

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

التخصص: تسويق

دور تجديد المنتجات في تحقيق

ميزة تنافسية للمؤسسة

- حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية-

من طرف

ابراهيم بوطالب

أمام اللجنة المشكلة من

درحمون هلال أستاذ محاضر، جامعة البليدة
دادي عدون ناصر أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة
لعلوي عمر أستاذ محاضر، المدرسة العليا للتجارة
بن حمودة- بن عبد العزيز فطيمة أستاذة محاضرة، جامعة البليدة
رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا
عضوا مناقشا

البليدة، ماي 2008

شكر

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم، ويسرت لنا سبله، ويسرت لنا من يعننا على
تحصيله، وعلمتنا ما لم نكن نعلم

ثم الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى، خاتم الأنبياء والمرسلين، سيد الخلق أجمعين.

يتنازع في أنفسنا شكر وتقدير لكل من جعلهم الله عوناً لنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة،
فغمرونا بكل معاني العون وعلى رأسهم الأستاذ المؤطر: دادي عدون ناصر الذي لم يبخل
علينا بعبائه وتوجيهاته في سبيل إتمام هذه المذكرة بكل صدق وجدية صرامة، وكذا موظفي
المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خاصة السيد حوشين.

المخلص

التجديد مفهوم شامل وراسخ يشمل المؤسسة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية، وهو نشاط متكامل يسمح بخلق طرق إنتاج، نظم تسيير ومنتجات جديدة. ويعتبر تجديد المنتج شكلا من أشكال التجديد داخل المؤسسة يقوم على معرفة وفهم حاجات السوق، وتلبيتها من خلال البحث عن أفكار منتجات تشبع حاجات الزبائن، ثم تطوير هذه الأفكار لتصبح منتجات قابلة للتسويق.

وفي ظل اقتصاد السوق تتنافس المؤسسات للوصول إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك من أجل تحقيق أهدافها التسويقية والمالية. غير أن ذلك لن يتم إلا بتحقيق أسبقية على المنافسين من خلال الحصول على ميزة تنافسية في السوق.

ويمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تجديد المنتج إذا ما توفر بداخلها مناخ للتجديد، يتضمن طاقات وموارد كبيرة، تقنيات عالية وخبرات فنية وإدارية خاصة بالتعامل مع تجديد المنتج بوصفه نشاطا منظما ومتميزا. لكن هذا لن يكون كافيا إذا لم يهدف تجديد المنتج إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

ومن خلال حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وهي نموذج عن المؤسسة الجزائرية، حاولنا معرفة كيفية قيام المؤسسة بعملية تجديد المنتجات، وهل أدى ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية لها في السوق الجزائرية للسيارات الصناعية. ومن أهم النتائج التي خرجنا بها هي أن المؤسسة لم تحقق ميزة تنافسية من خلال عملية تجديد المنتج نظرا لعدم وجود مناخ يساعد على الابتكار داخل المؤسسة، وغياب دور التسويق في هذه عملية مما أدى إلى عدم اقتناع الزبون بمنتجات المؤسسة الجديدة التي تم طرحها في السوق.

Résumé

L'innovation est un concept vaste touchant aussi bien à l'entreprise qu'à tous ses facteurs ainsi qu'aux conditions de son environnement tant interne qu'externe, il consiste à une activité intégrée permettant de créer des méthodes de production, des processus de gestion ainsi que des nouveaux produits.

L'innovation produit ; considérée comme un des modèles faisant partie de l'innovation au sein de l'entreprise ; porte sur la connaissance et la compréhension des besoins du marché, la satisfaction de ces besoins à travers la recherche de nouvelles idées ayant trait aux produits contribuant à satisfaire les besoins des clients et en dernier lieu le développement de ces idées afin que les nouveaux produits deviennent prêts à être commercialisés.

Dans l'économie de marché, les entreprises se concurrencent en vue de parvenir à la satisfaction des besoins et désires du consommateur afin d'atteindre leurs objectifs aussi bien commerciaux que financiers. Pour ce faire, l'entreprise se trouve amenée à se distinguer de ses concurrents par l'obtention d'un avantage concurrentiel dans le marché.

L'innovation du produit peut permettre à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel dans la mesure où toutes les conditions nécessaires pour l'innovation sont remplies, à savoir: des ressources et des moyens gigantesques, des techniques très élevées ainsi que des compétences techniques et managériales spécialisées se consacrant à l'innovation du produit comme étant une activité bien organisée et distinguée.

Nous avons tenté, à travers l'étude de cas portant sur La "Société Nationale des Véhicules industriels" comme un modèle de l'entreprise algérienne, de connaître et comprendre l'opération d'innovation des produits accomplie par l'entreprise en question, nous nous sommes demandés si cette opération avait permis à ladite entreprise la réalisation d'un avantage concurrentiel dans le marché algérien des voitures industrielles. Parmi les principaux résultats tirés de cette étude de cas est que l'innovation du produit n'a aboutit à aucun avantage concurrentiel pour l'entreprise du fait de :

- l'absence d'un climat permettant d'encourager la création au sein de l'entreprise en question;
- L'absence du rôle du Marketing dans l'opération de l'innovation, ce qui a conduit à la non conviction du client des nouveaux produits de l'entreprise lancés dans le marché.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
1	مقارنة بين نشاط البحث ولتطوير ونشاط الإنتاج 32
2	نموذج عن ميزانية سنوية للبحث والتطوير 34
3	إستراتيجية قيادة التكلفة 110
4	إستراتيجية التمييز 111
5	إستراتيجية التركيز 112
6	تطور رقم أعمال مؤسسة SNVI 127
7	تطور عدد عمال مؤسسة SNVI 128
8	المؤسسات المنافسة لمؤسسة SNVI 136
9	شاحنات مؤسسة SNVI 140
10	الهيكل الصناعية الخاصة بمؤسسة SNVI 141
11	تطور مبيعات حافلة Safir 144
12	تقسيم الإجابات حسب عدد الحافلات المملوكة 153
13	تقسيم الإجابات حسب الطبيعة القانونية للشخص 154
14	تقسيم الإجابات حسب الخبرة في مجال النقل 155
15	تقسيم الإجابات حسب خط النقل 156
16	نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة SNVI 157
17	نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة MAN 158
18	نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة RENAULT 158
19	نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة VAN HOOL 158
20	نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة HUNDAY 159
21	نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة MERCEDES 159
22	نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة ISUZU 159
23	نسبة المستجوبين الذين يملكون حافلة من صنع مؤسسة SNVI 160

161	نسبة امتلاك حافلات مؤسسة SNVI حسب خطوط النقل	24
162	أهمية التجديد المستمر في المنتجات	25
163	أهمية المحرك حسب خطوط النقل	26
164	أهمية راحة المسافرين حسب خطوط لنقل	27
165	أهمية خدمات ما بعد البيع	28
166	أهمية نظام الارتكاز La suspension	29
166	أهمية الشكل الخارجي للحافلة	30
167	أهمية عدد مقاعد وحمولة الحافلة	31
168	أهمية خزان الوقود	32
168	أهمية نوعية علبة السرعة	33
168	أهمية بلد تركيب الحافلة	34
169	الشكل الخارجي لحافلات مؤسسة SNVI	35
170	الراحة داخل حافلات مؤسسة SNVI	36
171	قوة المحرك في حافلات مؤسسة SNVI	37
172	الصفحة المعدنية المستعملة في حافلات مؤسسة SNVI	38
173	توفر قطع الغيار الخاصة بحافلات SNVI	39
174	مدى رضا زبائن مؤسسة SNVI	40
175	حافلة 100v8	41
175	حافلة Safir الجديدة	42
176	حافلة 100L6 الجديدة	43
176	اسم الحافلة التي يمتلكها المستقصى منه	44
177	التعديل في الجانب الميكانيكي	45
178	التعديل في الشكل الخارجي	46
178	التعديل في راحة المسافرين داخل الحافلة	47

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
21	دورة حياة المنتج	1
28	مختلف مراحل البحث والتطوير	2
50	أبعاد التجديد	3
63	تجديد المنتج والزوج (تكنولوجيا، وظيفة)	4
74	التقييم المالي والتقني للأفكار	5
77	نموذج التنبؤ بمبيعات المنتجات الجديدة	6
81	تكامل تجديد المنتجات والسياسات التسويقية	7
106	عوامل نشأة الميزة التنافسية	8
107	نموذج الميزة التنافسية	9
108	حلقة القيمة	10
116	الإطار العام لإدارة التجديد	11
129	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI	12
131	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق	13
154	تقسيم الإجابات حسب عدد الحافلات المملوكة	14
155	تقسيم الإجابات حسب الطبيعة القانونية للشخص	15
156	تقسيم الإجابات حسب الخبرة في مجال النقل	16
157	تقسيم الإجابات حسب خط النقل	17
161	نسبة امتلاك المستجوبين لحافلات مؤسسة SNVI	18
174	درجة رضا زبائن مؤسسة SNVI	19

الفهرس

	ملخص
	شكر
	قائمة الجداول والأشكال
	الفهرس
09	مقدمة
16	1. التسويق، البحث والابتكار داخل المؤسسة
16	1.1. مفاهيم عامة حول التسويق
17	1.1.1. ماهية التسويق
19	2.1.1. المزيج التسويقي
21	3.1.1. دورة حياة المنتج
23	2.1. البحث والتطوير في المؤسسة
24	1.2.1. مراحل عملية البحث والتطوير بالمؤسسة
28	2.2.1. تنظيم عملية البحث والتطوير في المؤسسة
32	3.2.1. إشكالية نفقات البحث والتطوير
34	3.1. الابتكار و الإبداع
35	1.3.1. ماهية الابتكار والإبداع
38	2.3.1. متطلبات الابتكار
41	3.3.1. الابتكار والإبداع في المؤسسة
45	2. عملية تجديد المنتجات داخل المؤسسة ومراحلها
46	1.2. التجديد داخل المؤسسة
46	1.1.2. ماهية التجديد
51	2.1.2. التجديد والتغيير
53	3.1.2. مبررات التجديد
55	2.2. إدارة تجديد المنتج داخل المؤسسة
55	1.2.2. مفاهيم حول إدارة المنتجات
60	2.2.2. مفهوم تجديد المنتج
64	3.2.2. التسويق وتجديد المنتج
67	3.2. مراحل تجديد المنتج
68	1.3.2. مفهوم المنتج الجديد (concept)
76	2.3.2. مرحلة تطوير المنتج الجديد

83	3.3.2. إدارة عملية طرح المنتج الجديد في السوق
90	3. التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية للمؤسسة
90	1.3. دور تجديد المنتج في مواجهة المؤسسة للمنافسة
91	1.1.3. البيئة التسويقية للمؤسسة وابتكار المنتجات الجديدة
97	2.1.3. المنافسة كمبرر لتجديد المنتج
100	3.1.3. التجديد والبيئة الصناعية العالمية
103	2.3. الميزة التنافسية
103	1.2.3. مفهوم الميزة التنافسية
107	2.2.3. أنواع الميزة التنافسية
109	3.2.3. مصادر الميزة التنافسية
115	3.3. تجديد المنتج مصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة
115	1.3.3. دور التجديد في مواجهة التغيرات البيئية
118	2.3.3. إدارة التجديد أداة لمواجهة المنافسة
119	3.3.3. الحصول على ميزة تنافسية من خلال تجديد المنتج
122	4. أهمية تجديد المنتج بالنسبة للمؤسسة "حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"
122	1.4. تقديم مؤسسة SNVI
123	1.1.4. لمحة تاريخية عن المؤسسة
125	2.1.4. تعريف المؤسسة أهدافها و مهامها
129	3.1.4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي SNVI
133	2.4. البيئة التسويقية لمؤسسة SNVI و المنتجات الجديدة
133	1.2.4. البيئة التسويقية لمؤسسة SNVI
139	2.2.4. المزيج التسويقي للمنتجات
143	3.2.4. تجديد المنتجات في المؤسسة SNVI
147	3.4. تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة SNVI من خلال التجديد المستمر في المنتج
147	1.3.4. استقصاء الزبائن الحاليين والمحتملين
150	2.3.4. تصميم قائمة الأسئلة
153	3.3.4. تحليل نتائج الاستقصاء
181	خاتمة
187	قائمة المراجع

مقدمة

يتميز الاقتصاد اليوم بالتطور الكبير الذي عرفته سوق الأعمال، حيث أصبحت البيئة التنافسية للمؤسسة هي المحدد الرئيسي لإستراتيجيتها التسويقية. كما صار المستهلك أكثر تطلبا، حيث لا يقف عند حاجة معينة، بل يبحث عن تلبية حاجات جديدة قد لا يعرفها، ولكن المؤسسة التي تبحث عن التميز في السوق لابد عليها من معرفة هذه الحاجات وتلبيتها عن طريق ابتكار منتجات جديدة.

فالمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا، فهي تؤثر وتتأثر بحركية المحيط، وعليها تحقيق استجابة موافقة لهذه الحركية، وهذا من خلال تبني سياسة مناسبة وفقا لظروفها وأهدافها وإمكاناتها. ومن هذه السياسات التجديد الدائم الذي يسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية ويمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية.

إن تغير احتياجات المستهلك أو التغيرات التكنولوجية، أو الاقتصادية أو القانونية، قد يخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات. فالمؤسسة التي تستورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها تستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

كما تظهر سرعة الاستجابة من خلال وجود سياسة للتجديد الدائم، حيث يعد التجديد إحدى الوسائل الرئيسية لامتلاك ميزة تنافسية من خلال الاستجابة للتغيرات في تكنولوجيا واحتياجات السوق.

والتجديد يعني إدخال تعديلات على المنتجات القديمة أو ابتكار منتجات جديدة، ولكن يعني أيضا إدخال تعديلات على نظام الإنتاج، النشاط التسويقي أو على التنظيم داخل المؤسسة، كما يوجد نوعان من التجديد، دائم أو إدارة مشروع تجديد لفترة معينة وهذا الشكل الأخير هو السائد والمعروف بكثرة في المؤسسات.

وحسب التحليلات الإستراتيجية فإن للمنتجات دورة حياة مثل الإنسان حيث تمر بمراحل تطور متنوعة ومنقطعة وصولا إلى مرحلة الانحدار أو الموت. غير أن مدة الحياة مختلفة من منتج إلى آخر

حسب طبيعة المنتج أو حسب اعتبارات أخرى متعلقة بالمؤسسة، العلامة التجارية، السوق أو المنافسة. مما يحتم على المؤسسة أن تجد منتجات جديدة تحل محل المنتجات القديمة، وهذا إما بإدخال تعديلات على المنتجات القديمة أو بابتكار منتجات جديدة كلياً، غير أن نجاح عملية التجديد يحتم على المسيرين بالمؤسسة جعل المستهلك نقطة بدء هذه العملية، لأن إرضائه هدف من أهداف المؤسسة التسويقية.

الإشكالية

الميزة التنافسية للمؤسسة هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها على المدى المتوسط والطويل، و يمكن للمؤسسة أن تكتسبها إما بتخفيض التكلفة أو بتميز منتجاتها أو بإتباع إستراتيجية التركيز.

تعتبر إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات التي اقترحها بورتر لتحقيق ميزة تنافسية، ويقصد بالتمييز جعل المنتج متميزاً عن المنتجات التي يقدمها المنافسين، بشكل يجعل له قيمة خاصة عند الزبائن مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، غير أن المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز منتجاتها تحتاج أن تشجع العاملين على البحث والتطوير.

ومما سبق سنحاول في هذا البحث طرح الإشكالية التالية:

هل تسمح عملية تجديد المنتج بالمؤسسة الجزئية بتحقيق ميزة تنافسية، وهل هناك اهتمام بالزبون في ذلك؟

ومن خلال الإشكالية يمكن طرح الإشكاليات الجزئية التالية:

- ما هي العلاقة بين كل من التسويق، البحث والابتكار؟

- ما هو تجديد المنتج، وما هي مراحل تجديد المنتج بالمؤسسة.

- ما هي الميزة التنافسية للمؤسسة، وما هي مصادر تحقيقها؟

- كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال تجديد منتجات المؤسسة، وما دور الزبائن في ذلك؟

كيف تقوم مؤسسة SNVI بتجديد منتجاتها، وهل تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية من خلال دور الزبائن في ذلك؟

الفرضيات

وللإجابة المبدئية على الإشكاليات الجزئية المتعلقة بموضوع البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- تكمن العلاقة بين كل من التسويق، البحث والابتكار، في أن التسويق يعتبر أحد أهم مدخلات عملية الابتكار، ويعتبر الابتكار الحل الأنسب لبعض المشاكل التسويقية بالمؤسسة، أما البحث فهو أساس كل من الابتكار والتسويق.

- تجديد المنتج هو عملية إضافة أو تحسين خصائص ومواصفات المنتج، تبدأ بعملية البحث عن أفكار المنتجات الجديدة، ثم تصميم الفكرة المناسبة على شكل نموذج أولي يتم اختباره مخبرياً، وبعد نجاحه يتم تصنيعه واختباره في السوق قبل التقديم النهائي له.

- الميزة التنافسية هي المهارة، أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عن ما يقدمه لهم المنافسون. وتتحقق الميزة التنافسية إذا ما توفر كل من الموارد والكفاءات اللازمة بالمؤسسة، الإطار الوطني الملائم لتحقيق التميز وإستراتيجية تنافسية تسمح للمؤسسة بمواجهة منافسيها في السوق.

- يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تجديد المنتج، إذا ما توفرت على مناخ تنظيمي يساعد على التجديد داخل المؤسسة، واستطاعت أن تكيف المنتجات الجديدة مع التغير في حاجات ورغبات الزبائن، فالزبائن يعتبرون نقطة بدأ أي عملية تجديد منتج داخل المؤسسة. نظراً لأن أي تعديل أو إضافة تطرأ على المنتج، لابد وأن يراها الزبون أو يحس بها، وإلا فالمنتج غير جديد بالنسبة له.

- تقوم مؤسسة SNVI بتجديد منتجاتها بصفة متكررة منذ سنة 2000 من خلال استيراد التكنولوجيا الحديثة من عدة مؤسسات عالمية، إلا أن ذلك لم يزد الحصة السوقية للمؤسسة. مما يعني أنها لم تحقق ميزة تنافسية في السوق، وذلك نتيجة عدم انطلاق عملية تجديد المنتجات من حاجات ورغبات الزبائن.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

- انفتاح السوق الجزائرية أمام المؤسسات الأجنبية ساعد على تفعيل المنافسة في العديد من القطاعات، مما جعل المؤسسات الجزائرية ملزمة بتحقيق ميزة تنافسية لضمان البقاء في السوق.

- أهمية تجديد المنتجات انطلاقا من حاجات الزبائن لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية في السوق.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- بيان أهمية تبني المؤسسات الجزائرية لاستراتيجيات ثابتة في مجال تجديد المنتجات.
- توضيح العلاقة بين كل من وظائف الإنتاج، البحث والتطوير، التسيير والتسويق وتبيين دور هذه الوظائف في تحقيق ميزة تنافسية في حال انسجامها فيما بينها.
- معرفة كيفية تطبيق سياسة التجديد بالمؤسسة الجزائرية من خلال تقديم منتجات جديدة، ومعرفة الإجراءات التي تتطلبها عملية التجديد.
- توضيح أهمية عملية تجديد المنتجات بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي عرفت في الآونة الأخيرة منافسة شديدة من قبل مؤسسات أجنبية ومحلية.

أسباب اختيار الموضوع

- إن الأسباب التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نجمها فيما يلي:
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات المتخصصة فيه وخاصة على مستوى مذكرات الماجستير والأطروحات.
- محاولة توضيح الفرق بين مصطلحات الإبداع، التطوير، الابتكار والتجديد والتي عادة ما يتم الخلط فيما بينها.
- شعورنا بأهمية هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في الجزائر.
- تقديم إسهام يساعد المؤسسات الجزائرية على التأقلم مع التحديات الجديدة التي تعرفها السوق الجزائرية خصوصا مع توقيع اتفاقية الشركة مع الإتحاد الأوروبي ودخولها حيز التطبيق سبتمبر 2005، ورغبة الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وهي في المراحل النهائية من العملية.

حدود الدراسة

بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة، قمنا بوضع الحدود التالية، والتي توضح الإطار العام الذي يسير من خلاله البحث، وتتحصر فيما يلي:

- تتمثل الإشكالية الرئيسية لبحثنا في مدى تحقيق عملية تجديد المنتجات لميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في السوق، والدور الذي يلعبه الاهتمام بالزبون في ذلك. ومفهوم المنتج يشمل السلع بمختلف أنواعها والخدمات، لذا سوف نقتصر في بحثنا هذا على تجديد السلع الصناعية.
- لم نتطرق في هذا البحث إلى جميع أشكال التجديد الموجودة داخل المؤسسة، واقتصرنا فيه على شكل واحد هو تجديد المنتج.
- ارتأينا في الفصل الرابع (الفصل التطبيقي) أن ندرس حالة مؤسسة جزائرية، لذا اقتصرنا على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، لكونها مؤسسة صناعية جزائرية قامت منذ سنة 2000 بتطوير عدة منتجات جديدة، غير أن حصتها السوقية في تراجع، وهذا ما جعلنا نبحث عن كيفية تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تسمح بزيادة حصتها السوقية من خلال تجديد المنتج.
- فرضنا في الفصل التطبيقي أن مؤسسة SNVI تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال عملية التجديد تسمح لها بزيادة حصتها السوقية، وهذا بناء على ما قاله لنا رئيس مصلحة البيع على مستوى مديرية التسويق بالمؤسسة.
- تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في الفترة الممتدة من 2008/03/01 إلى 2008/04/31.

