط تنافسي".
 - و تعرف أيضا بـ"قدرة المؤسسة على مواجهة التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تفرقها عن باقي المنافسين في السوق" و "طاقة خلق و الاحتفاظ بالزبائن".
 - كما تعرف كذلك بـ"قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة التي تتعرض لها على المستوى أسواقها"⁽²⁾.
- ثانياً: مستوياتها.

1- على مستوى القطاع و الشركة.

إن تنافسية الشركات حسب دراسة (COCK BURN) تعني القدرة على تعظيم الأرباح ، أي أن التركيز جاء على عامل الربح كمؤشر للتنافسية ، كما يمكن القول أن التنافسية تعني هنا : "القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم و إنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية و تكلفة قليلة نسبياً لتعظيم الأرباح في المدى الطويل"⁽³⁾. في تعريف آخر : "هي درجة نجاح الشركة فيتحقق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية و بناء مواقع تنافسية أعمق بينها و بين مثيلاتها من الشركات من خلال تقليل نسبة الخطأ و العيوب بالإنتاج ، و زيادة

^(**) حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأحسن أداءً.

⁽¹⁾ وديع محمد عدنان ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس، 2001، ص62.

⁽²⁾ ناجي بن حسين، تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، المؤتمر العلمي الثاني " سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات، 2001، ص14.

⁽³⁾ Muhtaseb ,B.M.A ,international Competitiveness of Jordan. Manufacturing industry ,Unpublished PH.D the sis ,University of strathclyde ,1995.

الإنتاجية و الاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات (1).

و ترتبط التنافسية بمجموعة من المفاهيم والتي قدمتها مجموعة المؤلفين و الكتاب ومن بين تلك المفاهيم ما يأتي (2).

- تتحقق التنافسية من خلال التكاليف الأقل و الموقع المتميز.
- إن الإستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية تأتي من خلال الشركة ألتى تستطيع أن تكسب الميزة بسرعة عن بقية المنافسين.
- إن العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات و الموارد .
- إن تحقيق الإستمرارية في الميزة التنافسية يتطلب البحث عن ميزة جديدة.
- إن مؤشرات الميزة التنافسية هي القيمة، عدم القدرة على التقليد، الندرة، عدم وجود بديل.
- تتحقق الميزة التنافسية من خلال المنتج المميز في نظر الزبون و التكاليف الأقل.
- هناك عناصر أساسية بالميزة التنافسية وهي الموارد المميزة، تراجع المنافسين القيادة بالتكلفة.
- إن المصدر الذي يعزز وضع الشركة هو امتيازها على المنافسين في مجالات المنتج والسعر والتكلفة والتركيز على الإنتاج.

2- تنافسية على مستوى البلد:

أما المعهد الدولي للتنمية الإدارية، فقد حدد مجموعة من المبادئ المتعلقة بتنافسية البلد وهي على النحو التالي: (3).

1- الأداء الاقتصادي، ويتضمن:

- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للبلد .
- التنافسية المستند إلى قوى السوق تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي .
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي يعزز قدرة البلد والمؤسسات على المنافسة في الخارج .

2- الفعالية الحكومية:

- تقليص تدخل الدولة في أنشطة الأعمال وتوفير شروط المنافسة بين الشركات.
- توفير بيئة اقتصادية و اجتماعية ملائمة وشفافة. تقلل من تعرض الشركات للمخاطر الخارجية .
- تحسين جودة التعليم وجعله بمتناول الجميع، يساعد على خلق الاقتصاد المبني على المعرفة

3- كفاءة قطاع الأعمال:

- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي، يدعم التنافسية الدولية للدولة .
- تعزيز روح المبادرة يعتبر شرطا ضروريا للنشاط الاقتصادي و خاصة في مرحلة الانطلاق.

(1) محمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 29، عدد 1، الأردن، 2002، ص 38.

(2) بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الإتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات

الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 74.

(3) المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الكويت، ص 22.

- توفر العمالة الماهرة يعزز تنافسية الدولة .
- سلوك القوى العاملة ومواقفها يؤثران بشكل مباشر في تنافسية البلد .

4- البنية التحتية:

- وجود بنية تحتية متقدمة تتضمن بيئة أعمال فاعلة يدعم كفاءة النشاط الاقتصادي.
- تعزيز الميزات التنافسية يستند إلى الإبداع والكفاءة في استخدام التقنيات المتوفرة .
- تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث والأنشطة الإبداعية يسهم في خلق معارف جديدة، يدعم نقل التنمية الاقتصادية إلى مرحلة أكثر نضوجا.

3- التنافسية على مستوى الدولة:

يعرّفها معهد التنافسية الدولية على أنها "قدرة البلد على إنتاج كميات كبيرة نسبيا و بكفاءة، وتحقيق مبيعات أكبر خاصة في السلع المصنعة والسلع العالية التقنية ذات القيمة المضافة العالية في السوق الداخلي أو الخارجي"، و يعني بالكفاءة:

- تكلفة أقل من خلال التحسينات الإنتاجية باستعمال الموارد ذات التقنية والتنظيم.
- جودة أكبر من خلال معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.
- ملاءمة الاحتياجات المحلية والعالمية، بالمرونة الكافية في الإنتاج والتخزين والإدارة بالاستناد على المعلومات الكافية عن السوق، و نظم التوريد.

ويعرّفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 على أنها: "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجالا واسعا وتخص كل السياسة الاقتصادية"

تتشرك هذه التعاريف وتعريف أخرى كثيرة في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية، بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف وأن يظهر ذلك في تحسين الناتج الداخلي الخام وتحسين الظروف المعيشية للمواطنين.

لذا نستطيع القول أن التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ إلى الأسواق الخارجية لزيادة معدل نمو الناتج الداخلي الخام وتحسين معيشة المواطنين.

الفرع الثاني: خصائص التنافسية.⁽¹⁾

- تشير مختلف التعاريف السابقة إلى أن التنافسية تحمل العديد من الخصائص من أهمها:
- لا يتم تحليل التنافسية إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة، فقد تكون المؤسسة تنافسية في مجال واحد أو أكثر مثلا في الإنتاجية عن طريق حسن تنظيم وتوظيف قوى العمل التي تساعد على التأقلم مع معطيات

(1) المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، 2003، ص13.

التقدم التكنولوجي والسير الحسن لسيرورة تقديم منتجات جديدة، وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية، لذا فإن تحليلها يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كون المؤسسة نظام معقد من حيث العديد من العوامل الفاعلة والمتداخلة التي لا يجب إهمال أي منها.

- التنافسية ليست ذات مدلول مالي فقط، فإذا كان البعض ينظرون للتنافسية عن طريق الإنتاجية، أو المردودية، أو الربحية، فما هي في حقيقة الأمر سوى نتاجا للتنافسية، إذ يجب البحث عن السبب الرئيسي في كون المؤسسة التنافسية، دون إهمال الجانب المالي لأن إهماله ينهي مفهوم التنافسية بأكمله.

- يجب أن تتضمن التنافسية بعدا اجتماعيا، فلا يجب أن يفصل مفهوم التنافسية عن الجانب الاجتماعي والذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسياتها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها وتحقيقها. ويترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد وتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة.

- التنافسية تعبر عن الإمكانيات، فإذا كانت الربحية تقاس فإن التنافسية يتم تقديرها، ويظهر هذا الاختلاف لأن هذه الأخيرة تعبر عن قدرة ما، هذا ما قد يفسر وجود أي انحراف بين التنافسية والأداء المالي، فالأداء المالي هو ترجمة لواقع المؤسسة الحالي في حين أن التنافسية تمثل توقعا لمستقبل معين.

- كون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء، فهي (أي التنافسية) ليست خاضعة لنوع واحد من الأداء، ويحمل هذا الأخير بعدين :

▪ العمل أفضل من الآخرين : وهو الجانب الأكثر وضوحا للتنافسية، حيث تحقق المؤسسة إنتاجا كبير الحجم وبتكلفة أقل وذو نوعية متفوقة بالمقارنة مع باقي المنافسين.

▪ التمييز عن الآخرين: إذ تحمل التنافسية في جوهرها ميزة العمل باختلاف وتميز مقارنة مع

الآخرين، ويوضح هذا البعد الوجه الآخر للتنافسية، فالعمل باختلاف يدفع إلى الإبداع بمعنى قدرة المؤسسة على السبق في خلق سلع وخدمات جديدة.

- التنافسية ميزة لحظية، أي أنها غير دائمة حتى ولو ربطت بإستراتيجية للبحث والتطوير أو للإبداع، هذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة محددة.

الفرع الثالث: أنواعها:

يصنف الباحثون التنافسية إلى عدة تصنيفات منها:

أولاً_ التنافسية بحسب الموضوع:⁽¹⁾

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

1_ تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما للتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لنقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

⁽¹⁾ H.Lesca , Structure et Système D'information :Facteurs de compétitivité, Masson, 1982,PP11-13.

2_ تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ثانيا: التنافسية السعرية:

تعرف التنافسية السعرية على أنها: "القدرة على إدماج أو إدخال منتجات إقتصاد دولة معينة الأسواق الدولية بطريقة مربحة، والتي تعتمد بشكل كبير على الميزتين النسبية والتنافسية لها"⁽¹⁾. وبالرجوع إلى الميزتين النسبية والتنافسية فإنهما تسمحان لدولة ما على الإندماج بطريقة جيدة في التجارة الدولية. والأهمية الثانية للتنافسية السعرية هي أنها تعتبر مقياسا أو كمؤشر جيد للتطور أسعارها النسبية في المدى القصير والمتوسط.⁽²⁾

ثالثا: التنافسية الهيكلية:

تتمثل التنافسية الهيكلية في مجموعة العوامل غير المتغيرة نسبيا، وذات طبيعة هيكلية والتي تؤثر بصفة مستديمة على نمو الحصة السوقية، وبالتالي تأخذ طابعا طويل الأمد⁽³⁾ هذا النوع من التنافسية أصبح الأكثر أهمية لدى الدول المتقدمة الأكثر تصنعا، والتي تعطي المنتج ذي الجودة العالية الأولوية مهما كان سعره مرتفعا.

رابعا: أنواع أخرى:

هذه المجموعة تضم أنواعا أخرى من التنافسية والتي يمكن أن تطبق على المستوى الجزئي أو المشروع الإقتصادي، والتي تتمثل في مجموع الكفاءات والقدرات (التنظيمية، التسييرية، والتكنولوجية... إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها وهما:⁽⁴⁾

1- التنافسية التقنية:

تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. إن ذلك يحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة

(1) Tahar BenMarzouka, « Ouverture et compétitivité des pays en développement », Edition L'haramatan, 2005, P279.

(2) CEPII, "Compétitivité des nations", Economica, paris, 1998, P129.

(3) Commissariat General du plan, « La compétitivité globale une perspective franco allemande », la documentation française, paris, 2001, p42.

(4) بغداد كربالي، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002.

الإنتاج.

كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفير الجو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار. مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

2- التنافسية التنظيمية و التسييرية:

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها. وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولو المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلون بها.

الفرع الرابع: مؤشرات التنافسية.

أولاً: على المستوى الدولي:⁽¹⁾

أ- مؤشرات المنتدى الإقتصادي العالمي: يمكن اعتبار كل من التقنية والتكنولوجيا المستخدمة، الإنفتاح الإقتصادي، دور الحكومة، الإدارة، المالية، إحدى مؤشرات تنافسية الدولة، وعلى أساس تلك المؤشرات يتم إصدار التقرير الخاص بالتنافسية على مستوى العالم.

ب- مؤشّر صندوق النقد الدولي: ويهتم بمؤشرات سعر الصرف الحقيقي، تكلفة وحدة العمل في الصناعة...إلخ.

ج- مؤشّر المعهد الدولي للتنمية: يضم مؤشرات الإقتصاد المحلي 35 مؤشّر، العولمة 45 مؤشّر، الحكومة 48 مؤشّر، البنية التحتية 30 مؤشّر، التكنولوجيا 26 مؤشّر.

ثانياً على مستوى المشروع (الشركة الواحدة):

من المؤشرات الدالة على تنافسية المشروع:⁽²⁾

1- الربح، النمو المستمر في الأرباح يعني تمتّع الشركة بمزايا تنافسية.

2- الأسعار النسبية للسلع والخدمات.

3- نسبة الصادرات إلى حجم المبيعات المحلية.

4- الحصّة الأكبر من السوق المحلي والدولي.

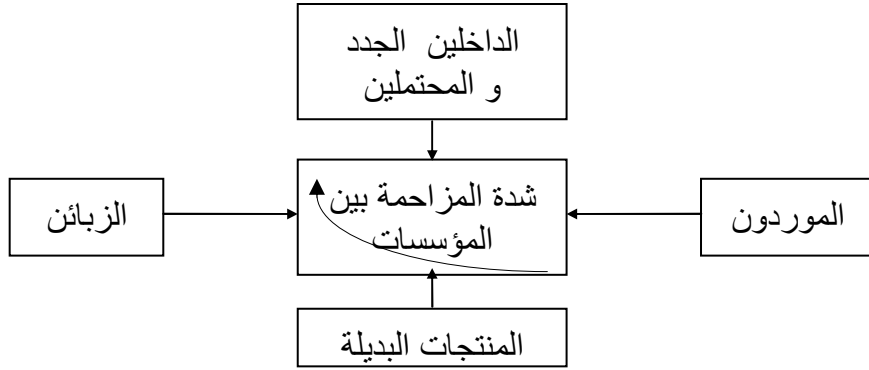
(1) المعهد العربي للتخطيط، مرجع سابق، ص24.

(2) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، العدد24، الكويت، 2003، ص10.

المطلب الثاني : تحليل قوى التنافس :

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مرد ودية القطاع إيجابياً أو سلبياً. و تسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

الشكل (23) : قوى التنافس الخمس.



المصدر : M.. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

الفرع الأول: تهديدات الداخلين الجدد:⁽¹⁾

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرون في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول.

أولاً- اقتصاديات الحجم :

وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، ؛ لأن وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة

عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج. ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحييد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

ثانياً- تمييز المنتج :

⁽¹⁾M.PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982, pp 7-14.

ويعني ذلك أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزيائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدّمة للزيائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السّابقة إلى هذا القطاع. وبشكّل التّمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقربوا زيائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد - عادةً - إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

ثالثاً - الاحتياج إلى رأس المال:

تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتّطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزيائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

رابعاً - تكاليف التبدّل:

تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبدّل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبدّل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

خامساً - الوصول إلى قنوات التوزيع:

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحّد ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جدّاً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الدّاخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنّهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

سادساً - السياسة الحكومية:

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدّخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدّخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحوّل دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

الفرع الثاني: شدة المزاومة:

تأخذ المزاومة بين المنافسين النّشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين

الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاحمة إلى أنّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة آثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.

وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتتجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في :

أولاً _ عدد المنافسين في القطاع:

عندما يكون عدد المنافسين كبيراً، فإنّ بعض المؤسسات تفكّر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزاً أو مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السّهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

ثانياً _ بطء نمو قطاع النشاط:

يُحوّل بطء نمو قطاع النشاط، المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تتصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

ثالثاً _ التكاليف الثابتة: (1)

للتكاليف الثابتة أثراً كبيراً على قطاع النشاط، فعندما تُواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطّاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التّشغيل فإنّ رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب. ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثّابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، و إتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

رابعاً _ غياب التّمييز:

يشجّع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثمة يركّز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

خامساً _ الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية:

يؤدي الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات؛ قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، إلى انخفاض أسعار المنتجات، و بالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 65.

سادسا _ منافسون مختلفون في التصور:

إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات، يضيف على أفعالها وردود أفعالها نوعا من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط.

سابعا _ حواجز الخروج:⁽¹⁾

هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية، التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مرد ودية الاستثمارات. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

1_ أصول متخصصة: تُعتبر حاجزاً للخروج؛ لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع

معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.

2_ القيود الحكومية والاجتماعية: تتجسد في عمليات المنع أو الحث، التي تفرضها الحكومة على

المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي. ومن ثمة تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب.

3_ الحواجز العاطفية: يحدث أن يتماطل المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب؛ لأنهم يشعرون بالمسؤولية

تجاه المُستخدَمين، ويخافون على مسأرتهم المهني.

4_ الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة، علاقات إستراتيجية مع مؤسسات تنتمي

إلى نفس المؤسسة الأم. وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

الفرع الثالث: تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المرد ودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتمّ تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم

تتمكّن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادراً على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس

الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة

جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

الفرع الرابع: قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون

⁽¹⁾M.PORTER. op cit. pp.21-25.

هذه العملية على حساب مرد ودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

أولاً - حجم المشتريات من القطاع:

إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيراً كبيراً على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

ثانياً - منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون:

يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية؛ للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يتمكن من الحياة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءاً بسيطاً من تكاليف الزبون، فإن هذا الأخير يكون - عموماً - أقل حساسية للسعر.

ثالثاً - نمطية منتجات القطاع:

تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

رابعاً - ضعف ربحية الزبائن:

يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشدداً في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموماً عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتماماً كبيراً للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم.

وعليه فإنه بإمكان الزبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم؛ قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلاً.

خامساً - الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي:

فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض. وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية - ولو جزئياً - إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديداً للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.

سادساً - أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون:

عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزبائن - عموماً - أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

سابعاً - امتلاك الزبون لمعلومات كاملة:

في حال حياة الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له

ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملاءمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات. ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجاربيين، ويكفي تغير إطار التفكير فقط.

الفرع الخامس: قوة تفاوض الموردين:

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:

أولاً_ درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن :

يكون بمقدور الموردين، الذين يبيعون لزبائن متفرقين - عموماً - التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

ثانياً _ غياب المنتجات البديلة :

حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية.

ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.

ثالثاً _ القطاع المشتري □ يمثل زبونا مهما :

عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أيّ منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين يكون مرتبطاً أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلاً.

رابعاً _ يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري:

في هذه الحال، يلعب المنتج دوراً كبيراً في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية. وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.

خامساً _ تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل:

في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة؛ جراء استقطابهم للزبون، وتعويضه عما خسره.

سادساً _ تهديد التكامل الأمامي:

يحدث أن يتحوّل مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمة فهو

يقوي من قدراته التفاوضية.

تدعى قوى التنافس بالبيئة الخاصة، وتم التّطرق إليها دون غيرها من أنواع البيئة الأخرى لسببين:

(1) تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر؛

(2) تحدد بدرجة كبيرة جاذبية قطاع النشاط.

تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النّمو، شريطة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وإما الزوال إذا ما فشلت في مجاراة وتيرة تطوّر هذه البيئة.

المطلب الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية :

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية؛ قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميّزها عنهم.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

أولاً: تعريفها:

يعتبر مايكل بورتر Michael Porter، أول من وضع نموذج للميزة التنافسية مبني على متغيرات

جزئية، ويرى فيها كل من " هوفر " و"شان دال" Hofer & schendel أنّها تعكس الوضع الفريد الذي يمكن لمؤسسة أن تطوّره مقابل المنافسين من خلال طريقة تخصيص الموارد⁽¹⁾، وهو نفس توجّه كل من "ريد" وآخرون Read & all من خلال وصفها بأنها المركز الفريد الذي تطوّره المؤسسة بالإستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين في السوق⁽²⁾، ويرتكز هذان التعريفان بصفة أساسية على فكرة التفوق النسبي لمؤسسة معينة الناتج عن امتلاك موارد فريدة.

أما "بورتر" فيعرّف الميزة التنافسية بأنها القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للزبون⁽³⁾، وهذه القيمة يمكن أن تأخذ شكل فرق في السعار بين المتنافسين مع نفس المستوى من الأداء للمنتج (المنتوج)، أو انفراد هذا الأخير بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوّض الفرق في الأسعار، فالميزة التنافسية إذن هو كل ما تختص به المؤسسة دون غيره بما يعطي قيمة مضافة للعملاء⁽⁴⁾، فهي تابع متغير لدرجة إدراك الزبون للقيمة التي يخلقها المنتج، وحتى يمكن القول أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية يجب أن يشعر الزبون بهذا الفارق في القيمة، ويتفق هذا مع تعريف "فاهي" Fahy بأنها ما يميز المؤسسة، أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في نظر الزبائن.⁽⁵⁾

ثم يضيف كل من "بورتر" و"داي" Porter & Day بأن الميزة التنافسية هي هدف استراتيجي⁽⁶⁾

(1) بحضية سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 7.

(2) أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005، ص 296.

(3) Raymond Alain thiéart, Jean Marc Xuereb, Stratégies concepts, méthodes, Mis en Œuvre, 2^{ème} Edition, Paris, 2005, P94.

(4) Nicole P.Hofftan, "An examination of the sustainable competitive advantage, concept: past, present, and future, <http://www.amsreview.org/articles/pdf:21/04/2011.11:30h>.

(5) أحمد عيشاوي، مرجع سابق، ص 296.

(6) بحضية سملاي، مرجع سابق، ص 6.

فالمؤسسة تواجه إذن تحدي المحافظة على استمرارية هذا التميّز لتضمن تحقيق العوائد على المدى الطويل، ومن نفس المنطلق يرى "جاي بارني" Jay Barney أنها نتيجة الإستراتيجية الحالية للمؤسسة والتي تهدف إلى خلق القيمة وهذه الإستراتيجية يجب ألا تكون في طور التنفيذ أو ضمن مقررات الأعمال للمؤسسات المنافسة في المستقبل القريب⁽¹⁾.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الحصول على الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن بفعالية أكبر من المنافسين، وهذا الأمر مرتبط بالدرجة الأولى بالقيمة المضافة الفعلية التي تقترحها المؤسسة، واستناداً لما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية كتعريف إجرائي بأنها الأفضلية التنافسية التي تعطي المؤسسة الأسبقية إلى الزبون من خلال خلق فرق في القيمة لصالحها مقارنة مع المنافسين، والأفضلية هنا تعكس التفوق النسبي في خلق القيمة من خلال استعمال موارد خاصة لا يملكها المنافسون، أما السبق فيقصد به إعطاء الزبون منتج معين أو علامة معينة الأولوية في سلّم تفضيلاته. تنشأ الميزة التنافسية « بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع »⁽²⁾.

يبدو هذا التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً؛ لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. تعرّف الميزة التنافسية على «أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتفاضل»⁽³⁾.

أما هذا التعريف فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التفاضل. وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية⁽⁴⁾:

- (1) تبني على اختلاف وليس على تشابه؛
- (2) يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- (3) عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

- «(1) حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
 - (2) الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
 - (3) إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها».
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية؛ لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

(1) David O.Faulkner, Andrew Cambdell, the oxford handbook of strategy, new york,2003, P353.

(2) M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص37.

(4) M.PORTER. op cit. P35.

ثانياً: أنواعها:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

أ_ ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على « ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة (*) أقل من نظيراتها لدى المنافس»⁽¹⁾.

أ-1_ الحيارة على ميزة التكلفة الأقل:⁽²⁾

للحيارة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:

1_ مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيارة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

2_ مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3_ مراقبة الروابط: تُحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع؛ لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

4_ مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5_ مراقبة الرزنامة: عادةً ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل

بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون

(*) القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

(1) M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986. p 85

(2) Idem. pp. 129-136.

التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السابقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6_ مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

7_ مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له - عادةً - تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

أ-2_ تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

لا يمكن أن تتخفف التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم. فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.

أ-3_ الأخطاء التي يجب تفاديه¹:

1_ التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع: يركز معظم المسيرين على تكلفة التصنيع، باعتبار أن هذا الأخير في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة. غير أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي والبنية الأساسية، والتي تشكل تكاليفها جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

2_ إهمال أنشطة التموين: تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي إلا اهتماماً متواضعاً حيال وسائل الإنتاج المشتراة. فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فنُسندُ مهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف، فالمؤسسة التي تسلك هذا الاتجاه، تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة، وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. وقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفورات معتبرة.

3_ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف -عموماً- التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تُمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءاً يسيراً من التكلفة الكلية، أو تلك التي تُمارس بصفة غير مباشرة، كالصيانة

مثلاً.

4_ الفهم الخاطيء لعوامل تطور التكاليف: يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلاً: قد تحوز المؤسسة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية، وتملك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، فتستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف. غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى حصة السوق الجهوية، فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بوساطة التكاليف، قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية. ومن ثمة يتدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي، وكذلك إلى التركيز على استراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية، وإهمال التهديدات التي قد تكون خطيرة، والتي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.

5_ النقص في استغلال الروابط: يصعب على المؤسسات - في بعض الأحيان - أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأن تُطالب دوائر المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية. إلا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.

6_ تخفيضات متناقضة للتكاليف: تحاول المؤسسات - أحياناً - تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة. فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق؛ بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي الوقت ذاته تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج، وتقييم بمقربة من الزبائن؛ حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في نفس الوقت تصرّ على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.

7_ التفكير في الهامش: عادةً ما تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف، إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

8_ تهديد التميز: قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون. ومن ثمة فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف، يجب أن تركز أساساً على الأنشطة التي لا تساهم في تفرد المؤسسة بشكل رئيس.

ب _ ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها، « عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ».

ب-1_ الحياة على ميزة التميز:

حتى يتم الحياة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي:⁽¹⁾

1_ الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي

⁽¹⁾ Idem, PP 145-165.

تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

2_ الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة. ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

أ) الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلاً، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

ب) الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

ج) الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة. مثلاً، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

3_ الريزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين. فمثلاً، المؤسسة التي كانت السبّاقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز. وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً؛ لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4_ التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها. فمثلاً، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5_ الإلحاق: يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

6_ التعلم وأثار بثه: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارسُ التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

7_ التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرًا للتمييز.

8_ الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيًا على التميز. فمثلاً، يمكن

أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد. ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها؛ حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز؛ لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها. فمثلاً، من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعامل الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

ب-2_ تكلفة التميز:

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلاً، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعراً، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمراً مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين؛ لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلاً، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية. هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

3_ الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز:

«1_ التميز المفرط: يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بوساطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله. وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز. فمثلاً، إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفاً سهلاً للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

2_ سعر إضافي مرتفع جداً: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة. ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها. حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية. وللحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.

3_ عدم معرفة تكلفة التميز: لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من

قبل الزبون تكلفتها. وتنسى المؤسسات -عادة- تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مريح، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.

4_ التركيز الشديد على المنتج: لا تنتظر بعض المؤسسات إلى التميز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز⁽¹⁾. تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءتها، وكذا التحكم - نسبيا - في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد - إن أمكن ذلك - شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات. ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

- (1) جاذبية النشاط؛
- (2) حدة المنافسة؛
- (3) التكنولوجيا المستعملة؛
- (4) تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن؛
- (5) الفرص المستقبلية.

ويمكن إضافة عوامل أخرى، وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودتها:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:

أو: مصدر الميزة:⁽²⁾

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- (1) مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛
- (2) مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

- أ) يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبًا خاصًا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

⁽¹⁾Ibid. pp. 199-200.

⁽²⁾نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص100.

ب) تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة (...).

ثانياً _ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً _ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :

(...) تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

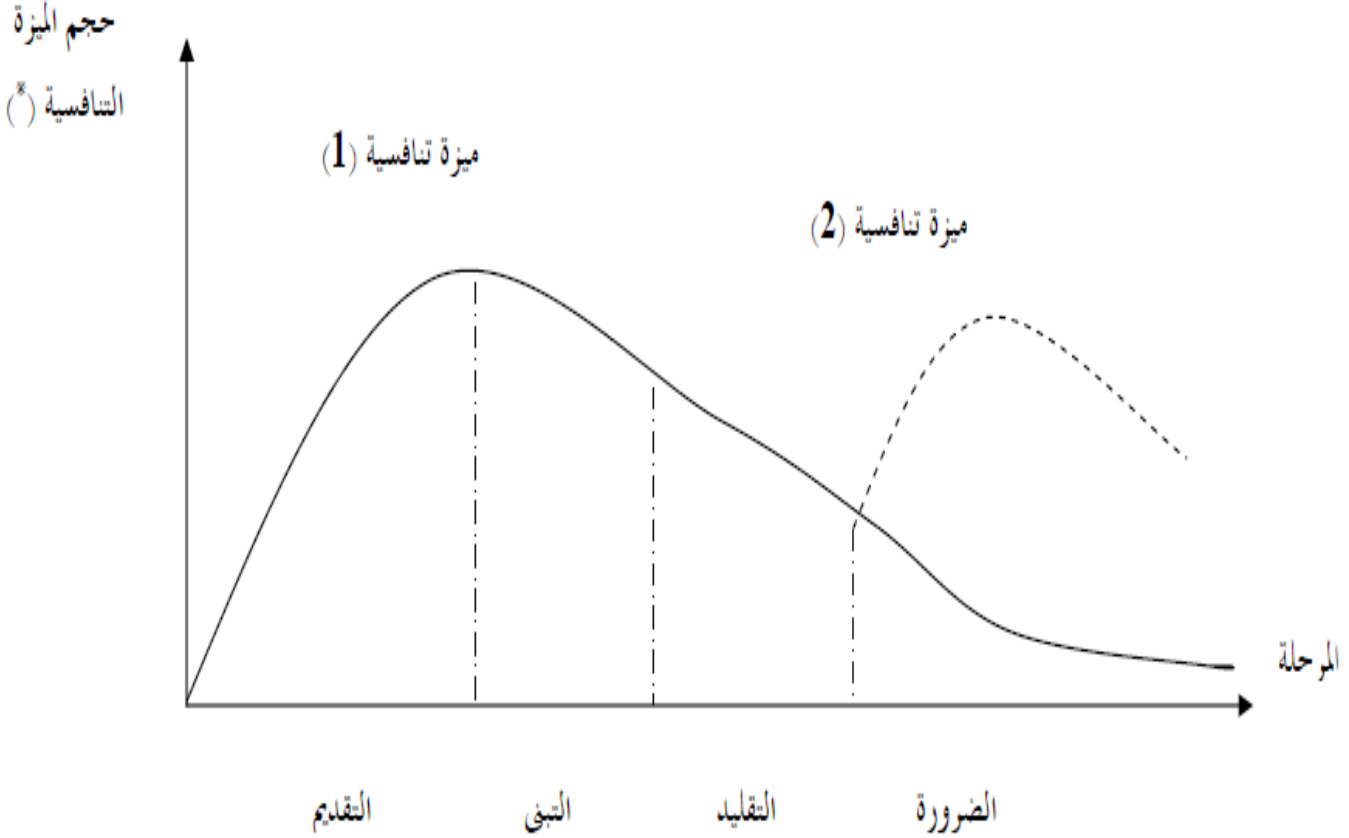
الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

أولاً _ حجم الميزة التنافسية :

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم: (24) يوضح حجم الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، □ 86.