الدراسات السابقة

هنالك عدة دراسات تناولت موضوع الابتكار والإبداع والتجديد، إلا أنه لم يسبق تناول للموضوع من ناحية علاقة تجديد المنتج بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا ما أهملته الدراسات السابقة التي تعد مرجعا مهما بالنسبة لنا في بحثنا. ومن هذه الدراسات:

- إيمان بلولة، مذكرة ماجستير بعنوان المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، جامعة سعد دحلب البلدية، أبريل 2006. تدور إشكالياتها حول انعكاسات مختلف المتغيرات البيئية على الإبداع التكنولوجي بالشكل الذي يؤدي إلى تحفيزه. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن ما تملكه المؤسسة من قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة التكنولوجية يحدد بدرجة كبيرة المقدرة الإبداعية لديها. والملاحظ في هذه الدراسة تركيزها على العنصر التكنولوجي للإبداع، حيث هناك جوانب أخرى لم نتطرق إليها الدراسة كضرورة انطلاق التجديد من حاجات المستهلك والذي سنتطرق إليه بالتفصيل في بحثنا هذا.

- بلمختار ياسين، مذكرة ماجستير بعنوان: واقع الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات الصناعية، جامعة الجزائر 2007/2006. تدور إشكالياتها حول كيفية قيام المؤسسة الصناعية الجزائرية بإتباع نهج ابتكاري وتطويري لتقديم منتجات جديدة يمكنها من مواجهة التحولات المختلفة التي تحدث في السوق. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم توفر مناخ إبداعي بالمؤسسات الجزائرية يسمح بتطوير منتجات جديدة ناجحة. وقد تناولت الدراسة واقع التجديد في المؤسسة الجزائرية، ولم نتطرق إلى كيفية الحصول على ميزة تنافسية من خلاله.

- عروش فريدة، "Lancement d'un nouveau produit" حالة Nestlé من خلال ممثله بالجزائر مؤسسة (StarGoods)، المدرسة العليا للتجارة، 2004/2003. تدور إشكالياتها حول نوع التسويق الذي يطبق في المرحلة الأولى من تقديم المنتج الجديد NESCAFE CLASSIC على السوق الجزائرية. وقد توصلت إلى أن المنتج الجديد ذو نوعية جيدة، وسعر معقول، غير أن سياسة الترويج لم تكن كافية لإطلاق هذا المنتج بنجاح في السوق الجزائرية. ركزت هذه الدراسة على مرحلة تقديم المنتج الجديد وأهملت المراحل الأولى لتجديد المنتج والتي سوف نتطرق إليها في هذا البحث.

منهجية الدراسة وأدواتها

اعتمدنا على منهجين في إطار تكاملي:

- أولاً: المنهج الاستنباطي وذلك بالتوصيف والتحليل، من خلال تحليل العلاقة بين تجديد المنتجات و الميزة التنافسية للمؤسسة.

- ثانياً: المنهج الاستقرائي للدراسة الميدانية وأدواته الاستبيان وذلك من خلال إجراء استقصاء استهدف مؤسسات النقل بالعاصمة لمعرفة الكيفية التي يمكن للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تجديد حافلاتها من خلالها للحصول على ميزة تنافسية في السوق الجزائرية.

صعوبات الدراسة

أثناء إعداد هذا البحث واجهتنا جملة من الصعوبات نلخصها فيما يلي:

- الخلط الموجود في المفاهيم الرئيسية لهذا البحث مثل التجديد، الابتكار والإبداع، نتيجة اختلاف في ترجمة كلمة Innovation الانكليزية إلى العربية من قبل الباحثين العرب والجزائريين.
- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية لإجراء دراسة ميدانية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالجانب التسويقي.
- عدم تلقي المساعدة الكافية والمعلومات اللازمة لإجراء التربص من طرف كل من المديرية التقنية ومديرية التسويق والبيع.

خطة الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول نظرية، فصل تطبيقي وخاتمة عامة:

- الفصل الأول:التسويق،البحث والابتكار داخل المؤسسة، وقد تناول مفهوم التسويق، البحث والتطوير، والإبداع والابتكار.
- الفصل الثاني:عملية تجديد المنتجات بالمؤسسة ومراحلها وقد تناول ما يلي: ماهية التجديد، تجديد المنتج داخل المؤسسة، مراحل تجديد المنتج داخل المؤسسة.
- الفصل الثالث: دور التجديد في تحقيق ميزة تنافسية وقد تطرق إلى بيئة المؤسسة، دور التجديد في مواجهة المؤسسة لمنافسيها، الميزة التنافسية، وتجديد المنتج كمصدر للحصول على ميزة تنافسية.
- الفصل الرابع:دور تجديد المنتج في تحقيق ميزة تنافسية "حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية" ، وقد تضمن تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، البيئة التسويقية للمؤسسة والمنتجات الجديدة، وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة SNVI من خلال التجديد المستمر في المنتج.
- وفي الأخير خاتمة عامة تحتوى على أهم نتائج واقتراحات البحث.

الفصل 1 التسويق، البحث والابتكار داخل المؤسسة

شهد العالم منذ العشرية الأخيرة للقرن الماضي تغيرات كبيرة في الميدان الاقتصادي، تمثلت في العولمة الاقتصادية وافتتاح الأسواق الوطنية، بحيث أصبحت سوقا عالمية تسيطر عليها الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى، وبالتالي صار على أي مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة أن تتأقلم لتبقى وتتطور، أو تغفل هذا المحيط واضطراباته لتتسحب، ومما يمكنها من البقاء والاستمرار تبني وتطبيق نهج ابتكاري لمنتجاتها يعتمد على الإبداع بمختلف أشكاله.

ويعتبر البحث والتطوير أساس أي منهج ابتكاري، حيث يوفر المعلومات اللازمة عن التغيرات في أذواق الزبائن، ويقدم الحلول التقنية للتكيف مع هذه التغيرات، سواء كان ذلك عن طريق تقديم أفكار لمنتجات جديدة، أو لابتكار طريقة جديدة في الإنتاج، أو لابتكار طريقة جديدة في التسيير.

بينما يعتبر الابتكار عملية تحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو طرق جديدة في الإنتاج أو التسيير، وقبل التطرق إلى الابتكار، البحث والتطوير كان لزاما علينا أن نتكلم عن التسويق باعتباره الدعامة الرئيسية للتجارة في وقتنا الحالي لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

-مفاهيم عامة حول التسويق

-البحث والتطوير في المؤسسة.

-الابتكار والإبداع.

1.1. مفاهيم عامة حول التسويق

ترتبط النتائج المالية للمؤسسات بقدراتها التسويقية، حيث لا التسيير ولا المحاسبة ولا أي وظيفة أخرى لها نفع إذا كان الطلب على السلع والخدمات ضعيفا في السوق، من هنا تبرز أهمية التسويق في إدارة المؤسسات المعاصرة.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تتمثل في: ماهية التسويق، المزيج التسويقي ودورة حياة المنتج.

1.1.1.1. ماهية التسويق

أساس أي عملية لتجديد المنتج داخل المؤسسة الصناعية هو التسويق الذي يجد حاجة في إيجاد منتج جديد للحفاظ على حصة المؤسسة السوقية، باعتبار تشكيلة المنتجات القديمة أصبحت في حالة تدهور، ولا تحقق أهداف المؤسسة التسويقية، وهنا يكمن دور التسويق في تجديد المنتج.

ولإعطاء مفهوم للتسويق وتبيين هدفه ودوره في المؤسسة سوف نتناول في هذا المطلب فرعين مفهوم التسويق، هدفه ودوره.

1.1.1.1.1. مفهوم التسويق

لقد تعرض لمفهوم التسويق العديد من الكتاب بتعاريف مختلفة، حيث كان لكل تعريف مرحلته وتأثيره تبعاً لما عاصره هؤلاء الكتاب من فترات ومراحل شملت تطور المفهوم التسويقي وقتذاك. ومن ثم فإن التسويق كمفهوم عام متعارف عليه مازال في مراحل البحث بالرغم من وجود العديد من المهتمين في هذا المجال [1] ص 6.

والتسويق (Marketing) هو من الكلمة الإنجليزية (Market) أو السوق ترجمته إلى الفرنسية الأكاديمية الفرنسية بكلمة (Mercatique) عرف عدة تعاريف، ومفهوم أولى كان التسويق مبنياً على مبدأ "الزبون ملك"، حيث هدف كل المؤسسات التي تطبق التسويق هو القيام بمهمة الوساطة التي تسمح بتلبية حاجات المستهلكين [2] ص 9.

عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق (American Marketing Association) منذ ما يقرب من نصف قرن " بأنه القيام بأنشطة الأعمال المختلفة لإحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل" [3] ص 21 ، ويظهر هذا التعريف بأن الجانب الأساسي فيه ينحصر باستمرار تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل فحسب. بالإضافة إلى كونه يركز على العلاقة بينهما دون الإشارة إلى أن العملية التسويقية تبدأ قبل مرحلة الإنتاج والتمثلة بدراسة السوق والبحث عن حاجات المستهلك وإشباعها وفق النوعية والكمية المناسبة، وكذلك تهيئة المواد الأولية والأجزاء المختلفة واللازمة لإنتاج السلع المطلوبة في السوق، وكذلك الأمر يمتد إلى ما بعد عملية الإنتاج والبيع والتمثلة باستقصاء آراء الجمهور عن السلع المباعة أو الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع المختلفة.

إلا أن الجمعية عادت في عام 1985 لتعرف التسويق بأنه " العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لتحقيق عمليات التبادل باتجاه

إرضاء الزبائن ومقابلة أهداف المؤسسة" وهذا التعريف به إشارة للعديد المتغيرات التي يتضمنها النشاط التسويقي [3] ص 21. ومن أهم المتغيرات التي يتضمنها النشاط التسويقي نجد المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، قوى البيع)، العلاقات مع الزبائن وأهداف المؤسسة.

ويجدر بنا ذكر أن التسويق حسب مفهوم 1985 يشمل كل القطاعات والمؤسسات ولم يقتصر على المؤسسات الاقتصادية فقط.

كما قدم كل من P.Kotler و B.Dubois تعريفا شاملا للتسويق في كتابهما إدارة التسويق "Marketing Management"، حيث تم تعريفه على أنه "المسار الاقتصادي والاجتماعي الذي من خلاله يقوم الأفراد والجماعات باشباع حاجاتهم ورغباتهم على مستوى خلق العرض وتبادل سلع وخدمات ذات قيمة مع الآخرين" [4] ص 6.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسويق على أنه نشاط متكامل يهدف إلى معرفة وفهم حاجات المستهلكين، من أجل تلبيةها من خلال وظيفة التنسيق مع وظيفة الإنتاج بالمؤسسة. وبالتالي فإن التسويق يعتبر نقطة انطلاق العمليات الإنتاجية، مما يعطيه دورا أساسيا في نجاح عمليات ابتكار المنتجات الجديدة.

2.1.1.1. هدف ودور التسويق

في بعده التسييري التسويق يعتبر "فن البيع"، إلا أن الشيء المهم في التسويق ليس البيع بل هو معرفة وفهم احتياجات ورغبات الزبائن من خلال السلع والخدمات، هذه الأخيرة بهذه الطريقة تبيع نفسها [4] ص 6.

كما حدد Ralph Cordiner دور التسويق بأنه معرفة ما يريد الزبون من المنتج، أي سعر يستطيع دفعه، بالإضافة إلى متى يريد الحصول عليه [5] ص 454.

التسويق أداة مساعدة لاتخاذ القرار يسمح بتحديد التوفيق المثلى لخصائص المنتج التي تستجيب لمتطلبات المستهلكين بالطريقة الأكثر ربحا، من هنا يظهر الهدف الأساسي للتسويق والذي هو تحقيق الربح من خلال إرضاء المستهلكين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وهذا لن يكون إلا من خلال ضمان وفاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة.

وفي ختام هذا المطب لا بد من أن نشير إلى تطور المفهوم التسويقي في المؤسسة منذ بداية القرن العشرين إلى يومنا هذا، حيث كان وقتذاك الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو الإنتاج لسد الفائض في الطلب على المنتجات، ثم وبعد تطور الأوضاع الاقتصادية في العالم أصبح المفهوم السائد في

المؤسسات هو المفهوم البيعي والذي يقصد به بيع كل ما تم إنتاجه، إلى أن ظهر المفهوم التسويقي والذي يهتم أكثر بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن قصد إنتاج سلع وخدمات تلبيها، وصولاً إلى المفهوم الاجتماعي للتسويق والذي يختلف على المفهوم التسويقي في إعطائه أهمية للبيئة والمجتمع على حساب الربح.

2.1.1. المزيج التسويقي

يتمثل المزيج التسويقي بالمتغيرات الخاصة بالبرنامج التسويقي للمؤسسة، هذه المتغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المؤسسة لإنجاز وتحقيق أهدافها الخاصة والمرتبطة مع البيئة التسويقية الديناميكية المتمثلة في المستهلك أو السوق المستهدف. وعليه فإن تحديد السوق المستهدف يكون أساساً مهماً لصياغة برنامج المزيج التسويقي والمنصب أساساً نحو إشباع حاجات ذلك السوق والمعبر عنه بالمستهلكين، ولا تأتي هذه الصياغة اعتباراً بل تتم عبر عملية المسح الدقيق والمعمق لخصائص وصفات السوق المستهدف، والمتمثلة بالبيانات الديمغرافية للسوق، وتحليل حاجات المستهلك والسلوك الاستهلاكي.

يمكن تعريف المزيج التسويقي على أنه "مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التفصيلية، التكتيك، السياسات، البرامج، والأنشطة الموجهة بمجملها نحو الموارد التي تمتلكها المؤسسة لإنجاز أهدافها التسويقية، وسنكتفي فيما يلي بتقديم المتغيرات الأربع للمزيج التسويقي والمعروفة اختصاراً بالـ 4Ps [3] ص 48:

1.2.1.1. المنتج

حسب فيليب كوتلر فإنه عند إثارة موضوع المنتج يجب التطرق إلى عناصر رئيسية هي: النوعية، الخصائص، الجوانب الفنية، العلامة، الحجم الضمان، خدمة ما بعد البيع [6].

ويعد تعريف كوتلر للمنتج تعريفاً واسعاً وشاملاً للمنتج اقتصرنا عليه في هذا الفرع، غير أننا سوف نقدم تعاريف أخرى للمنتج في المطلب الأول من المبحث الثاني للفصل الثاني.

2.2.1.1. السعر

هناك تعاريف عديدة للسعر إلى أن هذه التعاريف لا تختلف كثيراً، حيث نجد تعريف منديل للسعر على أنه "نسبة مبادلة المنتج بالنقود، فالسعر يوضح العلاقة بين المنتجات من جهة والنقود باعتبارها مقياساً لقيمة الأشياء من جهة ثانية، فالسعر إذا تعبير نقدي للقيمة" [7] ص 148.

وهناك تعريف آخر للسعر بأنه "مجموع القيم التي يستند إليها المستهلك عن فوائد امتلاك أو استخدام المنتج (المادي/ الخدمي)" [7] ص 148.

والملاحظ من التعريف الأول أنه تطرق إلى التسعير انطلاقاً للعلاقة بين المنتج والذي يخص المؤسسة والنقود التي تخص المستهلكين أو الزبائن، بينما التعريف الآخر تناول التسعير من جهة القيمة التي يراها الزبون أو المستهلك في المنتج.

وعلى مسيري المؤسسة وضع السياسة السعرية المناسبة وبما يتوافق مع ظروف السوق والقدرة الشرائية للمستهلك، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصومات التي يمكن تقديمها للوسطاء الآخرين ضمن المنافذ التوزيعية [3] ص 48.

3.2.1.1. الترويج

إن الجودة العالية والسعر المقبول لا يكفيان لكي يباع المنتج، فإضافة إلى ذلك يجب إعلام الزبون بوجود هذه المنتجات، ومحاولة إقناعه بأنها تلبي حاجاته وتشبع رغباته على أحسن وجه، وهذا لا يتم إلا عن طريق الترويج، فهو يعتبر أحد وظائف التسويق الهامة في المؤسسات الحديثة إذا تساعد في زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح.

ويمثل الترويج ذلك الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وإقناع وتذكير المستهلك بالسلعة التي تنتجها المؤسسة والتأثير فيه لقبولها واستخدامها [8] ص 323 .

ومن التعريف السابق نستنتج أن للترويج أكثر من دور، فالترويج يمكن أن يكون الهدف منه إخبار المستهلكين بوجود منتج أو مؤسسة ما كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة، كما يمكن أن يهدف الترويج إلى إقناع المستهلكين بأهمية المنتج وجودته العالية، وهناك دور آخر للترويج يتمثل في تذكير المستهلكين بوجود السلعة.

4.2.1.1. التوزيع (المكان)

ويتمثل في النشاط المتعلق باختيار المنفذ لتوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات لجمهور المستهلكين والمستعملين، وبما يحقق السيطرة الكافية على حركة انسيابية للسلع. وهنا لا بد من القول بأن المؤسسة لا تعتمد منفذ واحد للتوزيع، فهذا الأخير يمكن أن عبر أكثر من منفذ وبوقت واحد وعبر سيطرتها المباشرة على تلك المنافذ أو دون ذلك، ويتحدد هذا الاختيار والقرار في التعامل مع هذه المنافذ دون غيرها تبعاً لطبيعة المنتج الذي تتعامل به المنظمة واتساع السوق وحجم المنافسة القائمة [3] ص 49.

فالمنتج إذا كان ذو جودة عالية ومتميزا في السوق لا يمكن أن يلبي حاجات الزبائن إن لم يكن متوفرا لديهم، ذا فالتحدي الأساسي للمؤسسات في ظل بيئة تنافسية هو إيصال المنتج إلى أكبر عدد من الزبائن.

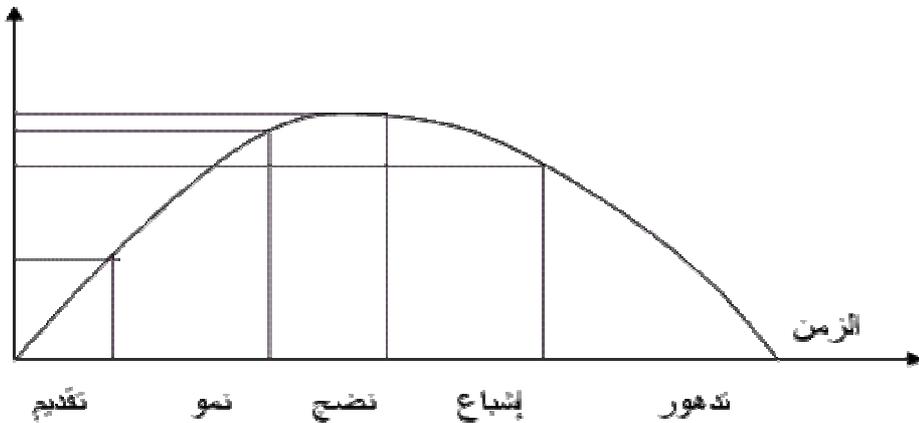
وفي نهاية هذا المطلب الخاص بعناصر المزيج التسويقي الأربعة والمتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع والترويج، يمكن إضافة عناصر أخرى لا تقل أهمية عن المتغيرات الأربعة السابقة وهي: قوى البيع، تنشيط المبيعات والاتصالات التسويقية والتي يمكن اعتبارها من مكونات المزيج التسويقي.

3.1.1. دورة حياة لمنتج

تعتبر دورة حياة المنتج من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها المؤسسات لغرض البقاء والاستمرار في الصناعة وتحقيق النجاح من خلال حجم المبيعات والحصة السوقية التي تضمن لها مستوى مرضي من الأرباح حتى أصبح هذا المفهوم من المفاهيم الشائعة عند تحليل الأوضاع الإستراتيجية للمؤسسات [3] ص 133.

وتعرف دورة حياة المنتج على أنها " تحليل لأهم مراحل المنتج من التصور "conception" إلى غاية اتخاذ قرار سحبه من السوق، وتجسد عن طريق منحنى حياة الذي هو التمثيل الديناميكي لحياة المنتج " [9] ص 329.

ولقد تم تخصيص هذا المطلب لدورة حياة المنتج نظرا لأنها تبدأ مباشرة بعد عملية تجديد المنتج والتي ينتج عنها تقديم منتجات جديدة إلى السوق، بالإضافة إلى أن المنتج يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة، وبالتالي على المؤسسة معرفة المرحلة التي تمر بها منتجاتها حتى تقوم بوضع إستراتيجيتها التسويقية بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها.



شكل رقم 01: دورة حياة المنتج [10].

1.3.1.1. التقديم: (Décollage)

تعتبر مرحلة تقديم المنتج المرحلة الأخير من عملية تجديد المنتج وهي عبارة عن إطلاق المنتج في السوق لأول مرة. وتكون المبيعات ضعيفة وفي تزايد بطيء في هذه المرحلة، أما الطلب على المنتج فيكون محدوداً، وعدد المنافسين قليل، والتكاليف باهظة بسبب الدراسات السوقية، والتوزيع محدود جغرافياً، والسعر مرتفع وغير مبرر لدى المستهلك.