- 1_ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
 - 2_ مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
 - 3_ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. و من ثم انخفاض في الوفورات.
 - 4_ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.
- لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فلاميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانياً _ نطاق التنافس:

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

- 1_ القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- 2_ درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- 3_ البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4_ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة⁽¹⁾. تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلاءم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الرابع: أساليب تحقيق الميزة التنافسية.

يمكن تحقيق الميزة التنافسية بإحدى الوسائل التالية:⁽²⁾

- 1- الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف.
- 2- الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن.
- 3- الإبداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة.
- 4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن وذلك من خلال معرفة دقيقة لاحتياجات الزبائن.

الفرع الخامس: استدامة الميزة التنافسية

يمكن القول أن استدامة الميزة التنافسية للشركة تتوقف على ما يلي:⁽³⁾

- أولاً: أسس التنافس: الأصول والقدرات التنافسية. إن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك أو توفر قدرات بشرية قادرة على التنافس.
- ثانياً: ميدان التنافس: إن تحديد الشركة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب.

(1) نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص. 87-88

(2) فؤاد نجيب، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، دورية الإدارة العامة، 2004، ص 635

(3) غيتاني رنا أحمد، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة بيروت العربية، ص 36.

ثالثا: طرق التنافس: فبقاء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها تتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها الشركة. ولاشك أن معظم الدراسات أكدت على ماهية المزايا التنافسية المستدامة والتي تظهر بشكل أساسي في الجودة وتحقيق رضا المستهلك والتكاليف القليلة والكفاية الإنتاجية والابتكار والريادة مع السعر المقبول وسياسات تسويقية فعالة.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وحيازتها:

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد و المال. ، حيث تعتبر الموارد الملموسة، غير الملموسة و الكفاءات كدعائم لمزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافس.

المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس:

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيس منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرّف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وبناءا على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي :



الشكل رقم: (25) يوضح استراتيجيات التنافس

Source : M. Porter , l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé, op.cit,p12.

الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة:⁽¹⁾

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر. تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

(1) ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

⁽¹⁾M.Porter,op cit,PP115-118.

- (2) ما يتعلق بالمشتريين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل (...). تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- (3) ما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- (4) ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- (5) ما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس^(*)، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الصناعة.
- تتحقق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:
- (1) وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
 - (2) نمطية السلع المقدمة؛
 - (3) عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
 - (4) وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
 - (5) محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها [نهائيا] بالنسبة للمشتريين.
- و تتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسة للتكلفة (...). يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتشمل هذه القائمة العوامل الموائية:
- (1) وفورات اقتصاديات الحجم؛
 - (2) وفورات منحنى التعلم والخبرة؛
 - (3) النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
 - (4) تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
 - (5) درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
 - (6) استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
 - (7) تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع؛
 - (8) اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :
 - أ) تخفيض عدد المنتجات المعروضة؛
 - ب) الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء؛

(ج) درجة أقل من الأداء وجودة المنتج؛

(د) مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

الفرع الثاني: استراتيجية التمييز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، (...). الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

(1) التمييز على أساس التفوق التقني؛

(2) التمييز على أساس الجودة؛

(3) التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

(4) التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

(1) عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

(2) تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

(3) عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

(1) شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛

(2) تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء

أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً مركز

قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛

(3) مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، (...). والشكل

الخارجي للمنتج؛

(4) عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية

الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج؛

(5) نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛

(6) أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة

أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، (...). وأخيراً التشغيل

السرير للأوامر والطلبات.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز:

« تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق،

من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

(1) إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي^(*) المستهدف؛

(2) أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

(3) التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

(1) عندما توجد مجموعات مختلفة وتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

(2) عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

(3) عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛

(4) عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛

(5) عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

(1) اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها؛

(2) تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على

معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز، فهناك طريقتين.

(1) النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛

(2) أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة. ففي ظل الطريقة الأولى يتم

استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل استراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة

الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل استراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع⁽¹⁾

يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون

^(*) جزء السوق أو نسبة معينة من السوق.

⁽¹⁾ مايكل بورتر، المرجع السابق، ص ص. 121-124.

هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه. وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

وهناك من يضيف إستراتيجيتين تنافسييتين يمكن من خلالهما للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية:

أولاً: استراتيجية الابتكار.⁽¹⁾

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة عن طريق اتباع أحد البديلين التاليين:

✓ استراتيجية ابتكار المنتجات والتي تسعى لاكتشاف ودخول أسواق ذات معدلات نمو مرتفعة من خلال سرعة تقديم منتجات جديدة.

✓ استراتيجية الابتكار الفني والتي تعمل على اكتشاف متطلبات جديدة لأداء المنتجات وسرعة تنفيذها.

ثانياً: استراتيجية الجودة التنافسية:⁽²⁾

تعتبر فلسفة المؤسسة بخصوص الجودة العنصر الحاسم في بناء إستراتيجيتها. حيث أن الطريقة التي يتم النظر بها إلى الجودة سوف تؤثر على كافة العمليات داخل المؤسسة.

وقد حدّد David Garvin، والخبير في الجودة بجامعة Harvard الأمريكية أربع مبادئ يتوجب على

المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كإستراتيجية تنافسية تتمكن من خلالها من تحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي سرد لهذه المبادئ:

1- ربط الجودة مع الربحية لكل من جانب السوق والتكلفة: لأن الجودة العالية تعني:

✓ تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

✓ تخفيض الأسعار وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الربحية.

2- النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.

3- حصول الجودة على التزام المؤسسة بالكامل.

4- تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.

المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية:

يتطلب الابتكار الحيّزة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير

تحقيق الميزة التنافسية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

الفرع الأول: الموارد الملموسة:

تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

أولاً_ الموارد الأولية:

تعد الموارد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات. ومن ثمة، فإن اختيار مورديها

والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها، يصبح أمراً ضرورياً، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط

(1) جمال طاهر حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتب القاهرة للطباعة، مصر، 2002، ص126.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، النيل الدولية، القاهرة، 1999، ص97.

الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداءً من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.

وحتى يكون تسييرها محكماً، يتمّ إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، و يكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح ب: تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين؛ حتى يتم تغادي الانقطاع في المخزون؛ تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورانها؛ قصد التقليل من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة، وتأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، و أيتها أكثر دوراناً، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف؛ حتى يتم الحفاظ عليها بجديّة، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقاً للقواعد الموضوعية. وفي الحال المعاكسة يجب البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها؛ حتى يتم تغادي التبذير والتضييع.

ثانياً_ معدات الإنتاج:

تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلاً هاماً من أصول المؤسسة. ومن ثمّ، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة؛ يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الاهتلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها.

فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها. ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

ثالثاً_ الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بواسطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛ حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي -غير مفضل- للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتنمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

وتعد الموارد المالية محفزاً للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جرّاء الضغط الذي قد يتلقوه من قبل المساهمين، باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام

للمؤسسة. ومع ذلك يحدث أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم القيمة وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم؛ حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قِبل معظم الأنشطة.

الفرع الثاني: الموارد غير الملموسة:

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

(1) فهي من متطلبات المنافسة الحديثة؛

(2) أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

أولاً_ الجودة:

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي «تشير إلى قدرة المُنتَج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك». (1)

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي: (2)

(1) المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها؛

(2) الاستجابة، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية؛

(3) الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

تساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإلتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

ثانياً_ التكنولوجيا:

لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي؛ لأنه يعدّ موردًا داخليًا قادرًا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموماً إلى مرحلتين: (3)

1_ إعداد الدّمة التكنولوجية:

(1) مونيّا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، ص 110.

(2) J.P. NEUVILLE, «la Qualité en question», *revue française de gestion*, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p40.

(3) In cahier « Le diagnostic stratégique : Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel », « O.UZAN », France, 1995, PP78-82.

يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمؤسسة اعتمادا على عملية الجرد؛ حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية. وعلى هذا الأساس نجد: التكنولوجيات الأساسية والتي هي متوفرة في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين؛ والتي ليست مصدرا لأية ميزة تنافسية محسوسة. أما التكنولوجيات المحورية، فهي تلك التي تتيح الحياة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمؤسسات التي تتحكم بها. أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة؛ قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع. وتتم عملية الجرد هذه عموما من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حسب وظائف المؤسسة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

2_ تقويم المزايا التنافسية:

و يتعلّق الأمر بمحتوى الذّمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمؤسسة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها. ويُقوّم التشخيص الداخلي قدرات المؤسسة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتمثين الذّمة التكنولوجية. ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبّرة ما لم تتحكم المؤسسة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز). وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحياة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد أثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

ثالثا_ المعلومات:

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة « اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة ». (1)

وتُستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمرد ودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التسييرية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى. أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة وهل أنها تشكل خطرا على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب و التسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير

(1) P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988, p. 63.)

المنتجات ذات القيمة الإبداعية. فكل هذه المعلومات (الداخلية والخارجية) إضافة إلى أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار؛ قصد تحليلها، ثم اتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب. لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث «أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية (...)، فمن [يتمكن منها] يكون متمكناً في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق. وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية»⁽¹⁾. وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ناحيتين :

1_ تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن:⁽²⁾

يسمح إدخال تكنولوجيا المعلومات في عملية التبادل بين الموردين والزبائن، بتحسين الفعالية من خلال تقليص التكاليف والرفع من السرعة (سرعة معالجة المعلومات وتفسيرها ثم اتخاذ القرار). ويؤدي كذلك إلى تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة. وتتميز هذه الوضعية الجديدة، بإتاحة الفرصة للزبون الوصول إلى جزء معين من النظام المعلوماتي لمورده، حيث بإمكانه فحص بعض المعلومات المخزنة، وتقديم الطلبية التي تعالج بصفة آلية. وبشكل عام فإن ربط الحواسيب ببعضها البعض يشجع عملية وضع نظام "في الوقت المحدد"، حيث يؤدي ذلك إلى ترابط متزايد بين المؤسسات، مما يقلص من استقلالية القرار لديها. ويفترض في هذه الحال التقليل من درجة سرية المعلومات، حيث تصبح قابلة للإطلاع عليها من قبل أشخاص خارجيين أو مؤسسات. فالعوائد الناجمة عن هذه العلاقات الجديدة بين المؤسسات، هي مرتبطة كذلك بدرجة الثقة الموجودة بين المتعاملين.

يؤدي إدخال هذه التقنيات إلى تغيير شروط المنافسة، حيث يتجلى ذلك في: التحسين في المعلومات، التتبع للسوق المالية، فالمتعاملون حينما وجدوا بمقدورهم متابعة في الزمن الحقيقي، التطورات الحاصلة على مستوى البورصة، وكذا إلى نمو تكاليف التبديل، فعندما توجد ارتباطات بين الحواسيب يصبح أمر تبديل المورد (أو الزبون) أصعب؛ لأنه قد تم التأسيس لروابط وفاء قوية جدا بين المورد والزبون، ويؤدي هذا التوجه بدوره إلى تخفيض عدد الموردين، ومن ثمة تقليص تكلفة إنشاء العلاقات التجارية.

2_ الأنشطة الجديدة والمنتجات الجديدة:

هناك تزايد في استهلاك المعلومات في العمليات الإنتاجية من جهة، وتضمين المنتجات بالمعلومات من جهة أخرى. فالمنتجات يتم إنشاؤها بالاستناد إلى مركبتين، الأولى مادية، والثانية متعلقة بالمعلومات؛ حيث تشمل هذه الأخيرة على كل ما هو ضروري لتمييز المنتج عن منتج المنافسة. وتتضمن هذه المعلومات: خصائص المنتج، كفاءات استعماله، وكذا صيانتة. فكلما زادت درجة تعقيد المنتج كلما زاد محتواه من المعلومات. أما بالنسبة إلى عملية الإنتاج فقد استفاد من أثر التقنيات الجديدة، وذلك من خلال ارتفاع محتوى

⁽¹⁾ أحمد سيد مصطفى، «تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري»، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر (كانون الأول)، 1996، ص 1.

⁽²⁾ D. Roux, «Les nouvelles dimensions du management : Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise», in, cahier français, n° 287, JUILLET-SEPTEMBRE 1998, pp. 88-89

المعلومات المصاحبة للتجهيزات و الاستهلاكيات الوسيطة المستعملة. أما بالنسبة للأنشطة، فحتى يتم التخفيف من القيود التي يفرضها عاملي المكان والزمان على بعض الأنشطة القديمة، تم الاستناد إلى الثنائية معلوماتية- اتصال للتقليص من أثر المكان وأجال رد الفعل. أما فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية، فقد أدت هذه التقنيات إلى إنشاء أنشطة جديدة كصناعة البرمجيات والأنشطة الخدمائية المرافقة .

يجب أن يراعى في اختيار تكنولوجيا المعلومات، حجم المعلومات المتداولة والمعالجة من قبل المؤسسة، وكذا مدى استعداد الأفراد للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ حتى يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى التأثير الإيجابي، والتمثل في الرفع من كفاءة أنشطة ومنتجات المؤسسة.

تساهم المعلومات في الميزة التنافسية، حيث تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما

يلي:

- 1) معايير تسمح بانتقاء المعلومات؛ باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، فلا يعقل أن تستعمل المؤسسة كل هذه المعلومات، بل تختار منها ما هو حرج ومهم؛
- 2) أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد؛
- 3) على أن تفوق عوائدها تكلفتها.

بحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة تسييرها، تثمينها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة. فالمعلومات هي مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية.

رابعاً_ المعرفة:

تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة. وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة؛ قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. و يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. في وتساهم المعرفة تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثمة فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

خامساً_ معرفة كيفية العمل:

تُعبّر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة. وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل مورداً يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

الفرع الثالث : الكفاءات :

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة؛ لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى.

ويمكن تصنيف الكفاءات إلى صنفين وهما:

أولاً_ الكفاءات الفردية :

هي تمثل «حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محدد». (1)

ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة كالآتي:

- ✓ أن يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادراً على أن يفكر استراتيجياً، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادراً على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
- ✓ يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، قادراً على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة إلى ذلك.
- ✓ سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
- ✓ يملك فكرة اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعاً وبشكل تقريبي عوض، التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
- ✓ قيادة الأتباع: يشرف بفعالية على الأتباع، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.
- ✓ ينشئ الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات، حتى يهيأ الجو المحفز على تطوير أتباعه.
- ✓ الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون المشاكل: التصرف بحزم وإنصاف، عندما يعالج مسألة الأتباع الذين يكونون مصدراً للمشاكل.
- ✓ متجه نحو العمل مع الجماعة: يُتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
- ✓ يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
- ✓ يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين؛ حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
- ✓ إنساني وحساس: يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
- ✓ يواجه ببرودة دم، حازم، يعتمد الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم -على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة-؛ له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
- ✓ يوفق بين عمله وحياته الشخصية: يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية؛ حتى لا

يفرط في أي منها.

- ✓ يعرّف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة.
- ✓ يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
- ✓ يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.

باستطاعة المؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية، بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ثانياً_ الكفاءات الجماعية:

هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية « بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها ».⁽¹⁾

وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالمحورية؛ لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها. وحتى تكون الكفاءات محورية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

- (1) تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
- (2) تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون؛
- (3) يصعب تقليدها من قبل المنافسين».

فالمؤسسة مطالبة بالتجديد والرفع من مخزون كفاءاتها المحورية. ومن ثمة تطوير هذه الأخيرة، وذلك من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، و بالتالي تطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد. ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى أربعة أصناف وهي:

- (1) التعلم الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية بالاعتماد على تجارب المؤسسة؛
- (2) الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية، من أجل إنشاء كفاءات جديدة من خلال توليفات أو استعمال الكفاءات بشكل ذكي؛
- (3) اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات، وكيفية تطور هذه العلاقات مع الزمن؛
- (4) الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها « . يحدث أن تتهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد^(*) والكفاءات^(**) لاكتفائها بنتائج إيجابية في المدى القصير.

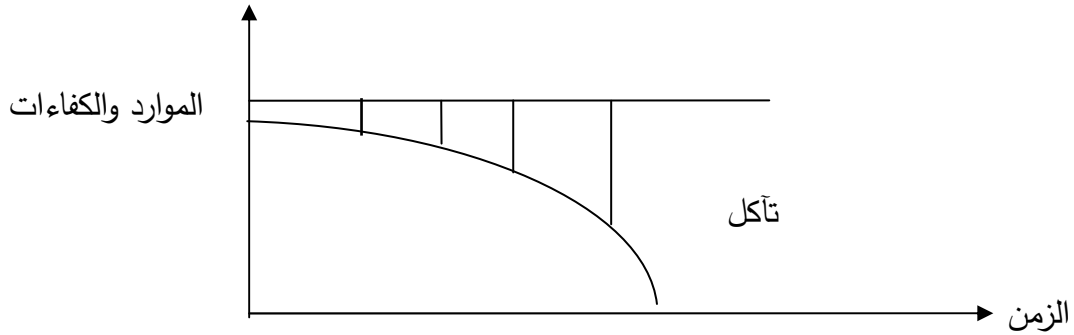
وإذا استمرت الحال، فإن مواردها وكفاءاتها ستتعرض للنقادم. ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين. و يمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل الموالي:

(1) J.L ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p. 26.

(*) تشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة.

(**) تشمل على الكفاءات الفردية والجماعية.

الشكل (26) : تقادم الموارد والكفاءات.



Ressource : J.L ARREGLE, «Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p. 30

يوضح هذا الشكل تقادم الموارد والكفاءات مع مرور الزمن؛ وذلك من خلال تأكلها شيئاً فشيئاً. وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد، والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات فتتآكل عند عدم استعمالها؛ لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يُسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل وتحول دون إنتاج أخرى. قصد الحياة على ميزة تنافسية أكثر قوة؛ تعتمد المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد، التي أدت إلى هذه الميزة. وتسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم (causal L'ambiguïté) «الذي يعني وجود غموض، أو عدم وضوح العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يصعب على المنافس تقليد هذه الكفاءات والموارد». ومن ثمة صعوبة تقليد الميزة التنافسية.

وهناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد وهي:

- (1) أنها ضمنية؛ أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكّن من التدليل عليها؛
- (2) تعقيدها مرهون بعدد العناصر، وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات والموارد؛
- (3) خصوصيتها.

ويعد البعد الأخير مهم بالنسبة للكفاءات، حيث تم اقتراح قاعدة لتصنيف الكفاءات، والهدف منها هو الحكم على هذه الأخيرة، من حيث قدرتها على إنشاء ميزة أو مزايا تنافسية من درجة مرتفعة. يتطلب مدخل الموارد من المؤسسة القدرة على إحداث توليفات ذكية بين مواردها الملموسة و غير الملموسة و الكفاءات، مما يتيح الحياة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة إزاء المنافسة.

المطلب الثالث: سلسلة القيمة مصدر للميزة التنافسية.

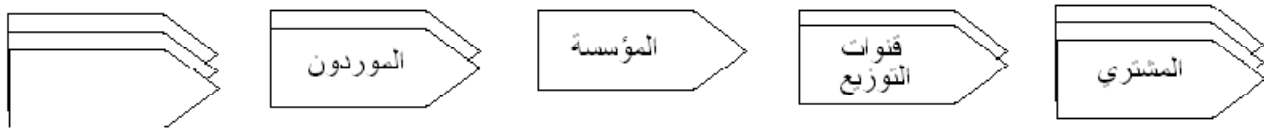
يعتبر مفهوم سلسلة القيمة المشتق من مفهوم نظم الأعمال الخاص بـ "مكنزاي" McKinsey⁽¹⁾ الأداة

¹Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. **Stratégies concepts, méthodes, mis en oeuvre**, 2ème Edition, (Paris: Dunod, 2005). P. 94

الأساسية في نموذج "بورتر" لتحليل مصادر الميزة التنافسية، وهذا المفهوم ينطلق من كون المؤسسة هي عبارة عن محفظة للنشاطات، ومن خلال تحليل هذه النشاطات ومقارنتها مع نظيراتها للمؤسسات المنافسة يمكن معرفة تأثير كل حلقة من السلسلة على ميزة التكلفة أو الكشف عن مكامن التميز الذي ينتج عند تحويل المدخلات إلى مخرجات.

فالموقف التنافسي حسب هذا النموذج مرتبط بالقدرة النسبية للمؤسسة في تفعيل هذه الوظائف بتكلفة أقل أو بطريقة أحسن من المنافسين، وتدرج سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن مفهوم أشمل يسمى بنظام سلسلة القيمة⁽¹⁾، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (27): يمثل نظام سلسلة القيمة



Ressource : Jean pierre Détrie et autre. **Strategor : politique générale de l'entreprise**, 3ème édition, (France : Dunod, 1997). P. 50

فالمؤسسة لا يمكن أن تعزل عن المحيط الذي تنشط فيه بل هي جزء من عملية تهدف إلى خلق القيمة، فالمورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يعمل على خلق وتوريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة فتصبح مكانتها التنافسية تابعة لجودة نشاطات المورد، من جانب آخر فإن مخرجات المؤسسة قبل وصولها للمستهلك فهي تعبر من خلال قنوات التوزيع بطريقة قد تغير في القيمة النهائية المقدمة للزبون، وإذا كان نظام القيمة هذا يمكن أن يؤثر في المركز التنافسي للمؤسسة فإن بناء الميزة التنافسية يحتاج إلى فهم دقيق للعلاقة والتداخل بين النشاطات الداخلية للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة: ينظر "بورتر" للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق قيمة، والقيمة هي المبلغ الذي يكون عنده الزبون مستعدا لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وهذه الأخيرة تكون في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية، وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة، هذا التقسيم ينتج عنه ما يعرف بنشاطات القيمة⁽²⁾، وهي النشاطات التي بواسطتها توفر المؤسسة منتجات ذات قيمة للزبون باستخدام الموارد المادية، البشرية والتكنولوجية ويمكن تمثيل هذه النشاطات باستخدام سلسلة القيمة كما بينه الشكل التالي:

الشكل رقم (28) يمثل: سلسلة القيمة لـ: "بورتر"

¹Michael E. porter. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, (U.S.A., free press, 1980). P. 7

² Micheal E. porter, Op. Cit. 1985. page 38.



Ressource : Michael E. Porter : 1985, Op. cit., p. 84

الفرع الثاني: النشاطات الأساسية: تمثل تلك النشاطات التي تساهم بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج وفي بيع المنتجات⁽¹⁾ وهي تضم:

- 1- **التمويل الداخلي :** و تضم كافة النشاطات المرتبطة بتدفق المدخلات من المورد حتى ورشة الإنتاج وتتخلص هذه الوظائف في الاستلام والتخزين والمراقبة والنقل والتفريغ للمدخلات إلى ورشة الإنتاج.
 - 2- **الإنتاج :** تعرف هذه الوظيفة بالعملية التي يتم فيها استخدام المدخلات وتحويلها إلى سلع تامة الصنع أو خدمات موجهة مباشرة للزبون، وهي تضم عملية التحويل، والتركيب، والتغليف والصيانة والاختبار ومراقبة النوعية...إلخ.
 - 3- **التمويل الخارجي:** هي النشاطات المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتجات على الزبائن.
 - 4- **التسويق والبيع:** وتضم هذه الوظيفة مجموع النشاطات المسؤولة عن تقديم الوسائل التي تمكن الزبون من شراء منتجات المؤسسة وتحفيزهم على ذلك.
 - 5- **الخدمات:** وهي نشاطات تهدف إلى دعم القيمة لدى الزبون وتتمثل خاصة في خدمات ما بعد البيع والخدمات المرفقة كالتركيب والتصليح والتكوين وتوفير قطع الغيار...إلخ.
- ويختلف تأثير كل نشاط على الميزة التنافسية من قطاع إلى آخر، فبالمناسبة المؤسسات العاملة في قطاع التوزيع تمثل وظيفة الإمداد الداخلي والخارجي العامل الحاسم في تفوقها كما هو الحال لعلامة "وول مارت" Wal-Mart⁽²⁾، أما قطاع البنوك فإن أهم نشاط يمكن الإعتماد عليه وهي وظيفة التسويق والمبيعات في حين أن الإمداد يكون مهمل التأثير في المؤسسات الخدمية، وبشكل عام ورغم التفاوت في مساهمة كل نشاط في خلق القيمة فإن " بورتير " ينظر إلى النشاطات الأساسية من نفس الزاوية ويعطيها نفس الحجم ونفس الدور في خلق القيمة لعدم إمكانية عزل أثر كل نشاط على حدى دون النشاط الذي

¹ Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. Op. Cit., p. 84

² Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G. Smith. **Stratégie as action compétitive Dynamics and compétitive advantage**, (U.S.A oxford université press, 2006)., p. 74

سبقة.

الفرع الثالث: النشاطات الداعمة: هي نشاطات تساهم في العملية الإنتاجية لكن بطريقة غير مباشرة وهذا من

خلال تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية بما يسمح لها بزيادة الكفاءة والفعالية⁽¹⁾، وفي معظم الأحيان لا يقتصر

تأثير هذه الأنشطة على نوع محدد بل هي تشمل كافة أنشطة القيمة وتتوزع ضمن أربع مجموعات:

1- **المشتريات والتمويل:** وتتعلق بوظيفة شراء الموارد الضرورية للنشاطات الأساسية والداعمة، وتتمثل هذه الموارد في المواد الأولية والخام والمواد نصف المصنعة كما تشمل بعض الأصول كالألات الإنتاجية والتجهيزات والمعدات المخبرية والمكتبية، ورغم الأثر الضئيل لتكاليف وظيفة المشتريات والتمويل في حد ذاتها على التكاليف الكلية مقارنة مع الوظائف الأخرى، إلا أن أداء هذه الوظيفة يؤثر بشكل قوي على تميز المؤسسة ومكانتها التنافسية وهذا بسبب ارتباط هذه الوظيفة بالعديد من نشاطات القيمة، فكل النشاطات المكونة لسلسلة القيمة تحتاج إلى مدخلات يتعين على وظيفة المشتريات والتمويل توفيرها بالشروط المطلوبة وإلا ستتعمل هذه النشاطات.

2- **التطوير التكنولوجي:** وتتكون هذه الحلقة من مجموعة من النشاطات التي تساهم في تحسين المنتج

والعمليات الإنتاجية، وهي لا تهتم فقط بالتكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمنتج⁽²⁾، إنما تتعدى ذلك فهي

تشمل البحوث الأولية للمنتج والتصميم وهندسة العمليات الإنتاجية وتطوير التجهيزات والآلات.

3- **تسيير الموارد البشرية:** إن تأثير وظيفة تسيير الموارد البشرية على القيمة يكون من خلال لعب دور

تحفيزي للمهارات والمساهمة في التحكم في التكاليف الناجمة عن الأجور، وبصفة عامة هي تشمل

النشاطات المرتبطة بالتوظيف والتكوين واستخدام العمال وتحفيزهم، وتخطيط سياسات الأجور.

4- **البنية الأساسية للمؤسسة:** وهي تتألف من مجموعة من النشاطات التي تضمن التسلسل السليم للعمليات

داخل المؤسسة ويتعلق الأمر بالتسيير والتخطيط والمالية والمحاسبة والعلاقات القانونية والخارجية...إلخ.

وإن مساهمة نشاطات البنية الأساسية في الميزة التنافسية تكمن في الدور الذي تلعبه في تحديد المهام والأهداف

وتجنب التداخل والتضارب بينها وتسهيل عمل النشاطات الأولية والداعمة والتحكم في نظام المعلومات، وكل

هذه الممارسات تؤثر على سلسلة القيمة ككل ولا تختص بنوع محدد من النشاطات الأساسية أو الداعمة عكس

نشاطات التمويل والتطوير التكنولوجي وتسيير الموارد البشرية هو ما تبينه النقاط المتقطعة في الشكل....

وداخل كل صنف من النشاطات الأساسية والداعمة يرى "بورتر" أنه توجد ثلاث أنواع من النشاطات التي

تختلف أدوارها في الميزة التنافسية:

- نشاطات تساهم بشكل مباشر في خلق القيمة كتصميم وتصنيع المنتج، وعمل القوى البيعية.
- نشاطات تساهم بشكل غير مباشر في خلق القيمة من خلال تسهيل أداء النشاطات المباشرة مثل صيانة العتاد وإدارة القوى البيعية والبرمجة والبحوث الإدارية...إلخ.
- نشاطات تضمن جودة النشاطات السابقة كالرقابة والتفتيش والتعديل والمنتج.