ويقول الكاتب Pierre Thuillier أن مخطط تقديم المنتج الجديد يتمثل في: تحديد الوسائل، حساب الميزانية، تحضير الأشخاص، تحضير الوسائل، تحقيق التقديم، المراقبة.

ومن استراتيجيات هذه المرحلة إستراتيجية القشط والاختراق التي تلعب فيها المؤسسة بالسعر والترويج وهذا لجلب الزبائن وتغطية تكاليف السابقة الانطلاق [11] ص 167.

2.3.1.1. مرحلة النمو

وبمجرد أن يحتل المنتج مكاناً في السوق تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة النمو، حيث يقوم المشترون الأوائل باقتناء السلعة، فتزداد المبيعات بشكل كبير، وتبدأ الشركة بتحقيق أرباح. في هذه المرحلة عادة ما يظهر منافسون جدد، ويقومون بمحاولة اختراق السوق بمنتجات منافسة، مما قد يدفع الشركة إلى تخفيض الأسعار. إلا أن دخول منافسين للسوق عادة ما يصاحبه زيادة وعي المستهلك بالمنتج وتسريع عملية تبنيها واقتنائه نتيجة للحملات الدعائية التي يقوم بها المنافسون.

كما تقل في هذه المرحلة تقل درجة المخاطرة للمنتج ويزيد الطلب عليه نتيجة توسع الأسواق، إلا أن نجاح المنتج هو السبب الرئيسي لظهور منافسين يسعون إلى دخول السوق وبنفس المنتج، من استراتيجيات هذه المرحلة تحسين نوعية المنتج وتوسيع قنوات التوزيع وخفض السعر [12].

وهذا لأن تحسين نوعية المنتج وتوسيع قنوات التوزيع من شأنه أن يطيل مرحلة النمو التي يمر بها المنتج وذلك بزيادة عدد الزبائن، أما خفض السعر فمن شأنه يجعل الإقبال على منتجات المؤسسة يزيد وهو ما يجعل من مرحلة النمو أطول.

3.3.1.1. مرحلة النضج

هدف كل مؤسسة هو جعل مرحلة النضج تدوم أطول مدة ممكنة وهذا لأن المؤسسة تصل خلالها إلى أقصى حجم من المبيعات، وتكون هذه الأخيرة في تزايد بمعدل ضعيف جداً، الطلب معروف ومضطرب في بعض الأحيان، اشتداد المنافسة وظهور تنويع في العرض، السوق مقسم، التوزيع محدد ومهيكل،

سعر ثابت للمنتج. من استراتيجيات هذه المرحلة تعديل السوق بمعنى كسب مستهلكين جدد، أو إستراتيجية تعديل المنتج بمعنى تغيير صفات المنتج وأشكاله، أو إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي أي تغيير في أحد عناصر المزيج التسويقي [11] ص169، كالتخفيض في السعر وهذا هو الأنسب لأن المؤسسة في هذه المرحلة تكون قد حققت اقتصاديات الحجم، أي أنها تحقق ربحاً من خلال الحجم الكبير للمبيعات وهامش الربح المنخفض.

4.3.1.1. مرحلة الانحدار (التدهور)

النتيجة الحتمية للإنسان هي الموت، والمرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج هي الانحدار والتي تؤول في نهايتها إلى خروج المنتج من السوق وتتحول المؤسسة لإنتاج منتجات جديدة تدخل بها السوق مرة أخرى [3] ص140. وفي هذه المرحلة المبيعات في تناقص، الطلب يتناقص بصفة هامة وكبيرة، عدد المنافسين يقل، المنتج يصبح غير مقبول من طرف السوق، فالسوق في تناقص مستمر، التوزيع محدود، السعر تابع للعرض، إن الإستراتيجية المتبعة في هذه المرحلة هي الانسحاب وترك النشاط كلياً [11] ص158.

على كل مؤسسة أن تعرف المرحلة التي يمر بها كل منتج لديها، وهذا من أجل معرفة الوقت المناسب للتجديد في المنتجات (هناك تفصيل في تجديد المنتجات في المبحث الثاني من الفصل الثاني)، فالمنتجات التي تصل إلى مرحلة الانحدار، يجب على المؤسسة أن تسحبها من السوق واستبدالها بتقديم منتجات أخرى إلى السوق.

2.1. البحث والتطوير في المؤسسة

تلعب وظيفة البحث والتطوير دوراً مهماً في ترسيخ مفاهيم الابتكار والإبداع، وتساهم مساهمة فعالة وسريعة المفعول في تطوير المؤسسات التي تتبنى مفهوم البحث العلمي والتطوير. ويظهر ذلك جلياً في عدد براءات الاختراع والصناعات الجديدة والمتقدمة التي تخدم العالم المتقدم.

وتعتبر ثقافة البحث والتطوير هي الأساس في ترسيخ مفهوم الإبداع وتمييزه وتساهم مساهمة فعالة في بقاء المؤسسة في السوق ومحافظة على الميزة التنافسية. وهذا لأن الوظيفة تعتبر مصدراً للحصول على حلول للمشاكل التسويقية التي تعترض المؤسسة، ولهذا خصصنا هذا المبحث لوظيفة البحث والتطوير، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب كما يلي: مراحل عملية البحث والتطوير، تنظيم عملية البحث والتطوير بالمؤسسة وإشكالية نفقات البحث والتطوير.

1.2.1.1. مراحل عملية البحث والتطوير

يقصد بالبحث والتطوير "Recherche & Développement" النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة المعرفة العلمية والتقنية واستخدامه في تطبيقات جديدة من النشاط الإنتاجي.

ويشمل البحث والتطوير مجموعة من الأنشطة التي يصعب فصلها عن بعضها البعض في الكثير من الأحيان تتمثل في: البحث النظري، البحث الأساسي، البحث التطبيقي والتطوير. لذا ارتأينا تقسيم المطلب إلى فرعين: البحث والتطوير.

1.1.2.1. البحث

البحث العلمي هو مجموع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة بهدف إنتاج أو تطوير المعارف العلمية، ويشمل البحث العلمي كل من الإطار الاجتماعي، الاقتصادي، النظمي والقانوني لهذه النشاطات [13].

فالنشاطات البحث العلمي يجب أن لا يكون عشوائية بل يجب أن تدير من خلال نظام معين للبحث داخل المؤسسة، كما يجب أن تتوفر جميع الظروف الاجتماعية والاقتصادية للبحث حتى يتم في أفضل الظروف. وبصفة عامة هناك نوعين من البحوث: البحث من أجل البحث والبحث التطبيقي.

1.1.2.1.1. البحث من أجل البحث فقط (البحث الأساسي)

وينحصر دوره في الحصول على المعلومات ذاتها ولا يركز على المجالات التطبيقية، وتتجه الجهود بصفة عامة من خلال هذا النوع إلى الإلمام بالقوانين الطبيعية بهدف الاستزادة من المعرفة في حدود نطاقها.

وفي العادة لا تتجه أنشطة البحث الخالص إلى غاية محددة مقدما ولكننا نستطيع التحديد ومعرفة اتجاهه كلما سرنا خطوات إلى الأمام في مجال البحث الخالص، كما أن هذا النوع من الأبحاث لا يعمل في المجالات الصناعية ذلك لأنها تتصل اتصالا وثيقا بمجال البحث التطبيقي [1] ص 97.

وبصفة عامة يقصد بالبحث من أجل البحث فقط البحث النظري أو المكتبي، والذي يهدف إلى زيادة المعرفة في ميدان ما من خلال الرجوع إلى الإصدارات العلمية، أو الملتقيات، أو الابتكارات والاكتشافات السابقة (أنظر الشكل رقم 2). ورغم أن لا يستعمل بكثرة في الميدان الصناعي إلا أن ذلك لا ينفي أن المؤسسة تستطيع الاستفادة من هذا النوع من البحوث التي لا تكلف كثيرا مقارنة مع البحوث التطبيقية.

2.1.1.2.1. البحث في مجال التنفيذ (البحث التطبيقي)

ونعني به البحث في مجال التطبيق وهو يهدف بالدرجة الأولى إلى إيجاد الحلول للمشكلات حيث يعمل في المجال العلمي، والبحث في مجال التنفيذ يعتمد إلى حد كبير على الأبحاث الأصلية والبحثة التي يمكن التعامل معها في الميدان العلمي أو التطبيقي.

ويعتمد البحث التطبيقي على الأسلوب العلمي وما يتضمن ذلك من مناهج تحتاج إلى الدقة والموضوعية. إن البحث التطبيقي في مجال الصناعة يهدف أصلاً إلى تطوير مجال الإنتاج أو العمليات الصناعية أو أساليب تسويق المواد أو المنتجات النهائية وغير ذلك على أن يشمل ذلك تحسين جودة المنتج، وتخفيض تكاليف إنتاجه عن طريق استخدام المواد والعمالة والآلات بوسيلة أفضل... الخ

1.2.1.1.2.1. أبحاث متعلقة بالمنتج

إن ميدان أبحاث المنتج متسع اتساعاً لا يقتصر على اكتشاف الأفكار الجديدة و المنتجات الجديدة فحسب، ولكنه يشمل أيضاً تطوير المنتجات الحالية واكتشاف استخدامات جديدة لها. كما يجب أن نذكر أن أبحاث المنتج تعتمد أصلاً على الأبحاث البحثية أو مما يمكن الحصول عليه من أفكار المستهلكين أو المشترين مستقبلاً، أو مما يحتاج الأمر إليه من مهارات فنية محددة موجودة في المؤسسة أو من المقدر الواسعة في خطوط الإنتاج الحالية بالمؤسسة [1] ص 98.

ويعتبر هذا النوع من البحوث (أبحاث المنتج) أحد أكثر أنواع البحوث استعمالاً في ميدان الحصول على أفكار المنتجات الجديدة.

2.2.1.1.2.1. أبحاث التصنيع

إذا كان المنتج الجديد هو حجر الأساس في بناء الازدهار والرواج للمؤسسة الإنتاجية فإن النهوض بعمليات التصنيع وإضافة التحسينات عليها وما يتبع ذلك من تخفيض في التكاليف يعد أيضاً ركناً من أركان المشاركة في تحقيق الازدهار. من ذلك المنطلق تتجه الكثير من المؤسسات نحو الاهتمام الزائد بأبحاث التصنيع من أجل الحصول على نتائج جيدة، وغالباً ما تهدف أبحاث التصنيع إلى تطوير الآلات والمعدات وطرق المناولة مما يحقق تقليل التكاليف وزيادة الإنتاج [1] ص 98.

يمكن استعمال أبحاث التصنيع في عملية التجديد داخل المؤسسة نظراً لأنها طريقة فعالة في الحصول على طرق جديدة في الإنتاج تضمن التقليل من الوقت والمواد الأولية الضائعين، وبالتالي تقليل تكاليف إنتاج المنتجات مما قد يمنح المؤسسة ميزة التكلفة الأقل (سوف نتطرق إليها في المبحث الثاني من الفصل الثاني).

3.2.1.1.2.1. بحوث العمليات

يمكن تعريف بحوث العمليات على أنها التطبيق المنظم لطرق وأساليب البحث العلمي التي تتناول بحث حل المشاكل المختلفة ومحاولة إيجاد حلول الناجمة لها، وتشمل بحوث العمليات أعمال الأساليب الكمية والنماذج الرياضية كوسائل معينة في دراسة المشاكل المتباينة بما يؤهل توفير القرارات التي تؤدي إلى إيجاد الحلول لها [1] ص 99.

ويقصد ببحوث العمليات إيجاد حلول لمشاكل معينة بأساليب رياضية تضمن دقة وصحة النتائج، ويمكن الاستفادة من هذا النوع من البحوث في التحكم بتكاليف المنتجات الجديدة وضمان تحقيقها لأقصى ربح ممكن بالنسبة للمؤسسة.

4.2.1.1.2.1. بحوث السوق

يعتبر هذا النوع من البحوث من أكثر البحوث التسويقية أهمية، حتى يعتقد البعض بأن بحث السوق هو كلمة مرادفة لبحث التسويق، إلا أن الواقع العلمي يشير إلى أن بحث السوق هو نظام فرعي لنظام بحوث التسويق، ويضم بحث السوق الفعاليات والنشاطات التالية [3] ص 68 :

- تحديد السلع المراد إدخالها إلى الأسواق لأول مرة سواء كانت معروفة سابقا من خلال البضائع المشابهة لها أو جديدة على السوق.
- تحديد استعمالات السلعة المراد إدخالها إلى السوق فيما إذا كانت لغرض واحد أو أكثر من غرض، لأن الأمر سينعكس على حجم الطلب كما هو الحال في صناعة الورق.
- دراسة الطلب المتوقع على السلعة المسوقة لتحديد الأرباح وفي أسواق مختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- دراسة الحالة التنافسية التي يمكن أن تشهدها السلع في الأسواق المختلفة.

يعتبر البحث الخطوة الأولى نحو تطوير منتجات، طرق إنتاج، نظم تسيير جديدة، ويتمثل دوره الأساسي في عملية الحصول على الأفكار الجديدة والتي تعتبر حولا لمشكلة ما تتعرض لها المؤسسة.

2.1.2.1. التطوير [14] ص 17

يتضمن التطوير استخدام الطرق و الأساليب الاقتصادية التي تمكن من تحويل نتائج البحث إلى حيز التطبيق العملي، فالتطوير يعتبر خطوة تالية للبحث. و يمكن تقسيم التطوير إلى قسمين هما: تطوير العمليات وتطوير المنتج.

1.2.1.2.1. تطوير العمليات

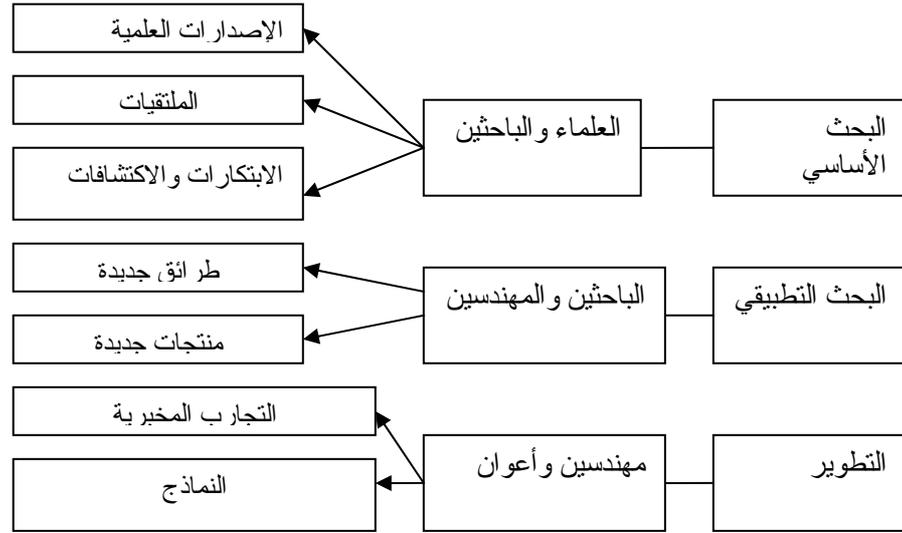
يتعلق تطوير العمليات بجوانب عديدة بالمصنع منها الآلات و المعدات و المواد و الطرق و الإجراءات العمل، و التخطيط الداخلي للمصنع، و تصميم الأجزاء التي تستخدم في الإنتاج. و يجب أن يلاحظ أن تطوير العمليات لا يقل أهمية عن تطوير المنتجات، حيث أن كلا الجانبين من جوانب التطوير يكملان بعضهما البعض. و يجب أن يعطى تطوير العمليات نفس أهمية تطوير المنتجات وذلك حتى يمكن تحقيق الفعالية المطلوبة من التطوير.

2.2.1.2.1. تطوير المنتج

يتمثل تطوير المنتج أساسا في إعادة تصميم و اختبار المنتج الحالي و تقييمه، أو في تصميم و اختبار و تقييم منتج جديد يطرح لأول مرة، و من الجوانب الرئيسية لتطوير المنتج نجد:

- تطوير المنتجات الحالية: و ذلك بإجراء تعديلات في تصميم المنتج ذاته أو تركيبه أو تغليفه أو ما يشبه ذلك، وهذا لمواجهة التغيرات التي تحدث في أذواق و سلوك المستهلكين بالإضافة إلى التغيرات المختلفة في السوق.
- تقديم منتجات جديدة: و هذا عن طريق تطوير منتجات جديدة و تقديمها للمستهلكين لإشباع رغباتهم المتزايدة، أو استهداف أسواق جديدة تسمح بنمو و توسع نشاط المؤسسة.
- حذف بعض المنتجات: و يتضمن ذلك مراجعة دورية للمنتجات من أجل حذف بعضها بسبب تقادمها، أو لأنها لا تلاءم حاجات و رغبات المستهلكين بالأسواق، وهذا من أجل إتاحة الفرصة لتطوير منتجات أخرى بديلة ذات قدرة أكبر على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين و بما يحقق أهداف المؤسسة بدرجة أفضل.

و عموما يمكن تلخيص مختلف التقسيمات أو المراحل المتعلقة بوظيفة البحث و التطوير في الشكل رقم 2 الخاص بمراحل عملية البحث و التطوير:



شكل رقم 02 : مختلف مراحل البحث والتطوير [15] ص 13

يمثل الشكل السابق مختلف مراحل عملية البحث والتطوير والتي ينتج عنها إما منتجات، أو طرق وأساليب جديدة، وتبدأ أي عملية بحث بالبحث الأساسي والذي قد يتم الاكتفاء به في حالة إيجاد الحلول اللازمة من خلاله والاتجاه مباشرة لعملية التطوير، وفي حالة لم يصل البحث الأساسي إلى الحلول المطلوبة يأتي دور البحث التطبيقي الذي ينطلق من ما وصل إليه البحث الأساسي، وينتج عن هذا النوع من البحث (البحث التطبيقي) أفكار لمنتجات أو طرق جديدة يتم تطويرها على شكل نماذج.

وختاماً لهذا المطلب، نلاحظ أن نشاط البحث والتطوير مهم للمؤسسة لأنه يهدف لضمان قاعدة معلومات كثيرة ومتنوعة تساعد المؤسسة في عملية تجديد المنتجات.

2.2.1. تنظيم عملية البحث والتطوير بالمؤسسة

في أغلب المؤسسات الصناعية العصرية، نجد أشخاصاً مكلفين بالقيام بنشاطات التجديد أو البحث والتطوير إما بشكل صريح أو غير صريح إلى أن يصل حجم المؤسسة إلى مستوى معين ثم يتم تجمع هؤلاء الأشخاص في هياكل تنظيمية رسمية، في هذه الحالات هذه النشاطات تصبح وظيفة مستقلة ويصبح المكان الذي تمارس فيه مصلحة، دائرة أو مديرية حسب الإمكانيات وحجم العمل.

إن استقلالية وظيفة البحث والتطوير تفرض على المؤسسة تنظيمها بشكل يسمح بالحصول على أفكار المنتجات الجديدة، لهذا سوف نتناول في هذا المطلب ثلاثة فروع: إدارة البحث والتطوير،

خصائص المدير الفعال لوظيفة البحث والتطوير بالمؤسسة، البحث والتطوير والتسويق، وعلاقة البحث والتطوير بوظيفة الإنتاج.

1.2.2.1. إدارة البحث والتطوير

عملية البحث والتطوير لها أهمية بالغة في نجاح عمليات التجديد داخل المؤسسة، مما يتطلب انتباهاً واهتماماً كبيراً من قبل الإدارات المعنية في المؤسسات المعاصرة ذلك أن أهمية وجود قنوات كافية بعملية التطوير هو الذي يقود إلى تبني إستراتيجية التجديد لهذه المؤسسة أو تلك.

وفيما يتعلق بالبحث والتطوير (R&D) فلقد تم نشر عشرات الدراسات حول النموذج الأفضل لتنظيم وظيفة البحث والتطوير، ذلك أن إيجاد النموذج الأفضل لوظيفة البحث والتطوير هو الضمان الأساسي لتقليل مخاطر الابتكار (تعريف الابتكار في المبحث الثالث من هذا الفصل) وتوجيه الأموال المخصصة نحو الوجهة الصحيحة [16] ص 45، وما لم يتم الوصول إلى قناة فعلية بأهمية إيجاد إدارات للبحث و التطوير في المؤسسات العامة والخاصة فإن فرصة ضمان بقاء المؤسسة في السوق تعد ضئيلة.

فعالية وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة متعلقة بمدى توفير الظروف العامة الملائمة لتشجيع عمليات الابتكار والإبداع (سوف نتطرق إلى الابتكار والإبداع في المبحث الثالث من هذا الفصل)، بالإضافة إلى مواجهة التحديات التالية [16] ص 45:

- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص والأفكار الجديدة.
- وضع التصورات والبرامج المؤدية لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها المستهلكون حالياً وطرح التصورات السلعية والخدمية لحلها.
- وضع الآليات المناسبة لمتابعة وملاحقة أي تغييرات تحدث في أذواق وإمكانيات الشراء لدى المستهلكين مثل التقدم التكنولوجي بالإضافة إلى ظروف المنافسين والتغيرات الحاصلة على قدراتهم الشرائية.
- وضع البرامج والسياسات الفعالة للتغلب على أية مصاعب إدارية أو تنظيمية وبشكل دوري مع تحفيز الأفراد المعنيين بعملية التطوير على تحمل مخاطر التطوير والاستعداد لها بما يلزم من سياسات وقرارات.
- تحديد المزيج المناسب من الأبحاث الأساسية المرغوبة والمفيدة لتطوير مسار المؤسسات وخاصة المعاصرة منها.