¹ يحضية سملاي، مرجع سابق، ص 41.

وهذه النشاطات يمكن أن تكون داخل نشاط القيمة الواحد، فمثلا يمثل فريق العمل المخبري الحالي نشاط مباشر في خلق القيمة في حين أن البحوث في مجال التطوير الإداري نشاط غير مباشر، وكل من هذين النشاطين يندرجان ضمن نشاطات القيمة للتطوير التكنولوجي.

المبحث الرابع: أثر الابتكار على مصادر الميزة التنافسية.

المطلب الأول: أثر الابتكار على الموارد

تأتي ميزة الإبداع والابتكار من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وسرعة الاستجابة، ويتضمن الإبداع قيام المؤسسة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة، وأن حالة الإبداع أو الابتكار تعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. فالعالم اليوم يعيش ثورة تكنولوجية جديدة تتمثل في طاقات إنتاجية هائلة، وتتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية الجديدة طفرات غير مسبوقه في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ويمثل الحاسب الآلي محور الارتكاز فيها، بينما تلعب تكنولوجيا الإلكترونيات، وتكنولوجيا الاتصالات دور الأعمدة الحاملة للتطوير التكنولوجي. وتتمحور التكنولوجيات الثلاث [الحاسب الآلي، الإلكترونيات و الاتصالات] في تكنولوجيا موحدة أصبحت سمة العصر وعلامته المميزة، وهي تكنولوجيا المعلومات. (1)

فالتكنولوجيا والابتكار هما دعامتي النمو الاقتصادي، وشهدت المائة والخمسون سنة الماضية حالات غير متوازنة من السعي الدؤوب للمؤسسات وراء استغلال المعارف التقنية في سبيل خلق الثروة، ثم تسارعت وتيرة ذلك في السنوات الأخيرة بفعل اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات حتى أصبحت الميزة الأساسية لمحيط الثورة الصناعية الثالثة هي «التطور التكنولوجي» Les progrès technologiques وسرعة الانتقال من الاختراع إلى الابتكار. فبينما اعتمدت المرحلتان الأولى والثانية للثورة الصناعية على الطاقات Les énergies، الإنتاجية Les productivité ورؤوس الأموال Les capitaux، تميزت المرحلة الثالثة بالاعتناء المكثف بالجودة والذكاء مما جعل الصناعات الحالية محضنا لتراكم المعارف أكثر منها مجالاً لتراكم رأس المال المادي. ويندرج تطور التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في سيرورة التحول النوعي لعلاقات المؤسسة العصرية بشركائها الخارجيين وبمحيطها عموماً، وهذه التحولات تتميز بمتطلبات كبيرة في مجال النوعية، التفاعل والابتكار. وفي ظل هذا الوضع الذي تقاس فيه قوة الدول والمنظمات ودرجات تفوقها بمقدرتها الإبتكارية ومؤهلاتها الخلاقة لا بملكاتها وثرواتها المالية والمادية، فقد انقضت مرحلة من التاريخ تمتد منذ ظهور علم الاقتصاد حصرت فيها عوامل الإنتاج وخلق الثروة في الموارد الطبيعية، البشرية والرأسمالية ليقتم العالم مرحلة جديدة يولى فيها الاهتمام الأكبر للموارد المعرفية، في ظل هذا الوضع الجديد أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات وحتى بين الدول هي القدرة على التعلم والابتكار بصفة مستمرة. (2)

¹ على السلمي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 21.

⁽²⁾ ثابتي الحبيب، « تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة»، مداخلة في (الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005)، ص 240.

وهكذا أصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى تكوينها وتمييزها لتواجه تحديات العولمة وانفتاح الأسواق .

ففي ظل العولمة والانطلاق اللامحدود في عالم الاتصال وانتشار المعلومات عبر وسائل متعددة وهائلة التقدم أصبح العلم مشاعا ولم يعد حكرا على أي دولة أو غيرها حتى في المجالات التي تعد سرية. ودول العالم الثالث كغيرها من الدول وجدت نفسها محاصرة بتحديات هذا التطور التكنولوجي الذي له إيجابياته كما له سلبياته، فتكنولوجيا المعلومات تساعد متخذ القرار في كل مستوى (عملي، تكتيكي ، استراتيجي) وتساعد على اتخاذها، وتحسن نوعية هذا القرار عن طريق توفير المعلومات اللازمة وتقليص زمن البحث عليها بفضل قواعد المعطيات ، كما لها آثار على عمليات الإنتاج بتحسين عملية التصميم وتقليص وقت الإنجاز ، كذلك في ميدان الموارد البشرية لها آثار قد تكون سلبية على العامل أكثر منه إيجابية (فهي تجنبه الأعمال المتبعة والمملة) وفي نفس الوقت يكون مهددا بفقدان عمله .

المطلب الثاني: أثر الابتكار على استراتيجيات العامة للتنافس

الفرع الأول: الأثر على إستراتيجية القيادة بالتكاليف:

يؤثر الإبداع على المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التكلفة سلبا، لأنه قد يلغي منحنى التجربة لديها، حيث يعتبر هذا الأخير مصدرا لتخفيض التكاليف. ويتمثل الأثر الإيجابي في كون الإبداع يساعد المؤسسة على تدعيم عملية التعلم لديها، واكتساب الخبرة في أقصر مدة، وكذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف. إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وذلك لما ينعكس على أداء المؤسسة حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين يعني 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 للإبتكار، وهذا ما يمثل الإتجاه من أعلى إلى الأسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي، حيث يمكن للمؤسسة من خلال الإبتكار أن تخفض التكلفة من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في إبتكار و/أو تقديم المنتج إلى السوق وهذا الذي يهتمنا هنا.

فإذا ما تمكنت المؤسسة من إبتكار 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 و وسطاء التوزيع المختلفين، وهذا ما يجعل المؤسسة التي تتبنى الإتجاه الإبتكاري في التسويق قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون السعر الإعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات.

الفرع الثاني: الأثر على إستراتيجية التميز:

يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض

الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمننا مرتفعاً، مقابل القيمة التي يتلقونها و هم متأكدون بأنهم لم يُخدعوا.

الفرع الثالث: أثر الابتكار على قوى التنافس الخمس⁽¹⁾

أولاً: أثر الابتكار على الزبائن و الموردين: يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. و بالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين. حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير.

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

ثانياً: أثر الابتكار على المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج. و نادراً ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال.

و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بآخر ينتميان إلى نفس النشاط.

ثالثاً: أثر الابتكار على الداخلين المحتملين: يكون الأثر أساساً على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات

المتواجدة سلفاً من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، و تميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

رابعاً: الأثر على حدة المنافسة: يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، و بخاصة التأثير على نموه. و من ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهراً – بخاصة إذا كان الإبداع جذرياً – فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيراً. وعلى خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة. و من جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج،

⁽¹⁾ Idem, 1993, pp. 86-89.

و من ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. و يدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول و أخرى إلى الخروج من السوق.

خلاصة الفصل:

بعد ما تطرقنا له خلال هذا الفصل تبين أن:

للتنافسية عدة مستويات ويتم تحليلها في إطار رؤية شاملة للمؤسسة، وتتنوع بعدة أنواع ومن خلال تحليل قوى التنافس تبين أن المؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق الميزة من خلال البيئة المحيطة بها. وبالتالي فقد تبين أن الميزة التنافسية قد تتمثل في القيمة التي تخلقها المؤسسة للزبون وتوصلنا إلى أن المؤسسة تتبع عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية أهمها استراتيجية الابتكار فهو أحد أهم مصادر الميزة التنافسية.

خاتمة عامة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى مساهمة الابتكار التسويقي في مجال المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية، كما حاولنا تحديد ضرورته في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية 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 لابتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي، وكيف تتم عملية تحقيقه للميزة التنافسية، وقد تمّ اختيار مؤسسة SNVI كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بالمنافسة الشديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده المستفيد وبشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو جوهر الابتكار التسويقي، وكذا تحديد الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسة الوطنية SNVI للقيام بالابتكار التسويقي كنموذج للمؤسسة الجزائرية العامة، ثمّ تقديم بعض النتائج والإقتراحات لتذليل العراقيل التي تقف أمامها، إن التطرّق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة بالابتكار التسويقي في مجال المنتجات، ممّا مكّننا من التعمّق أكثر في بحثنا هذا والخروج بالنتائج التالية:

- إن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك.
- إن الابتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار التسويقية الجديدة أو الغير مألوفة.
- إن الابتكار التسويقي يحقّق ميزة تنافسية للمؤسسة وخاصة 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 حتّى تتجح.
- إن المنتج المبتكر ليس بالضرورة أن يكون منتج معقّد ناتج عن ابتكار 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 التغيّر، حيث أن المشكلة لا تكمن في كيفية جلب العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة حيث يلعب الابتكار التسويقي دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص والتهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة لمنتج حالي، بل أكثر من ذلك يمكن أن يخلق الحاجات من دون أن يكلف بشيء فقد استطاع الابتكار التسويقي أن يبيع الثلاجة إلى الإسكيمو في المنطقة القطبية بدعوى

منع الأطعمة من التجمّد وهو بالتالي يعمل على أن يخلق الطلب بالعرض، وهذا ما يمثل التوجّه الجديد للتسويق والذي أصبح ينادي به البعض أو ما يسمى بالعرض الإبداعي.

- يمكن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات المؤسسة من إمتلاك ميزة تسويقية تعمل على إطالة عمر منتجاتها ولكن لفترة مؤقتة حيث يتم إعادة إدخال تحسينات جديدة تمكّن من تحقيق ميزة تسويقية جديدة تسمح بإطالة عمر المنتج مرّة أخرى، وقد لاحظنا هذا أيضا من خلال دراسة الحالة، حيث أن إدخال مؤسسة SNVI لجملة من التحسينات على منتج الحافلات 100 V8 سمح بانطلاق مبيعات هذا المنتج من جديد تحت اسم 100 L6 وهذا ما يثبت صحّة الفرضية (أ).

- إن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي إلى اتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الإستجابة لقطاعات سوقية جديدة وهذا ما يعني التمكّن أو القدرة على إرضاء مستهلكين جدد، وهذا ما حدث للمؤسسة عند إدخالها لتحسينات على المنتج حيث ساهم في زيادة مبيعاتها الكليّة.

- إن الابتكار التسويقي هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لرغبات وحاجات المستهلكين بفعل المنافسين، من خلال سماحه للمؤسسة بالقيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاته ورغباته بالشكل الذي كان عليه قبل أن يتغيّر أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين وبالتالي فإن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل.

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

* أن المؤسسة لديها مصلحة التسويق والتجارة بالمعنى الفعلي عكس المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى أفراد متخصصين في مجال التسويق، مما يعني وجود الركيزة الأساسية لقيام الابتكار التسويقي سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من المجالات التسويقية.

* أن المؤسسة تطبّق الأسلوب البديهي وهو من أساليب إبتكار المنتجات التي تمّ التطرّق إليها في الدراسة النظرية (عكس بعض المؤسسات التي لا تطبّق أي أسلوب من أساليب الإبتكار)، كما أنها لا تعتمد على أطراف خارجين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة بل تعتمد على أطراف داخليين مما أدى إلى زيادة قدرتها على قيام عملية الإبتكار داخلها من خلال التعلم.

الإقتراحات:

بناء على ما تقدّم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الإقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في تنمية عملية الإبتكار التسويقي داخلها، وتتمثل فيما يلي:

- ✓ إحداث التوازن في الإبتكار بين مختلف مجالات التسويق وعدم التركيز فقط على المنتج بالرغم من أهميته.
- ✓ خلق وإيجاد نوع من الإهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة اتجاه مشروعات ذات العلاقة بالإبتكار التسويقي خاصة تلك التي تهتم بالتوصّل إلى منتج جديد.

✓ إنشاء نظام للتحفيز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل تحفيز العاملين لديها على الابتكار.

✓ وضع صندوق للأفكار يمكّن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، باعتبار أن كل ابتكار يبدأ بفكرة.
✓ يجب على المؤسسة تعميم جميع المعلومات الخاصة بالابتكار التسويقي على كل من مصلحتي البحث والتطوير، التسويق والتجارة: لأنه لوحظ من خلال المقابلة تناقض في الأفكار فمدير مكتب البحث والتطوير قال بأن عملية الابتكار عملية تحسينية أما مدير مصلحة التسويق والتجارة فقد صدر عنه بأنه عملية جذرية، ومن خلال الدراسة الميدانية وما لوحظ تبين أنها عملية ابتكارية تحسينية.

✓ رفع بعض الحواجز القائمة بين مدراء المصالح والعمال لأنه لوحظ بأن هناك نوع من الحساسية في التعامل بينهم.

وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد نقترح بعض آفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات لمواضيع بحوث مستقبلية:

- الابتكار التسويقي في مجال التسعير أو الترويج أو التوزيع وأثره في تحسين أداء المؤسسة أم مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- الابتكار في بحوث التسويق وأثره في رفع كفاءة القرارات التسويقية.

- أهمية نظام المعلومات التسويقي في دعم الابتكار التسويقي داخل المؤسسة.

خطة البحث:

1- د	مقدمة عامة	
05	عموميات حول الابتكار (بصفة عامة) والابتكار التسويقي	الفصل الأول
06	ماهية وطبيعة الابتكار والعوامل المؤثرة فيه	المبحث الأول
06	ماهية الابتكار	المطلب الأول
11	أهمية الابتكار	المطلب الثاني
15	أنواع الابتكار	المطلب الثالث
17	العوامل المؤثرة في الابتكار	المطلب الرابع
24	مفهوم، مراحل ومتطلبات الابتكار التسويقي	المبحث الثاني
24	مفهوم الابتكار التسويقي	المطلب الأول
26	متطلبات الابتكار التسويقي	المطلب الثاني
30	مراحل الابتكار التسويقي	المطلب الثالث
38	أهمية ابتكار المنتجات وعوائقه	المبحث الثالث
38	مفهوم المنتجات الجديدة وأنواعها	المطلب الأول
40	أهمية ابتكار المنتجات	المطلب الثاني
42	عوائق ابتكار المنتجات	المطلب الثالث
47	أساليب وإستراتيجيات ابتكار المنتجات	المبحث الرابع
47	أساليب ابتكار المنتجات	المطلب الأول
64	نماذج تحليل المنتجات	المطلب الثاني
67	إستراتيجيات ابتكار المنتجات	المطلب الثالث
73	مدخل إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بالابتكار التسويقي	الفصل الثاني
73	التنافسية، تحليل قوى التنافس و الميزة التنافسية	المبحث الأول
73	عموميات حول التنافسية	المطلب الأول
80	تحليل قوى التنافس	المطلب الثاني
86	عموميات حول الميزة التنافسية	المطلب الثالث
98	مصادر الميزة التنافسية و حيازتها	المبحث الثاني
98	الاستراتيجيات العامة للتنافس	المطلب الأول
103	مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية	المطلب الثاني

111	سلسلة القيمة مصدر للميزة التنافسية	المطلب الثالث
115	أثر الابتكار على مصادر الميزة التنافسية	المبحث الثالث
115	أثر الابتكار على الموارد	المطلب الأول
116	أثر الابتكار على الاستراتيجيات العامة للتنافس	المطلب الثاني
121	دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI	الفصل الثالث
121	منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة	المبحث الأول
121	منهجية الدراسة الميدانية	المطلب الأول
122	تاريخ، مهام و أهداف المؤسسة	المطلب الثاني
124	تنظيم المؤسسة	المطلب الثالث
132	طبيعة وآلية ابتكار المنتجات المتبعة داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	المبحث الثاني
133	طبيعة الإبتكارات الموجودة في المؤسسة الوطنية للسيارات	المطلب الأول
133	الآلية المتبعة في ابتكار المنتجات داخل المؤسسة	المطلب الثاني
135	عوائق ابتكار المنتجات التي تواجه المؤسسة	المطلب الثالث
137	نتائج الإبتكارات المقدمة من طرف المؤسسة وتحليلها	المبحث الثالث
137	نتائج الإبتكارات المقدمة من طرف المؤسسة	المطلب الأول
138	أثر نتائج الإبتكارات المقدمة من طرف شركة SNVI	المطلب الثاني
140	تحليل نتائج الإبتكار المقدمة من طرف المؤسسة	المطلب الثالث
144	خاتمة عامة	
145	قائمة الأشكال والجداول	
146	قائمة المراجع	
147	ملحق رقم (1): أسئلة المقابلة	
148	الملاحق	

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مفهوم الإبتكار الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	01
14	أساليب التنافسية الحديثة ومن بينها الإبتكار	02
18	العوامل المؤثرة في الإبتكار	03
21	القيادة وأسلوب الإدارة	04
27	متطلبات الإبتكار التسويقي	05
34	إستخدام التحليل المورفولوجي في التوصل إلى توليفة جديدة اتجاه مشكلة الطاقة حالة محرّك السيارة	06
35	مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة	07
39	تصنيف المنتجات الجديدة	08
43	أسباب فشل برامج الإبتكار	09
44	موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير المنتج	10
45	كيفية تزايد تكاليف ابتكار المنتجات عبر مختلف مراحلها	11
48	عملية تطوير المنتج الجديد وفق الأسلوب البديهي	12
49	المدخل الكلاسيكي في البحث عن الأفكار	13
51	إجراء لجمع الأفكار والتقنية الأولية	14
52	نظام إجرائي لغرلة الأفكار للمنتجات الجديدة	15
60	المقارنة بين المدخل التزامني والتعاقبي للأسلوب البديهي	16
61	تداخل الوظائف ذات العلاقة بعملية الإبتكار (كيفية تقليل الوقت إلى السوق)	17
63	مراحل أسلوب دورة الإبتكار	18
64	تطوير المنتجات "البدء من التسويق"	19
65	مصفوفة BCG (مجموعة بوسطن الإستشارية)	20
67	استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير في الحاجات والرغبات الإستهلاكية	21
70	استراتيجيات ابتكار المنتج	22
80	قوى التنافس الخمس	23
96	حجم الميزة التنافسية	24
98	استراتيجيات التنافس	25
111	تقادم الموارد والكفاءات	26

112	نظام سلسلة القيمة	27
113	سلسلة القيمة لـ بورتر	28
125	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة السيارات	29
130	منحى المبيعات الكلية بالقيمة للمؤسسة بدلالة الزمن	30
131	منحى نسبة التطور في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة	31
139	منحى دورة حياة المنتجين خلال عملية الإبتكار	32
141	منحى عوائد مبيعات المؤسسة من المنتج القديم 100 V8	33
142	منحى عوائد مبيعات المؤسسة من المنتج الجديد 100 L6	34

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الإبتكار أحد المصادر النهائية للميزة التنافسية	01
17	التصنيفات المختلفة للإبتكار	02
50	مصادر أفكار المنتجات الجديدة ونسب مساهمتها	03
129	تشكيلة منتجات المؤسسة	04
130	تطور رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة	05
138	مبيعات الحافلات 100 V8	06
139	مبيعات الحافلات 100 L6	07
140	عوائد مبيعات المؤسسة من المنتج القديم 100 V8	08
142	عوائد مبيعات المؤسسة من المنتج الجديد 100 L6	09

- مدحت أبو النصر :تنمية القدرات الإبتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر ، 2002 .
- محمد عبد الفتاح الصريفي :الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003 .
- مصطفى هني :معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي .إنجليزي .عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1984 .
- نجم عبود نجم :إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003 .
- فريد النجار :إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998 .
- محمد سعيد أوكيل :وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .
- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم محمود :نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- محمد أحمد عبد الجواد :كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، 2000.
- مصري عبد الحميد حمورة :علم النفس (الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000 .
- نيجل كنج ونيل أندرسون :ادارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة :محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 .
- أحمد سيد مصطفى :المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001 .
- راوية حسن :سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 ، 393 .
- بوقلقول 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 .
- سعيد يس عامر :الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998 .
- ردينة عثمان يوسف :بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000 .
- علي السلمي :الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر .
- أحمد سيد مصطفى :إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002
- ¹علي الشريف :الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000 ، 339 .
- شارلز مارجيريسون :القيادة بالفريق، ترجمة :سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005 .
- ابتهاج العالي :دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة" الإبداع 29 . (نوفمبر 2004 ، 64 -) . والتجديد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27

موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003 ، □ 304 .
1 محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،
2002.

صالح بن سليمان الرشيد: نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم
ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم
الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004.

سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001 .

محمد سعيد أوكيل: اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 .

نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .

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

1 1 Sylvie Martin Védrine: initiation au marketing, édition d'organisation, paris,
2003, p.179.

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

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

1 المرجع نفسه، □ 174 .

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

مصر، 1999 ، □ 341 .

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

1 نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، □ 39.

نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، □ □ 58-72

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

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

1 طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع السابق،

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

¹مدحت أبو نصر :تنمية القدرات الإبتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل الدولية، مصر ، 2002 ،
158-156□

¹نيجل كنج ونيل أندرسون :إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة :محمود حسن
حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، □ 65 .
¹مدحت أبو نصر، المرجع السابق، □ 158 .
¹المرجع نفسه، □ 156 .

¹جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس :التسويق المعاصر، الطبعة الأولى□، الدار الجامعية،
الإسكندرية، مصر، 2005 ، □ 246 .

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

¹نعيم حافظ أبوجمعة، المرجع السابق، □ 63 .

⁽¹⁾جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، □ 230 .

⁽¹⁾ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش :تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة
الأولى□، عمان، الأردن، 2004، □ 94 .

⁽²⁾ثابت عبد الرحمان إدريس :بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)، الدار الجامعية،
مصر، 2002 ، □ 33-34 .

⁽¹⁾نجم عبود نجم :إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،
2003 ، □ 256-257 .

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

¹توفيق محمد عبد المحسن :التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004 ، □ .
219

¹عبد السلام أبو قحف :أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 ، □ 38 .

¹عبد الفتاح الشربيني :إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر،
□ 104 .

¹أحمد شاکر عسكري، المرجع السابق، □ □ 39-42

¹ Lasary: Le Marketing C.est facile, ES-SALEM, Alger, 2001, p.160.

¹عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، □ 106 .

¹عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، □ 290 .

- ¹ زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد الله عبد السلام: مبادئ التسويق، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2001 ، 150 □ .
- ¹ Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.283.
- ¹ حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000 ، 169 □ .
- ¹ J.Habib, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975, p.70.
- ¹ أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، 43 □ .
- ¹ المرجع نفسه، 44 □ .
- نسليم حنا: مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001 ، □ . 191
- ¹ أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، 59 □ .
- ¹ Mohamed Seghir Djetli: Comprendre le marketing, BERTI éditions, Alger, 1990, p.121.
- ¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان أدريس، المرجع السابق، 246 □ .
- ¹ ناجي معلا، رائف توفيق: أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، 339 □ .
- (*) راجع الصفحة رقم 66 .
- ¹ محيي الدين الأهري: التسويق الفعال (المبادئ والتطبيق)، دار فكر العربي، الطبعة الأولى، مدينة نصر، مصر، 1995 ، 356 □ .
- ¹ P.Kotler, B.Dubois, Op.cit, p361.
- ¹ Yves Chirouze: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, 1991, p.144.
- ¹ نسليم حنا، المرجع السابق، 198 □ .
- ¹ فيليب كوتلر: التسويق، الجزء الرابع، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الأولى، سوريا، دمشق، 2003، 96 9 □ .
- محيي الدين الأزهري، المرجع السابق، 356 □ .
- ¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، 284 □ .
- ¹ Sylvie Martin Védrine, Op.cit, p.184.
- ¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، المرجع السابق، 2 □ .

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، □ 2 .

¹ محيي الدين الأزهرى، المرجع السابق، □ 360 .

¹ المرجع نفسه، □ 360 .

¹ محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، □ 116 .

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

¹ محيي الدين الأزهرى، المرجع السابق، □ 36 .

¹ بشير عباس العلق: الإستراتيجيات التسويقية في الإنترنت، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، □ 1 .

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، □ 236 .

□ 232 . السابق، المرجع الشهابي، يد□ إبراهيم: ترجمة تشي، إياكوبو دون

¹ Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Op.cit, p.155.

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

¹ سعيد عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001 ، □ 293 .
¹ حسين علي، المرجع السابق، □ 167 .

¹Claude Demeure, Op.cit, p.87.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، □ 14 .

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، □ 204 .

¹ عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، □ 427 .

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، □ 333 .

(¹) R.Percerou , Entreprise : gestion et compétitivité ,ED,economica ,1984,p53.

(¹) وديع محمد عدنان ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس، 2001، ¹ □ 62 .

(¹) ناجي بن حسين، تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، المؤتمر العلمي الثاني " سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات، 2001، □ 14 .

(¹)Muhtaseb ,B.M.A ,international Competitiveness of Jordan. Manufacturing industry ,Unpublished PH.D the sis ,University of strathclyde ,1995.

- (1) محمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 29، عدد 1، الأردن 2002، □ 38.
- (1) بلال خلف السكارنة، استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الإتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، □ 74.
- (1) المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الكويت، □ 22.
- (1) المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، 2003، □ 13.
- (1) H.Lesca , Structure et Système D'information :Facteurs de compétitivité, Masson, 1982,PP11-13.
- (1) Tahar BenMarzouka, « Ouverture et compétitivité des pays en développement », Edition L'haramatan, 2005,P279.
- (1)CEPII, "Compétitivité des nations", Economica, paris,1998, P129.
- (1) Commissariat General du plan, « La compétitivité globale une perspective franco allemande », la documentation française, paris, 2001, p42.
- (1) بغداد كربالي، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، 21-22 ماي 2002.
- (1) المعهد العربي للتخطيط، مرجع سابق، □ 24.
- (1) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، العدد 24، الكويت، 2003، □ 10.
- M.PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982, pp 7-14.
- (1) ، □ 1998) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، □ 65.
- (1) يحضية سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، □ 7.
- (1) أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005، □ 296.
- (1) Raymond Alain thiéart, Jean Marc Xuereb, Stratégies concepts, méthodes, Mis en Œuvre, 2^{ème} Edition, Paris, 2005,P94.

(1) Nicole P.Hofftan, "An examination of the sustainable competitive advantage, concept: past, present, and future, <http://www.amsreview.org/articles/pdf:21/04/2011.11:30h>.

(1) أحمد عيشاوي، مرجع سابق، □ 296.

(1) □ 6. مرجع سابق، (يحضية سمالي،

(1) David O.Faulkner, Andrew Cambdell, the oxford handbook of strategy, new york,2003, P353.

(1) M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

(1) □ 37. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، □

(1) M.PORTER. op cit. P35.

(1) M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986. p 85

(2) Idem. pp. 129-136.

(1) □ 87-88) نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، □.

(1) فؤاد نجيب، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، دورية الإدارة العامة، 2004، □ 635

(1) غيتاني رنا أحمد، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة بيروت العربية، □ 36.

(1) □ 121-124) مايكل بورتر، المرجع السابق، □ □.

(1) جمال طاهر حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتب القاهرة للطباعة، مصر، 2002، □ 126.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، النيل الدولية، القاهرة، 1999، □ 97.

(1) □ 110. مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، □

(1) J.P. NEUVILLE, «la Qualité en question», revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p40.

(1) In cahier « Le diagnostic stratégique : Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel », « O.UZAN », France, 1995, PP78-82.

(1) P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988, p. 63.)

(1) أحمد سيد مصطفى، «تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري»، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر (كانون الأول)، 1996، □ 1.

(1) D. Roux, «Les nouvelles dimensions du management : Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise», in, cahier français, n° 287, JUILLET-SEPTEMBRE 1998, pp. 88-89

⁽¹⁾ L. LEVY-LEBOYER, la Gestion des compétences, 2ème édition. d'organisation , 1997, p. 42

⁽¹⁾ J.L ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p. 26.

¹Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. **Stratégies concepts, méthodes, mis en oeuvre**, 2ème

Edition, (Paris: Dunod, 2005). P. 94

¹Michael E. porter. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**,

(U.S.A., free press, 1980). P. 7

¹ Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G. Smith. **Stratégie as action compétitive Dynamics**

and compétitive advantage, (U.S.A oxford université press, 2006)., p. 74

¹.41 □ يحضية سملالي، مرجع سابق،

¹ Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. Op. Cit., P. 87

¹.21 □ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،1998،

⁽¹ ثابتي الحبيب، « تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية:التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة»، مداخلة

9-8 في (الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة،

مارس2005)، □ .240

Yves Chirouze: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, 19

Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France, 2
ème édition, 1993, p20.

Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2e
édition, Alger, 2004, p.164.

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

1154, 1155.

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

Jean Jacques Lambin, Op.cit,p.282.

Jean Jacques Lambain: Le marketing stratégique, 2eédition, Ediscience
international, 1993, p.281.

المبحث الأول: ماهية وطبيعة الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك: عاملا محددًا لإستمراريتها وبقائها، وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود عدة تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول ألكسندرو روشكا⁽¹⁾: إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة⁽¹⁾. فهذا التعقيد الذي يكتنف الابتكار واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط في المصطلحات: خلط بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد...، حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع حيث نجد على سبيل المثال أن محمد عبد الفتاح الصريفي يرى بأن⁽²⁾: **الابتكار = الإبداع = الخلق**. ... ومن الملاحظ أيضا أن هناك من يترجم مصطلح innovation إلى كلمة الإبداع، في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في العربية هو كلمة الابتكار⁽³⁾. كما أن البعض استخدم مصطلح التجديد عند ترجمته لكلمة innovation. وعلى سبيل المثال كتاب "بيتر دراكر (innovation and entrepreneurship)"، حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان **المقاولة والتجديد**، في حين استخدم بيتر دراكر الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد⁽⁴⁾.

فالتجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد⁽⁵⁾ حيث يرى Yves بأن "الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال"⁽⁶⁾، 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.

أولا - الابتكار والاختراع:

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

² محمد عبد الفتاح الصريفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

³ مصطفى هني: معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي-إنجليزي-عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 246.

⁴ نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

⁵ فريد النجار: إدارة الاعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 436.

⁶ Yves Chirouze: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, 1991, p.126

وكما أشرنا في البداية، نجد أن هناك خلط بين المصطلحين لدرجة أن البعض لا يفرق بينهما ويستخدم المصطلحين للدلالة على نفس الشيء، والواقع أن درجة التشابك الكبيرة بينهما والترابط قد أسهمت في هذا الخلط الحاصل بينهما، فالبعض لا يرى بأن هناك فرق بينهما وأنه يمكن استخدامهما كمترادفين وبشكل متبادل كما يرى ذلك كل من ميليا و لاثام **Mealiea and Latham** ⁽¹⁾، بينما البعض الآخر يفرق بينهما، وسنحاول أولاً من خلال التعريف الآتي، معرفة ما المقصود بالاختراع ثم نتطرق إلى إبراز العلاقة بينه وبين الابتكار، حيث يعرف **أوكيل سعيد** الاختراع على أنه: " كل جديد في المعلومات العلمية، ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظرياً في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقياً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين " ⁽²⁾ .

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" ⁽³⁾، ومن خلال هذا التعريف للاختراع، نستنتج أن الاختراع لا بد أن يكون شيئاً جديداً بشكل تام وما دون ذلك لا يعتبر اختراعاً، كما يجب أن يكون ملبياً لحاجة إنسانية، وهذا يوضح أن هذا التعريف يتبنى المقولة الفلسفية لأفلاطون بأن الحاجة هي أم الاختراع، والتي أطلقها منذ 2500 سنة حيث بقيت صالحة حتى بداية القرن العشرين حيث كانت الحاجة وراء عدد كبير من الاختراعات التي شهدتها البشرية، لكن مع بداية القرن العشرين أصبحت الرغبة هي أم الاختراع، وعلى سبيل المثال نجد أنه لم تكن هناك أي حاجة وراء اختراع جهاز الفيديو المنزلي، وإنما كانت رغبة جديدة لمتابعة المواد الترفيهية والتعليمية. فالواقع اليوم يشير إلى أن المؤسسات 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** بأن " :الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية" ⁽⁴⁾، ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماماً وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراعاً، إلا إذ كانت مرتبطة بالتكنولوجيا كما يشير **Robbins and coulter**، وفي إطار العلاقة بين الاختراع والابتكار نجد أن **Yves** قد فرّق بينهما ، حيث يرى بأن " :الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتتمية المعرفة الإنسانية بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد " ⁽⁵⁾ .

أما **محمد أحمد عبد الجواد** فيرى بأن "الابتكار هو القدرة على الاختراع" ⁽⁶⁾، 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 ⁽⁷⁾، أما **Marie Debourg** فتري بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وتعطي مثال

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ 17 .

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

³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم محمود :نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، □ 421.

⁴ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ 17 .

⁵ Yves Chirouze, Op.cit, p.126,127

⁶ محمد أحمد عبد الجواد :كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، 2000، □ 12.

⁷ Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France, 2 éme édition, 1993, p20.

على الليزر بأنه اختراع وأن الأقرا □ الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر⁽¹⁾، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية: **الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري**.

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة 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.

ثانياً - الابتكار والإبداع:

قبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار لابد من التوقف عند مصطلح: الإبداع، والذي يعني النمو، وإلى الفعل **create** في الإنجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبداع والذي يعني سبب المجيء حيث أن مصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية **kere**⁽²⁾.

ويعرف قاموس بنجوين السيكولوجي الإبداع: "بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالثفرد والحدائة"⁽³⁾، وهذا يعني أن عملية الإبداع تتم على مستوى العقل وتعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحدائة، وفي إطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخلط وعدم التفريق الحاصل بينهما كما أشرنا سابقاً، نجد أن هناك وصف للعلاقة بينهما بأنهما يعنجان نفس الشيء، حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية: **الابتكار = الإبداع ...**، ويعرف الإبداع بأنه تبني فكرة جديدة موجودة"⁽⁴⁾، في حين يرى البعض بأن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة، وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل"⁽⁵⁾ وهذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة، بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار. فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد فيسمى ابتكار"⁽⁶⁾، ولذا فإن 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 لكنه شرط غير كاف"⁽⁷⁾، 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

¹ Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2e édition, Alger, 2004, p.164.

² مصري عبد الحميد حمورة: علم النفس (الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، □ 73.

³ نيجل كنج ونيل أندرسون: ادارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، □ .

42

⁴ محمد عبد الفتاح الصريفي، المرجع السابق، □ (12) .

⁵ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ 17 .

⁶ أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، □ 572 .

⁷ Amabile, T.M.: Creativity in context: Westview Press, New York, 1996, p. 1154, 1155.

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

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 نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق.

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

ثالثا - 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 تطبيقها" (1)، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا، هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى خاصية يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال حيث يعرف longman الابتكار على أنه " أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت" (2)، أما بيتر دراكر P.F.Drucker فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق" (3).

وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين المقاربتين بحسب (Anderson & Tushman) 1986 وهي (4) :

مقاربة التدمير الخلاق (la destruction créatrice) 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 ضمانا 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" (5)، 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 (02) يوضح أبعاد هذا التعريف، حيث يؤكد أيضا على أن الابتكار هو (6) :

¹ راوية حسن :سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 ، □ 393 .

² G.F..ADAM: Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982, p.244 .

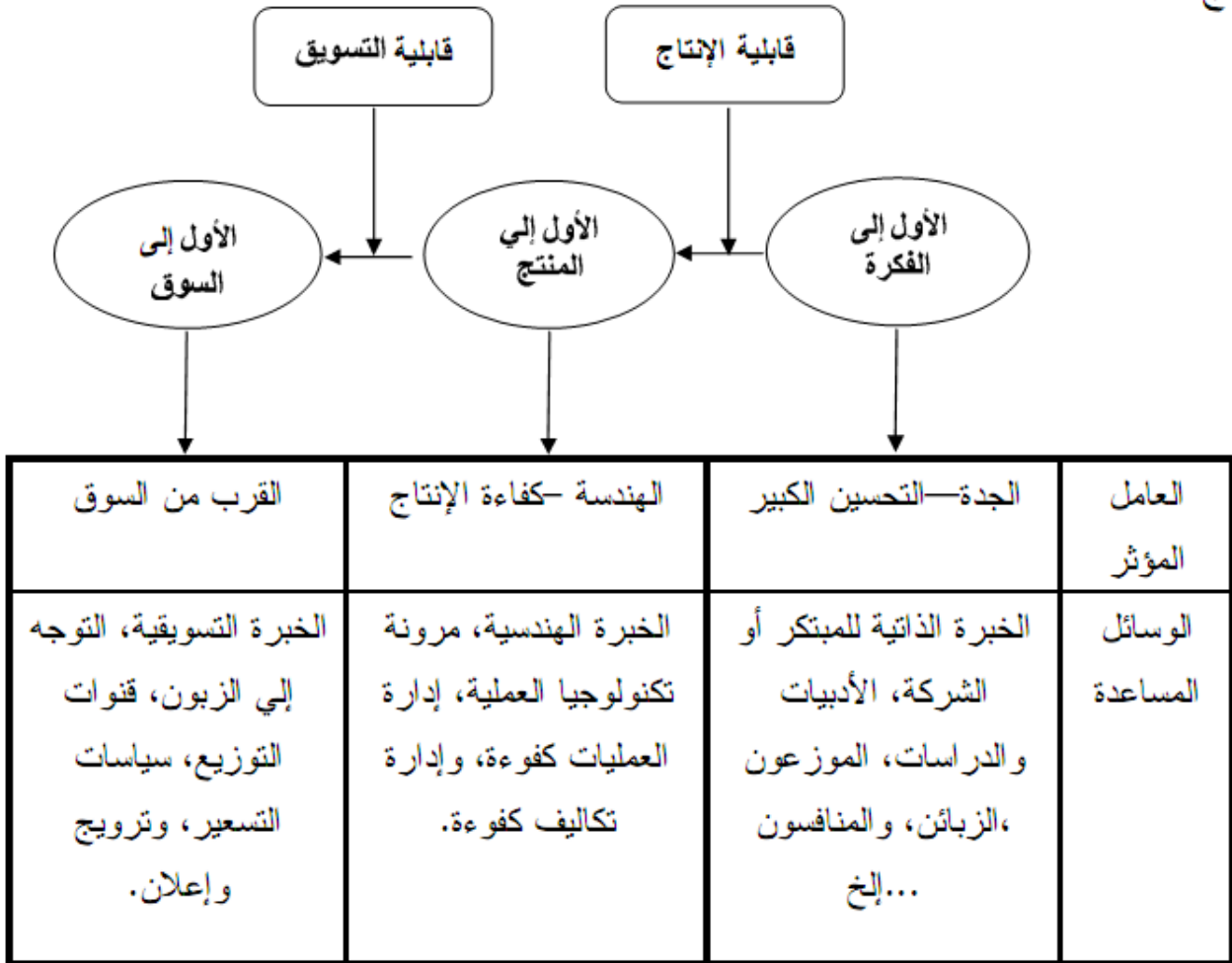
³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ 21 .

⁴ 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 ، □ 4 .

⁵ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ 22 .

⁶ المرجع نفسه، □ 23 .

- قدرة الشركة في حالتها الفرد المبتكر العامل في المؤسسة أو تداؤب أفرادها كفريق؛
- ما هو الجديد وهذا هو جوهر الابتكار بوصفه توليفة جديدة لما هو موجود أو كشفاً جديداً 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 المنافسون؛
- الابتكار قائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.



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

المصدر: نجم عبود، مرجع سابق، ص 23 .¹

ولقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا.
ومن بين هؤلاء مايكل ويست ورفاقه، حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الإبتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالآتي:²

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 23 .

² نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، المرجع السابق، ص 23، 22.

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

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

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

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

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

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

المطلب الثاني :أهمية الابتكار

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيراً في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضاً على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معياراً يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفقيها، 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 لعاملها، وهذا يمثل زيادة بمقدار (540 %) في السنوات الأربع ما بين 1999 -2003³، ولقد أصبح العائد من الابتكار مهم ونتائجه في كثير من أحيان مبهرة

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

² محمد عبد الفتاح الصريفي، المرجع السابق، □ 38 .

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ 15 .

(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 M3 الأمريكية أن حوالي 32 % من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنويا نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة¹، ونجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها 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 في مقدمة هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل² :

-ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛

-كبر حجم منظمات الأعمال؛

-ارتفاع توقعات المستهلكين؛

-نقص الموارد؛

-تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة كما أشرنا سابقا لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة الورقة الراححة 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 اتباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق "³.

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 السبق في السوق⁴.

أما **Porter** فقد أكد على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل أكثر من ذلك نجد أن

تشير **ميرهون** يؤكد في كتابه الأحدث على أن الابتكار = ميزة تنافسية⁵.

فالكثير من الكُتاب 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 حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد

¹ سعيد يس عامر، المرجع السابق، □ 293 .

² سعيد يس عامر، المرجع نفسه، □ 283 .

³ ردينة عثمان يوسف: بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص 122 .

⁴ علي السلمي: الإدارة المعاصرة، □ كتبة غريب، □ صر، بدون تاريخ، □ شر، ص 252 .

⁵ جم عبود، جم، المرجع السابق، ص 20.

أكبر من الشركات أهم مصادر الميزة التنافسية هذه الأيام.

والشكل التالي يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية:

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

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

المصدر: رجم نصيب، آمال عياري: الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى دولي،

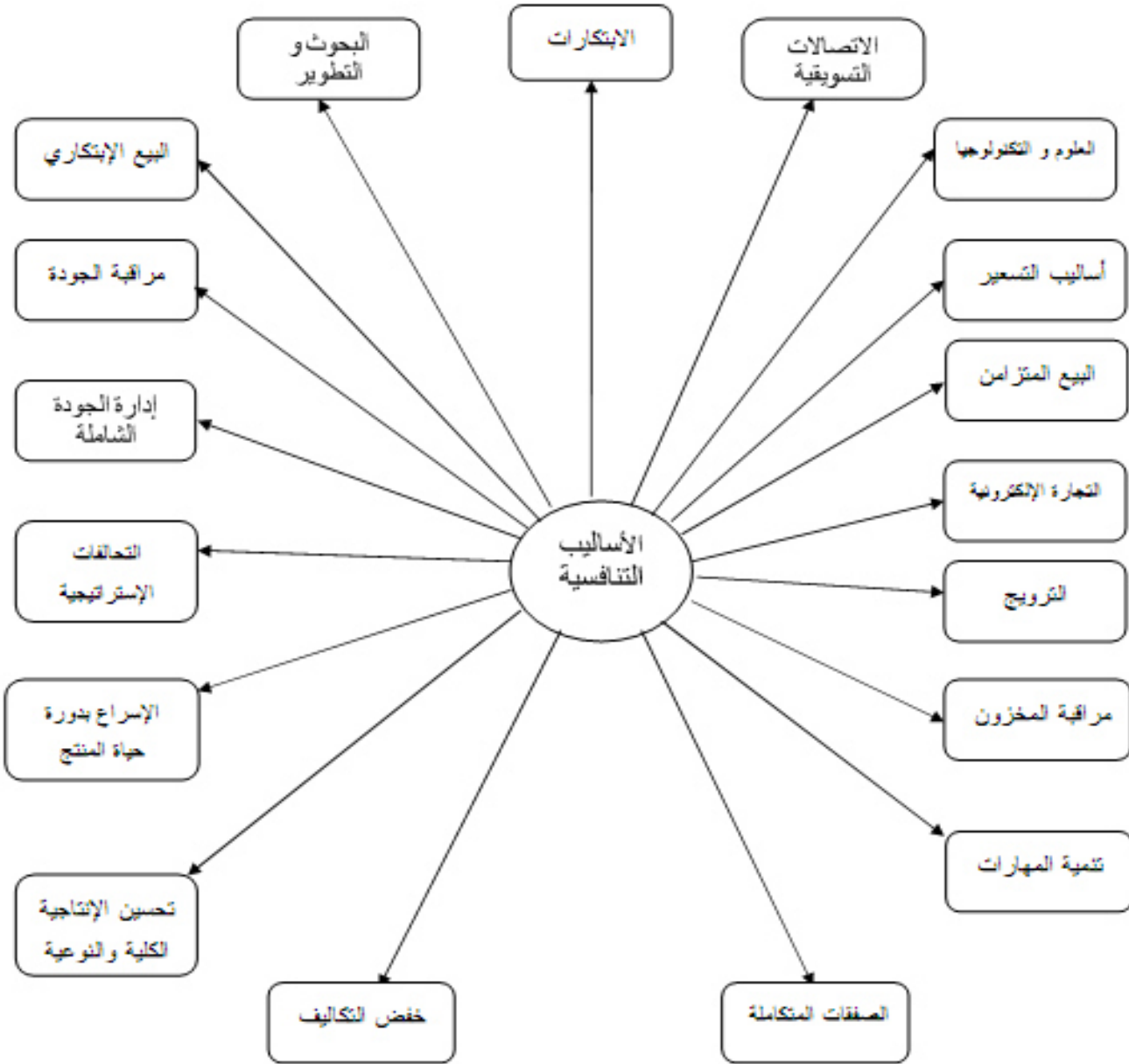
تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 30 /أكتوبر، 2002.

ونجد مما سبق أن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأحد أهم أساليب

التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري لتنافسية المؤسسة ونموها كما يؤكد على ذلك Yves¹.

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 أنه:¹

- يُمي 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 وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يحسن من جودة المنتجات؛

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

-يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم 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.

المطلب الثالث: أنواع الابتكار

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

1- ابتكارات كبيرة **Macro innovations**:

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

2- ابتكارات أساسية **Innovations de Base**:

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

3- ابتكارات التحسين **Innovations d'amélioration**:

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

وهناك من يصنف الابتكارات إلى ابتكارات متجسدة في الآلات ومنتجات جديدة، وابتكارات غير متجسدة

تظهر في الأفكار والنظريات والمفاهيم الجديدة، ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف 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 المخاطرة²، ويرى علي

الشريف أن الابتكار الجذري هو "سلعة جديدة تماماً تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار

التدريجي فيعني تعديلاً في سلعة موجودة"³، 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

¹ بوقلفول الهادي، سوامس رضوان، المرجع السابق، 60.

² Jean Jacques Lambin, Op.cit,p.282.

³ علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، 339.

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: ¹

أولا - حسب النظم الاجتماعية الفنية:

يفرق F.Damanpour and E.William 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.

ثانيا - ابتكارات المنتجات والعمليات:

يمكن تعريف ابتكارات المنتجات بأنها تتوجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق أما ابتكارات العملية فهي ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي. وإذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك، وفي دراسة على عينة من 101 بنك أمريكي وجد أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من العمليات، والسبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر .

ثالثا - حسب خصائص الابتكار:

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

الابتكارات:

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

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

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

رابعا - حسب مصدر الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكارات طبقا لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات: ²

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

2 ابتكارات خارجية: وهي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن

تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج (في بعض الأحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكارات

¹يجل كنج ويل أدرسون، ترجمة حمود حسن حسني، المر مع السابق، ص 223.

² نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 109 .

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

ضمن أطر محددة)، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستيلاء)، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر داخلها (عقبة لم يبتكر هنا)، ولقد عانت الشركات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلاً، في مقابل الشركات اليابانية التي لا تتوانى في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها.

والجدول التالي يوضح هذه التصنيفات:

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

الجدول رقم (02) يمثل التصنيفات المختلفة للإبتكار

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

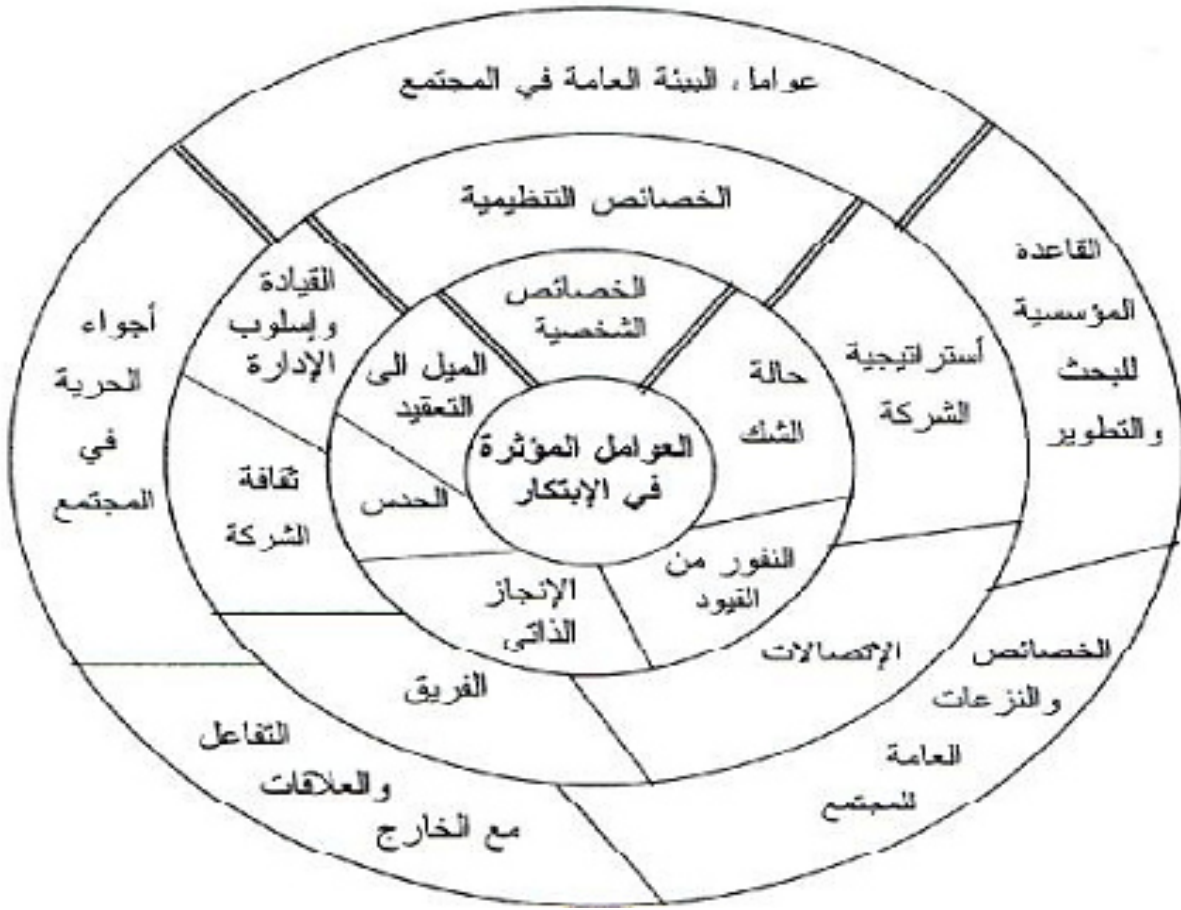
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الإبتكاري ظاهرة معقدة وديناميكية مما يعني وجود عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، كما أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الإبتكاري في ظروف معينة، ولا تكون كذلك في ظروف أخرى وربما هذا ما يزيد في درجة تعقيده.

ومع هذا فإن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الإبتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي :

مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع¹

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الإبتكار :



الشكل رقم (03) يمثل العوامل المؤثرة في الابتكار

المصدر : المرجع نفسه، ص 130 .

أولاً - مجموعة الخصائص الشخصية:

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد²، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخا □ المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد

¹ نجم عيود نجم، المرجع السابق، □ 129 .

² مدحت أبو النصر، المرجع السابق، □ 90 .

المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخا □ المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلا من ماذا يكون¹. كما أنهم يتميزون ب²:

-حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛

-يتحدوا الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛

-يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛

-يأتوا بتبصرات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفر □.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي³:

1-الميل إلى التعقيد:

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل

الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

2-حالة الشك:

وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطل هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طال بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

3-الحدس:

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، ويوضح(Bois 1978) على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من استخدام والاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة⁴.

¹ شارلز □ □ بيريسون: القيادة بالفريق، تر □ مة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص 72 .

² المرجع نفسه، □ □ 73 .

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ □ 12 .

⁴ ابتهاج العالي: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة" الإبداع)

29 نوفمبر 2004، □ □ - 64. والتجديد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27

4- الإنجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته¹، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو Maslow للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها، وعمليا لن يشبع هذه الحاجة إلا نسبة ضئيلة جدا من الأفراد في أي مجتمع من ذوي المساهمات التي لا تُنسى²، ولا عجب في أن الفرد المبتكر يسعى إلى إشباع هذه الحاجة.

5- النفور من المحددات والقيود:

إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا وامتسع ما لا يمكن أن يحدها شيء، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ثانيا - مجموعة العوامل التنظيمية:

إن الشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الإبتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الإبتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبتكار³:

1- إستراتيجية المؤسسة:

وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من الشركات، شركات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي الشركات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه والنمط الثاني يتبّع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفر [كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الإبتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

2- القيادة وأسلوب الإدارة:

لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعّالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة " على أنها ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك⁴، فالقيادة الإبتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية

¹ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص 304 .

² محمد ابراهيم عبيدات: سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2002، ص 95 .

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 135 - 139 .

⁴ صالح بن سليمان الرشيد: نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر

العربي السنوي الخامس في الإدارة " الإبداع والتجديد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص 35 .

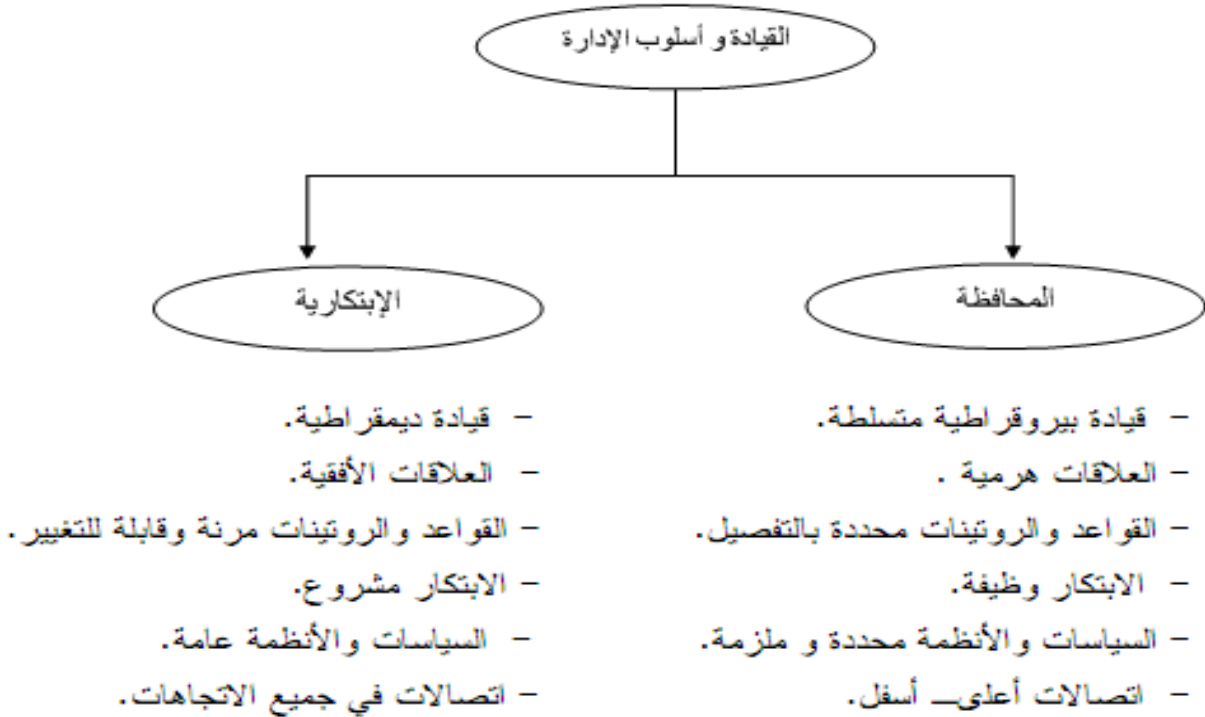
الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشيع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، الروتينات القوية، واتصالات أسفل -

الأعلى.

والشكل التالي يوضح الاختلاف بين النمطين:



الشكل رقم: (04) يوضح القيادة وأسلوب الإدارة

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 137 .

3-الفريق:

يعرف الفريق على أنه "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"¹، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب الشركات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملاءمة لتعزيز ودعم الابتكار، ولقد أصبحت المؤسسات تشجع استخدام هذه الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمواجهة خطرين:

أ - خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

¹ أحمد سيد صطفي: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، المرجع السابق، ص 4 .

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

ب - تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتعبة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة.

4-ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الأشياء " ¹.

ونجد أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف الشركات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

5-العامل المؤثر:

إن الابتكار في الشركة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار فعلى سبيل المثال:
-إذا كان الابتكار يؤثر على الزبون فإن العامل المؤثر هو القيمة (الحدود المقارنة بين التكلفة وما يحصل عليه الزبون).

-إذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.

الاتصالات:

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء ²، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط الشركة، ففي الشركات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقسيم المعلومات بين أعضائها من جهة، وبين مختلف أقسام الشركة وإداراتها من جهة أخرى، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة الشركة على الابتكار والذي يكون أصلاً غير مرغوب فيه.

ثالثاً -مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقائه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل

¹ نجم عيود نجم، المرجع السابق، □ 137 .

² صالح بن سليمان الرشيد، المرجع السابق، □ 39 .

وأیضا المؤسسات فكلهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع:

1- الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع¹:

أ -العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

ب -العوامل السياسية:

تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

2-القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

أ -مراكز البحث والجامعات:

تلعب دورا مهما في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وما يسهم به في إثراء التراث المعرفي الإنساني، والبحث التطبيقي وما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية(التكنولوجية) والمنتجات، كما أنها تساهم في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

ب -نظام البراءة:

إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على " أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية² "وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين، والذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم باللاحق بسرعة بالمبتكر صاحب الابتكار الأصلي الذي أنفق الكثير ليصل إلى هذا الابتكار، بل ومنافسته مما يضيع عليه فرصة الانتفاع بالابتكار الذي توصل إليه، وبالتالي ضياع كل جهوده سدى، وعليه فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين، ليكون هذا التعويض حافز قوي من أجل الابتكار، غير أنه من جهة أخرى قد يدفع هذا النظام وما يوفره من حماية قانونية اعتماد الأفراد والمؤسسات على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق دون مواصلة الابتكارات كضمانة للتفوق، حيث استمرت

¹سعيد يس عامر :الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001 ، 600 .

²محمد سعيد أوكيل :اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 ، 16 .

مؤسسات كثيرة لفترة طويلة تحصل على جعالات(*) من الشركات الأخرى التي تستخدم براءاتها وتراخيصها¹، ولا شك في أن هذا له تأثير على تباطؤ عجلة الابتكار.

3- أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة:

حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة.
(*) هي تعويض مالي تدفعه الجهة المستفيدة من البراءة علي الجهة المالكة.

المبحث الثاني: مفهوم، مراحل ومتطلبات الابتكار التسويقي

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

المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي

إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي²، ويعرف على أنه: " وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية"³، 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"⁴، 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

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، 10 .

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

³ نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، 40 .

⁴ المرجع نفسه، 40 .

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

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 للسوق¹ ، 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، 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 تفرد 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 معينة² وأهم مجالات الابتكار التسويقي تتمثل في تجديد 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 الفيديو³ ، الابتكار في أساليب البيع، ابتكار نظم جديدة للتوزيع المادي للسلع، ابتكار وسائل الإعلان والترويج وأساليب عرض السلعة (عبر الإنترنت)⁴ ، طرق جديد في التسعير (التسعير السيكولوجي)، كل هذه الأمثلة تعتبر نوع من الابتكار في مجال التسويق، وإن كان بعضها نتيجة ابتكارات تكنولوجية بحتة ووجدت تطبيقات لها في التسويق كاستخدام الانترنت في مجال التسويق، والتي ظهر عنها ما يسمى بالتسويق الإلكتروني، واستخدام مكثرت في مجال البيع حيث ظهر عنها ما يسمى بالبيع الآلي.

وبالتالي فإن الابتكارات التسويقية منها ما هو ابتكارات تكنولوجية ووجدت تطبيقات لها في التسويق، وهنا فإن عنصر الجودة والحدثة مصدره التكنولوجيا وعادة ما تدخل هذه الابتكارات في زمرة الابتكارات الجذرية (القطع)،

¹ كون إياكوبوتشي: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، ترجمة: إبراهيم يحي الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002 ، 235 .

² نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، 40.

³ Sylvie Martin Védrine: initiation au marketing, édition d'organisation, paris, 2003, p.179.

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

الفصل الأول

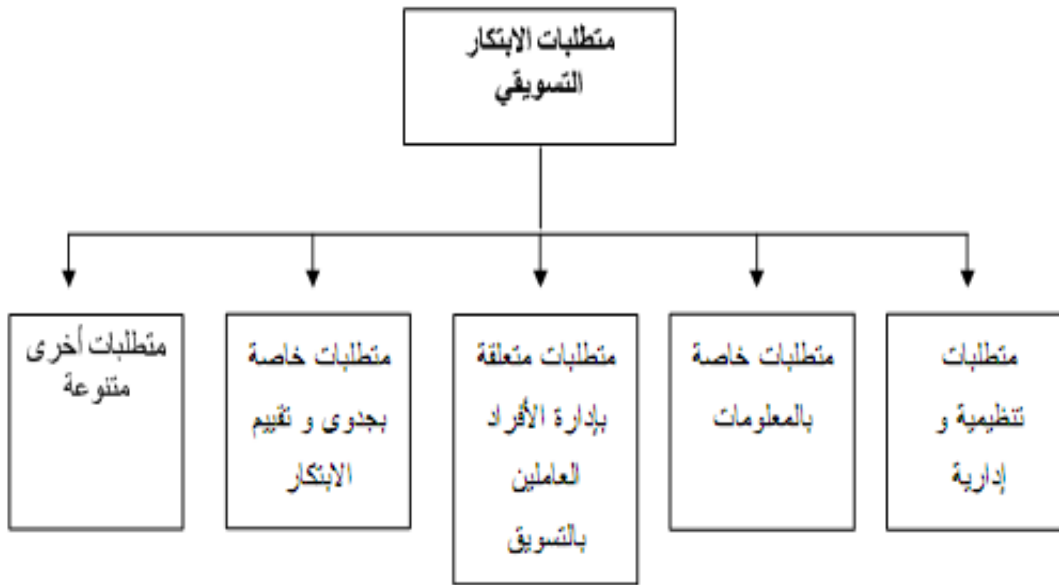
عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

ومنها ما هو أفكار تسويقية جديدة تم تطبيقها في مجال التسويق حيث يكون عنصر الجدة 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

المطلب الثاني: 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 متنوعة.²



والشكل التالي يوضح متطلبات الابتكار التسويقي:

الشكل رقم: (05) يمثل متطلبات الابتكار التسويقي

المصدر: المرجع نفسه، ص 30 .

أولاً - المتطلبات التنظيمية والإدارية:

¹ Jean Jacques Lambin, Op.cit, p.281

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

تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي

عرض لأهم هذه المتطلبات:

1- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

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

2- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الإبتكارية:

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 النظم¹، بحيث أن مخرجات قسم معين تكون مدخلات لقسم آخر وهكذا.

ثانيا -متطلبات خاصة بالمعلومات:

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

1-وجود آلية أو نظام أمني:

وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات عندما تكون مجرد أفكار، إذ أن هذا التسرب قد يضر بالمؤسسة بشكل أو بآخر وقد يضيع عليها فرصة الانتفاع بهذا الابتكار، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها التسويقية من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين، وذلك من خلال حصر هذه المعلومات على عدد محدود من العاملين لديها، والعمل على خلق ولاء قوي لديهم اتجاهها.

2-توافر المعلومات المرتدة:

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

3-نظام فرعي للمعلومات التسويقية:

¹المرجع نفسه، □32.

إن وجود نظام معلومات تسويقية مهم للابتكار التسويقي حيث يعرف على أنه " ذلك النظام الخا [بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في اتخاذ القرارات التسويقية " ¹، ويعمل نظام المعلومات التسويقي بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لمتخذ القرار التسويقي. كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات على المنافسين والخطوات التي سيقبلون عليها ومجالات القوة والضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بخططهم المستقبلية الخاصة بالابتكار التسويقي (سواء في طرح منتجات جديدة أو ابتكار في أي عنصر تسويقي آخر) من خلال ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية، وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية ²، وهذا ما يسمح للمؤسسة من تقويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال.

ثالثا -متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

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

1-اعتبار القدرات الإبتكارية شرطا لشغل الوظائف:

يجب اعتبار توافر قدرات ابتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطا مهما وضروريا في نفس الوقت، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي وهذا ما أكده **Barron** حيث يرى: " أن الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن " ³، وكما أشرنا سابقا بأن الشخص المبتكر هو لب الابتكار سواء في التسويق أو في أي مجال آخر، لذا يجب أن يكون المرشحين للعمل في إدارة التسويق أفراد ذوي قدرات ابتكارية ويتمتعون بمستوى علمي أكاديمي في التسويق في نفس الوقت، وبالتالي يجب على إدارة 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.

2-نظام فعال للتحفيز على الابتكار:

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

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

²المرجع نفسه، ص 174.

³طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، المتحددة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999، ص 341.

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.
رابعاً - متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية:

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

2

- التغير في درجة رضا العملاء؛
 - نسبة زيادة المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار؛
 - التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة مع العائد منه؛
 - نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار؛
 - التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة تبني وتطبيق الابتكار.
- خامساً - متطلبات متنوعة:**

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

1- توقع مقاومة لـ[ابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها:

قد تأتي مقاومة الابتكار التسويقي من داخل المؤسسة (العاملين لديها) أو من خارجها (المستهلكين، الموردين، الموزعين...)، وبصفة عامة فإن أسباب مقاومة الابتكار سواء من داخل المؤسسة أو خارجها تعود إلى عدم التأكد، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الابتكار، أما الموزعين والموردين فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة وحتى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الابتكار نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للابتكار، حيث يشعر هؤلاء الأطراف بالقلق ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن المقاومة تكون أمراً حتمياً وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء وإنما قد تشترك فيها عدة أطراف، وبصفة عامة ما يهتمنا في الابتكار التسويقي هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات

¹راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 369.
²عديم حافظ أبو□ معة، المر□ع السابق، ص39.

التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في تجربة الجديد (الولاء للقديم)، ومهما كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها وأسبابها وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها.

2-التوازن في مجالات الابتكار التسويقي:

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

المطلب الثالث: 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 آخر¹، 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:

أولاً -مرحلة البحث عن الأفكار:

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل % 50 من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين % 50 الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار (العصف الذهني، التحليل المورفولوجي، طريقة التراكيب...) وفرق العمل⁴.

وقبل التطرق إلى مصادر الأفكار الجديدة سنحاول تعريف معنى الفكرة الجديدة حيث يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة بأنها : "ذلك الأمر الذي نريده جديداً وعلى شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على نفعة □ طلبية أو

¹ المر □ مع السابق، ص ص 41-53 .

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

³ عيم حافظ أبو □ مع □ المر □ مع السابق، ص ص 58-72

⁴ Pierre Grégory et al: techniques du marketing, 2e édition, vuibert, Paris, 1995, p.78

□ رغوبة□ ن قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق¹ ، ويمكن أن□ ميز بين□ لالة□ صادر أساسية
للأفكار الجديدة وهي:²

1- مصادر أفكار عشوائية (غير مخططة):

وهي□ صادر غير□ خطط لها□ سبقا حيث تأتي بالصدفة وقد تكون□ ل□ حة للعاية، وعلى سبيل المثال
□ جد أن□ شروب (كوكا كولا) المعروف كان□ نتيجة□ طاً غير□ قصود□ بوضع الصودا□ مزوج بالكولا بدلا
□ ن الماء، لكن لا يمكن الاعتماد على□ ثل هذه المصادر في□ ل□ روف المنافسة الشديدة والتغيرات
المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة.

2- مصادر الأفكار المنظمة:

وهي تلك المصادر المحددة والمخططة□ سبقا والتي تجري إدارتها في□ ل□ تنظيم□ حدد□ ن□ باب
المؤسسة، حيث يتم□ مع الأفكار في□ ل□ جموعة□ ن الفنون المتكاملة في□ ل□ ار تخطيط
□ حكم، و□ ن أهم هذه المصادر الزبائن حيث تعتبر الأفكار التي تأتي□ ن الزبائن□ ن أهم الأفكار
ويتم الحصول عليها□ ن□ لال الأساليب المختلفة (بحوث التسويق، تحليل الفرص التسويقية وفحص
وتحليل الشكاوي)، كما يعتبر المنافسين أيضا□ ن أهم□ صادر الأفكار المنظمة ويتم الحصول عليها،□ ن
□ لال□ تابعة كل□ طواتهم وتحليلها وبالجوء إلى□ نافذ التوزيع ودراساتها بالإضافة إلى فريق العمل
بالمؤسسة حيث تعول المؤسسات على أفكار العال□ لين بها ككل و□ مع أفكار□ ن□ مال البيع و□ ن□ ختلف
أقسما□ المؤسسة.

3- مصادر الأفكار الإبتكارية:

وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية□ نظمة، و□ ن أهم هذه
النماذج:

أ - العصف الذهني: Brainstorming

قد□ Alex Osborn أسلوب العصف الذهني لأول□ مرة سنة 1953 ، و□ ن ذلك الحين وهو
يستخدم□ بشكل واسع الإلتشار في□ أواع عديدة□ ن المنظمات للتعامل□ مع□ ختلف المشكلات التي قد
توا□ هها، كما□ ه□ ن أهم الأساليب التي تستخدم□ في توليد الأفكار، وهذا الأسلوب□ بني على□ للاحظة
تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون□ شأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي الخشية□ ن
التقييم (أي الخوف□ ن أن توا□ ه الفكرة بالسخرية أو بالعداء□ ن□ باب الز□ لاء أو الرؤساء)، وبسبب هذا
الأ□ ر□ جد أن الكثير□ ن الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها، ويهدف العصف
الذهني إلى□ ل□ ه هذه العقبة□ بابا ويقو□ هذا الأسلوب على□ بدأين أساسيين:³

-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

¹ محمد إبراهيم عبيدات :تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 ، □ 55 .

² طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع السابق، □ 343 .

³ علي الحمادي 30 :طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999 ، □ 46-47

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

يساعد على إكثار الأفكار المطروحة وتنوعها وبالتالي يمكن أن تتجح أفكار أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها ولكنها في الواقع قد تكون جيدة، وبخاصة إذا استخدمها أشخا □ 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 أكفا 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.

-**إط□□ 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.

ب - مختبر توليف الأفكار Synectics :

ويسمي 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 معينة²، 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 خبيرا ومشاركا في المشكلة، ولا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيحائية والاهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم طرح المشكلة عند بدء الجلسة أولا ثم تطلب الأفكار والحلول حولها، فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفا وجعل المألوف غريبا³، حيث يتم التعرف على الجديد أي المشكلة، والتي يجب أن تتخذ طابعا مألوفا من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديدا دقيقا، وهناك ثلاثة نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب:⁴

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

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

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

ج - تحليل التغيرات الممكنة Morphological analysis :

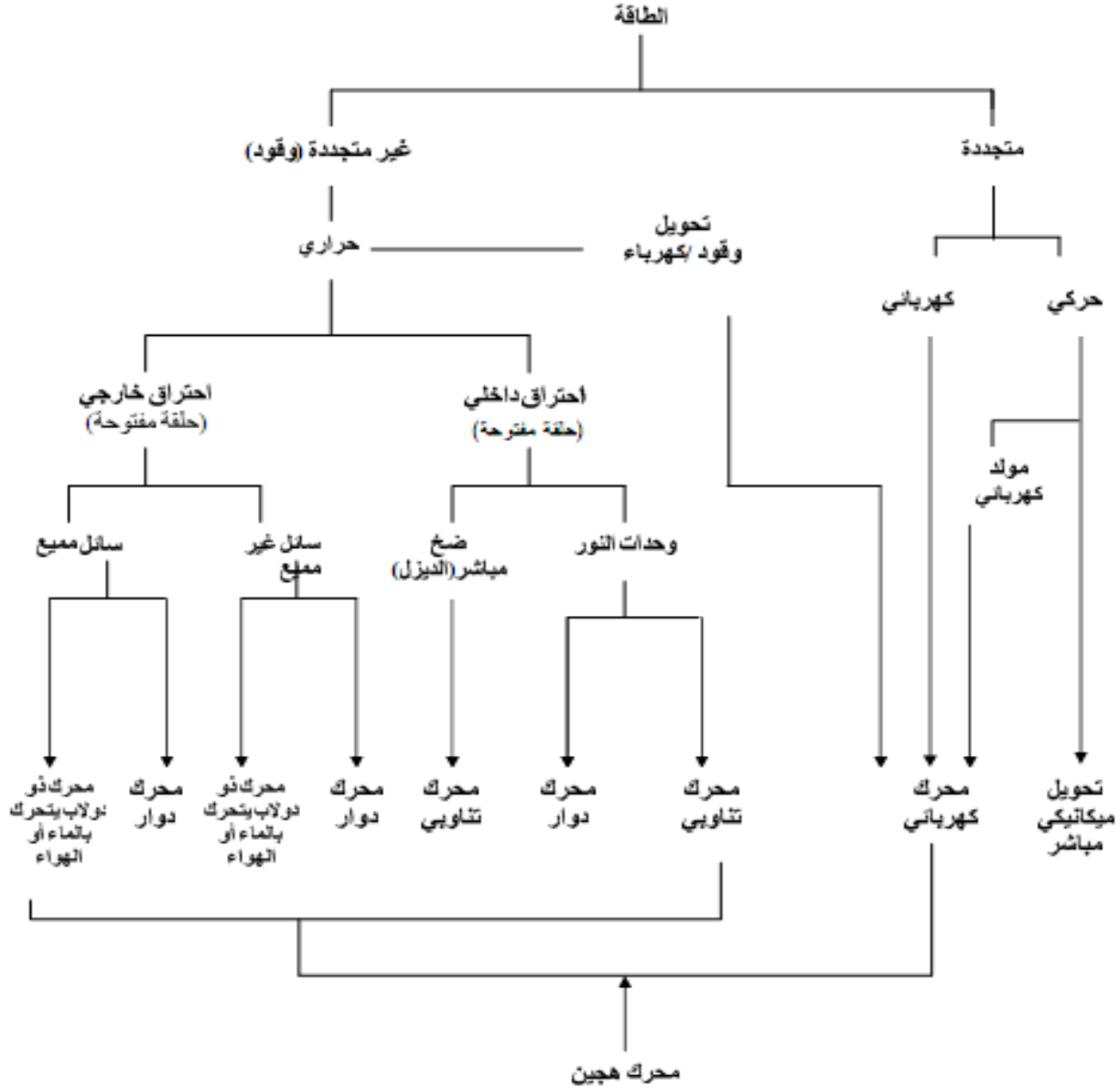
¹ المرجع نفسه، □ 47.

² دحت أبو نصر: تنمية القدرات الإبتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل الدولية، مصر، 2002، □ 156-158

³ نجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، □ 65.

⁴ مدحت أبو نصر، المرجع السابق، □ 158.

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 جديدة¹، 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 ممكنة²، والشكل التالي يوضح ثالاً لاستخدام التحليل المرفولوجي (تحليل التغيرات الممكنة)، ويتعلق الأمر بنوع الطاقة التي يشتغل بها حر سيارة والتحليل تقريبا ل لكن التطبيقات المعطاة أب نها افتراضي.



الشكل رقم: (06) يوضح استخدام التحليل المورفولوجي في التوصل إلى توليفة جديدة تجاه مشكلة الطاقة آلة محرك سيارة

¹ المرجع نفسه، 156 .

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، 246 .

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.

ثانيا - غربلة وتصفية الأفكار:

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها ولذا يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية، ولكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، وبالتالي فإنه لا داعي لمواصلة النظر فيها ولذا يجب غربلة هذه الأفكار 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:

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

الشكل رقم (07) يوضح مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة

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

ويجب على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما:¹

أ - خطأ الإسقاط: وتمثله الخانة ج في الشكل رقم (08) 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.

ب - خطأ الاستمرار: للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد تقود إلى فشل الابتكار وتمثله الخانة ب في الشكل رقم (08)

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.

ثالثا - تقييم الأفكار الابتكارية:

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

الفصل الأول

عموميات حول الإبتكار والإبتكار التسويقي

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 تقييماً لها، 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: ²

1-تحديد جوانب أو عناصر التقييم؛

2-تحديد أوزان لعناصر التقييم؛

3-تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير؛

4-تحديد وضع كل فكرة طبقاً لكل من هذه المعايير؛

5-ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر؛

6-تجميع النقاط المرجحة.

وفي ما يلي مثال تطبيقي لهذه الطريقة: ³

إذا كانت جوانب التقييم تتضمن جانباً مالياً وجانباً تسويقياً وجانباً فنياً وهي الخطوة الأولى والأوزان (النقاط) المحددة لكل من هذه الجوانب 20، 50، 30، لكل من الجانب المالي، التسويقي والفني (الخطوة الثانية)، وأن الجانب المالي يتضمن عدة معايير مثل الربح المتوقع من تنفيذ الفكرة مقارنة بالمبيعات ومعدل دوران المنتج، وكانت هناك ثلاثة أفكار يتم تقييمها وكانت النتائج كالآتي:

المعيار	الفكرة طبقاً للمعيار	وضع الفكرة طبقاً للمعيار
الربح المتوقع /المبيعات (%20)	1000000/15000 (%15)	%20 / %15 %75=100×
معدل دوران المنتج 5 مرات	4 مرات	%80=100 ×(4/5)
معدل دوران الأصول 6 مرات	4 مرات	%67=100 ×(6/4)

¹نعيم حافظ أبوجمعة، المرجع السابق، □ 63 .

²المرجع نفسه، □ 65.

³المرجع نفسه، □ 65-67

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

متوسط وضع الفكرة طبقا للمعايير الثلاثة : $(75\%+80\%+67\%)/3=74\%$

عدد النقاط التي تحصل عليها الفكرة في:

العنصر المالي = وزن العنصر (20) $\times 0.74 = 14.8$ نقطة

وهذا يعني أن هذه الفكرة قد حصلت على 14.8 نقطة من 20 نقطة في العنصر المالي.

وبتطبيق نفس المنطق مع جوانب الأخرى للتقييم (التسويقي والفني) في تقييم هذه الفكرة وبافتراض أن نتائج التقييم للأفكار الثلاثة كانت كالآتي:

الترتيب	إجمالي النقاط	النقاط			الفكرة
		مالي (20)	سوقي (50)	فني (30)	
(3)	70	14.8	40	15.2	س
(2)	74	16.5	41.5	16	ص
(1)	76	14	45	17	ع

واستنادا إلى النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن الفكرة (ع) هي أفضل الأفكار الثلاثة وإذا كان هناك معيار محدد مسبق من طرف المؤسسة وهو استبعاد الأفكار التي أقل من 75 نقطة فإننا في هذه الحالة نستبعد الفكرتين ص و س.

رابعا- اختبار الابتكار (الفكرة):

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة والمقصود بعملية اختبار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه مرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.

خامسا- تطبيق الابتكار:

بعد أن نجح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر ولهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية: متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟، والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

سادسا - تقييم نتائج التطبيق:

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

المبحث الثاني: أهمية ابتكار المنتجات وعوائقه

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

وسنحاول من خلال هذا المبحث تحديد مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وأهم تصنيفاته، وأهمية

ابتكار المنتجات بصفة عامة وأهم معوقاتهما.

المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة وأنواعها

أولا - مفهوم المنتج الجديد:

إن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد، وذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد كما أن درجة 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 صغيرا فإنه يعتبر منتجا جديدا، كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديدا بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجا جديدا، بينما يرى البعض ومن بينهم Assael أن المنتج الجديد لا يجب أن يكون جديدا للمستهلكين بالضرورة، بل ويمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمنظمة نفسها⁽¹⁾، وعلى ضوء هذا الخلاف في وجهات النظر حول معنى المنتج الجديد، أوردنا هذا التعريف الشامل حيث يعرض مختلف وجهات النظر حول مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وهو كالتالي:

"إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا المنتج جديدا على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد، وهذا قد يشمل مواصفات

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

الفصل الأول

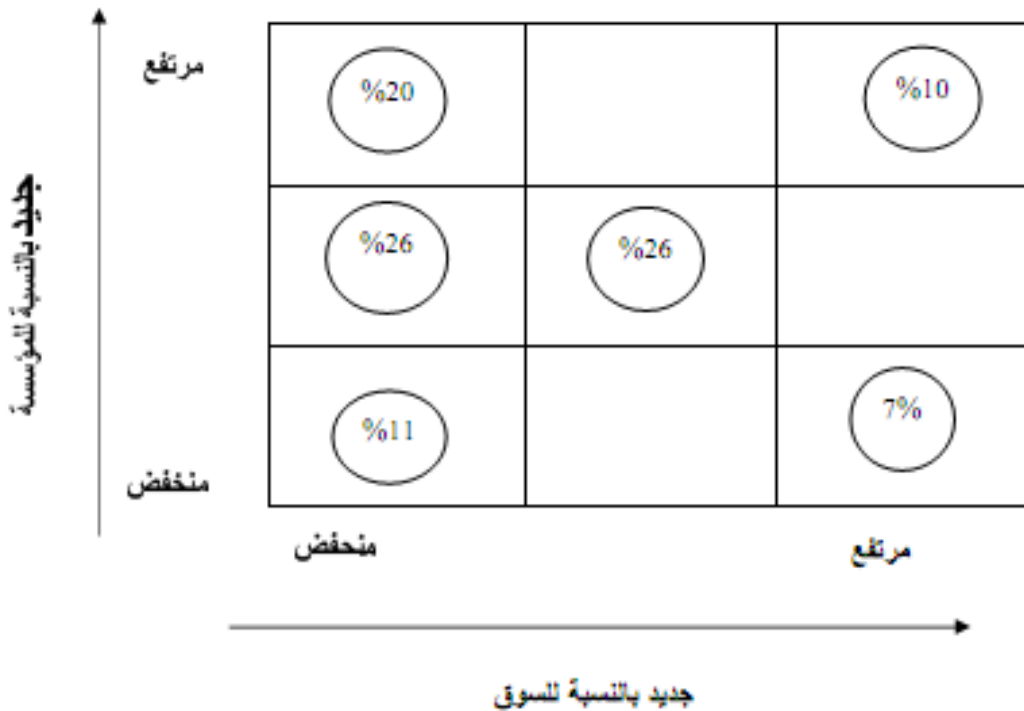
عموميات حول الإبتكار والإبتكار التسويقي

المنتج، علامته التجارية خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد بيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة⁽¹⁾

ثانياً-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 **Booz Allen and Hamilton** حيث قامت بدراسة تسويقية شملت 700 شركة وانصبت على 13000 منتج جديد، ومن خلال هذه الدراسة أمكن تقسيم المنتجات الجديدة على أساس كونها جديدة للسوق أو جديدة للشركات أو جديدة للثلاثين معا، ويوضح الشكل رقم(09) نتائج هذه الدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (2)

- 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.



الشكل رقم(08): يوضح تصنيف المنتجات الجديدة

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

(2) تأتبت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 33-34.

المصدر: المرجع نفسه، ص 34.

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

1-منتجات الابتكار الجذري:

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

2-منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني):

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

3-المنتجات المقلدة:

وهي التي تكون جديدة بالنسبة لشركة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، أي أن الشركة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي والتي تسمى "منتجات أنا أيضا"، حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكاريه وأنها تدخل في إطار التقليد الإستساخي، حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديدا هو نظرة السوق إليه، فإذا اعتبره المستهلكون أنه يختلف عن منافسيه في بعض الخصائص فهو منتج جديد (2).

المطلب الثاني: أهمية ابتكار المنتجات

يمكن النظر إلى أهمية ابتكار المنتجات من زاويتين، أي أن أهمية ابتكار المنتجات يمكن تجزئتها إلى أهمية الابتكار في حد ذاته وقد سبق وأن أشرنا إلى ذلك في الفصل الأول، حيث 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، فالتسعير ما هو إلا تسعير للمنتج والترويج ما هو إلا ترويج للمنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع للمنتج، وفي هذا السياق يقول Major: "إن المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورجباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى" (3)، أما أبو قحف فيرى بأن "السلعة هي أساس وجود المؤسسة، واستمرارها ونموها، وهي جوهر المزيج التسويقي وأهم الأدوات التسويقية" (4)، وبالتالي فإن وجود المؤسسة

(1) نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 256-257.

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

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

(4) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 38.

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.

إن الدور الذي يلعبه ابتكار المنتجات الجديدة في تحقيق الاستقرار للمؤسسات ونموها يمكن أن يتضح من خلال استعراض نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على 200 مؤسسة من أكبر المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أبرزت هذه الدراسة أن السبب الرئيسي وراء تحقيق هذه الشركات لهذه الدرجة من النمو يكمن في إتباع سياسة منتظمة لتقديم و/أو تبني المنتجات الجديدة باستمرار، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن المنتجات الجديدة سوف تكتسب أهمية خاصة مع ما أصبحت تتميز به البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات من تعقد وتغير وعدم الاستقرار، ومن أبرز مظاهر هذه البيئة حدة المنافسة، ازدياد وظهور العديد من المنتجات الجديدة نتيجة التقدم التكنولوجي المتزايد، وما يترتب عليه من إحداث تغييرات مستمرة في أذواق المستهلكين ورغباتهم من ناحية وتقصير دورة أو عمر المنتج في الأسواق من ناحية أخرى¹ وبصفة عامة يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى الأسباب التالية:²

أولا - المنتجات لها دورة حياة:

بمعنى أن أي منتج له دورة حياة فهو يولد، يعيش، ثم يموت ويحل محله منتج آخر، وهذا يعني أن ما يعتبر منتج جديد الآن سيصبح بعد فترة متقادم ويجب إدخال منتج بديل له، ومن ناحية أخرى كلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه، حيث يعتبر الابتكار المستمر للمنتجات هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من أن تشيخ³.

ثانيا - المنتجات محدد أساسي للربح:

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

ثالثا - ابتكار المنتجات الجديدة ضروري لنمو 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

¹ عبد الفتاح الشربيني: إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر، □ 104 .

² أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، □ □ 39-42

³ Lasary: Le Marketing C.est facile, ES-SALEM, Alger, 2001, p.160.

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

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 عينها هو "ابتكر أو مت"، وهذا يؤكد على أن المؤسسة التي لا تهتم بتخطيط ابتكار المنتجات الجديدة بها، يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو¹.

رابعا - الاعتبارات المتعلقة بالموارد والبيئة:

من المعلوم أن الموارد المتاحة أمام المؤسسة محدودة وغير قابلة للإحلال الأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات الجديدة، حتى تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل وكذلك ضرورة البحث عن أساليب جديدة للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها، وهذا يدفع إلى تبني فلسفة التسويق الحديث أثناء ابتكار المنتجات.

خامسا - زيادة فرصة المستهلك في الاختيار:

مع زيادة الدخل المتاح للتصرف فيه، وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته، وكلما استمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلا إلى الانتقاء في الاختيار بين المنتجات المعروضة، ووفرة المعروضات المتشابهة التي تحقق للمؤسسة المنتجة مزايا تنافسية محددة ووسيلة المؤسسة لكسب السوق والمنافسة هي تقديم منتجات جديدة وليس تقليد للمنتجات القائمة².