2.2.2.1. خصائص المدير الفعال لوظيفة البحث والتطوير

على رأس كل هيكل تنظيمي من الهياكل الخاصة بالبحث والتطوير يوجد على العموم مسؤول، وعندما يصبح الهيكل وحدة المسؤول يسمى مدير البحث والتطوير التي يتولى عملية إدارة نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة، والخصائص الأساسية التي تجعل المدير فعالا هي ما يلي [17] ص 41:

- المبادعة بين المصلحة الشخصية (المشاركة كعضو ضمن مشروع البحث) و تحمل المسؤولية الإدارية، هذه الأخيرة تتطلب تكوين ومعارف في ميدان علوم التسيير، فالتسيير نفسه يستلزم عمليات عديدة كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والمراقبة.

- إدارة المشاريع بطريقة تسمح بضمان تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى مما يلزم الإدارة بالقيام بمراقبة مستمرة للأشغال المتعلقة بالبحث والتطوير، كما يوجد فرق شاسع بين هذه الوظيفة الأخيرة ووظيفة الإنتاج، فالأولى تتطلب يقظة أكثر من الثانية.

- متابعة الباحثين ومساعدتهم بانتباه كبير وبجدية، حيث تتطلب إدارة وحدة أو مديرية للبحث والتطوير درجة كبيرة من المرونة في تسيير العاملين الذين يمارسون مهنة البحث ولتطوير، كما أن الأمر الذي يجب أن يعرفه مدير وحدة أو مديرية البحث والتطوير هو أن إنتاج الأفكار والمعارف مصدره الإنسان والبيئة التي يعمل بها.

الشروط السابقة يجب أن تكون متوفرة في المسؤول عن وظيفة البحث والتطوير بالمؤسسة حتى تسيير هذه العملية كما خطط لها من قبل إدارة المؤسسة.

3.2.2.1. البحث و التطوير و التسويق [16] ص ص 46-47

تاريخيا هناك خلاف قديم بين وظيفتي البحث و التطوير و التسويق، من أسباب هذا الخلاف أو التنازع ما يلي:

- الصراع على الموارد المالية المتاحة لعملية الإبداع والابتكار اللذان سوف نتطرق إليهما في المبحث الثالث من هذا الفصل، و خاصة في المؤسسات المعاصرة.

- الصراع على تولي مسؤولية لتطوير للمنتجات الجديدة، و بالتالي فإنه غالبا ما يحدث بعض التعارض و التناقض في الخطط و السياسات و البرامج الموضوععة لتقديم سلع جديدة.

- التنازع على الحصول على الموارد البشرية، خاصة و أن تتنافس البحث و التطوير و التسويق سببه الرئيسي الحصول على المؤهلات القادرة.

و بسبب طبيعة عمل كل من البحث و التطوير و التسويق فإنه غالبا ما يحدث نوع من الصراع على تولي المسؤوليات اللازمة لتطوير سلع أو خدمات جديدة، باعتبار أن رجال التسويق هم الأكثر معرفة من الناحية الميدانية بأحوال و أذواق المستهلكين في الأسواق المستهدفة بالمقارنة مع معرفة رجال البحث و التطوير و التي غالبا ما تكون مكتفية.

باختصار، لحل هذا الصراع أو التنازع التاريخي بين البحث و التطوير و التسويق يتوجب على الإدارات العليا في المؤسسات المعاصرة العمل نحو إيجاد نوع من أنواع التوازن بين مسؤوليات و حقوق كل طرف و بما لا يخل بالمعرفة التخصصية لهذا الطرف أو ذاك، ذلك أن توحيد و تنسيق الجهود و المهارات و الخبرات هو الذي يحقق أهداف إستراتيجية الإبداع أو الابتكار في المؤسسات المعنية.

وعلى العموم فإن كل من وظيفتي التسويق و البحث و التطوير يعتبران من أهم الوظائف في المؤسسات الصناعية، كما أن التنسيق بين الوظيفتين يعتبر أحد أهم عوامل نجاح عملية تجديد المنتج التي هي محور هذا البحث.

4.2.2.1. علاقة البحث و التطوير بوظيفة الإنتاج

إن التعاون و التنسيق الجيد بين وظيفة البحث و التطوير و وظيفة الإنتاج من متطلبات نجاح أساليب الإنتاج و المنتجات الجديدة [18] ص 134، حيث يتم تصميم المنتج من طرف المكلفين بالبحث و التطوير، أما تنفيذ هذا التصميم على شكل منتج قابل للتسويق يتم من قبل وظيفة الإنتاج.

يمكن تحديد طبيعة نشاط كل من وظيفتي البحث و التطوير من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 1: مقارنة بين نشاط البحث والتطوير ونشاط الإنتاج [18] ص 133.

<u>المعايير</u>	<u>مجموعة البحث والتطوير</u>	<u>مجموعة الإنتاج</u>
طبيعة المهمة	غير روتينية	روتينية
الهدف المراد تحقيقه	غير محددة بدقة (أو غير كاملة)	محددة بدقة
المخاطرة	مرتفعة	ضعيفة
القيم السائدة	النجاعة، التجديد	الفعالية
ميكانيزمات التنسيق	إعداد مشترك ومتبادل	المخططات
مدة الحياة	حسب المشروع	حسب النظام

يبين الجدول رقم 1 بعض أوجه الاختلاف بين وظيفتي الإنتاج والبحث والتطوير من حيث طبيعة المهمة، الهدف المراد تحقيقه، المخاطرة، القيم السائدة، ميكانيزمات التنسيق ومدة حياة الخاصة بكل وظيفة، غير أن هذه الاختلافات لا تنفي ضرورة التكامل والانسجام بين الوظيفتين لتحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة.

إن عملية تنظيم وظيفة البحث والتطوير بالمؤسسة تقتضي عملية التنسيق بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى للمؤسسة كالتسويق، الإنتاج و المالية. هذه الوظيفة الأخيرة تعتبر مهمة لإنجاح عملية البحث والتطوير، وهذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب القادم.

3.2.1 . إشكالية نفقات البحث والتطوير

يعتبر البحث والتطوير الأداة الأساسية لتنظيم جهود الابتكار والتجديد، حيث تتأثر إدارات البحث والتطوير في المؤسسات المعاصرة بالمبالغ المستثمرة فيها، حيث أن بعض المصانع تخصص مبالغ كبيرة على وظيفة البحث والتطوير أكثر مما تخصص على المعدات والمصانع الثابتة، كما أن واحد من العوامل الأساسية المؤدية إلى تقدم اليابان هو إنفاق المؤسسات اليابانية على البحث والتطوير بما يزيد عن 30 % عن نظيراتها الأمريكية [14] ص 19.

ومن المعروف أن نفقات البحث والتطوير مرتفعة جدا ومع ذلك لها أثر إيجابي في ربحية المؤسسة، حيث أن وظيفة البحث والتطوير لها طبيعة اقتصادية فهي تمثل استثمار مثل باقي النشاطات الاقتصادية.

وستتناول في هذا المطلب أهم العناصر المتعلقة بنفقات البحث والتطوير: المبادئ الواجب مراعاتها عند حساب تكاليف البحث، وميزانية البحث والتطوير.

1. 3.2.1. المبادئ الواجب مراعاتها عند حساب تكاليف البحث [17] ص 49.

في كل محاولة لتحديد التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير من الأفضل الأخذ بعين الاعتبار الأربع مبادئ التالية:

- فتح حساب خاص بنشاطات البحث والتطوير باعتبارها عمليات استثمارية.
- التفصيل في تصنيف تكاليف البحث والتطوير.
- تحديد مسؤوليات وامتيازات مدير هذه الوظيفة.
- الفصل بين مختلف أنواع التكاليف والنفقات، بتحديد التكاليف المباشرة و التكاليف الغير المباشرة.

2. 3.2.1. ميزانية البحث والتطوير [17] ص 50

عملية وضع ميزانية البحث والتطوير الخاصة بمؤسسة هي عملية معقدة، نتيجة عدم التوافق بين النفقات الحقيقية والتكاليف والمصاريف المتوقعة مما يخلق مشاكل وصراعات عند تحديد الميزانية الخاصة بالبحث والتطوير.

في بعض الصناعات الخاصة كالإلكترونيك والكيمياء تكلفة العمليات المتعلقة بالبحوث تمثل السعر المدفوع عليها حتى تأخذ مكانها في السوق، وعموما المعيار الأكثر استعمالا لتحديد تكاليف البحث والتطوير هو "معامل التكاليف بالنسبة لرقم لأعمال" هذا المعامل يحسب كما يلي:

التكاليف الإجمالية للبحث والتطوير

رقم الأعمال أو المبيعات

هذه القاعدة تبين الوضعية العامة التي يخصص من خلالها جزء من العائدات والأرباح لتمويل نشاطات البحث والتطوير، إلا أن هذا التخصيص لميزانية البحث والتطوير يقوم على أساس تسجيل جميع التكاليف والمصاريف الخاصة بمشروع البحث ومراعاة النقاط الأساسية التالية:

- المبالغ المسجلة في الميزانية تعتبر توقعات يتم تحديدها درجة عالية من العناية وقدّر كبير من الاستشارة لمختلف الدوائر المعنية.

- جدول الميزانية سنوي ولكن من الممكن وضع جداول جزئية تفصيلية.
- إذا كان مشروع البحث والتطوير مكون من عدة مشاريع صغيرة مستقلة فيما بينها تتمثل في منتجات مختلفة غير متناسقة من الأفضل تحضير ميزانيات جزئية خاصة بكل نوع من المنتجات.
- تحضير الميزانية يجب أن يشمل في كل مرحلة من مراحل جميع النفقات الحقيقية المختلفة عن تلك المتوقعة، وهذه الطريقة تسهل وتسمح بتخفيض الانحرافات.

جدول رقم 02: نموذج عن ميزانية سنوية للبحث والتطوير [17] ص 52.

نوع النفقات	أ	ب	ج	تحليل مخبري	وثائق مكتبية	تجارب	المجموع
• أجور • مواد • نفقات							
*مجموع 01 *تكاليف كل وحدة							
المجموع							

يمثل الجدول السابق ميزانية نموذجية للبحث والتطوير تتناول مختلف تكاليف البحث والتطوير كتكاليف التحليل المخبري، الوثائق المكتبية والتجارب، إلا أنه لكل مؤسسة ميزانية مختلفة، وهذا حسب حجم المؤسسة، نظرة المؤسسة لوظيفة البحث والتطوير وطبيعة نشاط البحث والتطوير.

وفي ختام هذا المبحث لا بد من القول أن وظيفة البحث والتطوير تعتبر أحد ركائز عملية الابتكار التي سوف نتطرق إليها في المبحث القادم، فالابتكار يستلزم عملية البحث والتطوير.

3.1. الابتكار والإبداع

أصبحت معظم المؤسسات وخاصة الجزائرية منها تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة في بعض القطاعات وتغير حاجات ورغبات المستهلكين، وبالتالي أصبح ضمان ولاء الزبائن لعلامة معينة أمرا

صعباً نظراً لأن هذا الأخير يبحث عن تلبية حاجياته ورغباته المتجددة، لذا صار لزاماً على كل مؤسسة تريد الحصول أو الحفاظ على مكانة في السوق تكييف منتجاتها هذه الحاجات والرغبات، وهذا يتجسد من خلال ابتكار طرق إنتاج، منتجات ووسائل تسويق جديدة.

يخلط البعض بين مصطلحات الابتكار، الإبداع، الاختراع والتجديد، لذا حاولنا في هذا المبحث تحديد الفرق بين كل المصطلحات السابقة الذكر، لذا سوف نتناول المطالب التالية في هذا المبحث: ماهية الابتكار والإبداع، متطلبات الابتكار والإبداع، والابتكار والإبداع في المؤسسة.

1.3.1. 1. ماهية الابتكار والإبداع

لا يمكن التطرق لموضوع تجديد المنتجات دون المرور على مفهوم الابتكار الذي يعتبر ضرورة لتبني وتطبيق سياسة تجديد المنتج، لهذا سنحاول في هذا المطلب تقديم مفهوم للابتكار وتقديم أوجه الاختلاف بينه وبين مفاهيم التجديد، الإبداع والاختراع.

1.3.1. 1. 1. الاختراع، الإبداع والابتكار

سنحاول في هذا الفرع تقديم تعاريف لكل من الاختراع، الإبداع والابتكار وهذا للتفرقة بين هذه المصطلحات الثلاثة وعدم الخلط بينها.

1.3.1. 1. 1. 1. الاختراع والابتكار

الاختراع Invention هو "ملكية تثري المعرفة، وهو حل جديد لمشكل تقني يجب أن يستجيب لثلاثة معايير وهي الحدثة، العبقرية وقابلية التطبيق الصناعي"، تحمي الدولة الاختراع عن طريق حق الملكية الصناعية [19] ص 224.

كما يعرف الاختراع على أنه " أي فكرة، أو رسم، أو نموذج لآلة، أو منتج، أو عملية، أو نظام جديد أو محسن، ويمكن أن تحصل الاختراعات على براءة اختراع، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها فتلك إحدى خصائص الابتكار " [14] ص 3.

من خلال التعريفين يمكن أن نستنتج أن الابتكار هو عملية تحويل الاختراع إلى سلعة أو خدمة، فالاختراع يسبق الابتكار لأن الاختراع هو عبارة عن أفكار ورسومات ونماذج تجريدية في حين أن الابتكار هو نماذج تجسيدية.

3.1.1.2.1. الإبداع والابتكار

الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق للملائم لها، وبهذا الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ والتحويل من الفكرة إلى المنتج [20] ص ص 17-18.

فالإبداع هو عملية توليد الأفكار الجديدة وتسييرها بينما الابتكار يتمثل في تجسيدها على شكل نماذج قابلة للتسويق.

3.1.1.3.1. الاختراع والإبداع

من خلال التعريفات السابقة لكل من الإبداع والاختراع نلاحظ التشابه بين العمليتين إلا أن الفرق يكمن في أن الاختراع هو حل فكري جديد لمشكل تقني، بينما الإبداع هو توليد الأفكار الجديدة وتسييرها لحل مشكل ما قد لا يكون تقنياً، فالإبداع قد يكون في المجال الإداري، الإنتاجي، التسويقي، الاجتماعي وفي مجال المنتجات الجديدة، كما قد يكون في مجالات علمية أخرى.

3.1.2.1. أوجه الاختلاف بين التجديد والابتكار

من الملاحظ في حقل إدارة الأعمال أنه غالباً ما يتم استخدام مفهومي التجديد والابتكار بشكل متبادل على أنهما شيء واحد، ولكن في حقيقة الأمر وعلى الرغم من أن هذين المصطلحين يتشابهان إلا أنه هناك اختلافات جوهرية بينهما، أحد أهم هذه الاختلافات هو أن التجديد مفهوم شامل وراسخ يشمل المؤسسة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية وحصيلة تفاعل هذين البيئتين هو الذي يؤدي إلى حدوث عملية التجديد التي تمتاز بالتعقيد، أما بالنسبة للابتكار فهو جزء من عملية التجديد التي عرفها (Meyers and Marquis) "التجديد هو ليس نشاط واحد بل مجموع الأنشطة التي تتمثل في إبداع فكرة جديدة، ابتكار منتج جديد وتطوير أسواق جديدة" [21] ص 10.

3.1.3.1. مفهوم الابتكار

بعد المقارنة السابقة بين كل من الابتكار، الاختراع والإبداع يمكن أن نقدم التعاريف التالية للابتكار:

الابتكار يعني وفق تعريف شائع و متداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام و شامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم و التطبيق. فالجديد قد يكون فكرة جديدة، أو مفهوم جديد. ورغم أهمية الفكرة و المفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال و استخداماتها لا يكونان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة. لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم و التطبيق العملي لفكرة جديدة [20] ص 19.

كما أنه هناك تعريفاً آخر للابتكار " الابتكار هو القدرة على خلق الحاجة لتراكيبات جديدة من الأفكار والموضوعات، أو المعلومات، أو الطاقات أو خليط من اثنين أو أكثر " [22] ص 78.

كما يعرف توم بيترز (T.Peters) الابتكار تعريفاً واسعاً هو التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختياره [23] ص 386. وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المتعاملة و لا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل المؤسسة و إنما قد يعني أيضاً شراءه من الآخرين أو تقليده.

واعتبر كل من الباحثين حميد الطائي وبشير العلق الابتكار مفهوماً مرادفاً لتطوير يسعى كلاهما لتحقيق هدف واحد أي هو " التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق " [24] ص 53.

ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الابتكار باللغة العربية والذي هو ترجمة لكلمة "Création" قد يستعمل في بعض الكتب كترجمة لكلمة "Innovation" والتي نعني بها في بحثنا هذا التجديد، لهذا قد يعطى في بعض الكتب تعريفاً للابتكار قد يظهر أنه أوسع من تعريف آخر وهذا لاختلاف الترجمة بين بعض الكتاب للمصطلحات كالتجديد، الابتكار، الإبداع والاختراع.

3.1.1.4. الابتكار والتسويق

مثل جميع وظائف المؤسسة (الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية، الإدارة...) بالإضافة إلى العديد من الميادين الأخرى كالفن والعلوم، فإن الابتكار يجد في التسويق ميداناً مهماً وبحاجة للأنشطة الابتكارية.

وقد تطرق الباحث Théodore Levitt إلى العلاقة بين التسويق والابتكار بقوله أن " الخيال هو نقطة انطلاق النجاح التسويقي، والبحث عن ميزة خاصة هو أساس الجهود لتسويقية، والتسويق بصفة خاصة هو ابتكار مزايا من أجل جلب الزبائن [25] ص 128 ".

رجال التسويق بحاجة إلى الابتكار نظراً لأن المستهلكين يميلون إلى الجديد المختلف مما يجعل من وظيفة التسويق أساس الابتكار داخل المؤسسة، والابتكار حل لبعض المشاكل التسويقية التي تتعرض لها المؤسسة.

وفي ختام هذا المطلب لابد من القول أن مفهوم الابتكار أشمل من الاختراع والإبداع باعتبار أن الابتكار هو تجسيد الأفكار الجديدة التي تأتي من الاختراع والإبداع في شكل منتجات جديدة.

2.3.1. متطلبات الابتكار

كل عملية تقوم بها المؤسسة تتطلب من المسيرين توفير الظروف الملائمة لنجاح العملية، وباعتبار الابتكار عملية مهمة ومصيرية للمؤسسة يجب العمل على نجاحها من خلال توفير جميع ما تحتاجه هذه العملية من متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات متعلقة بإدارة وتحفيز العمال ومتطلبات تسويقية.

1.2.3.1. متطلبات إدارية وتنظيمية

تتعلق المتطلبات الإدارية والتنظيمية بنمط الإدارة السائد بالمؤسسة وكذلك لهيكل التنظيمي بها، وفيما يلي أهم هذه المتطلبات:

1.1.2.3.1. اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة للمؤسسة بضرورة وأهمية الابتكار، ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها، إن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا الابتكار وتشجيعه بل واعتباره جزء لا يتجزأ من سياسات واستراتيجيات المؤسسة.

ويفيد في خلق أو زيادة اقتناع الإدارة العليا بالابتكار عقد دورات في التنمية الإدارية تتناول هذا الموضوع، وتشجيع أعضاء الإدارة العليا على الاشتراك في الندوات والمؤتمرات التي تتناوله كموضوع رئيسي أو كأحد موضوعاتها، وكذلك توفير الدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة التي تتناول الابتكار، وبالطبع فإن عدم وجود مثل هذا الاقتناع ينعكس سلباً على الابتكار بحيث لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيع وتهيئة الجو المناسب لنموه، بل يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة [26] ص 31.

2.1.2.3.1. التنسيق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة

إن هدف تنظيم حوار نظامي ومستمر داخل المؤسسة بين مختلف الوظائف المعنية: البحث والتطوير، التسويق، الإنتاج والمالية هو احترام مبدأ التوازن بين الوظائف، بالإضافة إلى بناء ثقة وتعاون بين مسؤولي وظيفة التسويق ومسؤولي الوظائف الأخرى كوظيفة البحث والتطوير، المديرية الصناعية، المشتريات والوظيفة التجارية، وبالتالي لنجاح أي ابتكار لا بد أن لا يكون فقط مشروع التسويق بل مشروع المؤسسة.

2.2.3.1. متطلبات تسويقية

هذه المتطلبات تتعلق بالدرجة الأولى بمدى فهم السوق من قبل مسؤولي التسويق وإدارة البحث والتطوير بالمؤسسة، بالإضافة إلى النبا بالصورة التي سوف تكون لدى المستهلكين حول المنتج.

1.2.2.3.1. أفضلية المنتج المبتكر

هو أفضلية المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة، أي وجود خصائص تميز المنتج الذي سوف يتم ابتكاره مقارنة مع المنتجات الموجودة حالياً مما يسمح بإعطاء صورة المنتج الأفضل لدى المستهلك [27] ص 286.

وبالتالي من الضروري قبل أي عملية ابتكار أن يكون هذا الابتكار مبنياً على أساس فكرة جديدة توفر مزايا لم تكن من قبل، وإلا فما جدوى هذه العملية إن لم تقدم إضافات جديدة تعطي منتجات المؤسسة ميزة تنافسية (سوف يتم التطرق إليها في المبحث الثاني من الفصل الثاني) من خلال وجود انطباق لدى المستهلك بأن هذه المنتجات هي الأفضل على الإطلاق.

2.2.2.3.1. المعرفة التسويقية "Savoir-faire marketing"

قبل أن تقوم المؤسسة بأي عملية ابتكار يجب أن تقوم بدراسة شاملة للسوق من أجل فهم حاجياتها، ومن أجل معرفة مسار الشراء لدى المستهلكين، مرحلة حياة المنتج وحجم السوق المرتقب [27] ص 288.

المعرفة التسويقية بالإضافة إلى المعرفة التكنولوجية يشكلان عامل نجاح أي عملية ابتكارية، إلا أن الاقتصار فقط على المعرفة التكنولوجية والتي تتمثل في استعمال أحدث التكنولوجيات خلال عملية الابتكار من شأنه أن يجعل المؤسسة تخسر الوقت، الجهد والتكلفة دون نتيجة في حالة عدم رضا المستهلكين عن المنتج أو عدم تلبية هذا الأخير لحاجياتهم.

3.2.3.1. متطلبات متعلقة بإدارة وتحفيز العمال

إن الابتكار كغيره من النشاطات يعتمد على الأفراد الذين يقومون به من حيث قدراتهم الابتكارية بالإضافة إلى درجة رغبتهم في إنجاح العملية الابتكارية التي تترجم مقدار الجهود التي يبذلونها في سبيل ذلك.

1.3.2.3.1. اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف

يجب اعتبار توافر القدرات الابتكارية لدى المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بإدارة المؤسسة أحد الشروط المهمة والأساسية للعمل بالإدارة.

ويطلب الأمر وجود مقاييس أو طرق لتحديد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل هذه الوظائف. و يمكن للمؤسسة أن تنشئ مثل هذه المقاييس أو الطرق إذا توافرت لديها الخبرات و المهارات اللازمة لذلك أو تستعين بما تستخدمه المؤسسات المماثلة في هذا المجال، و ذلك في حالة ما إذا كانت متاحة لها، أو تعتمد على المكاتب الاستشارية أو الخبراء المتخصصين في تطوير و استخدام هذه المقاييس و الطرق.

و من الجدير بالذكر أن عملية تطوير و استخدام مثل هذه الطرق يكتنفها العديد من الصعوبات أهمها تلك المتعلقة بصحة و اعتمادية المقاييس، و التحكم بالظروف المحيطة بتطبيقها.

و عموماً، فإن نظام اختيار الأفراد الذين سيلحقون بالعمل بإدارة المؤسسة يجب أن يتضمن هذا لبعد المتعلق بالقدرات و المهارات الابتكارية [26] ص 35.

1.3.2.3.2. نظام فعال للتحفيز على الابتكار

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في المؤسسة يعتبر مطلباً أساسياً من تلك الخاصة بإدارة الأفراد العاملين بها.

و قد يأخذ هذا النظام شكلاً مادياً (كالعلاوات الاستثنائية و الحوافز النقدية و العينية) أو معنوياً أو أدبياً (كشهادات التقدير، و شهادات التميز، أو ما يطلق عليه الترقية التي لا يترتب عليها زيادة في المرتب، بحيث يتم تشجيع العاملين على الابتكار و الإبداع.

و من ناحية أخرى، قد يأخذ نظام التحفيز شكلاً سلبياً بالنسبة لمن لا يساهم في الابتكار، مثل عدم إعطائه الأولوية في الترقيات أو المزايا النقدية و العينية عموماً، أو ما شابه ذلك من الأشكال.

و بالطبع، فإن نظام الاختيار الجيد للعاملين بالمؤسسة، و الذي يأخذ في الاعتبار ضرورة توافر القدرات و المهارات الابتكارية لديهم، يمكن أن يساعد في نجاح نظام التحفيز موضع الاعتبار في تحقيق أهدافه، و العكس صحيح [26] ص 36.

إن العنصر البشري يعتبر أساس أي عملية تجديد، لذا لا بد من توفير جميع الظروف الملائمة لدفع هذا العنصر وتحفيزه للاشتراك في الجهود المبذولة لتجديد المنتجات.

وختاماً لهذا المطلب يجب على إدارة المؤسسة أن توفر المناخ الملائم للابتكار إذا ما أرادت تجديد المنتجات، وهذا من خلال توفير الموارد اللازمة للإبداع والابتكار سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية.

3.3.1. الابتكار والإبداع في المؤسسة

إن التغيير المطلوب في طرق وأساليب العمل في المؤسسات ليس بالأمر الذي يسهل تحقيقه، ولكن لا بد من الإصرار على تطوير ما لديها من معرفة وتدعيم ما تملكه من قدرات ومهارات، وتعلم الأساليب التي تسمح لها باستغلال الطاقات والإمكانات المتوفرة لديها في إنتاج سلع وخدمات جديدة متطورة تمكنها من الاستمرار ومواجهة التحديات، وهذا الإصرار يظهر من خلال وضع إستراتيجية للابتكار داخل المؤسسة وتوفير جميع الظروف الملائمة لتطوير روح الإبداع بين العاملين في مختلف الوظائف الموجودة بالمؤسسة.

وسنتناول من خلال هذا المطلب كل من مبررات الابتكار، طرق الحصول عليه، مضامين واليات الابتكار داخل المؤسسة.

3.3.1.1. مبررات الابتكار

هناك عدة أسباب تقرض على المؤسسة انتهاج سياسة ابتكارية، وتسمى هذه الأسباب بمبررات الابتكار والتي تتمثل فيما يلي [24] ص ص 59-60:

3.3.1.1.1. التغييرات التكنولوجية السريعة التي يمكن أن تجعل المنتجات القائمة في السوق غير مجدية.

3.3.1.1.2. قيام العديد من المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، الأمر الذي يمكن أن يجعل من ميزة منتج مبتكر ميزة هامشية أو متعادلة، وبالتالي فإن ضرورات بلوغ الميزة التنافسية (أنظر المبحث الثاني من الفصل الثاني) تستدعي الابتكار المتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية أمام عمليات تقليده من قبل المنافسين.

3.3.1.1.3. يعد الابتكار بديلا وحيدا للانقراض والفشل في السوق، حيث حسب العديد من الدراسات للعديد من المؤسسات يتولد جزء أساسي وضخم من حجم المبيعات السنوية أو صافي الأرباح من منتجات لم تكن موجودة خلال السنوات الخمس أو العشر الماضية، وهذا لا يعني أن كل المنتجات الجديدة ناجحة وتحقق أرباحا للمؤسسة، حيث هناك أيضا العديد من المنتجات الفاشلة.

3.3.1.1.4. الاستمرار والتواصل والنمو في عالم الأعمال، حيث يمثل الابتكار والتطوير في مجال السلع والخدمات أحد مستلزمات نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها، فالمؤسسات الناجحة تتواصل مع المساهمين (تحريك أموالهم واستثمارها حسب المستجدات البيئية) والموردين (الذين يهتمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت لآخر باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق

ومتطلبات المستهلكين أو المستخدمين أو المؤسسات سواء بسواء)، والمستهلكين (الذين تتغير تفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم وأنماط الشراء لديهم مع مرور الوقت، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى منتجات جديدة تستجيب لهذه المتغيرات في الأذواق والتفضيلات).

3.3.1.1. 5. يساهم نشاط الابتكار والتطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات المستقبلية وإدارتها بفعالية عالية.

لا تعتبر العناصر السابقة المبررات الوحيدة للابتكار لكنها تعتبر أهمها، فالمؤسسة في بيئة تنافسية لا تكون مخيرة بين الابتكار أو عدمه، ولهذا لا بد من توفير جميع الظروف المشجعة على الابتكار حتى يتم تجديد المنتجات بشكل ناجح.

2.3.3.1. طرق الحصول على الابتكار

توجد عدة طرق للحصول على ابتكار أهمها ما يلي [14] ص6:

1. 2.3.3.1. التطور الداخلي

وهذا عن طريق تنسيق وإدماج نشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة، مما يتيح لها الاستقلالية في إدارة الابتكارات الجديدة.

2. 2.3.3.1. إتفاقيات التعاون

وتتمثل في إنشاء مؤسسات موحدة أو مشروعات مشتركة، مثل التحالفات التي تجمع المتنافسين حول مشروع مشترك (مثل محرك V6 مطور من طرف رونو، بيجو وفولفو)، أو إتفاقيات الشراكة التي تربط بين مؤسسات ليست منافسة مباشرة (مثلما حدث مع Air France وشركة Air Bus من أجل تصميم Air Bus 320).

3. 2.3.3.1. التوسع الخارجي

وهذا عن طريق شراء أو المساهمة في مؤسسات لديها منتجات وخدمات لها مستقبل، حيث تعمل على تمويل عملية الابتكار والمساهمة في السير الحسن لمشروع الابتكار.

4. 2.3.3.1. التصنيع تحت الترخيص

وهذا عن طريق شراء رخص وعقود التصنيع التي تسمح بالتقديم السريع لمنتجات جديدة في نشاط المؤسسة، وقد تكون هذه المنتجات مصنوعة من قبل في منطقة أخرى من العالم.

نستنتج من خلال ما سبق أنه هناك العديد من أساليب الحصول على ابتكارات بالنسبة للمؤسسة، وهذا حسب إمكانيات وأهداف كل مؤسسة بالإضافة إلى ظروف أخرى متعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

3.3.3.1. مضامين واليات الابتكار داخل المؤسسة

إن عملية تبني المؤسسة لسياسة ابتكارية وتنفيذها يتطلب مراعاة الدلالات التالية [24] ص54:

1.3.3.3.1. يمثل الابتكار نوعا من التمييز

يعني الابتكار في هذه الحالة قيام المؤسسة بالإتيان بمنتجات مختلفة تماما عن تلك التي يطرحها المنافسون وغير المنافسين في السوق، هذا النوع من الابتكار يخلق شريحة سوقية جديدة من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها ورغباتها.

2.3.3.3.1. يمثل الابتكار نوعا من الجودة

حيث تقوم المؤسسة بجلب منتجات جديدة كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية أو المنتج الحالي) التي تمثل القديم أو ما هو سابق على الابتكار، يمثل الابتكار في هذه الحالة مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصص المؤسسة السوقية وتطويرها، هذه الدلالة هي التي تجعل: الابتكار = الميزة التنافسية.

ما سبق يقودنا إلى الرجوع إلى السؤال الرئيسي لهذا البحث والمتمثل في دور التجديد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبما أن التجديد يستوجب وجود الابتكار، والابتكار يساعد على نجاح عملية تجديد المنتج، فمن الضروري انتهاج سياسة الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن استقرار واستمرار المؤسسة في السوق.

وفي الأخير لا يمكن الفصل بين كل من الابتكار وتجديد المنتجات باعتبار أن تجديد المنتجات هو نتيجة حتمية لوجود الابتكار بالمؤسسة. كما أن التجديد كنمط من التسيير يستوجب الابتكار باعتباره أداة فعالة في تجديد المنتجات، نظم الإنتاج، وطرق التسيير.

يرتكز التسويق كممارسة على أربعة عناصر أساسية تشكل العمود الفقري الصلب وهي المنتج، التسعير، التوزيع والترويج، يعتبر المنتج العنصر الأهم بين العناصر الأربعة السابقة فالمنتجات سواء كانت سلعة أو خدمة لم تعد في ذهن المستهلك مجرد سلعة تشتري، وإنما أصبحت رؤى ومشبعات لحاجات غريزية، أساسية وكمالية كالتباهي مثلا، ولهذا فرجل التسويق الناجح لا يطرح منتجات وإنما يطرح مشبعات للحاجات والرغبات.

ولكي تتمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات المستهلك لا بد أولاً من معرفة هذه الحاجات والرغبات وهذا عن طريق وضع نظام معلومات تسويقية فعال يركز على بحوث التسويق، ثم بعد ذلك البحث عن كيفية إنتاج سلع وخدمات تلبيها بطريقة مميزة عن تلك التي تقدمها المنافسة وهذا من خلال تشجيع نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة وانتهاج سياسة ابتكارية تنفذها جميع الإدارات العاملة بها دون استثناء.

لقد تم التطرق في هذا الفصل لكل من التسويق والابتكار لعدة أسباب، لعل أهمها هو الارتباط الوثيق بين التسويق والابتكار، حيث يمثل التسويق نقطة بدأ أي عملية ابتكارية ناجحة، كما يساعد الابتكار على تحقيق أهداف المؤسسة التسويقية، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة تضمن لها الاستمرارية في السوق هذا من جهة، واعتبار الابتكار من الأنشطة الأساسية للتجديد الذي سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي، وهذا ما يساعدنا في الإجابة عن الإشكالية والمتمثلة في دور تجديد المنتج في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني عملية تجديد المنتجات بالمؤسسة ومراحلها

أصبحت المؤسسة الاقتصادية في وقتنا الحالي مفتوحة على العالم الخارجي، حيث زاد عدد المتغيرات التي تؤثر فيها، وظهرت عوامل جديدة تجعل من المؤسسة تحقق أهدافها أو تمنعها من تحقيق ذلك. ومن هذه العوامل ما هو اقتصادي، سياسي، أو تكنولوجية، كما قد تتمثل في تغير أذواق وحاجات الزبائن بالإضافة إلى ظهور منافسين جدد وما لهم من تأثير في ذلك.

فالمؤسسات تبحث بصفة دائمة عن التأقلم مع التطور السريع للعالم باعتباره نظاما اقتصاديا تحكمه نسبية المنافسة، ولتحقيق ذلك يجب عليها أن تقوم بتكييف النظم الموجودة بها مع الحاجات المتغيرة للزبائن الذين أصبحوا أكثر تطلبا من ناحية العلاقة نوعية /سعر قبل أن يتخذ قرار الشراء.

وبالتالي على المؤسسات الصناعية خاصة أن تتبع نمطا تسييريا يعتمد على سياسة التجديد الدائم، يمكنها من التأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، كما يساعدها على تحقيق أهدافها التسويقية و يضمن لها الاستقرار والاستمرار في السوق من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

وللأهمية التي يحظى بها التجديد من قبل أغلب مسيري المؤسسات صار من المفيد التطرق إلى موضوع تجديد المنتجات، من خلال تقديم مفهوم للتجديد وللمنتجات الجديدة، وتحديد الخطوات اللازمة للقيام بتجديد المنتج، وهذا ما حاولنا تناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- التجديد داخل المؤسسة.

- إدارة تجديد المنتج داخل المؤسسة.

- مراحل تجديد المنتج.

1.2. التجديد داخل المؤسسة

أضحى التجديد من مستلزمات التسيير الناجح والفعال بالنسبة للمؤسسات الصناعية، الأمر الذي ساعد على ظهور ما يسمى بتسيير التجديد "Innovation Management" يقوم على تكييف المؤسسة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لها، هذا المفهوم يعد مفهوماً واسعاً للتجديد إذ يعتبر التجديد نمطاً تسييرياً وليس مجرد ابتكار وتطوير منتجات جديدة.

وسنتناول في هذا المبحث التجديد داخل المؤسسة من خلال ثلاثة مطالب: ماهية التجديد، التجديد والتغيير ومبررات التجديد.

1.1.2. ماهية التجديد

لا يوجد تعريف واحد للتجديد إذ يختلف مفهومه من الجانب التقني عن ذلك الخاص بالجانب التجاري أو التسويقي، لهذا تم تقديم عدة تعريفات للتجديد بالإضافة إلى أنواع وأبعاد التجديد لأهميتها في تحديد مفهوم شامل وواسع للتجديد.

1.1.1.2. تعريف التجديد

يعتبر بعض الباحثين التجديد على أنه " عملية إضافة تعديلات صغيرة أو تكييف لبعض سمات المنتج ليلئم حاجات معينة في السوق، والاستجابة الأفضل لحاجات الزبائن [14] ص 21 "

ويربط هذا التعريف عملية التجديد بالمنتج أو الخدمة بما أنه مصدر ربح المؤسسة، إلا أن هذا لا ينفي وجود أشكال أخرى للتجديد، حيث هناك تعريف أكثر دقة للتجديد والمتمثل في: "التجديد هو إدخال شيء جديد في أي مجال سواء كان تقني، تجاري، تنظيمي أو اجتماعي تنظيمي [28] ص 127 ."

كما يشمل التجديد إحداث تطوير تكنولوجي كبير لأول مرة أو تطوير تكنولوجي بسيط أو تطوير سلع وخدمات جديدة وتطوير عمليات الإنتاج والأنشطة داخل المؤسسة [21] ص 13.

و من التعاريف السابقة يمكن البحث عن تعريف أشمل للتجديد إذ لا يجب تقليص دور التجديد في عملية تطوير منتج جديد فقط.

وقد عرف (Trott) التجديد بأنه عملية تتضمن إدارة وتوجيه مجموعة من الأنشطة المميزة والفردية التي تساعد المؤسسة على تطوير منتجات جديدة [21] ص12، ولا نستنتج من هذا التعريف أن التجديد هو تجديد المنتج فقط بل يعتبر تجديد المنتج أحد أنواع التجديد في المؤسسة، كما أنه الناتج الرئيسي من عملية التجديد، لأن هذا الأخير يتضمن توفير الظروف الملائمة لتجديد المنتج.

يمكن إعطاء التجديد تعريفاً أكثر شمولية من خلال جمع التعاريف السابقة، على أنه إدارة كافة الأنشطة التي تتضمنها عملية التجديد مهما كان نوعها سواء كان تسويقياً، أو تكنولوجياً، أو إنتاجياً أو متعلقة بنمط التسيير. كما أن العناصر الأساسية للتجديد هي خلق الفكرة والتطوير التكنولوجي وأخذ الإمكانيات التسويقية والتصنيعية بعين الاعتبار لحدوث عملية التجديد.

ويمكن القول أن هذا المعنى يلتقي مع ما قدمه كل من Myers and Marquis كتعريف للتجديد "هو ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المؤسسة [21] ص10".

ونستنتج من التعاريف السابقة أن التجديد هو مجموعة من العمليات والأنشطة داخل المؤسسة تأتي نتيجة تبني سياسة التجديد والابتكار داخل المؤسسة ومحاولة تطبيقها من خلال توفير جميع الموارد والإمكانيات الضرورية لذلك.

2.1.1.2. أنواع التجديد

يمكن تقديم عدة تصنيفات للتجديد داخل المؤسسة الصناعية أهمها ما يلي:

1.2.1.1.2. تصنيف التجديد حسب طبيعة التجديد

هذا التصنيف يعتمد على طبيعة الفكرة الجديدة، حيث نميز نوعين هما التجديد التكنولوجي والتجديد التسويقي.

1.1.2.1.1.2. التجديد التكنولوجي

يُطْرَأ هذا التجديد على الخصائص المادية للمنتج، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات الإنتاج، استعمال مكونات جديدة، استعمال مادة أولية جديدة، استعمال منتجات نصف مصنعة جديدة، منتجات نهائية جديدة، تعبئة وتغليف جديدين.

مما سبق نستنتج أن التجديد التكنولوجي يتمثل في تطبيق العلم في العمل الصناعي، حيث يصدر عن المخابر أو عن دائرة البحث والتطوير، كما أن البعض من حالات التجديد التكنولوجي تتطلب الكثير من التكنولوجيا و رأسمال ضخم (كالصناعة النووية، الفضاء...)، وحالات أخرى تتطلب الكثير من التكنولوجيا والقليل من رأس المال (الإلكترونيك مثلاً) [27] ص 280 .

2.1.2.1.1.2. التجديد التسويقي أو التجاري

يُطْرَأ التجديد ذو الطبيعة التجارية على طرق التنظيم، التوزيع، الاتصال التي تدخل في مسار تسويق سلعة أو خدمة ما، فمثلاً يتمثل التجديد في بعض الأحيان في منتج جديد (كتاب الجيب)، طريقة جديدة في التوزيع (Cash and Carry)، دعائم إشهارية جديدة (الصور الاشهارية على الحافلات)، طريقة استعمال جديدة لمنتج معروف، طريقة جديدة للدفع (بطاقة ذات ذاكرة Carte à mémoire)، وسيلة جديدة للبيع (البيع المباشر مثل Télèvente).

وبالتالي فالتجديد ذو الطبيعة التجارية والتسويقية يُطْرَأ استعمال على النشاطات المتعلقة بتسويق المنتج من المصنع إلى المستعمل النهائي، فهو يتضمن تطبيق العلوم الإنسانية فهو تنظيمي وليس تقني أو علمي، حيث يعتمد هذا النوع من التجديد على التصور، الإبداع، المعرفة والموارد المالية، غير أنه لا يعتمد بكثرة على التكنولوجيا والموارد المالية مقارنة بالتجديد ذو الطبيعة التكنولوجية إلا في بعض الحالات الاستثنائية كإنجاز شبكة بنوك آلية [27] ص ص 280-281.