المطلب الثالث: عوائق ابتكار المنتجات

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

أولا - ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:

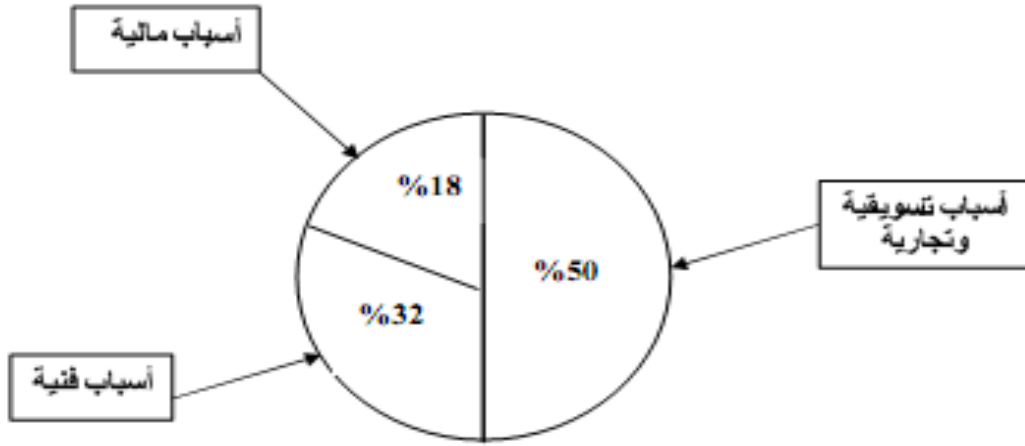
يعتبر ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار، حيث يصل معدل الفشل في السلع الصناعية من % 20 إلى % 30، وفي الخدمات ما بين % 15 و % 25، وما بين 40 % و % 60 بالنسبة للسلع الاستهلاكية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن % 95 من السلع الجديدة والتي يتم اختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي³، 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 الفشل⁴ وفيما يتعلق بأسباب الفشل وجد أنها تنقسم إلى أسباب مالية، أسباب فنية، وأسباب تسويقية وتجارية، وهو ما يمثله الشكل التالي:

¹ عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص 106 .

² عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص 290 .

³ زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد الله عبد السلام: مبادئ التسويق، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2001، ص 150 .

⁴ Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.283.



الشكل رقم (09) يمثل أسباب فشل برامج الابتكار

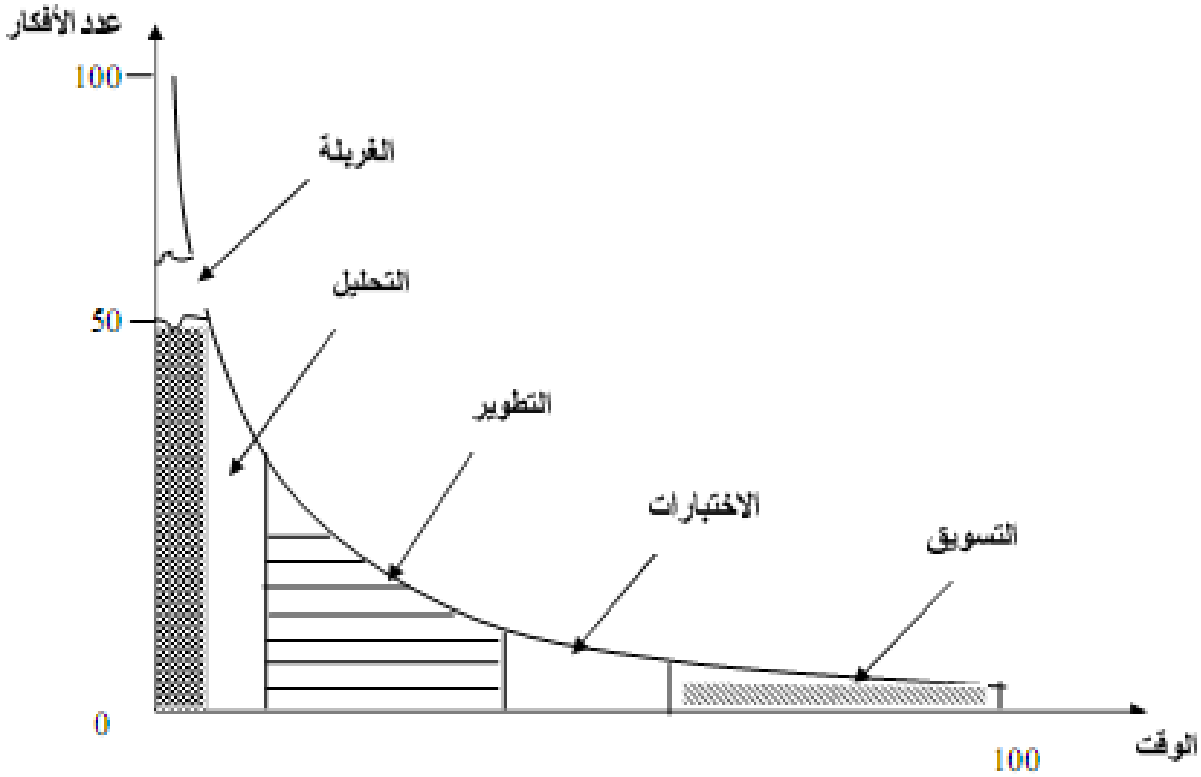
المصدر: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7e édition, vuibert, Paris, 2001, p.154.

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 **Booz Allen and Hamilton** حيث وجدت أنه من متوسط 58 فكرة لمنتج جديد فإن 46 فكرة تسقط في المرحلة الأولى وتبقى 12 فكرة ثم تسقط 5 أفكار في مرحلة التقييم الاقتصادي وتبقى 7 أفكار، تبقى منها 3 أثناء مرحلة التطوير وخلال مرحلة الاختبار التسويقي تسقط فكرة وتبقى فكرتين واحدة من هاتين الفكرتين ستنتج في السوق وتموت الأخرى خلال مرحلة

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

الإطلاق¹ . والشكل رقم (10) يوضح منحني موت الأفكار، حيث يوجد حذف متزايد لأفكار المنتجات الجديدة عبر مراحل الابتكار ولنجاح فكرة في السوق فإنه يتطلب في المتوسط الانطلاق بـ 58 فكرة² .



الشكل رقم (10) يوضح موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير المنتج

المصدر : Ibid, p.70

ثانيا - ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات:

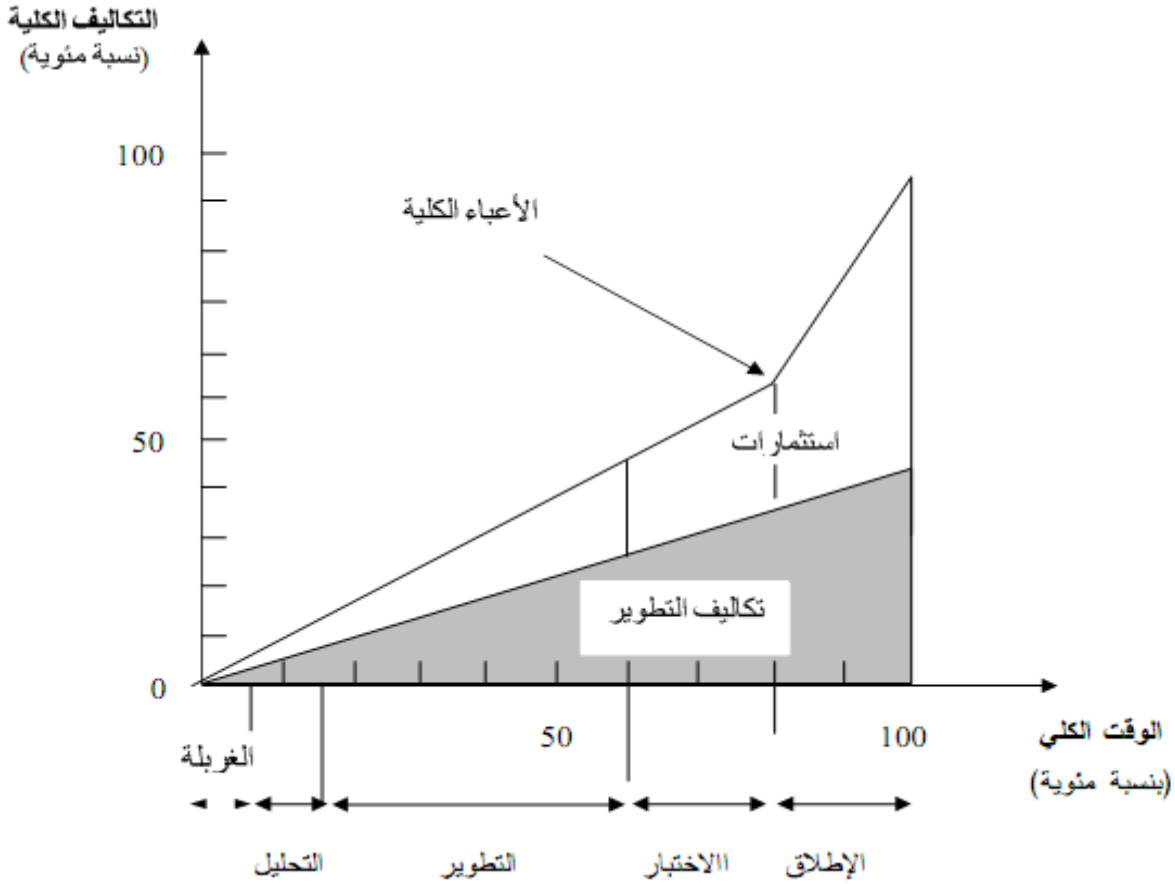
إن عملية الابتكار مكلفة جدا ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة وعلى أنشطة البحث والتطوير وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم المنتجات، وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج الابتكار، وأيضا لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الابتكار كل هذا ينعكس على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة، مما يؤثر بالتالي على زيادة أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل وعلى زيادة أو طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة في إدارة برامج منتجاتها الجديدة، حيث نجد على سبيل المثال أن شركة **Du Pont** تحملت ما يقرب 100 مليون دولار لتقديم أحد منتجاتها الجديدة إلى السوق، ومع ذلك لم يحقق الأهداف البيعية المحددة له³ .

¹ Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.285

² J.Habib, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975, p.70.

³ عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، □ 110 .

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 الحالية¹. والشكل التالي يوضح كيفية تزايد تكاليف ابتكار المنتجات عبر مختلف مراحلها:



الشكل رقم: (11): يوضح كيفية تزايد تكاليف ابتكار المنتجات عبر مختلف مراحلها

المصدر : J.Habib, J.Ph.Rensonnet, op.cit, P71

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 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 منها²

رابعا -ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح:

¹ أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، □ 43 .

² المرجع نفسه، □ 44 .

عندما تقدم المؤسسة منتج جديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج في الأسواق، ولقد أدى نجاح شركة **General Electric** في تقديم فرشاة الأسنان التي تعمل بالكهرباء إلى ظهور منافس لها في السوق في فترة لا تتجاوز العامين، وبالطبع فإن المنافسة تؤثر على المبيعات بشكل ملموس وبطريقة قد تدفع بالشركة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلا من المنافسة، حيث تتبع الكثير من المؤسسات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات نتيجة المنافسة بطريقة سيئة، وعلى سبيل المثال فان شركة **Du point** تقوم بإسقاط المنتج من خط منتجاتها عندما تبدأ المنافسة لهذا المنتج في الظهور بشكل حاد¹، إن مثل هذه المخاطر تضع الإدارة في موقف محير فبينما يعتبر ابتكار المنتجات الأساس لاستمرار المؤسسات ونموها، فإن تقديم هذه المنتجات قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها.

خامسا - طول عملية ابتكار المنتجات:

طول فترة عملية ابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الأدوية والتقانات الحيوية وصناعة الطائرات والصناعات الغذائية، حيث تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إلى ثلاثين سنة²، 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

سادسا - مقاومة المستهلك:

إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في الظفر بانتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضاء المستهلكين على المنتجات الحالية، كل هذه الأسباب وغيرها تشكل ما يسمى بمقاومة المستهلك، وهذا من العوائق التي تجعل اغلب المؤسسات تعزف عن الابتكار للخوف من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات⁴

سابعا - القيود والتشريعات الحكومية:

في كثير من الدول خاصة المتقدمة لا بد 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

¹ عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، 111 .

² Lasary, Op.cit, p.160.

³ أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، 47 .

⁴ المرجع نفسه، 45.

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

البيئة بشكل أو بآخر، بخطوات رقابة مشددة قبل أن يتم اعتمادها ليتم طرحها في الأسواق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها في أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة، وكذلك في التكاليف الكبيرة التي تتحملها أيضا في حالة استرجاع السلعة لإجراء تعديلات عليها، أو في حالة الاضطرار إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات الصانعة، كل هذا يشكل ضغط على المؤسسة قد يغير نظرتها بشكل سلبي تجاه عملية الابتكار.

المبحث الثالث: أساليب وإستراتيجيات ابتكار المنتجات

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

المطلب الأول: أساليب ابتكار المنتجات

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلاءم 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:

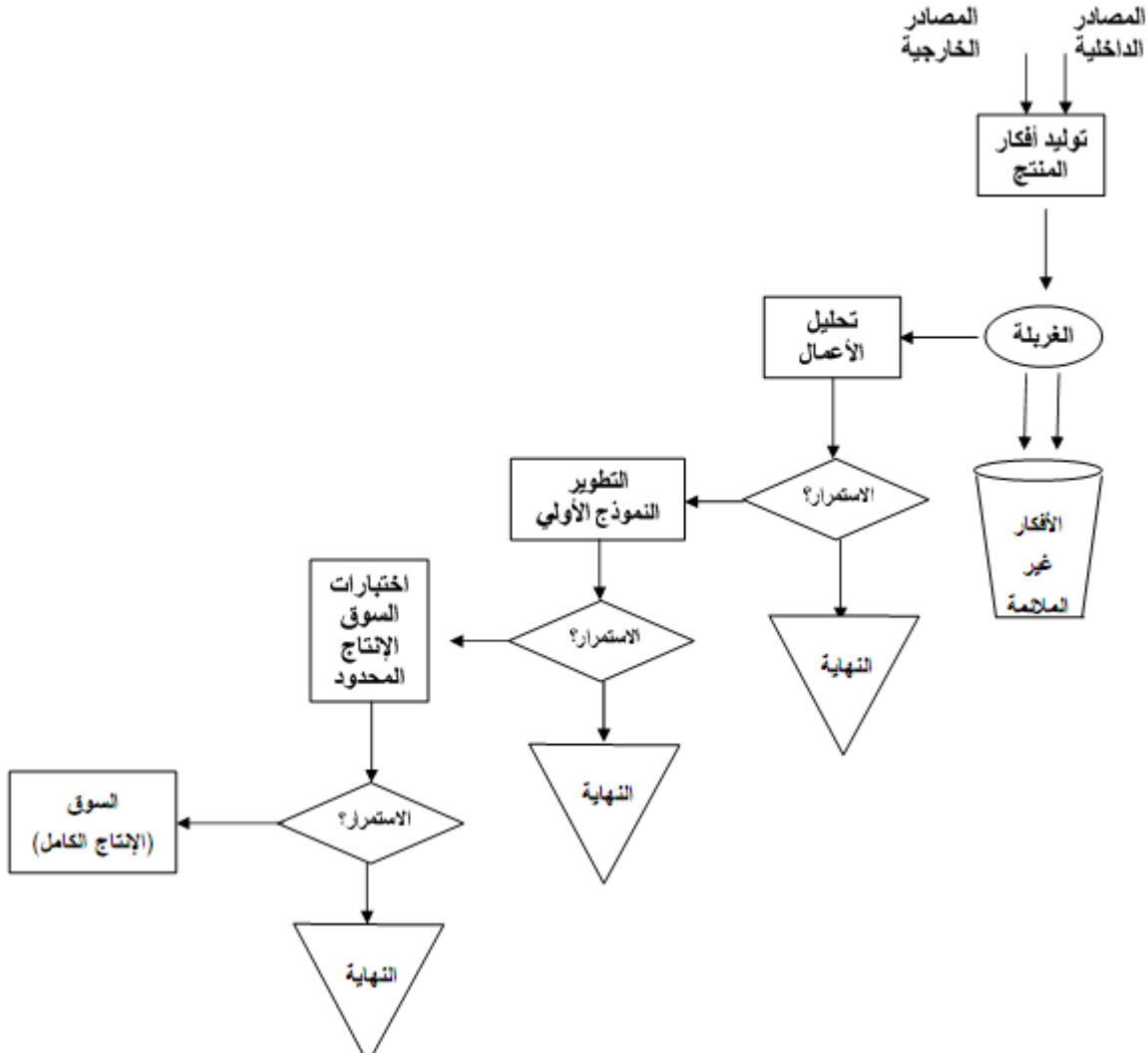
أولا - الأسلوب البديهي:

على الرغم من أهمية ابتكار المنتجات للمؤسسة واعتباره الأساس لاستمرارها ونموها، فإن ابتكار المنتجات جديدة قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها، والخروج من هذا المأزق يتوقف على مدى القدرة على وضع سياسة سليمة لابتكار المنتجات الجديدة، وتنفيذ هذه السياسة بطريقة تقل معها احتمالات الفشل وتزداد فر [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 مرحلة²، وبالرغم من أن هذا الأسلوب يقلل من معدلات الفشل إلا أنه لا يضمن النجاح، والشكل التالي يوضح المراحل الأساسية للأسلوب البديهي(*):

(*خطوات أسلوب البديهي في الوصول إلى منتجات جديدة هي نفسها خطوات الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.

¹نجم عبود نجم، المرجع السابق، 26 .

²نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، 112 .



الشكل رقم (12) يوضح عملية تطوير المنتج الجديد وفق الأسلوب البيهبي

. 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 الفر [السوقية المحتملة، ومن بين هذه الأساليب المستخدمة، أسلوب الخريطة الإدراكية وأسلوب تحليل هيكل الفوائد، وبالتالي فإن الخطوة الأولى قبل البدء في إتباع الأسلوب البيهبي تتمثل في تحديد الفر [التسويقية الموجودة أمام هذا المنتج في السوق من خلال¹:

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

¹أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، ص 55 .

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 واحد¹

-تحليل هيكل الفوائد:

وهو عبارة عن أسلوب تحليلي يركز على درجة مقابلة فوائد المنتج لاحتياجات المستهلكين، وجوهر هذا الأسلوب التحليلي يعتبر بسيط نسبياً، حيث يتم تحديد نسبة المستهلكين الذين يعتبرون فائدة معينة رئيسية كفاءة 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 السوق² يتم إتباع الأسلوب البديهي بعد الكشف عن وجود فرصة تسويقية أو كنتيجة لوجود مشكلة معينة تواجه المؤسسة.

1-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 التسويقي³ ، 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:



الشكل رقم: (13) يمثل المدخل الكلاسيكي في البحث عن الأفكار

المصدر: Ibid, P 122:

لكن في المدخل التسويقي نجد أن هناك تغيير حيث تبدأ العملية من البداية بالزبائن وتنتهي بهم حيث يجب على المؤسسة أولاً الالتزام بتحديد احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين، وذلك قبل القيام بعملية تصور المنتج، وعلى العموم فإن مصادر الأفكار للمنتجات الجديدة تنقسم إلى مصادر داخلية تتكون من مختلف أقسام المؤسسة بالإضافة إلى مصادر أخرى خارجية، وفي دراسة فرنسية على 100 منتج جديد حول مصدر الفكرة ونسبة مساهمة كل مصدر، وجدت النتائج التالية:

¹ نسيم حنا: مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، □ 191 .

² أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، □ 59 .

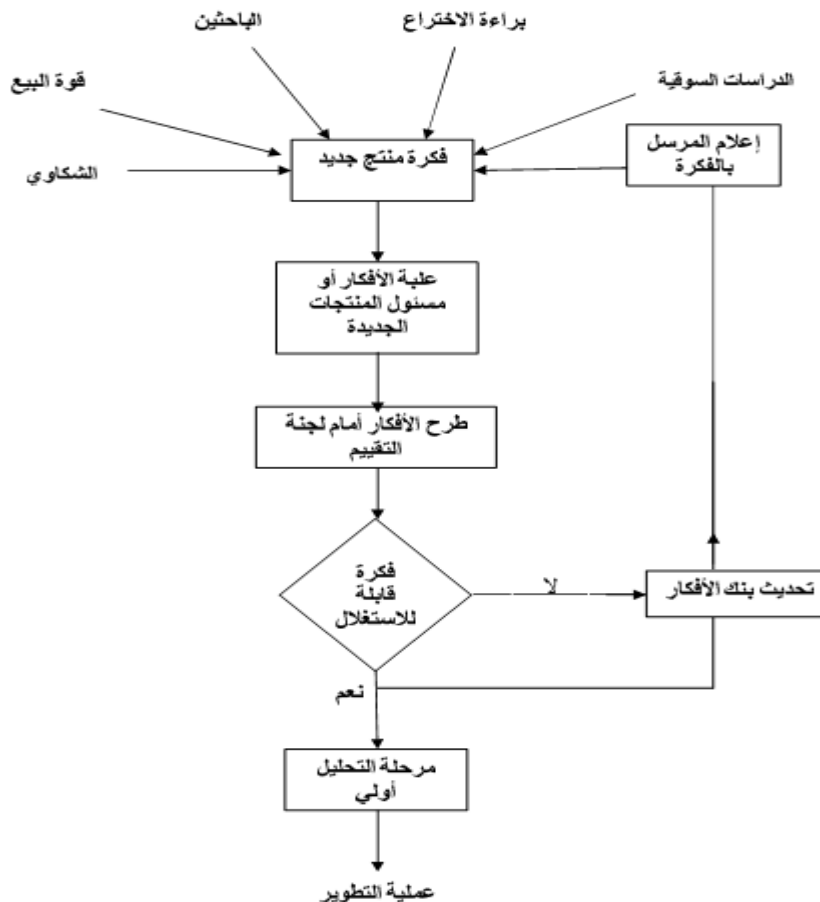
³ Mohamed Seghir Djetli: Comprendre le marketing, BERTI éditions, Alger, 1990, p.121.

مصدر الفكرة	الزبائن	قسم التسويق	قسم الإنتاج	الإدارة العامة	الباعين	البحث	مصادر أخرى
النسبة	%22	%7.3	%6.3	%11.6	%12.6	%25	%15

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

المصدر : LAZARY,Op.cit, P.161

ونجد من خلال هذه الدراسة أن نسبة مساهمة الزبائن في أفكار المنتجات الجديدة تشكل أكبر نسبة مساهمة، وهذا يوضح مدى الاهتمام بالمستهلك باعتباره هو " سيد السوق"، وبالتالي يجب إعطاؤه الأهمية الكبيرة، وهذا يوضح مدى تبني المدخل التسويقي عند عملية البحث عن الأفكار. ويرى الأستاذ **جيطي** أنه يجب أن يكون هذا البحث عن الأفكار للمنتجات الجديدة ودراستها وظيفية من الوظائف المستمرة للمؤسسة، نظر للأهمية الكبيرة التي تتضمنها هذه المرحلة بالنسبة للمؤسسة¹، وهذا يقودنا إلى أهمية تنظيم هذه العملية، وفي هذا السياق فإن المؤسسة التي تشجع البحث والتعبير عن الأفكار يجب عليها أن تولي اهتمام كبير بتنظيم هذه العملية. ومن طرق تنظيم هذه العملية استخدام علبه الأفكار والشكل التالي يوضح تنظيم عملية البحث عن الأفكار باستخدام ما يسمى بعلبة الأفكار:



¹ Mohamed Seg

الشكل رقم يمثل : (14) إجراء لجمع الأفكار وتنقية الأولوية

المصدر : J.Habib, J.Ph.Rensonnet, Op.cit, P.80

2- غربلة وتقييم أفكار المنتجات الجديدة:

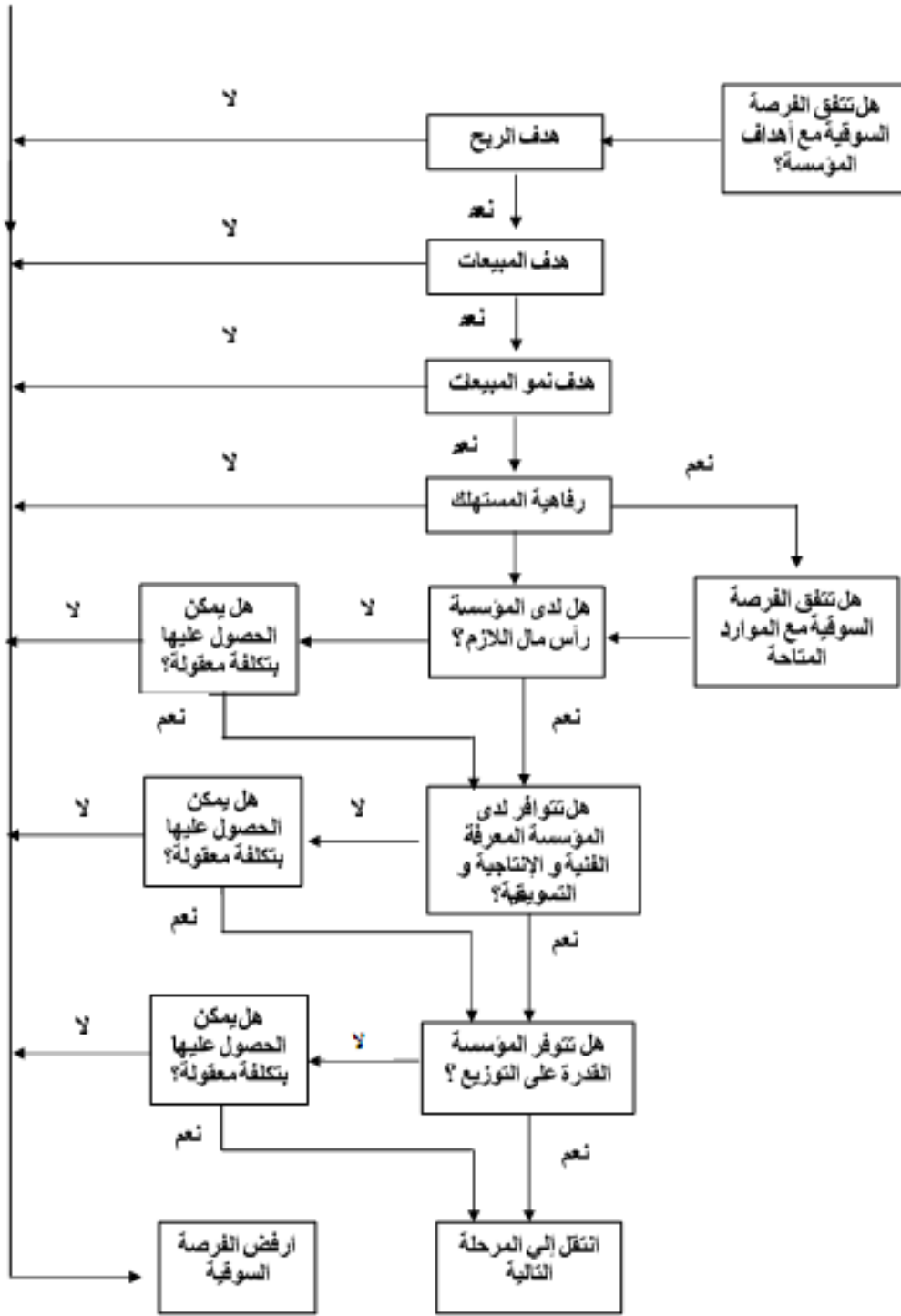
بعد ما تم الحصول على عدد كبير من الأفكار في المرحلة السابقة بدون خضوعها لأي قيود، فإنه من غير المعقول أن تكون كل هذه الأفكار متوافقة مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، ولذا فإن الهدف في هذه مرحلة هو تحديد عدد أقل من الأفكار الواقعية والتي تبرر تنمية واختبار مفهوم (تصور) المنتج¹، بمعنى تخفيض عدد الأفكار وصولاً إلى تلك الأفكار الواعدة التي تنطوي على مضامين سلعية جذابة² وما يجب أن نشير إليه هو عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة التي عادة ما توافق هذه المرحلة وقد تم الحديث عنها في المبحث الأول من الفصل الثاني (*)، وعموماً فإن عملية الغربلة يجب ألا تكون عشوائية في آلياتها وإجراءاتها، وإنما يجب أن تخضع لمعايير موضوعية يراعى في وضعها إمكانيات وموارد المؤسسة، وإمكانيات تسويق المنتج ومدى ربحيته، ويوضح الشكل رقم (15) نظاماً إجرائياً لغربلة الأفكار السلعية يتكون من سلسلة من الأسئلة المتعلقة بالفكرة، وبالتالي فإن كل فكرة لا تجيب عن سؤال أو أكثر يتم استبعادها.

أما بالنسبة للأفكار الواعدة والتي تثبت جدواها فإنها تمر بعد ذلك إلى المرحلة الموالية، حيث يتم تقييمها طبقاً لمعايير أدق، ومن أكثر الطرق شيوعاً لإجراء هذا التقييم طريقة النقاط المرجحة وقد تم شرحها سابقاً.

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان أدريس، المرجع السابق، □ 246 .

² ناجي معلا، رائف توفيق: أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، □ 339 .

(*) راجع الصفحة رقم 66 .



الشكل رقم (15) يوضح نظاما إجرائيا لغربلة الأفكار المنتجات الجديدة

المصدر: ناجي معاد، رائف توفيق، المرجع السابق، ص 341 .

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

و تتكون من مرحلتين:

أ -بلورة الفكرة إلى مفهوم (تصور) المنتج:

في هذه المرحلة يتوجب الانتقال من مفهوم المنتج كفكرة يعيها المسؤولون بالشركة إلى المفهوم كمنتج محدد المعالم والخصائص والمواصفات وتعريفه بشكل يتفهمه المستهلك ويحكم عليه، ويستطيع أن يحدد لنفسه صورة ذهنية محددة تجاهه¹.

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 استعمالية معينة².

ويعرف مفهوم المنتج " على أنه وصف لخصائص موضوعية وشخصية مادية وملموسة عن ما يجب أن يكون عليه المنتج النهائي " ³ ، كما يعرف نسيم حنا مفهوم المنتج على أنه " :الأشكال العديدة التي يمكن أن تتخذها السلعة الجديدة لإشباع الحاجات المتباينة للمستهلكين، والتي يمكن الحصول عليها بإجراء تعديلات عليها"⁴.