2.2.1.1.2. تصنيف التجديد حسب درجة التجديد

يمكن تقديم أنواع التجديد حسب درجة التجديد التي طرأت على المنتج كما يلي:

2.2.1.1.2. 1. إدخال تعديلات على المنتج الموجود

وهي درجة أولى للتجديد، حيث لا تغير كثيرا عادات المستهلكين [29] ص 154، وتتمثل في إجراء تحسينات على المنتج، من دون أن يكون ذلك نتيجة ثورة تكنولوجية أو اختراع.

نلاحظ أن هذا النوع من التجديد هو الأكثر استعمالا خاصة من قبل بعض المؤسسات الجزائرية التي تطبق سياسة التجديد، نظرا لأنه لا يتطلب إمكانيات كبيرة أو تكنولوجيا متطورة.

2.2.1.1.2. 2. التجديد الديناميكي

يعتبر هذا النوع الدرجة الثانية للتجديد، حيث يغير قليلا من عادات الاستهلاك [29] ص 155، ويتمثل في استعمال تكنولوجيا جديدة في إنتاج المنتج، دون أن يؤدي ذلك إلى اختراع مثل: طباعة الايرز، الكاميرة رقمية.

2.2.1.1.2. 3. التجديد الجذري

منتجات جديدة توجد نتيجة ثورة تكنولوجية تكون نتيجة اختراع في مجال ما، مثل ابتكار السيارات، التلفاز وجهاز الإعلام الآلي [29] ص 155.

تمثل الأنواع السابقة للتجديد (التعديل، التجديد الديناميكي والتجديد الجذري) مختلف درجات التجديد والتي تبدأ من التعديل البسيط إلى الابتكار الجذري.

3.2.1.1.2. التجديد الدائم (المستمر) والتجديد المتقطع

يمكن تصنيف التجديد حسب درجة تكرار التجديدات داخل المؤسسة إلى تجديد مستمر وتجديد متقطع، هذا التصنيف يحدد ما إذا كانت المؤسسة تتبنى مفهوم التجديد أم أنها تقوم بتطوير منتجات جديدة من فترة إلى أخرى.

3.2.1.1.2. 1. التجديد المستمر (Innovation continue)

التجديد الدائم أو المستمر هو التطوير الذي تقوم المؤسسة التي تسعى إلى الريادة السوقية بتسويقه بصفة مستمرة في السوق [30] ص 141، والتجديد الدائم لا يتمثل في تطوير المنتجات الجديدة فقط، بل يتضمن التجديد المستمر في وسائل الإنتاج، طرق التسيير والمنتجات، كما يعتمد على بحوث التسويق ووظيفة البحث والتطوير كركنين أساسيين لوظيفة التجديد.

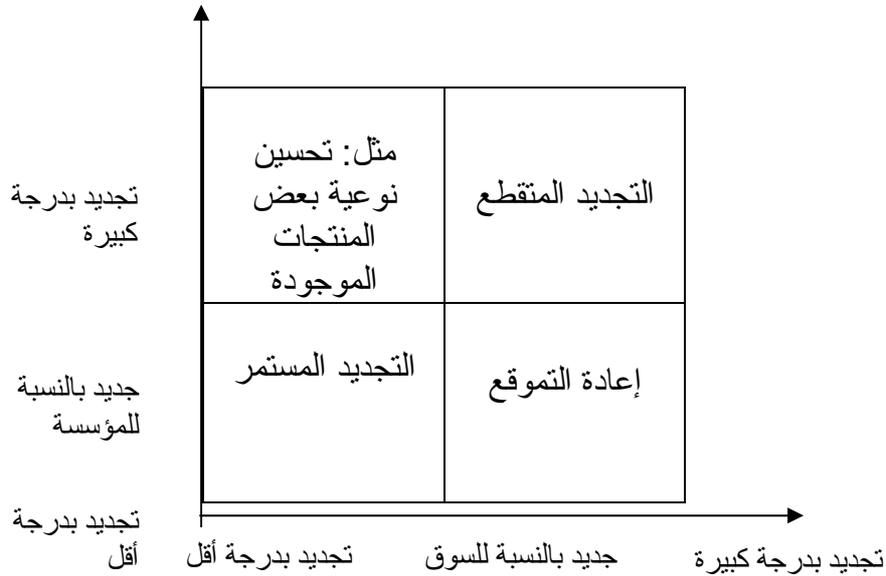
التجديد الدائم أو المستمر يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات المستمرة التي تحدث في بيئة المؤسسة وفي أذواق المستهلكين مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

2.3.2.1.1.2. التجديد المتقطع (Innovation de rupture)

المؤسسات الناجحة هي التي تتعامل جيدا مع التغيرات التي تحدث في الأسواق وهذا ما يعرف بالتجديد الدائم كما ذكر Clayton Christensen ، وحينما يتعلق الأمر بثورة تكنولوجية أو معلوماتية فإن التجديد المناسب هو التجديد المتقطع [31] ص 1.

التجديد المتقطع يخلق سوقا جديدة كليا من خلال إدخال منتج جديد ظهر لأول مرة في الأسواق ولم يسبق من قبل تسويقه أو إنتاجه في أي مكان من العالم مثل ظهور جهاز الإعلام الآلي (PC)، وهذا النوع من التجديد يعتبر تجديدا جذريا يخلق حاجات مستقبلية للزبائن لم تكن من قبل [30] ص 140، غير أنه لا يكون بصفة دائمة ومستمرة مما يعني أنه لا يمكن المؤسسة من مواكبة جميع التغيرات في السوق.

ولفهم أكثر الفرق بين التجديد المستمر والتجديد المتقطع، تم تقديم الشكل التالي والذي يصنف التجديد حسب بعدي التجديد، أي ما هو جديد بالنسبة للمؤسسة وما هو جديد بالنسبة إلى السوق.



شكل رقم 3: أبعاد التجديد [32] ص 10

حسب الشكل رقم 3، فإن التجديد المستمر هو إطلاق منتج قديم تم إدخال تعديلات قليلة عليه في السوق الحالية، بينما التجديد المتقطع هو إدخال منتج جديد كليا إلى سوق جديدة.

وفي ختام المطلب الأول، التجديد يمكن أن يكون تعديل بسيط يتم إدخاله على المنتج أو العملية الإنتاجية والتنظيمية بالمؤسسة ويسمى في هذه الحالة التجديد الديناميكي، كما يمكن أن ينتج عن التجديد ابتكار يحدث تغييرا كبيرا في عادات المستهلكين.

2.1.2 التجديد والتغيير

لقد جلبت قوة المنافسة المحلية والخارجية خلال السنوات الماضية في الجزائر تأكيدا جديدا على أهمية التجديد والتغيير في المؤسسات الجزائرية، فلقد سعت الكثير من المؤسسات لتغيير وتطوير إستراتيجية سلعها وخدماتها، أو تجديد السلع وخدمات.

وباعتبار التجديد نوع من التغيير الذي يحدث في المؤسسة، فلا بد من تحديد الفرق بين كل من مصطلح التجديد ومصطلح التغيير حتى لا يتم الخلط بينهما، لذا سوف في هذا المطلب المقارنة بين التجديد والتغيير من خلال الفرعين التاليين: مقارنة بين التجديد والتغيير، والقوى المؤثرة في التجديد والتغيير.

1.2.1.2 مقارنة بين التغيير والتجديد

من الضروري الأخذ بعين الاعتبار مفاهيم التغيير والتجديد، كما أنه من المفيد التمييز بينهما، فالتغيير هو أي بديل للوضع الراهن، أما التجديد فهو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين العملية أو السلعة أو الخدمة، ويمكن أن تقدم فكرة التحسين من قبل الأفراد المطلوبين للعمل، وهذا يعتبر تجديدا ويمكن أن يدرسه الملاحظون الخارجيون كحاكاة وتقليد لبعض الأشياء الموجودة في مكان آخر.

التجديد يشير إلى التغيير، ولكن ليست جميع التغييرات تجديدا، باعتبار أن التغيير يمكن أن لا يتطلب أفكارا جديدة أو يقود إلى تحسينات هامة، كما أن التجديد في المؤسسة يمكن أن يمتد من الاختراعات الجذرية الجديدة مثل التكنولوجيا الليزرية إلى التحسين الصغير والإضافة، وكلا النوعين مفيد [33] ص60.

يمكن اعتبار التغيير نمطا من التسيير يقتضي التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وهذه نقطة التقاء بينه وبين التجديد باعتبار التجديد يهدف لمنح المؤسسة ميزة تساعد على مواجهة التغير في بيئة المؤسسة، إلا أن التجديد على عكس التغيير يستوجب إدخال طرق، أو وسائل إنتاج، أو منتجات جديدة.

2.2.1.2. القوى المؤثرة في التجديد والتغيير

يمكن تقسيم القوى التي تؤثر على التغيير والتجديد إلى قسمين، قوى داخل المؤسسة يمكن التحكم بها تؤثر عليها من الداخل وقوى أخرى خارجية لا تستطيع المؤسسة التحكم بها تؤثر عليها من الخارج.

1.2.2.1.2. القوى الداخلية للمؤسسة

يمكن أن تنشأ القوى الداخلية للتغيير والتجديد بسبب سلوكيات العمال، القرارات التي تستلزم التغييرات والتجديد، تغييرات الثقافة التنظيمية، عادات التنظيمات والتقدم التكنولوجي وتغييرات القيادة [33] ص 61.

حيث هناك توجهات وقرارات داخلية تستلزم التجديد، فمثلا التأكيد على الجودة يقود إلى تعديلات قد تكون شاملة على جميع الإدارات وهذا يقود إلى تحسين في الإنتاجية، كما أن التأكيد على أهمية تأثير المتغيرات الخارجية على المؤسسة لا ينقص من تأثير العوامل الداخلية التي قد تكون سببا في التغيير، كالضغوطات التي يقوم بها العمال على الإدارة لتحسين ظروف العمل وهذا قد يؤدي إلى تغيير جذري في إجراءات ووسائل الإنتاج استجابة لمطالب العمال.

2.2.2.1.2. القوى الخارجية بالنسبة للمؤسسة

القوى الخارجية للمؤسسات تؤثر بشكل متكرر على الحاجة للتغيير والتجديد، وترتبط هذه القوى بعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة مثل التقدم التكنولوجي والتطورات الثقافية الاجتماعية، وبذلك فإن بعض القوى الخارجية يمكن أن تضغط على المؤسسة لتغيير في الطرائق التي تكون أقل مما هو مرغوب وهذه القوى غالبا ما تتيح تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات [33] ص 61.

وبصفة عامة، تعتبر التغييرات في عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قوى تدفعها للتغيير، ويعتبر التجديد شكل من أشكال التغيير الذي يساعد المؤسسة على التأقلم مع هذه التغييرات.

3.1.2. مبررات التجديد

في المراحل الأولى من التجديد هناك الكثير من الغموض حول فرص نجاح النظام الجديد أو المنتج الجديد، ولتقدير فرص نجاح عملية التجديد الجذري لا نستطيع الاعتماد على الأرقام لأن البيئة التي يتم فيها التجديد ليست مستقرة كما قال الكاتب (Bruno Latour) "الأرقام التي نحصل عليها من عملية تقدير فرص نجاح التجديد ليست دقيقة، وهذا لا يعني عدم تجربة وإبقاء الأمور كما كانت عليه من قبل [34] ص 11، بل يمكن القيام بالتجديد بتكثيف الاعتماد على بحوث التسويق للتقليل من درجة خطأ مشروع التجديد.

ومن الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى التجديد على الرغم من المخاطر التي يشكلها وغموض وفرص نجاحه نجد دور التجديد في جعل المؤسسة تمتلك شيئاً جديداً يميزها عن ما تقدمه المنافسة مما يجعلها تطور وتحافظ على مكانتها السوقية، وبالإضافة إلى الميزات التي يقدمها التجديد نجد أن المؤسسة مجبرة على القيام به إن أرادت الحفاظ على مكانتها السوقية وهذا للأسباب التالية [20] ص 258:

1.3.1.2. المنافسة

نظراً لأن وجود المنافسة يخلق ضغوطاً متبادلة على جميع المنافسين من أجل التفوق، وأن أحد الأساليب الأساسية في هذا التفوق هو تجديد المنتج، لهذا فإن المؤسسات الحديثة في سوق المنافسة لكي تحافظ على مركزها وحصتها السوقية لا بد أن تكون لها خططها وبرامجها الواضحة في هذا المجال.

2.3.1.2. تطور حاجات الزبون ونوعيتها

وذلك لأن تحسن مستوى المعيشة والمستوى الثقافي العام في المجتمع يؤدي إلى تغيير حاجات الفرد ونوعية الوسائل والمنتجات والخدمات المطلوبة لإشباعها، مما يفرض على المؤسسات الحديثة متابعة هذه التغييرات في حاجات وأذواق وطلبات الزبائن والاستجابة السريعة لها من خلال التجديد في المنتجات.

3.3.1.2. المساءلة القانونية

إن أصحاب المؤسسة وكذلك إدارتها يكونون مسؤولين عن أية منتجات ذات جودة رديئة يمكن أن تضر بصحة المجتمع أو تستخدم مواد أو تركيبات كيميائية يمنعها القانون بعد ثبوت خطورتها على الإنسان أو البيئة، وإزاء هذه الحالة لأن الإدارة تعمل جادة من أجل تحسين جودة منتجاتها وتطوير منتجات جديدة تستخدم فيها مواد وتركيبات كيميائية جديدة أكثر أماناً وقبولاً لتجنب المساءلة القانونية.

4.3.1.2. التطور التكنولوجي

حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها، مما يفرض على المؤسسات وضع برامج تطوير منتجاتها لتقادي تقادمها. وتعتبر برامج البحث و التطوير (R&D) و الأساليب الحديثة في تطوير المنتجات مؤشرات واضحة على استجابة المؤسسات لهذا التطور و آثاره على سرعة تطور المنتجات في ظل ما يسمى ثورة المنتجات.

5.3.1.2. العولمة

العولمة (Globalisation) تيار قوي متنامي بسرعة فائقة حيث أن عددا متزايدا من الصناعات يتحول إلى صناعات عالمية تعمل و تتنافس وفق قواعد و معايير عالمية و على أساس الرؤية العالمية لإمكانات و قدرات و خبرات المؤسسات المتنافسة. هذا ما بات يأتي بروى و أساليب جديدة و متنوعة بما لا يمكن توقعه كل شيء و ضمن ذلك التجديد و مداخله و تطبيقاته المختلفة.

و العولمة تعتبر مبررا لتطوير المنتجات، فالتصميم المتكامل للمنتج المخصص للسوق السوق العالمية يمكن أن يلغي إعادة التصميم المكلفة في كل مرة تسعى الشركة فيها لدخول سوق جديدة. والمنتج يمكن تصميمه و من ثم يتم تفصيله للإيفاء بحاجات الأسواق المحلية، كما يمكن استخدام فرق التصميم الدولية من أجل تطوير المنتج وتكييفه حسب ظروف كل بلد تعمل فيه المؤسسة العالمية. هذا إلى جانب الاستفادة من الخبرات المحلية من قبل هذه الفرق لتطوير المنتجات الجديدة.

من خلال ما سبق نرى أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي أحد أهم مبررات التجديد نظرا لأن هذه البيئة في تغير وتطور مستمر، وبما أن المؤسسة تنشط في هذه البيئة وتتأثر بها لابد عليها من التكيف التغير في البيئة من خلال التجديد.

وكخلاصة للمبحث الأول، يعتبر التجديد بالمؤسسة نتيجة للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها، ويعتبر مجموعة الأنشطة والعمليات المتكاملة فيما بينها والمساعدة على تطوير المنتجات، أساليب الإنتاج وطرق التسيير الجديدة.

2.2. إدارة تجديد المنتج داخل المؤسسة

إن المنتج (Produit) هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية وتجدد المؤسسات ويعبر عن قدرتها الإنتاجية والتسويقية والابتكارية، كما يعتبر علية واسعة ومعقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة المنتج الجديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولا إلى إنتاجه وتسويقه [20] ص 254.

وبما أن موضوع البحث له علاقة بتجديد المنتجات، لابد من التطرق إلى إدارة المنتج بالمؤسسة بصفة عامة والمنتجات الجديدة بصفة خاصة لذا حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى المطالب التالية: مفاهيم حول إدارة المنتجات، مفهوم تجديد المنتج، وتجديد المنتج والتسويق.

1.2.2. مفاهيم حول إدارة المنتجات

المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك يصعب تداركه، وقد يؤدي إلى خسائر لا تستطيع المؤسسة تحملها ماليا، لهذا يجب على المؤسسة أن تعطي أهمية لسياسة المنتج باعتباره أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي كم تطرقنا إليه في المبحث الأول من الفصل الأول.

ويمكن تعريف المنتج على أنه سلعة، خدمة، فكرة، مكان أو أشخاص، فهو أي منفعة مادية أو غير مادية يمكن أن يحصل عليها المشتري.

1.1.2.2. تعريف المنتج

المنتج هو مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشتمل على التعبئة و اللون و السعر و الجودة و العلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع و سمعته، و يمكن أن

يكون المنتج سلعة أو خدمة أو مكانا أو شخصا أو فكرة. و بشكل جوهري، يقوم المستهلكون بشراء أكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية الملموسة عندما يقومون بشراء منتج ما، حيث أنهم يشتررون إرضاء الحاجة و إشباعها في صورة المزايا و المنافع التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج [24] ص 16.

كما يمكن تعريفه على أنه شيء يحمل خصائص وصفات ملموسة و غير ملموسة يمكن عرضها في السوق لجذب الانتباه ويمكن لهذا الشيء تلبية حاجات و رغبات إنسانية وقد تكون مادية أو خدمية [35] ص 123.

ويرى كوتلر (kotler) المنتج على أنه " أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الإشباع لحاجة معينة، أو رغبة معينة. وهو بذلك يشمل الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمؤسسات، والأفكار. كما أن المنتج هو وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم، السعر والمظهر المادي، واللون والطعم وغيرها" [36] ص 15- 16.

فالمشتري وفقا لهذه التعاريف لا يشتري المنتج بخصائص مادية فحسب وإنما يشتري الانطباع عنه أيضا الذي يتجسد في الصورة التي يتخيلها عن هذا المنتج من جراء مشاهدته له وسماعه عنه كالاسم التجاري المميز (الشهرة أو خدمات ما بعد البيع... الخ).

2.1.2.2. أنواع المنتجات

يمكن تقسيم المنتجات إلى نوعين أساسيين وهما السلع والخدمات، وفيما يلي خصائص كل نوع من المنتجات:

1.2.1.2.2. السلع

السلعة هي أي شيء مادي يتم تقديمه للمشتري، وطبقا لهذا المعنى ينظر لسلعة كالسيارة على أنها عبارة عن تكوين مادي من عدة أجزاء تم تجميعها بطريقة مختلفة وبشكل ملموس [37] ص 139.

هناك عدة تصنيفات للسلع، فمثلا تقسم السلع حسب معدل الاستخدام إلى سلع معمرة و سلع غير معمرة، أما حسب أنواع الحاجات التي تشبعها فتصنف إلى سلع ضرورية وأخرى كمالية، إلا أننا سوف نعتد بتصنيف التسويق للسلع والذي هو كما يلي:

1.1.2.1.2.2. السلع الاستهلاكية

توجه السلع الاستهلاكية للاستهلاك النهائي، ولهذا فهي تسمى سلع المستهلك النهائي، بمعنى أنها منتجات مخصصة للاستخدام أو الاستهلاك المباشر من قبل الأفراد والمجاميع، وليس لأغراض إعادة البيع أو الاستخدام في إنتاج منتجات أخرى [24] ص 17، ويمكن تقسيم السلع الاستهلاكية إلى أربع فئات وهي:

- السلع الميسرة: هي سلع سهلة المنال يشتريها المستهلك بأقل مجهود وفي أقل وقت فهي لا تحتاج إلى الكثير من التفكير المسبق حيث يتكرر شراءها باستمرار، ومن أمثلتها: المارند الغذائية، الصحف والمجلات، معجون الأسنان...
- سلع التسوق: يقوم المستهلك هنا بالبحث عن المعلومات بشكل مكثف لأن أسعارها مرتفعة عن النوع السابق (الميسرة) وهذا بحثا عن الملائمة، أو الجودة، أو السعر، أو الطراز أو شكلها وجاذبيتها، هذا النوع من السلع غير متوفر على نطاق واسع في الأسواق كافة مقارنة بالنوع السابق، ومن أمثلتها: الملابس التي تتماشى مع خطوط الموضة، السيارات، الأجهزة الكهربائية... الخ
- السلع الخاصة: وسميت كذلك لأننا نجدها في متاجر خاصة، والإعلان يكون لتوضيح أين يمكن أن نجدها، تتمتع بولاء كبير جدا، كما أن أسعارها مرتفعة جدا مقارنة بالأنواع السابقة (السلع الميسرة و سلع التسوق)، ومن أمثلتها: بعض أنواع السيارات، الملابس الباهظة الثمن، العطور ومستحضرات التجميل ذات الجودة الرفيعة... الخ
- السلع الغير مطلوبة: وهي سلع لا يطلبها المستهلك إما لأنه لا يدري بوجودها أو أنه ليس بحاجة في الوقت الحالي. وهذه السلع لا يعرف عنها المستهلك الكثير و تتضمن المنتجات المبتكرة كالأجهزة الكهربائية بالليزر أو الموسوعات العلمية... الخ ويتطلب تسويق هذه السلع جهودا كثيرة لخلق الإدراك والاهتمام لدى المستهلك.

2.1.2.1.2.2. السلع الإنتاجية (الصناعية)

وهي السلع التي تباع للمؤسسات لغرض استخدامها في العملية الإنتاجية، ويمكن تقسيمها تسويقياً إلى المجموعات التالية [37] ص ص 149-155:

- المواد الأولية: هي السلع التي تدخل في السلع المنتجة وتصبح جزء منها، ولذلك فإن المواد الأولية هي تلك المواد التي لم تجر عليها عمليات صناعية من قبل إلا ما يلزم في العادة لحفظها أثناء النقل والتخزين، وتشمل المواد الأولية الطبيعية التي نحصل عليها من البحار، الغابات والمناجم كالحديد والأخشاب، والمنتجات الزراعية كالقمح والذرة.
- المواد والأجزاء المصنوعة: تعرف المواد المصنوعة بالمواد التي ستجرى عليها عمليات إنتاجية لتصبح سلع كاملة الصنع، أما الأجزاء المصنوعة فهي سلع تامة الصنع ولكنها تدخل في تصنيع سلع أخرى، ومن دون أن تفقد شكلها الحالي.
- التركيبات: وتتضمن الآلات ومعدات النقل الداخلي، والآلات الحاسبة، والمصاعد.
- مهمات التشغيل: وهي سلع لا تدخل في إنتاج السلع كاملة الصنع، ولكنها تستخدم في أعمال الصيانة والتشغيل كزيوت التشحيم، والبنزين.

2.2.1.2.2. الخدمات

تعرف الخدمات بأنها منتجات غير ملموسة تهدف إلى إشباع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير أو المستهلك الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال، وبحيث لا تقترن هذه الخدمات بسلع أخرى [37] ص 165.

تتميز هذه المنتجات بشكل أساسي بأنها عبارة عن نشاط يتولد عنه منفعة لإشباع حاجة ومن الأمثلة على ذلك: النشاطات المصرفية والسياحية وشركات التأمين... الخ

وأهم الخصائص التسويقية للخدمات [38]:

- عدم إمكانية تغليفها أو نقل هذه السلع لكونها غير ملموسة
- عدم القدرة على تخزينها
- عدم وجود نمط تقديم الخدمات بنفس مستوى وجودها في السلعة المادية

يمكن تقسيم المنتجات إلى نوعين أساسيين هما السلع والخدمات، وتتمثل السلع في كل منتج مادي ملموس قد يتضمن خدمات مرافقة له (خدمات المرافقة لتقديم السلع كتسهيل طرق الدفع)، أما الخدمات فهي منتجات غير ملموسة وغير قابلة للتخزين، غير أنها قد تقدم من خلال سلع ملموسة مثل خدمة الإعلام (من خلال الجرائد).

3.1.2.2. عملية إدارة المنتجات وخطواتها

يمكن تعريف إدارة المنتجات من منظور تسويقي بأنها تلك الإجراءات المرتبطة بوضع وتحليل، وتنظيم، وتخطيط، وتنفيذ، والتحكم بالمنتجات الحالية والمعدلة وخصوصا الجديدة منها وبما يشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين من جهة ويحقق أهداف المؤسسات المعنية من جهة أخرى [16] ص 29.

بشكل عام تتضمن إدارة المنتجات مجموعة من الخطوات الأساسية نذكر منها ما يلي [16] ص 30:

1.3.1.2.2. تحديد القرارات ذات العلاقة بالعملية التطويرية

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات في عملية إدارة المنتجات، ذلك أن القرارات المتعلقة بالمنتجات يجب أن يتم اتخاذها في كل مستوى من مستويات العمل في المؤسسة. على سبيل المثال يمكن تحديد القرارات حسب المستوى الإداري و الذي قد يبدأ من رئيس مجلس الإدارة، المدير العام أو مساعديه وصولاً إلى المديرين المعنيين بالشؤون المالية، الإنتاجية و التسويقية وغيرها. لكن ما يجب ملاحظته هنا هو أن القرار الأكثر أهمية حول هذا الأمر هو المرتبط بتطوير و تنفيذ البرنامج التسويقي الفعال و المناسب و الذي يشير لمدى صحة أو دقة القرارات الأخرى الصادرة من مستويات إدارية أخرى و حول نفس قضية التطوير.

2.3.1.2.2. تحديد معايير تحليل القرارات المتعلقة بالمنتج السلعي أو الخدمي

من ناحية الربحية، حجم المبيعات، النمو السنوي للطلب و الحصة السوقية و هكذا. إلا أن هناك بعض الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات واضحة ألا و هي تلك المرتبطة بكيفية قياس الربحية أو العائد على الاستثمار، و تحديد حجم المبيعات المرغوب.

3.3.1.2.2. تحليل المنافسة

المقصود بتحليل المنافسة هو فهم ظروف المنافسين وتقدير ردود أفعالهم المتوقعة نحو ما تطرحه مؤسسة ما من السلع والخدمات.

إن تجديد المنتج قد يقصد به تجديد السلع، أو تجديد الخدمات، غير أن هذا البحث يتطرق إلى تجديد السلع الصناعية كنوع من المنتجات.

2.2.2. مفهوم تجديد المنتج

البحث عن المنتجات الجديدة يعتبر من مستلزمات تنافسية ونمو المؤسسة لأن الظروف الحالية للمنافسة تجعل إمكانية التجديد فيها كبيرة جداً، نظراً للتطور التقني السريع، قصر مدة حياة المنتجات وتغير أذواق المستهلكين.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المنتجات الجديدة، أنواع المنتجات الجديدة، العلاقة بين التجديد وتطوير المنتجات الجديدة، وأبعاد عملية تجديد المنتج.

1.2.2.2. تعريف المنتجات الجديدة

من خلال الإطلاع على الكتب التي تناولت تطوير المنتجات الجديدة لا نجد تعريف واحد متفق عليه بين الباحثين للمنتج الجديد، هذا الاختلاف ناتج عن طبيعة الجديد الذي تم إدخاله على المنتج، فمن الباحثين من لا يعتبر أن المنتج الجديد بالنسبة للمنظمة والذي سبق تسويقه وبيعه من منظمات أخرى في نفس القطاع السوقي منتجاً جديداً. ويعتبر آخرون المنتج الجديد كل ما يراه المستهلك جديداً ويغير من عاداته الاستهلاكية.

كما أن المنتج الجديد قد يعتبر كل ما هو جديد بالنسبة لعلماء التكنولوجيا، وهذا تعريف تقني يختلف كل الاختلاف عن المفهوم التسويقي للمنتج الجديد الذي يركز على حاجات ورغبات الزبائن. فالمنتج الجديد هو ما يؤدي إلى إشباع أو زيادة في إشباع حاجات الزبائن، وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمها الباحثون للمنتج الجديد:

حسب Yves Chirouze المنتج الجديد ليس اختراعاً، فالاختراع هو اكتشاف علمي يسمح

بإثراء معرفة الإنسان دون أن يستلزم وضعه حيز التنفيذ، أما المنتج الجديد فهو نتيجة عملية

التجديد بمعنى إدخال شيء جديد إلى أي مجال سواء كان تقنيا، تجاريا أو مجالات أخرى بغرض تحسين الخدمات الممنوحة للمستهلكين [25] ص 124.

كما أعطى كل من Jacques Lendrevie & Denis Lindon تعريفا للمنتجات الجديدة على أنها " كل شيء يعتبره المستهلك جديدا ويحدث تغييرا في سلوكه [39] ص 254". هذا التعريف يوضح أن درجة التجديد في المنتج يحددها ما يراه المستهلك في المنتج، وهذا حسب المفهوم التسويقي إذ يعتبر المستهلك أساس أي عملية تقوم بها المؤسسة.

وبناء على ما سبق فإنه يمكن تقديم التعريف التالي للمنتج الجديد من وجهة نظر تسويقية: " المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء الملموسة أو الغير ملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة.

ويكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو الزبائن أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد، وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات الزبائن، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والتعبئة وطرق الدفع [21] ص 94.

ومن الملاحظ أن التعريف الشامل للمنتج الجديد هو التعريف التسويقي الذي لم يجعل المنتج الجديد مجرد اختراع بل هو أي جديد يؤدي إلى تحسن في درجة إشباع الزبائن سواء كان هذا التجديد علة الجانب التقني للمنتج، أو الخدمات المرافقة له، أو حتى الشكل، التعبئة والتغليف أو خدمات ما بعد البيع.

2.2.2.2. أنواع المنتجات الجديدة

من خلال التعاريف السابقة للمنتج الجديد نجد أنه هناك ثلاث أنواع للمنتجات الجديدة وهي

[20] ص ص 256- 257:

1.2.2.2.2. منتجات التجديد الجذري:

تعتبر منتجات التجديد الجذري كنتيجة لتطبيق سياسة التجديد الجذري الذي تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل. وهي مبتكرة وفريدة حقيقة ومن أمثلتها اختراع التلغاز الذي أظهر نمط استهلاكي معين لم يكن موجود من قبل.

2.2.2.2.2. منتجات الابتكار التدريجي (التحسين)

وهي الدرجة الأولى من التجديد التي تطرقنا إليها في المبحث الأول لهذا الفصل (أنواع التجديد) وتتمثل في تغييرات المنتجات الحالية التي تؤدي إلى التمييز الواضح بينها كما في تغيير القهوة سريعة الذوبان إلى القهوة النشيطة وتغيير الشوربة الجاهزة إلى الشوربة الجافة، ويدخل في هذه الفئة التغييرات في النماذج السنوية للملابس.

3.2.2.2.2. المنتجات المقلدة

والتي تكون جديدة بالنسبة للشركات التي تدخلها في الإنتاج لأول مرة ولكنها لا تكون جديدة في السوق، وهذه الفئة من المنتجات يمكن أن تدعى "منتجات أنا أيضا Me- Too Products" وهذه لا تكون ابتكارية وإنما تدخل ضمن التقليد الاستساخي.

تعتبر المنتجات الجديدة المقلدة هي أحد أكثر أنواع المنتجات الجديدة في المؤسسات الجزائرية، نظرا للتبعية في مجال البحث والتطوير للمؤسسات الأجنبية، وهذا ما سوف نلاحظه في الفصل التطبيقي.

3.2.2.2.2. العلاقة بين إدارة التجديد وتطوير المنتجات الجديدة

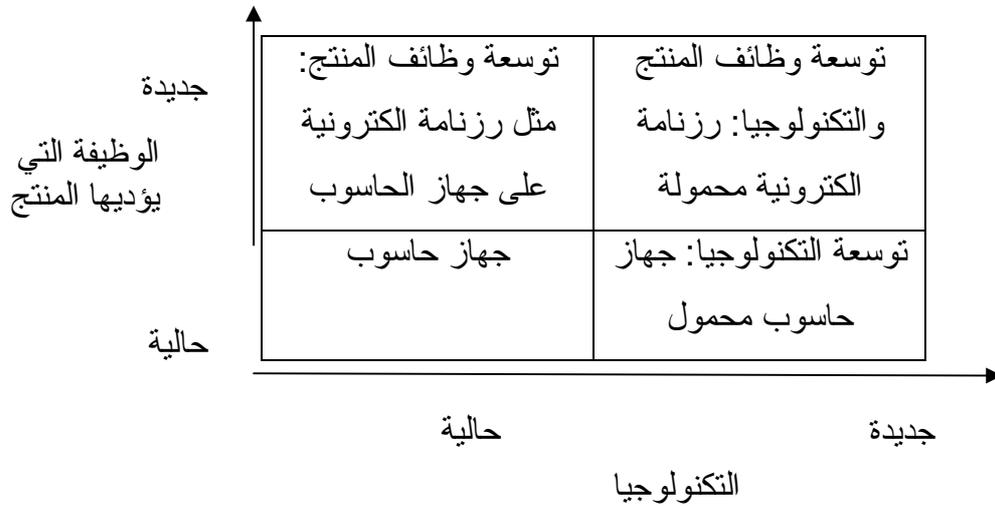
بما أن تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة هو أحد أهم مخرجات عملية التجديد فالعلاقة بينهما هي علاقة وثيقة جدا، وحتى تتمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة بصفة دائمة لا بد من امتلاك نظام يقظة تسويقي يسمح لها بمعرفة التغييرات التي تحدث في السوق، كما يجب أن تطور طرق إنتاج وأنظمة تسيير جديدة تسمح لها بمتابعة التغييرات التكنولوجية.

ويأتي دور إدارة عملية التجديد في المؤسسة لتطوير منتجات جديدة، من حيث دور هذه العملية في تهيئة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية بالشكل الذي يسمح بالقيام بعملية تطوير المنتجات الجديدة، وممارسة كافة أنشطتها ومراحلها وإدارة هذه العملية بكفاءة وفعالية. وعليه

فإن تطوير منتجات جديدة هي إحدى العمليات الفرعية والهامة من عملية إدارة التجديد على مستوى المؤسسة ككل. وتسمح عملية إدارة التجديد للمؤسسة بإدارة واستغلال قاعدة المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لديها في مختلف الوظائف داخل المؤسسة وتوظيفها لصالح تطوير منتجات جديدة وتحقيق أهداف المؤسسة [21] ص ص 98- 99.

4.2.2.2. أبعاد عملية تجديد المنتج

تتمثل أبعاد عملية تجديد المنتج في النواحي التي يتم فيها إجراء تعديلات على المنتج الحالي أو تطوير منتجات جديدة، حيث قد يكون مصدر التعديلات التي تم القيام بها على المنتج الحالي هي نتيجة تطور في التكنولوجيا، غير أن تطوير التكنولوجيا ليس شرطاً في عملية التجديد إذ يمكن تجديد المنتج من خلال زيادة في الوظائف التي يؤديها المنتج الحالي. وبالتالي فإن البعدين الأساسيين لعملية تجديد المنتج يتمثلان في الزوج (تكنولوجيا، وظيفة) كما هو موضح في الشكل رقم 4 التالي:



شكل رقم 4: تجديد المنتج والزوج (تكنولوجيا، وظيفة) [32] ص 12

1.4.2.2.2. التكنولوجيا بعد من أبعاد التجديد المنتج

تطور تكنولوجيا يسمح بتطوير السلع والخدمات الحالية، حيث تتطلع المؤسسات إلى الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة بغية الحصول على منتجات جديدة تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية في السوق، فمثلاً تطور تكنولوجيا ما يعرف (Semi-conducteur) سمح بتقليص

حجم المكونات الالكترونية للحاسوب مثل المعالج الدقيق (Microprocesseur) الذي هو عبارة عن شريحة (Puce) صغير الحجم، بالإضافة إلى زيادة سرعة الحسابات مما سمح بظهور أجهزة حاسوب جديدة مثل جهاز الحاسوب المحمول (Micro-ordinateur portable) [32] ص 13. وهو ما يظهر في الشكل رقم 4 السابق.

2.4.2.2. وظائف المنتج بعد من أبعاد تجديد المنتج

حسب الشكل رقم 4 السابق، يمكن للمؤسسة أن تجدد المنتج بدون أن تكون هناك تكنولوجيا جديدة من خلال الزيادة في أداء المنتج، وذلك بتحسين أو زيادة الوظائف التي يؤديها المنتج الحالي مما يسمح بزيادة القيمة التي يحصل عليها المستهلك أو المستعمل من المنتج بتعدد وظائف هذا الأخير وفعاليته [32] ص 13 .

وكمثال على زيادة وظائف المنتج نجد شركة (Signal) المتخصصة في صناعة معجون الأسنان حيث قامت بتطوير منتج جديد يؤدي ثلاثة أدوار وهي مكافحة تسوس الأسنان، تبييض الأسنان وحماية اللثة.

حسب الشكل رقم 4، هناك 3 أنواع من المنتجات الجديدة: منتجات لها وظيفة جديدة بتكنولوجيا حالية، منتجات له نفس الوظيفة بتكنولوجيا جديدة، ومنتجات تؤدي وظائف جديدة بتكنولوجيا جديدة.

3.2.2. التسويق و تجديد المنتج

تم التطرق إلى مفهوم التسويق في الفصل الأول وهذا للدور الذي يلعبه في عملية تجديد المنتجات والتي هي موضوع الدراسة، لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى العلاقة بين التسويق وعملية تجديد المنتج، بالإضافة إلى تقديم أهم المتطلبات التسويقية لإنجاح عملية التجديد، و كيفية تقسيم السوق للمنتج الجديد.

1.3.2.2. الدور الإستراتيجي للتسويق في تطوير المنتجات الجديدة

عرف مفهوم التسويق كما لاحظنا من خلال الفصل الأول تطورا مع مرور الزمن، منذ المفهوم الإنتاجي الذي يهتم بإنتاج أكبر كمية ممكنة لتغطية احتياجات السوق، ومرورا بالمفهوم البيعي الذي سيطر على طبيعة التسويق في المؤسسات حيث كان التسويق يركز على بيع كل ما

يتم إنتاجه، لذلك لم يكن التسويق يتدخل في عملية تطوير المنتجات الجديدة حيث كانت توكل هذه الأخيرة إلى الأقسام الفنية في المؤسسة كالبحث والتطوير والإنتاج.

غير أنه في وقتنا الحالي ومع ظهور الشركات المتعددة الجنسيات اشتدت المنافسة وأصبح الزبون يملك خيارات واسعة ومتعددة لتلبية احتياجاته مما جعل المؤسسة ملزمة بالرجوع إلى السوق لمعرفة احتياجاته والطريقة المثلى لتلبيتها مما أدى إلى ظهور المفهوم التسويقي الذي له دور كبير في إنجاح عملية تجديد المنتجات وإطلاقها في السوق.

إن الدور الحاسم الذي يلعبه التسويق في تطوير المنتجات الجديدة يجعله حلقة وصل بين المؤسسة والسوق الذي تتعامل به، ويقوم التسويق بعمليات جمع وتحليل وتبويب معلومات شاملة عن أسواق المؤسسة (ويشمل ذلك أنشطة التسويق) ثم تزويد فريق تطوير المنتجات الجديدة بها في كل مرحلة ونشاط أثناء عملية تطويرها لاتخاذ القرارات السليمة، ومع ذلك فإن كافة أفراد فريق تطوير المنتج الجديد يجب أن يقوموا بجمع المعلومات وتنسيقها من حيث معرفة مصادرها سواء الزبائن أو المنافسين أو الموزعين [21] ص ص 165-166.

وبناء على ما سبق فهناك دور استراتيجي للتسويق في عملية تجديد المنتج بالإضافة إلى دور كل من التصنيع، البحث والتطوير والتصميم، حيث تشكل الوظائف السابقة أحد أهم محددات نجاح وفشل عملية تجديد المنتج.

2.3.2.2. المتطلبات التسويقية و تطوير المنتجات الجديدة

كما أن هناك متطلبات فنية في تعريف مشروع المنتج الجديد، فإن هناك أيضا متطلبات و تفاصيل مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي، على سبيل المثال تعتبر المبيعات المتوقعة و تطورها من سنة لأخرى، و الأرباح المتوقعة للمنتج خلال فترة زمنية محددة، الأهداف العامة و الثانوية المطلوب انجازها بالإضافة إلى كلفة كل مدخل من المدخلات من الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند البدء في عملية التطوير للمنتج.

كما تتضمن المتطلبات التسويقية تحديد مستويات الأسعار لكل مرحلة من مراحل تطوير و تقديم أو تسويق المنتج الجديد و تحت ظروف تنافسية. بالإضافة إلى وجود خطط و استراتيجيات عملية للتعامل مع الظروف الطارئة بهدف التكيف معها و بما يضمن استمرارية تحقيق الموارد للمؤسسات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل منتج سلعي أو خدمي في المؤسسات المعنية بالتطوير، يجب أن يكون خاضعا لعملية التعديل أو التحديث بما في ذلك المنتجات الجديدة و التي مرت بمراحل دقيقة في حياتها [16] ص ص 20- 21.

3.3.2.2. تقسيم السوق للمنتج الجديد

هنا يجب أن يقوم فريق تطوير المنتج الجديد وبالتعاون مع الأفراد المختصين بالتسويق بتقسيم السوق بدقة وتحديد الأسواق المستهدفة للمنتج الجديد، وهناك عدة معايير وطرق يتم استخدامها من قبل المؤسسات لغاية تقسيم السوق.

1.3.3.2.2. معايير تقسيم السوق

توجد العديد من المعطيات التي من الممكن أن تكون معايير تعتمد عليها المؤسسة في تقسيم السوق للمنتجات، هذه المعايير يمكن تصنيفها كما يلي [40] ص ص 97- 99:

1.1.3.3.2.2. معايير اجتماعية ديمغرافية (Sociodémographiques)

يتم ملاحظتها وقياسها بسهولة وأهم هذه المعايير نجد معيار الجنس (ذكر أو أنثى)، السن، الطبقة الاجتماعية، الحالة العائلية، الدين، الدخل، الوزن.

2.1.3.3.2.2. المعايير الجغرافية

من أهم المعايير الجغرافية نجد معيار المنطقة الجغرافية، البلد، المدينة، المناخ والنمط السكاني.