فالمستهلك لا يشتري الفكرة بل المفهوم ويجب تحويل الفكرة إلى عدة مفاهيم (تصورات) وتفسير جاذبية كل واحد منها ثم اختيار الأفضل (إن مفهوم المنتج هو الذي يحدد المنافسة وليست الفكرة)، ومثال على فكرة ومفهوم المنتج نورد المثال التالي:⁵

مؤسسة تريد أن تحل مسألة تصميم سيارة كهربائية تصل سرعتها إلى 90 كم/سا والسير لمسافة 140 كم دون التزود بالوقود (الكهرباء) وتكلفتها نصف تكلفة السيارة العادية، هذه هي الفكرة ويمكن أن نورد المفاهيم (التصورات) التالية:

التصور الأول: سيارة صغيرة الحجم مع وسيلة إضافية عائلية مريحة للتحرك في المدينة بسعر مناسب.

التصور الثاني: سيارة صغيرة الحجم غير غالية الثمن، عملية وبموصفات بيئية آمنة، موجهة نحو أولئك الذين يفضلون التقنية البيئية النظيفة.

التصور الثالث: سيارة رياضية صغيرة الحجم للشباب بسعر معتدل.

ويلعب التسويق دور فعال في تحديد التصورات المختلفة للسلعة واختيار أفضلها من خلال دراسة سلوك المستهلك وبحوث التسويق المختلفة، بل أكثر من ذلك محاولة إشراك المستهلكين في عملية إعداد التصورات، وهذا في حد ذاته أسلوب مبتكر في التسويق يستخدم من أجل التوصل في الأخير إلى منتج جديد متوافق مع حاجات العملاء بكل بساطة لأنهم شاركوا في عملية الابتكار.

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

² P.Kotler, B.Dubois, Op.cit, p361.

³ Yves Chirouze: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, 1991, p.144.

⁴ نسيم حنا، المرجع السابق، ص 198 .

⁵ فيليب كوتلر: التسويق، الجزء الرابع، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الأولى، سوريا، دمشق، 2003، ص 96 .

ب - اختبار المفهوم:

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل ابتكار المنتج الجديد أهمية، حيث أن قابلية تسويق المنتج واحتمال نجاحه في السوق تعتمد على النتائج التي تتجم عن هذا الاختبار، والهدف من هذا الاختبار التحقق فيما إذا كان المنتج يفي بالغرض منه أم لا ومعرفة وقياس رد فعل المستهلك ومدى تحمسه لهذا المنتج، وبالتالي تحديد الاتجاهات المبدئية نحوه¹.

إن الخطوة السابقة يجب أن تشمل على تحديد مفاهيم المنتج الممكنة، ثم انتقاء هذه المفاهيم للتوصل إلى أقل عدد ممكن يخضع إلى الاختبار في هذه الخطوة وبمجرد التوصل إلى العدد المقبول عمليا من مفاهيم المنتج فإنه يتم اختباره عن طريق المستهلكين بغرض:²

- اختيار أفضل وضع للمنتج من بين المفاهيم البديلة له.
- تحديد المجموعة المستهدفة من المستهلكين (الذين يقولون إنهم غالبا سوف يشترون هذا المنتج).
- تحديد وضع المنتج النسبي مقارنة بالعلامات المنافسين.

4- التحليل الاقتصادي:

بعد أن تكون الإدارة قد فرغت من تطوير مفهوم المنتج الجديد، واختبار هذا المفهوم (التصور)، فإن الخطوة التالية تتعلق بتقييم الجدوى الاقتصادية من إنتاج هذا المنتج، لتحديد مدى جاذبيته، وتتطوي عملية التحليل الاقتصادي للمنتج الجديد على مراجعة التقديرات الخاصة بالمبيعات، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق المنتج، والأرباح المتوقعة³.

أ - تقدير مبيعات المنتج الجديد:

عادة ما تكون المعلومات التاريخية عن منتج جديد غير موجودة، وبالتالي فإنه لا يمكن استخدام النماذج الكمية التي تعتمد على المعلومات التاريخية، وعادة ما يلجأ إلى الطرق النوعية للتنبؤ بالمبيعات، وتوجد نماذج كمية حديثة تعتمد على مبادئ ونماذج مفسرة لسلوك المستهلك تم تطويرها من أجل تقدير المبيعات، حيث تعتمد إلى حد كبير على النظريات المفسرة للسلوك الشرائي للمستهلك، ومن بين هذه النماذج نموذج A-T-A-R:⁴

إن هذا النموذج البسيط يمكن استخدامه من أجل تأسيس تنبؤات حول المبيعات والأرباح، حيث يستخدم بكثرة في قطاعات السلع الاستهلاكية السريعة الدوران، وبشكل نموذجي عندما تكون السلع المادية متوفرة للمستهلك، بحيث يأخذها بعد شرائها ويقوم بتجربتها بعد ذلك يتم جمع المعلومات ما بعد الاستهلاك والتجريب من المستهلك وتستخدم كمدخلات لنموذج A-T-A-R.

إن الهدف الرئيسي هو محاولة الوصول إلى الحصة السوقية المتوقعة من المنتج الجديد عن طريق مكونات نموذج A-T-A-R، والمعادلة التالية توضح ذلك :

¹ محيي الدين الأزهرى، المرجع السابق، □ 356 .

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، □ 284 .

³ Sylvie Martin Védrine, Op.cit, p.184.

⁴ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، المرجع السابق، □ 20 .

$$\text{Market Share} = T \times R \times AW \times AV$$

حيث تمثل:

T-Trail: التجريب الطويل المدى (أو نسبة المشتريين الذين يحاولون تجريب المنتج على الأقل مرة واحدة).

R-Repeat: معدل الشراء على الأمد الطويل (حصة المشتريات من المنتج بالنسبة للذين قاموا بتجريبه).

AW: (Awareness) نسبة الوعي حول المنتج .

AV: (Availability) وهي نسبة توفر المنتج الجديد لدي الموزعين وتجار الجملة والتجزئة .

MS: الحصة السوقية المتوقعة .

R: يمثل معدل إعادة الشراء، ويمكن الحصول عليه من خلال المعلومات عن المنتجات المماثلة الموجودة في

السوق، كما يمكن حسابه أيضا من النموذج التبديلي .

إن النموذج التبديلي يقوم بتقدير معدل إعادة الشراء على الأمد الطويل على النحو التالي:

$$R = R_s / (1 + R_s - R_r)$$

حيث أن: R_s : تمثل نسبة العملاء الذين يقومون بإعادة الشراء المنتج .

R_r : تمثل نسبة إعادة الشراء على الأمد الطويل .

فإذا قدر كل من R_s و R_r على أنهما 0.6 و 0.5 على التوالي، كما أن معدل التوافر % 75 ومعدل الوعي % 85

، فإن الحصة السوقية تحسب على النحو التالي:

$$MS = 0.18 \times 0.682 \times 0.85 \times 0.65 = 6.78\%$$

وأكثر من ذلك إذا عرف الرقم الإجمالي لمبيعات هذا المنتج، فإن الحصة السوقية المحسوبة يمكن أن يتم

تحويلها إلى مبيعات طويلة الأجل، فإذا كان مجموع المشتريات مليوني وحدة، فإن المبيعات طويلة الأجل يمكن

تقديرها كما يلي من خلال ضرب عدد الوحدات في الحصة السوقية:

$$2000000 \text{ وحدة} \times 6.78\% = 135600 \text{ وحدة} .$$

ب - تقدير التكاليف والأرباح:

ومن بين أهم الطرق المستخدمة طريقة عتبة المردودية ويتم الاعتماد على طريقة تكاليف المحددة مسبقا،

حيث يتم هنا حساب نقطة التعادل ومن ثم رقم المبيعات عند التعادل وهو رقم المبيعات الذي إبتداء منه يبدأ المنتج

بتحقيق الربح، ومدى إمكانية تخطيه ومن ثم مدى وحجم الأرباح التي يمكن تحقيقها.

وقد يتم هنا حساب أكثر من نقطة تعادل عند عدد من أرقام المبيعات أي عند إمكانية تبني سياسات تسويقية

مختلفة من حيث السعر والإعلان والبيع والتوزيع، كما يمكن استخدام طرق أخرى لتحديد الربحية مثل معدل العائد

الداخلي للحكم على مردودية المنتج ويمكن أن تحسب من أجل سنة أو عدة سنوات، غير أن هذه الطرق تتطلب

معرفة كاملة بالتدفقات النقدية للمنتج.

5- إعداد المنتج:

الفصل الأول

عموميات حول الإبتكار والإبتكار التسويقي

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

أ - تنمية المنتج الفعلي:

إن المواصفات الخاصة بالمنتج التي تم التوصل إليها بعد تحديد مفهوم المنتج الجديد واختباره يتم تسليمها إلى إدارة البحث والتطوير بالشركة حتى تتم تحويل الفكرة إلى واقع ملموس (أي إنتاج نماذج للمنتج على نطاق تجريبي)، بمعنى أنه حتى إلى هذه اللحظة لا يمكن أن نسمي الفكرة منتج 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.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تطوير السلعة في هذا النموذج، يمكن أن يأخذ أياماً، أو أسابيع، أو حتى سنوات، كذلك فإن هذا النموذج يجب أن يعكس الخصائص المادية والرمزية الرئيسية للسلوك الشرائي الخاص بالسلعة المنوي إنتاجها.

ب- 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.

6-الاختبار السوقي:

تعتبر مرحلة الاختبار السوقي للمنتج خط الدفاع الأخير في مواجهة مشكلة إنتاج وتقديم منتج فاشل إلى السوق، فالمقصود بهذه المرحلة هو تجربة واختبار مدى نجاح المنتج الجديد من الناحية التسويقية بتقديمه على نطاق ضيق في عدد محدود من مناطق الاختبار الممثلة للسوق المستهدف قبل اتخاذ قرار تعميم تسويق وتقديم المنتج على نطاق واسع، ومن ثم فإن المنتج يقدم للبيع في مناخ طبيعي وبيئة فعلية وبالمزيج التسويقي العادي المقرر له، ولكن على نطاق محدود وفي أسواق يمكن اعتبارها تجريبية (دون علم المستهلك)، ومتابعة حركته ومبيعاته ومدى إقبال المستهلكين أو العملاء والوسطاء عليه، ومعرفة ردود الفعل والاتجاهات التسويقية نحوه³، وتفيد عملية اختبار السوق المؤسسات المعنية بها من تقليل الخسائر والتكاليف إلى حد كبير بالمقارنة مع حالات

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص 20 .

² محيي الدين الأزهرى، المرجع السابق، ص 360 .

³ المرجع نفسه، ص 360 .

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

استمرار هذه المؤسسات في تقديم منتجاتها الجديدة دون المرور بهذه المرحلة تسويقيا تفيد هذه المرحلة المؤسسات المعنية بتطوير وتقديم ذلك المزيج التسويقي الأكثر ملائمة

أو مقبولة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وعلى سبيل مثال تفيد عملية اختبار السوق بعد تحليل نتائجها فيما يلي :¹

- تحديد سياسات التسعير المناسبة للمنتجات الجديدة تحت ظروف المنافسة السائدة وبالنظر للقدرات الشرائية المتاحة لدى المستهلكين المستهدفين؛

- تصميم الموصفات الموضوعية والشكلية الأكثر قبولا من قبل المستهلكين المستهدفين والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين المتوقعين؛

- كما تساعد عملية اختبار السوق في الكشف عن المشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تقديم المنتج الجديد وفي ظروف اقتصادية ومالية مختلفة.

7-الإطّاق:

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 أسئلة :²

أ - 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.

ب - أين يقدم؟

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

ج - إلى من يقدم؟

أثناء طرح المنتج يجب على المؤسسة تحديد السوق المستهدفة التي ستوجه إليها 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 ستتبعها في التوجه إلى السوق الكلي أم اللجوء إلى إستراتيجية تقسيم وتجزئة السوق³.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، 116 .

² فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، 109 .

³ محيي الدين الأزهرى، المرجع السابق، 36 .

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.

ثانيا - مداخل الأسلوب البديهي:

يمكن أن نميز بين مدخلين مهمين للأسلوب البديهي هما:

1- المدخل التعاقبي:

إن ما يرتبط بالنقص في الابتكار هو المدخل التعاقبي (البعض يسميه الأنوبي)، ففي عملية الابتكار هناك أنشطة متخصصة يتم إنجازها على مراحل متعاقبة تبدأ بالبحث عن أفكار وتنتهي بتسويق المنتج في السوق، وهذه الأنشطة هي وظائف مستقلة ذات تخصص مهني وظيفي¹، ولاشك في أن المدخل التعاقبي يأخذ وقت أطول وذلك لأن كل نشاط بوصفه وظيفة مستقلة سوف يأخذ وقت كاملا لا يتم البدء بالنشاط اللاحق إلا بعد الانتهاء منه وهكذا، والشكل رقم (17-أ) يوضح هذا المدخل بمراحله المتعاقبة، ففي ظروف سوق المنافسة المتغيرة فإن إتباع المدخل التعاقبي البطيء يمكن أن يصبح سببا لإخفاق وفشل المنتج وضياح الأرباح وتقويض سمعة المؤسسة في السوق، فهو يؤثر في طول فجوة الابتكار والتي تعني الفترة الممتدة ما بين التوصل إلى الفكرة الجديدة وحتى إدخال المنتج إلى السوق²، فهذا المدخل محكوم بخطوات وآليات أشبه ما تكون بسباق التتابع، لا تستجيب كثيرا للمتغيرات البيئية حيث ينطلق من تشخيص حاجات مستخدمي المنتج وتقييم الإمكانيات المطلوبة للإنتاج، بعدها يتم وضع قائمة تتضمن مواصفات المنتج في حالة إقرار هذه المواصفات من الإدارة العليا فإن الالتزام بها يكون حرفيا، فالمنتج المستقبلي حسب هذا المدخل يصمم ويطور ويتحول إلى الإنتاج ثم يدفع به إلى السوق، وفق نمط تسلسلي لا يمكن تجاوزه³، وأن أي عوائق قد تواجه العملية في مرحلة واحدة يمكن أن تعيق تحرك كل العملية وهذا ما يجعل احتمالات البطء في إيصال السلعة إلى سوق وفق هذا المدخل تتزايد، ويرى بشير العلق أن المدخل التعاقبي يصلح في الأوضاع والحالات التي يكون فيها التنبؤ بالمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتسويقية وغيرها دقيقا إلى درجة كبيرة⁴، وبمعنى آخر عندما تكون بيئة الأعمال تتميز بالثبات، وهذا الذي لم يعد موجودا اليوم على الأقل في كثير من الصناعات، ومع ذلك فإن هذا المدخل له حسناته، فهو يساعد في تنظيم المشاريع الصعبة والمترافة بالمخاطر لإنتاج السلع الجديدة⁵

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ 188 .

² المرجع السابق، □ 273 .

³ بشير عباس العلق: الإستراتيجيات التسويقية في الإنترنت، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، □ 10 .

⁴ المرجع نفسه، □ 180 .

⁵ فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، □ 113 .

2- المدخل التزامني:

إن ما يلاحظ اليوم هو السرعة الكبيرة التي يتم فيها إدخال منتج جديد إلى السوق، مما تسبب في أن تكون دورة حياة أغلب المنتجات أقصر مما كانت عليه من قبل، وهذا يدل على أن المؤسسات لم تعد تتسابق من أجل التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد فقط، وإنما أيضا تتسابق نحو السوق، بمعنى التنافس أيضا في من يدخل المنتج إلى السوق أولا (ميزة السبق)، وكيف لا وأن بعض الدراسات تشير إلى أهمية السبق، حيث تشير إحدى الدراسات التي أجريت على عشرين مجموعة من السلع الاستهلاكية في فترة 15 سنة أن العلامة الأولى التي يتم تقديمها تسيطر على السوق، وفي المتوسط فإن العلامة الثانية تحقق % 50 من السيطرة التي حققتها العلامة الأولى وهكذا¹.

وفي هذا الوضع الجديد أصبح المدخل التعاقبي (التقليدي) للأسلوب البديهي غير مناسب وبالتالي جاء ما يسمى بالمدخل التزامني للأسلوب البديهي كحل للمشكلات التي لم يعد المدخل التعاقبي قادرا على مواجهتها (من أهمها طول فجوة الابتكار)، والواقع أن تحول المؤسسات إلى المدخل التزامني لم يكن بإرادتها على الأقل عند أغلب المؤسسات، فما أصبح يميز بيئة أعمال هذه المؤسسات من تغيرات متسارعة ومستمرة خاصة المنافسة الشديدة بين المؤسسات والتطورات التكنولوجية والعلمية التي أثرت على أذواق المستهلكين، كانت السبب الرئيسي في هذا التوجه بالإضافة إلى التخوف من الوقوع فيما يسمى بكلفة الفرصة، والتي تعني خسارة جزء من الأرباح نتيجة التأخر في طرح المنتج الجديد في السوق²، والتي كان الدور أكبر فيها للمدخل التعاقبي حيث تشير الدراسات إلى أن التأخر في إدخال سلعة إلى السوق لمدة 6 أشهر قد يؤدي إلى تقليص الأرباح التي يمكن الحصول عليها خلال دورة حياتها إلى الثلث³، ولكن الاهتمام المفرط بطرح المنتج بشكل أسرع قد يؤدي إلى التسرع، وما يجب أن نشير إليه هو أن التسرع في إدخال المنتج الجديد إلى السوق قد يجعل المؤسسة تقع في أخطاء قد يستغلها المنافسون لصالحهم فيما بعد وبالتالي تضييع ميزة السبق وهذا ما يسمى بمجازفة الابتكار، والتي تعني كلفة إدخال منتج ضعيف إلى السوق⁴، وعليه فإن ما ينبغي على المؤسسة القيام به في هذا الصدد أن توازن بين عدم التأخر في إدخال منتج جديد حتى لا تفوتها فرصة السبق (الأول إلى السوق وهذا هو المهم بالنسبة للمؤسسة التي تبحث عن القيادة)، وعدم التسرع في طرح منتج ضعيف قد يحملها أعباء لا يمكن تحملها وربما قد يهدد وجودها، ومثال على ذلك ما حدث لشركة **بوتس** عندما قامت بسحب دواء للقلب **مانوبلكس** من السوق في أقل من عام بعد ظهوره في سوق بريطانيا، بعد أن تبين أثناء الاستعمال والتجارب على ثلاثة آلاف مريض في الولايات المتحدة والدول الاسكندنافية، أنه يمكن أن يؤدي إلى تخفيض قدرة الجسم على الحياة، وقد خسرت المؤسسة جراء ذلك نحو 200

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، □ 236 .

² دون إياكوبو تشي، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، المرجع السابق، □ 232 .

³ فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، □ 112 .

⁴ دون إياكوبوتشي، ترجمة: إبراهيم يحيى الشهابي، المرجع السابق، □ 232 .

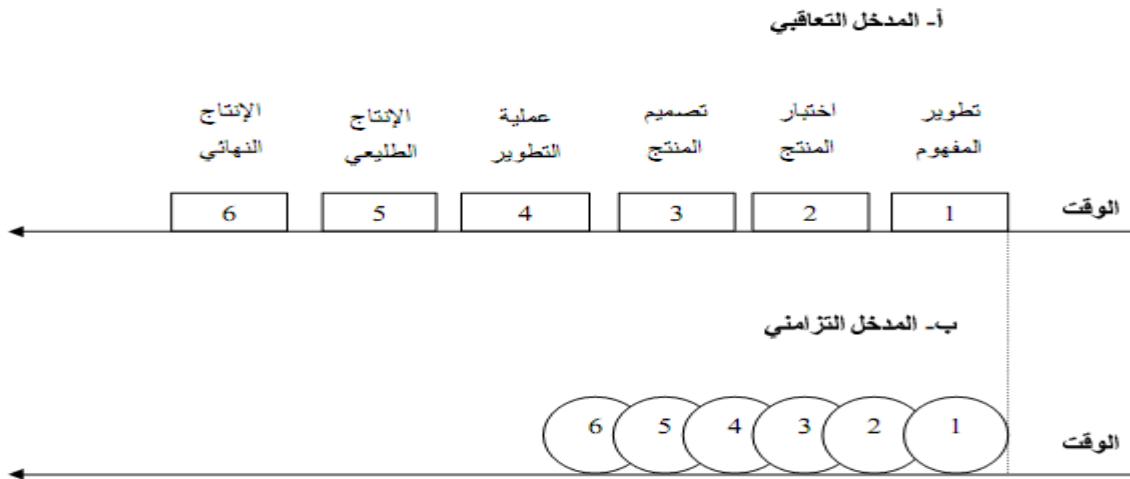
الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

مليون جنيه إسترليني على الدواء والذي كلفها 100 مليون جنيه إسترليني و 12 سنة على عملية الابتكار و 20 مليون على الأنشطة الترويج والإجراءات التسويقية الأخرى¹.

إن المدخل التزامني يعمل على تداخل مراحل عملية الابتكار من خلال فريق العمل الذي يجعل الوظائف المختلفة ذات العلاقة بعملية الابتكار تعمل سوية وتتقاسم المعلومات والأفكار والرؤية سوية في نفس الوقت²، فهذا المدخل يقضي بالتعاون الوثيق بين أقسام الشركة المختلفة وبدلاً من نقل المنتج من قسم إلى آخر، تقوم المؤسسة بتشكيل فريق من موظفين من مختلف أقسام الشركة ممثلين عن الإنتاج التسويق البحث والتطوير...، يعملون تحت سلطة واحدة من البداية وحتى النهاية، ويسمى هذا الفريق بفريق المغامرة أو فرق العمل حيث يناول أعضاء الفريق بعضهم بعضاً المنتج حسب مقدار تحركاتهم نحو الهدف المهم، وهو " التسريع في عملية ابتكار المنتج " ³ ، ويفصل هذا الفريق عن بقية المؤسسة لضمان استقلاليته في العمل وعدم خضوعه للإجراءات الروتينية البطيئة التي تعيق الحركة السريعة والتنسيق والتعاون الآني، حيث يحدد له توجه استراتيجي عام، وعند التوصل إلى نتائج إيجابية فإنه يقدم مقترحه إلى الإدارة العليا مباشرة حول المنتجات الحالية والجديدة، وبهذه الطريقة يتجاوز الفريق المشكلات الناتجة عن الهياكل التنظيمية التقليدية والإجراءات البيروقراطية.

إن ما يميز المدخل التزامني كما أشرنا سابقاً مقارنة مع المدخل التعاقبي هو التقليل من فجوة الابتكار، وهذه مسألة مهمة من الناحية التسويقية، وبالتالي يوفر المدخل التزامني للمؤسسة إمكانية الحصول على ميزة السبق، وعادة ما تتبع هذا المدخل المؤسسات التي تنشط في الصناعات التي تشهد معدلات تطور متسارعة. والشكل التالي يوضح الوقت الذي يمكن أن يأخذه كل من المدخل التعاقبي والتزامني:



الشكل رقم (16) يوضح المقارنة بين المدخل التزامني والتعاقبي للأسلوب البديهي.

.المصدر :نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 188 .

¹فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، ص 84 .

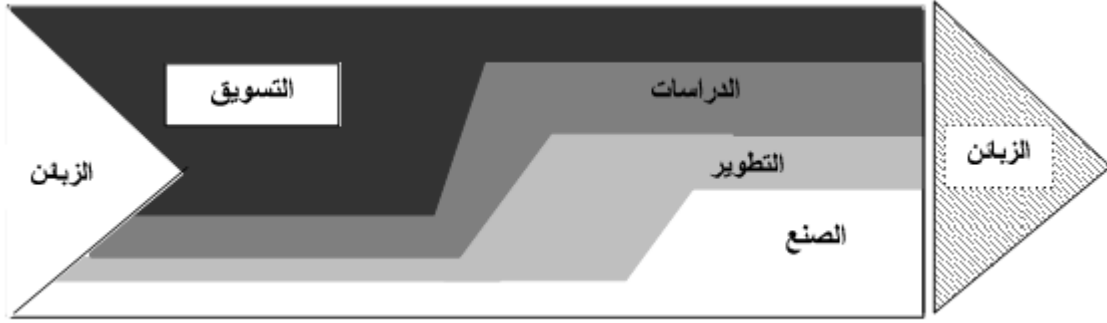
²نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 18 .

³فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، ص 113 .

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

وما يجب أن نشير إليها أن كل مرحلة من مراحل الابتكار تقف وراءها مصلحة أو قسم، ولذا يجب أن يكون هناك نوع من التناسق بينها، وهذا التداخل بين مختلف مصالح المؤسسة والتي تمثل الوظائف الأساسية، يكون من مرحلة البحث عن الأفكار وحتى مرحلة الإطلاق، حيث أن كل الوظائف ذات العلاقة بعملية الابتكار تتداخل (المدخل التزامني)، ولكن بدرجة مختلفة حسب حالة التقدم في المشروع¹ ، وهذا من شأنه تخفيض من الوقت اللازم للدخول السوق والشكل التالي يوضح هذا التداخل:



الشكل رقم (17) يمثل تداخل الوظائف ذات العلاقة بعملية الابتكار (كيفية تقليل الوقت إلى السوق)

المصدر : Ibid, p.156

ومن الأمثلة عن الإخفاقات وتقويت الفر [بسبب إتباع الأسلوب التعاقبي ما حدث للمؤسسة الهولندية العملاقة " فيليبس " وهي من أحد كبار المنتجين في العالم في مجال الالكترونيات حيث أنتجت أول كاميرا فيديو في السوق عام 1972 ، متقدمة بثلاث سنوات على منافسيها اليابانيين، لكن خلال السنوات السبع التي احتاجتها فيليبس لإنتاج الجيل الثاني من كاميرات الفيديو، كان منتجون اليابانيون قد أنتجوا على أقل تقدير ثلاثة أجيال من هذه السلعة بالتالي أصبحت المؤسسة ضحية لآلية إنتاجها للسلع الجديد² ، هذا المثال يعكس أنه بعدما كانت فيليبس هي الرائدة في إنتاج أول جيل من كاميرات الفيديو، فإن عدم قدراتها على تسريع عملية إطلاق الأجيال الأخرى جعل من المؤسسات اليابانية تستغل هذه الفرصة وتقويت ميزة السبق على المؤسسة فيليبس، وبالتالي خسارتها لريادة السوق في هذه السلعة بسبب تبني المؤسسات اليابانية لطريقة المدخل التزامني، المبني على فرق العمل من أجل تطوير وابتكار منتجات جديدة تتوافق مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

لا يمكننا أن نقول أن أحد هذه المداخل يصلح في جميع الحالات باعتبار أن كل مدخل له إيجابياته وأنه يتناسب مع إمكانيات معينة ويكون ملائم في حالات معينة، وبالتالي فإن نظرتنا إلى هذين المدخلين متوقفة على إمكانيات المؤسسة وبيئة الأعمال التي تعمل فيها والتي تلعب دور مهم في تحديد المدخل الممكن إتباعه.

ثالثا - أسلوب دورة الابتكار :

¹ Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Op.cit, p.155.

² فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، 112.

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 وتحولها، 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 ليرتبط بالاستفادة من نتائجها، وتتكون دورة الابتكار من المراحل التالية:¹

1- البحث الأساسي: يمكن تعريفه على أنه " كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علمية ونظرية

إلى حجم المعلومات المتواجدة، فالهدف في هذه الحالة ليس حل مشكل معين بقدر ما هو المزيد من المعرفة الإنسانية"²، أما مؤسسة العلوم القومية في الولايات المتحدة فإنها تعرف البحث الأساسي بأنه " :السعي من أجل فهم أساسي للإنسان والطبيعة في شكل ملاحظات علمية ومفاهيم ونظريات "³ ، ولأن هذا النوع من البحوث يكون غالبا بدون أغراض تجارية، فإن غالبية الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها ليست مفيدة أو قابلة للتطبيق من الناحية التجارية، ويقتصر هذا النوع من البحوث على مستوى المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح مثل الجامعات.

2- البحث التطبيقي: وهو كل مجهود يتضمن تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في

صور وأساليب أو طرق إنتاج ومنتجات استهلاكية أو استثمارية"⁴ ، وبالتالي فإن هذه البحوث لا تسعى وراء المعرفة 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.

والعلاقة بين البحث الأساسي والتطبيقي، تتمثل في أن هذا الأخير يستفيد في الحصول على الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتحويل من البحث الأساسي، وتتمثل مجالات البحث التطبيقي في تصميم منتجات جديدة، إعادة تصميم وتطوير منتجات جديدة، تحديد استعمالات جديدة للمنتجات الحالية، ومن المتوقع أن تتركز البحوث التطبيقية في مؤسسات الكبرى والجامعات وفي مراكز البحث المعد لذلك.

3- تشكيل النموذج الأول: وهو النسخة الأولى التي تمثل الشكل النهائي للمنتج، والتي تستعمل كنموذج للإنتاج

في سلسلة أولية ، حيث يتم تشكيل وبناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج الجديد وذلك بهدف إجراء تقييم للمنتج على نطاق ضيق، لتحقيق ذلك تقوم الإدارة باستطلاع قسم الإنتاج وقسم التسويق حول المنتج الجديد كما في المرحلتين التاليتين.

¹ نجم عيود نجم، المرجع السابق، □ 270 .

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

³ سعيد يس عامر :الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001 ، □ 293 .

⁴ محمد سعيد أوكيل، المرجع السابق، □ 1 .

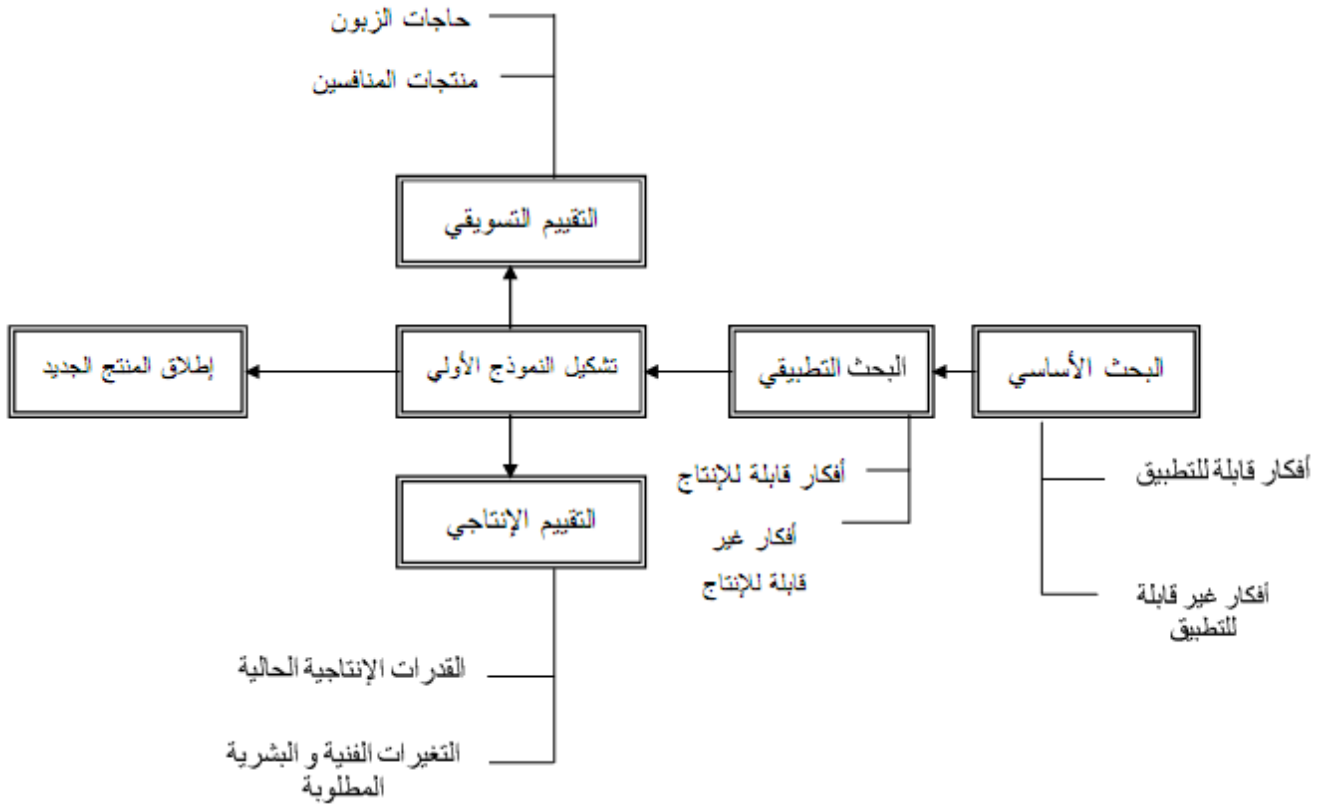
الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

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

5-التقييم من وجهة نظر الإنتاج: في هذه المرحلة المترامنة 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.

6-الإطلاق: تعتبر المرحلة الأخيرة حيث يكون المنتج في هذه المرحلة جاهزا للإطلاق في السوق بعد أن تم الأخذ بالملاحظات والمقترحات المقدمة من قسمي التسويق والإنتاج. ولا بد أن نشير إلى أن أسلوب دورة الابتكار يمثل الفترة الزمنية التي تسبق ولادة المنتج ابتداء من التوصل إلى الفكرة 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: (18) يوضح مراحل أسلوب دورة الابتكار

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 272 .

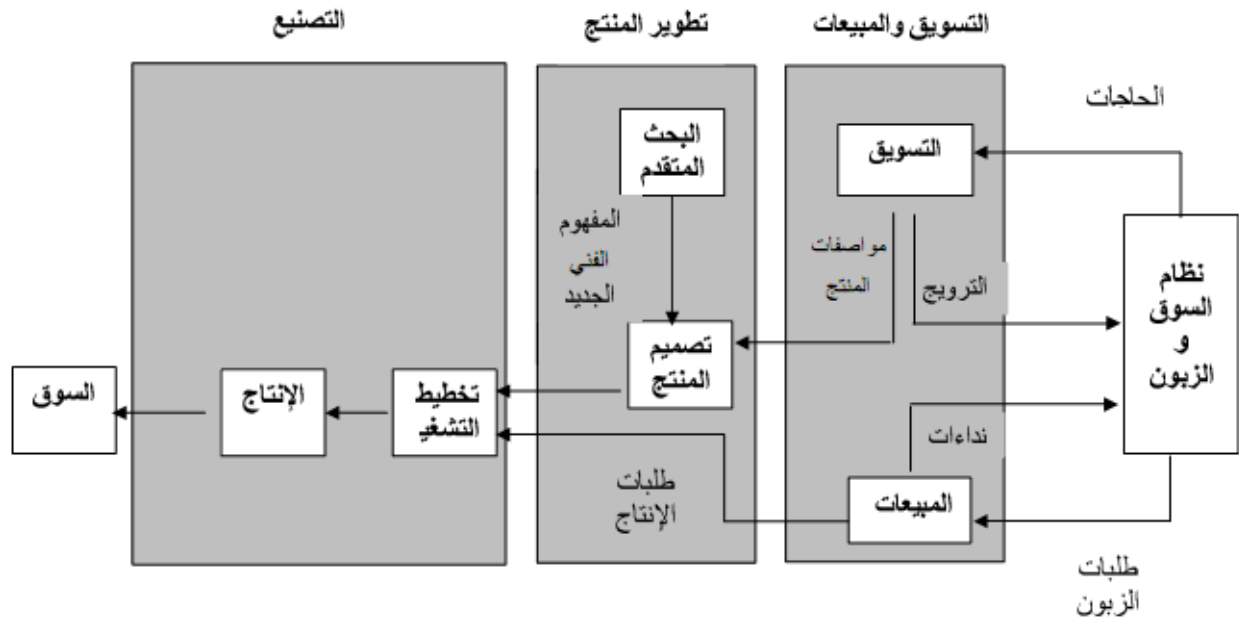
وما يلاحظ على هذه المراحل أنها تبدأ بالبحث الأساسي ثم التطبيقي وصولا إلى التشكيل النموذج الأول ثم

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

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

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، ويشتري ما يراه مناسباً له، والشكل رقم (20) يوضح المدخل التسويقي لعملية ابتكار المنتجات، حيث يقوم التسويق بتحفيز حاجات الزبون، ويلتقط منه ومن نظام السوق الأفكار الجديدة التي تحول إلى وظيفة البحث والتطوير لتطوير المفهوم الفني الجديد، وليتم تصميمه، ومن ثم إنتاجه لأغراض السوق¹.



الشكل رقم (19) يمثل تطوير المنتجات " البدء من التسويق "

المصدر: المرجع نفسه، ص 273.

المطلب الثاني: نماذج تحليل المنتجات

بشكل عام لا تدير المؤسسة منتج واحد، أو حتى تشكيلة منتجات واحدة، إنما مجموعة من المنتجات أو التشكيلات التي تشكل حقيبة منتجاتها، ومن المعروف أن لكل منتج مصنع ومباع وضع خاص وذلك للأسباب التالية:²

-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)، ومقارنتها 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

¹المرجع السابق، ص 272.

²حسين علي، المرجع السابق، ص 167.

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

أولاً - المنتجات الأولى بالرعاية (عامة 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.

ثانيا - المنتجات النجوم:

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

ثالثا - المنتجات المدرة للدخل (الأبقار الحلوب):

وهي منتجات متميزة تقدم مصدر كبير للمبيعات، كما أنها تتمتع بقدر معين من الولاء وبالرغم من تميز هذه المنتجات فإن السوق لا يتيح لها حرية الحركة فإنها تنمو بمعدل بطيء، هذه المنتجات مربحة لتوليد تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق، إن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتمويل مجالات ذات فائدة 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.

رابعا - المنتجات قليلة الحظ في السوق (الكلاب):

وهي تلك المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة، والتي تواجه أيضا انخفاضا 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.

إن نموذج BCG يسمح للمؤسسة بمعرفة موقع منتجاتها وفي أي مرحلة من مراحل حياتها وبالتالي يمكن أن تتخذ المؤسسة القرار المناسب اتجاه تشكيلة منتجاتها من حذف أو إضافة لمنتج أو خط منتجات جديد أو ابتكار منتجات جديدة تماما، ومن ثم توسيع التشكيلة من خلال زيادة العمق أو الاتساع في مزيج المنتجات، إن هذا النموذج يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرار المناسب وأي إستراتيجية ابتكار المنتجات يمكن أن تتبعها، بمعنى آخر هل تلجأ المؤسسة إلى الابتكار تسويقي فقط من أجل تقديم منتجات جديدة (منتجات الابتكار التحسيني)، أم أنها ستلجأ إلى استخدام تكنولوجيا جديدة، وبالتالي يعود عنصر الجودة إلى تكنولوجيا الجديدة (منتجات الابتكار الجذري).

كما يمكن أن نشير إلى أنه هناك عدة نماذج لتحليل محفظة المنتجات كنموذج جنرال إلكتريك ومصنوفة

sheel وغيرها .

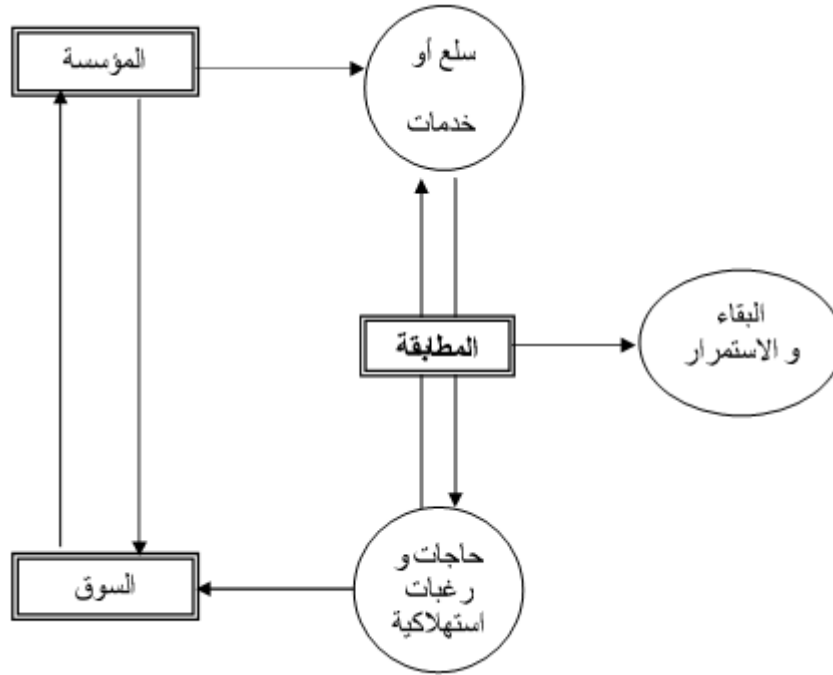
المطلب الثالث: إستراتيجيات ابتكار المنتجات

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

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

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



الشكل رقم (21): استجابة المؤسسة لمقتضيات التغير في الحاجات والرغبات الاستهلاكية

المصدر : ناجي معي، 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.

وهذا يقودنا إلى الحديث عن إلزامية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات تتميز على منتجات المنافسين وتتوافق إلى حد كبير مع ما يرغبه المستهلكون، ونظرا إلى أن الميزة التسويقية ليست واحدة في كل الظروف فإن إستراتيجية الابتكار ليست واحدة في كل الظروف، فهناك الابتكار الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما يكون الابتكار جذريا، وذلك عندما يأتي بمنتج جديد يحل محل المنتج القديم ويلغيه بشكل نهائي، وتكون هذه الميزة غير مستدامة عندما يكون الابتكار في شكل تحسينات مستمرة، وبالتالي لا تكون المزايا المحقق

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

طويلة الأمد وإنما تكون هناك سلسلة من المزايا¹، ولما كان الابتكار أحد أهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية والتي تعد هدف في حد ذاتها كانت الإستراتيجية الابتكار أحد الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في هذا الشأن، فالإستراتيجية هي الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، حيث تعرف على أنها: "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلي هنا وهي الأسلوب وهي مكان وهي منظور" ².

وتتمثل علاقة الابتكار بالإستراتيجية في أن الابتكار أصبح يعد أحد أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة والاعتمادية، وهذا ما أكده في وقت مبكر ولرايت عندما اعتبر الابتكار البعد الخامس للأداء الإستراتيجي³، والواقع أن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في الشركات القائدة في السوق التي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أو الشركات التابعة التي تعتمد على الابتكار التحسين.

والابتكار التسويقي في مجال المنتجات يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على تحقيق الموائمة، فهو يسمح بإدخال تحسينات على منتجات الحالية مصدرها أفكار تسويقية مبتكرة، وهذا ما يساعدها على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الأذواق والمنافسة بسرعة وبدون درجة مخاطرة كبيرة، وبالتالي فإن مخرجات الإبتكار التسويقي في حالة عدم الإعتماد على تكنولوجيا جديدة تكون أقرب إلى فئة ابتكارات التحسين من فئة ابتكارات الجذرية.

ومما سبق يمكن أن نعرف إستراتيجية ابتكار التسويقي في مجال المنتجات" على أنها ذلك التحرك المرحلي نحو التوصل إلى ما هو جديد الذي يكون مصدره إما البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية لها، وذلك من أجل مواجهة تهديدات المنافسين الحاليين والمحتملين، والتخلص من نقاط الضعف، عن طريق تحقيق ميزة التنافسية لما تقدمه من تحسينات على منتجات الحالية، وهذا ما يساعدها على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الأذواق والمنافسة، أي أن تبني المدخل الإبتكاري التسويقي في ابتكار المنتجات كأحد أهم جوانب الابتكار التسويقي يعمل على تحويل التهديدات إلى فر []، وهذا من أهم نتائج الابتكار التسويقي الناجح سواء في المنتجات أو أي متغير تسويقي آخر، ويوجد أربعة بدائل إستراتيجية أمام المؤسسة لابتكار المنتجات يمكن الاختيار بينها حسب ظروف وإمكانات كل شركة، وهذه الإستراتيجيات الأربعة هي: ⁴

أولا - 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

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ 155 .

² محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، □ 14 .

³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، □ 26 .

⁴ المرجع السابق، □ 33.

الفصل الأول

عموميات حول الابتكار والإبتكار التسويقي

بحيث تختلف تماما عن منتجاتها الحالية أو لها علاقة بخط إنتاج معين إلا أنها لم تقم بإنتاجها من قبل¹، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى أن تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الإستراتيجية كالشركات الكبرى، وتدخل هذه الإستراتيجية ضمن إستراتيجيات حماية المركز التنافسي والتي تتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلي تخفيض هذه الحصة²، وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

بل بالعكس فإن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية قد تحاول سلب حصة سوقية أكبر من المؤسسات الأخرى فالابتكارات الجذرية والتي تسمى بالابتكارات القطع تحدث تغيير في السلوك وذلك لقدرتها على إحداث تغيير في السوق بل وفي الصناعة، وعادة ما تعطي لصاحبها ميزة الاحتكار للسوق فإذا ما تمكنت مؤسسة من ابتكار دواء لعلاج مرض سرطان فإن هذا يجعلها تحتكر هذا السوق بدون منافس، كما أن هذه الإستراتيجية تعتمد على القدرات الذاتية للمؤسسة أي أن ما يبتكر خارج المؤسسة لا يمكن أن يضمن القيادة في السوق، وإذا ما نظرنا إلى الساحة الدولية نجد أن الشركات الأمريكية هي التي تتبع هذه الإستراتيجية وذلك لتوفر الموارد التي تتطلبها هذه الإستراتيجية.

ثانيا - إستراتيجية الابتكار التحسيني:

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له الصنف الجديد من مضايمين الجودة والابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الأسعار³، وكبديل لإستراتيجية الابتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما، فإن إستراتيجية الابتكار التحسيني تقدم منتج محسن بشكل أو آخر، وتتبع هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تتجنب المخاطرة وتفضل أن تكون متتبعة، وهذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائدة، وتتبع هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة تملك قدرات التطوير واللاحاق بسرعة بالشركة القائدة في السوق، بهذه الطريقة فإن الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار الجذري المقدم من طرف المؤسسة الرائدة خاسرا فإنها لن تخسر شيئا، وإذا كان الابتكار رابحا لدى الشركة القائدة فإنها تسعى إلى اللحاق بها وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات اليابانية.

ثالثا - إستراتيجية الابتكار -التحسين الموجهة نحو التميز:

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

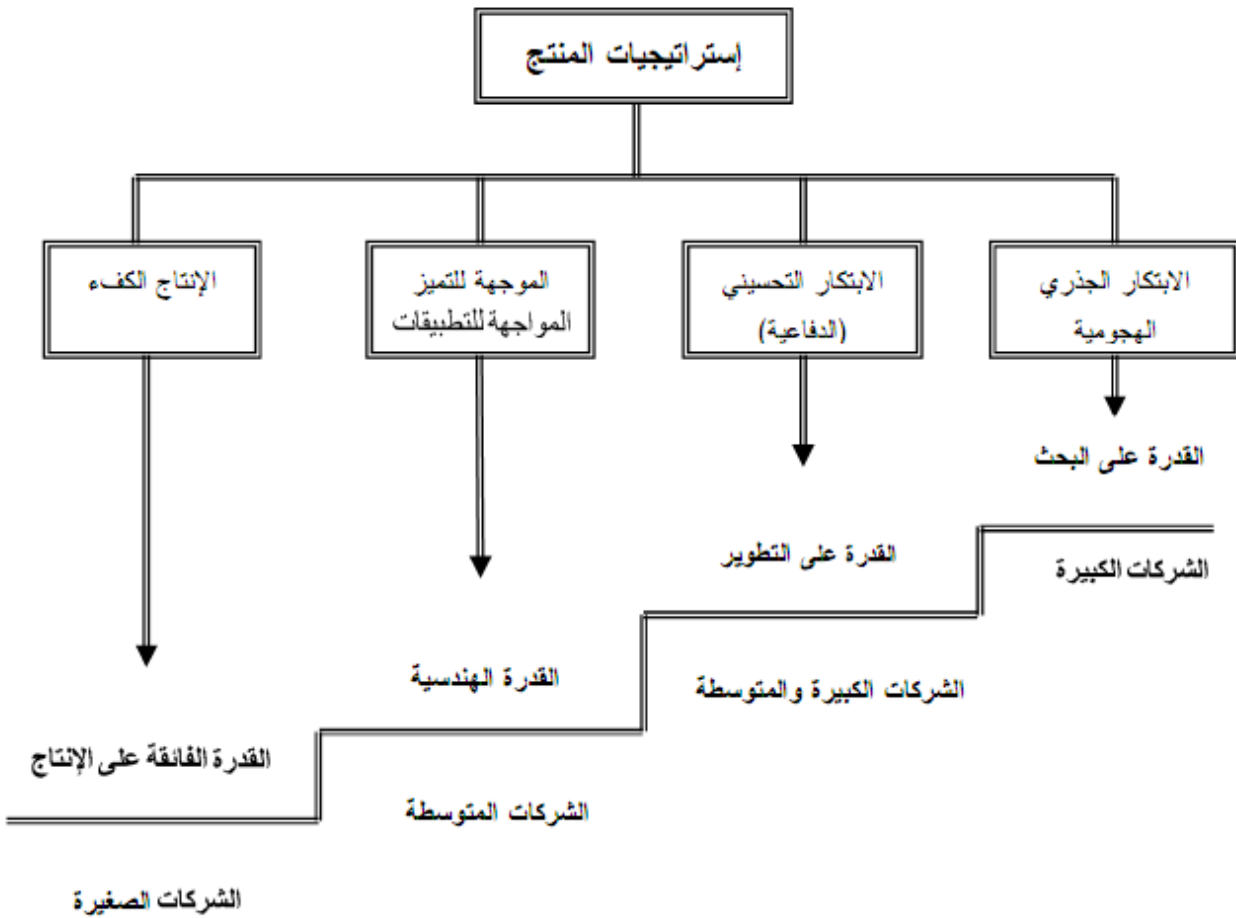
¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، 204 .

² عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، 427.

³ ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، 333.

رابعا - إستراتيجية الإنتاج الكفاء :

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



الشكل رقم (22) يمثل استراتيجيات ابتكار المنتج.

المصدر :نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص34.

خلاصة الفصل :

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

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

2- يجب أن ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، يترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر، ويعرف الابتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار.

3- يعني 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.

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

بعد التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية للابتكار والتسويق يمكن استخلاص ما يلي:

1- أن التسويق المتعارف عليه يعمل على تحقيق حاجات ورغبات المستهلكين بما يتواءم مع قدرات وإمكانيات وأهداف المؤسسة، وهذا المفهوم لم يظهر إلا بعد مروره بمراحل تطور فيها من مجرد نشاط ثانوي يعني بيع وتصريف سلع إلى أهم نشاط في المؤسسة يعمل على ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية.

2- يعني الابتكار التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى منظمة، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديدا تماما لنقول عنه ابتكار، فأى تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر ابتكار.

3- يعتبر الابتكار نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو تثبيطه في بعض الأحيان، حيث تنقسم إلى ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر ومجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

مقدمة عامة

إن ما يميّز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات مبدأ ثابت وحيد وهو التغيّر، حيث أن القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، حيث الأسواق تتحوّل، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم والعمليات تتغيّر بسرعة، فإنّه من الصعب على المؤسسات أن تحقّق أهم أهدافها وهو البقاء والإستمرار دون التميّز حيث يكمن التميّز في عدّة مجالات إدارية، تسويقية، إنتاجية.

غير أنّ للتميّز عدّة مصادر ويعتبر الإبتكار أحد أهم مصادر التميّز حيث يسمح للمؤسسة في ظل هذه التغيّرات من تحقيق ميزة تنافسية تمكّنها من مواجهة التحدّيات التي تملّحها ظروف بيئة الأعمال الحالية. ومن جهة أخرى نجد أن التسويق بمفهومه الحديث أصبح يحتل مكانة مهمّة داخل المؤسسة وذلك للدور المهم الذي يلعبه، حيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها، ففي ظل الظروف الحالية أصبح المستهلك سيّد الموقف وصاحب الكلمة الأخيرة، مما جعل من المؤسسات تتسابق نحو إرضائه بشتّى الطرق، بل وإسعاده في كثير من الأحيان من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل، بل أكثر من ذلك اكتشاف رغبات كامنة لم يعبر عنها، ولما كان هذا هو دور التسويق فإنه وفي ظل هذا التسابق أصبح من المهم أن تتميّز المؤسسة في هذا المجال.

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

إنّ هذه الظروف الحالية المتغيرة أصبحت أيضا تميّز بيئة أعمال المؤسسات الجزائرية خاصة تلك التي تعمل في بعض القطاعات التي عرفت جملة من التغيرات والمتمثّلة في فتحها أمام المستثمر الأجنبي والشركات الأجنبية بالإضافة إلى تخلي الدولة عن سياسة الدعم والحماية، مما فتح الطريق أمام وجود منافسة فعلية وشديدة ما يملّي على المؤسسات الرغبة في البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمّي إستراتيجيات طويلة الأجل لمقابلة الظروف المتغيّرة والمتجددة، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني إستراتيجية إبتكارية تمكّنها من التميّز. وكما أشرنا فإن مجالات التميز كثيرة ويعتبر التميز في المجال التسويقي أحد أهم مجالات التميز نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق، حيث للإبتكار في مجال التسويق أوجه ومداخل عديدة بمعنى آخر يكمن الإبتكار في مجال المنتجات أو في مجال التسعير أو في مجال التوزيع أو أي مجال آخر من مجالات التسويق أو الممارسات التسويقية، لكن الإبتكار الذي نقصده هو: الإبتكار على قاعدة تسويقية وليس على قاعدة تكنولوجية، وهذا لا ينفي أهمية التكنولوجيا في هذا المجال ولما كان المنتج أهم المتغيرات والأدوات التسويقية فإننا سنركز في هذا البحث على معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإبتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

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

- ما مدى أهمية الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات وماهي العوائق التي تحول دون قيامه؟

- كيف يساهم الابتكار التسويقي في تطوير منتجات المؤسسة؟
 - ما هي علاقة الابتكار بـ: المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج؟
 - كيف يساعد الابتكار على إطالة عمر المنتج؟
 - ما هي الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في ابتكار المنتجات وتطويرها؟
- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا حيويا هاما يتمثل في الابتكار التسويقي ومدى تبنيه وتطبيقه من قبل المؤسسات الجزائرية الصناعية والتجارية وأثره في تحسين وتطوير جودة المنتجات، والتقليل من وصولها إلى مرحلة التدهور الذي ينعكس سلبا على إيرادات المؤسسة. كذلك تكشف هذه الدراسة عن دور الابتكار التسويقي والآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة العملية الابتكارية في هذا المجال في تحقيق ميزة تنافسية، وتوسيع مجالها التنافسي.

أسباب اختيار الموضوع:

- في الحقيقة هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نوجزها في الآتي:
- أ- عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة الابتكار في مجال التسويق.
 - ب- من خلال دراساتنا 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 الأهمية لكل من وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار داخل المؤسسة في جلب العميل والمحافظة عليه.
 - ج- إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب الابتكار خاصة في مجال التسويق واعتباره أمرا ثانويا، الشيء الذي جعل من المؤسسات تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وبالتالي خطر الخروج من السوق.
 - د- الرغبة في الإطلاع على بعض المؤسسات التي تتخذ الابتكار التسويقي مدخلا لتطوير منتجاتها.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية لها.
 - محاولة إحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة.

فرضيات البحث:

- إن الفرضيات التي اعتمدنا عليها كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع البحث تمثلت فيما يلي:
- إن كل منتج له دورة حياة يعيش ثم يموت، ويعمل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على إطالة هذه الدورة.
 - 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 استقرار مبيعاتها وزيادتها.

- للإبتكار التسويقي دور فعال في تطوير منتجات المؤسسة.

الدراسات السابقة:

- أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال للطالبة: نحاسية رتيبة. وقد حاولت الباحثة من خلال البحث إبراز دور الميزة التنافسية واليقظة التنافسية في تطور المؤسسة بما توفره من معلومات عن البيئة الخارجية التي تنشط فيها.
- مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، للطالب فرحات غول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، وقد حاول الطالب من خلال دراسته أن يحقق بعض الأهداف منها:
تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة وفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي.
- أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اقتصادية- مذكرة ماجستير تخصص تسويق للطالب مسعود طحطوح وقد حاول من خلال مذكرته تقديم قراءة لأهمية التسويق كأداة لتحسين المكانة التنافسية للمؤسسة وتعزيز هذه المكانة خاصة على المستوى الاستراتيجي بغض النظر عن المعالجة التقليدية باستخدام السعر والجودة كما حاول أيضا الوقوف عند مدى توجه المؤسسات الجزائرية لاعتماد هذا الأسلوب ومدى نجاحته في تحقيق السبق من خلال دراسة حالت بنك البركة الجزائر وكالة بائنة.
- دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة الحظنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة للطالبة: نادية تاهمي، وقد حاولت من خلال البحث دراسة الدور الذي يلعبه أحد العوامل غير السعرية في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وهو التوزيع الذي تظهر أهميته جليا كأحد الأنشطة الاقتصادية التي تعتبر نظاما يخدم كلا من المنتجين والعملاء على حد سواء، من خلال تصريف المنتجات بوسائل محددة وعبر مراحل وقنوات تضمن وصولها في الزمن والمكان الملائمين لاحتياجات العميل.

المنهج المتبع:

- للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي، بالنسبة لفصول النظرية والذي يهد
- ف 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.
- 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 والزيارات الميدانية.
- صعوبات البحث:

- أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند انجاز 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.
- هيكل البحث:**

الملحق رقم (1): أسئلة المقابلة

المقابلة تمت مع رئيس مصلحة البحث والتطوير السيد: بولوفة ورئيس مصلحة التسويق والتجارة السيد: إيصولاح بتاريخ: 12 و 13 أبريل 2011 في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات. تم تقديم أسئلة هذه المقابلة في شكل حوار ولم يتم طرحها بشكل مباشر حتى تضمن الحد الأدنى من صحتها باعتبار قد لا يتم إدراك المقصود منها وأيضا قد تكون هناك أسئلة (إجابتها سرية) محرجة عند صياغتها بشكل مباشر وما يجب أن لا ننسأه 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:

"مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالجزائرية

أسئلة المقابلة:

س1: هل تتمثل المنتجات الجديدة للمؤسسة في الحافلات الجديدة ؟

- نعم

- لا

إذا كانت الإجابة بنعم: أذكرها

س2: ما هو مصدر فكرة المنتج الجديد (الحافلة الجديدة) ؟

- صاحب المؤسسة

- مدير التسويق

- مكتب البحث والتطوير

س3: من هم منافسو المؤسسة داخل قطاع صناعة الحافلات ؟

HIGER-DAEWOO-HYONDAI-ISUZI-IVECO-KINGLONG-FOTON

س4: إذا كانت هناك منافسة فما نوعها ؟

- منافسة سعرية

- منافسة على أساس جودة المنتج (الحافلة)

- منافسة على أساس جودة الخدمات (صيانة، خدمات ما بعد البيع، العلاقات والتسهيلات المقدمة

للزبائن)

س5: ما مدى مساهمة مختلف العمال والمصالح في تطوير المنتجات الجديدة ؟ بمعنى: هل يشارك العمال

والمصالح الأخرى في فكرة تطوير المنتج الجديد ؟

- نعم

- لا

س6: عملية تطوير المنتج (تقديم منتجات جديدة) داخل المؤسسة هي:

- استراتيجية طويلة المدى

- متوسطة المدى

س7: عملية تطوير المنتجات الجديدة داخل المؤسسة تخص:

- تحسين للمنتجات الحالية والقديمة

- إضافة خطوط إنتاج جديدة (أي إضافة منتجات جديدة تماما على المؤسسة)

- الإثتين معا