3.1.3.3.2.2. المعايير النفسية

المعايير السابقة (الجغرافية والاجتماعية الديموغرافية) ليست دائما قادرة على شرح سلوك المستهلك، لهذا رجال التسويق يستعملون أحيانا المعايير النفسية في تقسيم السوق لأنها أكثر دقة ولكنها أيضا صعبة القياس، ومن أهم هذه المعايير النفسية نجد معيار الشخصية، ومعيار نمط الحياة.

4.1.3.3.2.2. معايير السلوك

تعتبر هذه المعايير أكثر تعبيراً عن سلوك المستهلك كما أنها سهلة القياس مقارنة بالمعايير السابقة، وأهم هذه المعايير: نجد حوافز الشراء، الميزات التي يبحث عن المستهلك في المنتج، معدلات استعمال المنتج، عادات الاستهلاك و الولاء للعلامة.

2.3.3.2.2. أهمية تقسيم سوق المنتج الجديد

إن الأهمية الإستراتيجية لتقسيم السوق هي أن تقسيم السوق للمنتج الجديد هو أن تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية مستهدفة، وتشابه حاجت ورغبات المستهلكين في كل قطاع مستهدف سوف يمكن فريق تطوير المنتج الجديد من تطوير استراتيجيات تسويقية متكاملة تتناسب مع طبيعة وخصائص كل قطاع سوقي مستهدف بذلك الشكل الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المرجوة، فإذا لم تتمكن المنظمة من تقسيم السوق إلى عدة قطاعات سوقية مستهدفة فإنها لن تتمكن من تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة للمنتج الجديد أو أنه سوف يتم تطوير استراتيجيات تسويقية غير ملائمة لقطاعات سوقية معينة مما يؤدي إلى فشل المنتج الجديد في السوق وهدر موارد المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها المتوقعة من المنتج الجديد [21] ص ص 47-48.

يعتبر التسويق أحد الوظائف الأساسية بالمؤسسة، يتمثل هدفه الأساسي في معرفة حاجات ورغبات الزبائن لتلبيتها من خلال منتجات المؤسسة. لذلك فرجال التسويق يسعون إلى معرفة التغير في حاجات ورغبات الزبائن من أجل تلبيتها من خلال المنتجات الجديدة للمؤسسة.

حسب فيليب كوتلر فإن مفهوم المنتج يشمل العناصر التالية: النوعية، الخصائص، الجوانب الفنية، العلامة، الحجم، الضمان وخدمة ما بعد البيع، وبالتالي فإن أي تجديد للمنتج يمكن أن يشمل العناصر السابقة وأن لا يقتصر على المنتج بمفهومه الضيق. كما أن عملية تجديد المنتج لا بد أن تنطلق من السوق (المستهلك) حتى تكون ناجحة، لأن المستهلك لن يشتري المنتجات الجديدة إلا إذا اقتنع بأنها تلبي حاجاته بالشكل الذي يريده.

3.2. مراحل تجديد المنتج

في ظل بيئة تنافسية قد تشكل عملية إطلاق منتج جديد تهديداً أو فرصة بالنسبة للمؤسسة وهذا حسب البحوث والدراسات التسويقية التي قامت بها، والتي تنعكس على درجة تلبية المنتج لحاجات ورغبات المستهلكين النهائيين.

ويجب أن تمر عملية تجديد المنتج بمراحل أساسية حتى يصل المنتج إلى المستهلك النهائي بنجاح، هذه المراحل تختلف من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن هناك ثلاث خطوات أساسية تتمثل في تصور المنتج، تصنيع المنتج وتسويقه، وهذه الخطوات أدرجت على شكل مطالب في هذا المبحث.

1.3.2. مفهوم المنتج الجديد (Concept)

بعدما يقوم أعضاء فريق البحث والتطوير بالحصول على الأفكار وغربلتها و من ثم التحصل على الفكرة الملائمة يتم ترجمتها بعد ذلك إلى مفهوم المنتج واختباره، وهنا يمكن أن نفرق بين فكرة المنتج الجديد (Idée) ومفهوم المنتج الجديد (concept)، حيث أن الفكرة هي وصف عام لإمكانية تطوير المنتج، أما المفهوم فهو وصف لهذه الفكرة على شكل أوضاع تحدد فوائد ومزايا يحتاجها المستهلك [14] ص 77.

1.1.3.2. البحث عن الأفكار الجديدة

يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة على أنها " تلك الأمر الذي نريده جديدا وعلى شكل مادي أو غير مادي، ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق مستخدمة هنا أو هناك " [16] ص 45.

1.1.1.3.2. مصادر الحصول على الأفكار

إن كل منتج يبدأ بفكرة، غالبا ما تتبع هذه الفكرة من تحديد حاجة غير مشبعة عند الزبائن، أو لتكنولوجيا جديدة ظهرت، في الحالة الأولى تعد السوق أصل الفكرة، بينما الحالة الثانية تأتي الفكرة من عملية البحث والتطوير، ومن مصادر الأفكار نذكر:

1.1.1.1.3.2. الزبائن

حسب المفهوم التسويقي حاجات ورغبات الزبائن تمثل نقطة الانطلاق لأي عملية تجديد منتجات، المؤسسات تستطيع تحديد احتياجاتهم عن طريق الاستقصاء، المقابلات الجماعية، أو من خلال الرسائل الاحتجاجية، البحوث النوعية في هذه الحالة تعتبر الأغنى من حيث معرفة الحاجات التي لا تتصورها المؤسسة إلى غاية الآن، وينصح بعض الخبراء بالقيام ب 10 إلى 20 بمقابلات متعمقة مع زبائن من كل قسم مستهدف من أقسام السوق لتحديد حاجاتهم، فيما

يفضل طريقة ملاحظة المستهلكين لتحديد عدم الإشباع أو الحاجات التي لم يتم تلبيتها [4] ص735، وفي هذه الحالة المعلومات تساعد في عملية التجديد ذو الطبيعة التجارية.

2.1.1.1.3.2. المنافسين

يجب على المؤسسة اختبار المنتجات الجديدة التي تطورها المؤسسات المنافسة، المعلومات يمكن الحصول عليها من الموزعين، الموردين أو حتى من المستهلكين، وعندما تطلق منتجات المؤسسات المنافسة في السوق يجب متابعة نتائج المبيعات ومعرفة آراء المستهلكين حول هذه المنتجات وخاصة النقائص وهذا لتجنبها عند إطلاق منتجات المؤسسة [4] ص740.

3.1.1.1.3.2. الوطاء

يمثل الوطاء مصدرا مهما للحصول على الأفكار الجديدة وهذا لخبرتهم ومعرفتهم المباشرة بالحاجات الغير مشبعة للزبائن، ومعرفتهم الأولى لسلع المنافسين، مما جعل الكثير من المؤسسات تقوم بتكوين الوطاء وتقديم التحفيزات المالية لهم للحصول على المعلومات الخاصة بالسوق والتي بإمكانها أن تشكل فرصة تسويقية لها [14] ص74.

4.1.1.1.3.2. المصادر الثانوية:

كما تستطيع المؤسسة الحصول على أفكار جديدة من أطراف أخرى كالباحثين، الجامعيين، مكاتب الدراسات... الخ.

5.1.1.1.3.2. المصادر الداخلية:

وتتمثل في كل من الإدارة العليا، مديري الوحدات الإدارية في المؤسسة، إدارة البحث والتطوير، العاملين في مختلف المستويات الإدارية وتقارير التسويق والإنتاج والمالية [16] ص65.

2.1.1.3.2. نظام توريد الأفكار الجديدة

يتضمن نظام توريد الأفكار الجديدة عددا من الخطوات العملية قدمها الباحث محمد إبراهيم عبيدات كما يلي [16] ص 57- 58 :

- تحديد المشكلة التسويقية التي تعاني منها المؤسسة بهدف إيجاد الحل لها، ذلك أن عمل المؤسسات المعاصرة يتطلب السعي الدائم لإيجاد أو اقتراح الحلول العملية للمشاكل التي تعاني منها في الوقت الحالي أو التي قد تواجهها بعد فترة زمنية ما.
- تحديد مجموعة مستخدمي أو مستهلكي نتاج الفكرة الجديدة والتي قد يعبر عنها في هذه المرحلة بمشروع المنتج الجديد.
- جمع كافة المعلومات والبيانات حول الفكرة المقترحة وذات الاهتمام من قبل المستهلكين أو المستخدمين.
- تحليل وتقييم المشاكل عن مفهوم السعة أو الخدمة المقترحة موضوع الفكرة الجديدة، وتصنيف وترتيب المشاكل أو الفوائد المقترحة حسب أهميتها، أو درجة صعوبة أو عدم صعوبة تنفيذها.
- وضع التصور الأولي للمجالات الممكنة لتطوير الأفكار الجديدة المرتبطة بهذه السلعة أو الخدمة.

3.1.1.3.2. أساليب توليد الأفكار الجديدة

توجد عدة أساليب لتوليد الأفكار الجديدة يمكن استعمال واحدة أو أكثر منها في وقت واحد أهمها ما يلي:

1.3.1.1.3.2. العصف الذهني (Le Brainstorming):

هو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد في شكل مجموعات على التفكير الإبداعي، وتقديم الأفكار الجديدة ومناقشتها بحرية تامة، وذلك من خلال درجة بسيطة من التوجيه من جانب الباحث لضمان أكبر قدر من حرية التفاعل الإنساني وطرح الأفكار وتبادلها.

وينتشر استخدام هذه الطريقة في عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات الإدارية، وفي مجال بحوث التسويق، كما يمكن استخدامها بفاعلية في مجالات عديدة مثل البحث عن أفكار لمنتجات جديدة، أو تطوير المنتجات الحالية أو في معالجة المشكلات التسويقية المختلفة للوصول إلى حلول ابتكارية غير تقليدية [41] ص 209.

2.3.1.1.3.2. التحليل المورفولوجي:

تتضمن هذه الطريقة تحديد الأبعاد ذات الأهمية لمشكل ما، ومن ثم اختبار كل العلاقات الموجودة بينها [42] ص 138.

3.3.1.1.3.2. أسلوب الترابطات (La synectique):

حسب W.Gordon الذي يعتبر مبتكر أسلوب الترابطات، نقطة الضعف الأساسية لأسلوب العصف الذهني هي أنه يصل بسرعة إلى حلول بدون أن يصل إلى عدد كبير من التصورات [4] ص 742، وعلى عكس ذلك تعتمد طريقة الترابطات على إيجاد أكبر قدر ممكن من التصورات للحلول ومن ثم الجمع بينها، فمثلا قامت العديد من المؤسسات العالمية بالجمع بين مفهومين لمنتجين مختلفين كالهاتف و آلة التصوير الرقمية.

4.3.1.1.3.2. المجموعات الاسمية:

وتعتبر هذه الطريقة امتدادا معدلا لطريقة العصف الذهني، حيث تتبع العديد من الخطوات العامة المميزة للعصف الذهني، ولكنها تسمح للأفراد الأعضاء بأن يقدموا الأفكار بشكل مستقل، وتتخلص خطوات إتباع هذه الطريقة فيما يلي [41] ص 205:

- تحديد الأعضاء الذين سوف يشتركون في حل المشكلة.

- قيام الأعضاء بالاتفاق على الهدف المشترك من الاجتماع.

- يقوم كل عضو بشكل مستقل بتنمية الأفكار الخاصة به بمعزل عن الآخرين وذلك حول بدائل حل المشكلة موضوع الاهتمام

- يتم تبادل الأفكار التي توصل إليها كل عضو مع باقي الأعضاء في المجموعة.

- استمرار مناقشة الأفكار الفردية حتى يتم التوصل إلى اتفاق جماعي حولها.

تعتبر مرحلة البحث عن أفكار المنتجات الجديد أول خطوة من خطوات تجديد المنتج، نظرا لأن المنتج هو عبارة عن فكرة يتم تجسيدها على شكل منتج يلبي حاجات معينة. وهناك عدة طرق لإيجاد الأفكار كما رأينا في هذا الفرع: العصف الذهني، أسلوب الترابطات والمجموعات الاسمية.

2.1.3.2. تنقية الأفكار

الهدف الأساسي لمرحلة الأولى من مراحل تحديد مفهوم المنتج هو تجميع أكبر قدر ممكن من أفكار المنتجات الجديدة، وهدف المرحلة الثانية التي تتمثل في تنقية الأفكار هو تقليص هذه الأفكار، من خلال تصنيفها ووضع معايير لإقصاء الأفكار غير الصالحة للتطبيق، الأفكار التي لا تقدم الجديد لمؤسسة والأفكار التي يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها.

1.2.1.3.2. أهداف عملية تنقية الأفكار

تهدف هذه العملية إلى تأسيس قناعات إدارية محددة حول الجدوى الاقتصادية والمالية للفكرة قبل السير بإجراءات تطويرها، ويمكن تقديم الأهداف بشيء من التفصيل كما يلي [16] ص 65-66:

- تحديد الحاجة لمقدار المعرفة الفنية التي تحتاجها المؤسسات المعنية بعملية البحث والتطوير للبحث عن فكرة ما وإنتاجها وتحويلها إلى منتج جديد.
- تساعد عملية تنقية الأفكار المؤسسات المعنية على استبعاد الأفكار التي يستحيل تنفيذها ومن الناحيتين الفنية والقانونية.
- تساعد تنقية الأفكار الجديدة على تحديد نوعيات الكفاءات الإدارية والتسويقية والتقنية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة وقابلة للاستمرار في الأسواق المستهدفة.

2.2.1.3.2. مراحل تنقية الأفكار:

قبل أي شيء يتطلب تقييم الأفكار عرضاً دقيقاً لكل فكرة وتحديد هدفها، من ناحية خصائصها والإمكانيات التي توفرها، ولقبول أو لرفض أي فكرة لمنتج جديد نجد أن هناك معايير محددة خاصة بكل مؤسسة يتمثل هدفها الأساسي في تحقيق أكبر ربح بأقل تكاليف.

في المرحلة الأولى لتنقية الأفكار يتم إقصاء الأفكار التي يمكن اعتبارها مستحيلة التطبيق، أو التي يعتبر تنفيذها مضيعة للوقت، مكلفة وبدون فائدة، بعد ذلك الأفكار التي تبقى تخضع إلى تقييم دقيق يتمثل في تحديد قابلية تطبيق الفكرة سواء كان ذلك تقنياً، مالياً وتجارياً.

هذا التقييم يتم عادة من خلال مجموعة تضم من 4 إلى 5 أشخاص على الأكثر ويستثنى من هذه المجموعة الأشخاص الذين ساهموا في توليد الأفكار تجنباً لعامل التحيز، حيث تضم المجموعة مختصين في مختلف الوظائف الموجودة بالمؤسسة [25] ص 137.

1.2.2.1.3.2. قابلية الفكرة للتطبيق تقنياً:

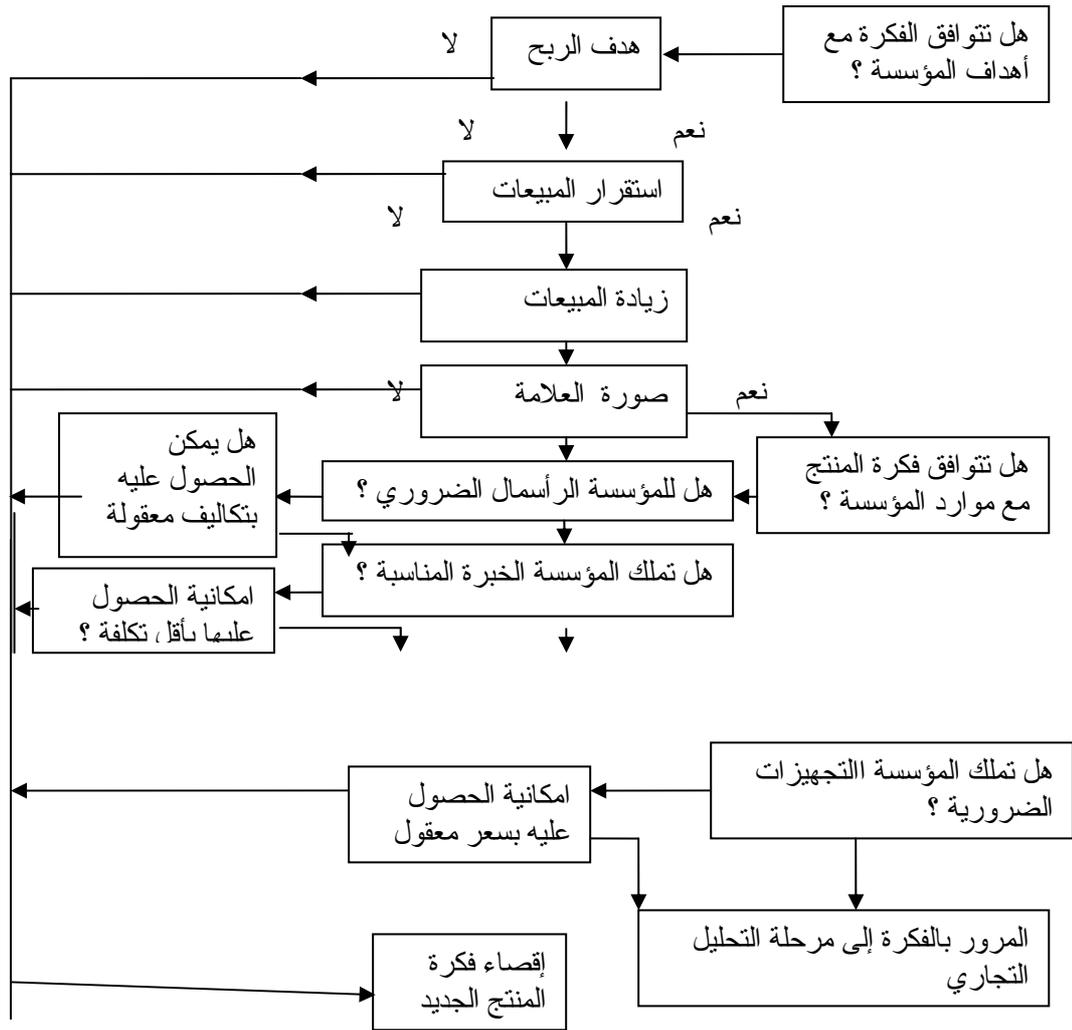
كل منتج يجب التحكم في إنتاجه تقنياً، ولمعرفة درجة هذا التحكم يتم طرح مجموعة الأسئلة التالية [42] ص 139:

- هل تملك المؤسسة التكنولوجية اللازمة لإنتاج الفكرة ؟
 - هل يملك العمال المعرفة اللازمة لإنتاج الفكرة ؟
 - هل يجب استثمار وشراء آلات جديدة ؟
 - هل أداة الإنتاج الموجودة حالياً قادرة على إنتاج هذا النوع من المنتجات ؟
- الأفكار الغير قابلة للتنفيذ حسب الإمكانيات الموجودة حالياً لا يتم التنازل عنها نهائياً بل يتم وضعها في بنك للأفكار التي قد يتم تنفيذها مستقبلاً في حالة ما سمح التطور التكنولوجي بذلك [25] ص 137.

2.2.2.1.3.2. قابلية الفكرة للتنفيذ مالياً:

لمعرفة مدى قابلية تنفيذ المنتج مالياً أي هل بإمكان المؤسسة تجسيد الفكرة الجديدة بالإمكانيات المالية التي تتوفر حالياً بالمؤسسة، وهل باستطاعتها الحصول على تمويل الفكرة من مصادر خارجي دون أن يؤثر ذلك على صحة المؤسسة المالية، ولمعرفة ذلك يجب الإجابة على الأسئلة التالية وفقاً لما يوضحه الشكل رقم 5 [42] ص 142:

- هل يتطلب المنتج الجديد استثماراً مالياً وما طبيعة هذا الاستثمار ؟
- ما هو مردود المنتج الجديد مالياً ؟
- ما هي الأرباح التي سوف يحققها ؟
- ما هي التكاليف اللازمة لتنفيذه (ثابتة أو متغيرة) ؟



شكل رقم 5 التقييم المالي والتقني للأفكار [42] ص 142

يمثل الشكل السابق مسار تصفية الأفكار ماليا وتقنيا في المؤسسة، حيث تبدأ عملية التصفية بمعرفة مدى موافقة الفكرة لأهداف المؤسسة، ثم معرفة مدى إمكانية تجسيد الفكرة ماليا وتقنيا، وينتهي المسار إما بقبول الفكرة أو إقصائها.

3.2.2.1.3.2. قابلية الفكرة للتنفيذ تسويقيا

تتم في هذه المرحلة دراسة مدى تجسيد الفكرة لأهداف المؤسسة التسويقية، بالإضافة إلى إمكانية تسويق المنتج ومدى استعداد السوق لشرائه، وأهم الأسئلة الواجب طرحها في هذه المرحلة ما يلي [42] ص143:

- من هم المنافسين الحاليين للمؤسسة ؟
- ما هو السوق المستهدف: نوع الزبائن وأفاق السوق ؟
- ما هي حلقة التوزيع التي يتم الاعتماد عليها ؟
- درجة ولاء الزبائن للعلامة ؟
- أثر صورة المؤسسة على لسوق ؟

3.1.3.2. تحديد مفهوم المنتج واختباره

بعد مرحلة تنقية الأفكار الجديدة، الأفكار التي تبقى يتم تجسيدها على شكل مفهوم منتج الذي يعرف بأنه " وصف مكتوب للخصائص المادية والتقنية للمنتج النهائي والحاجات والرغبات التي سيلبيها هذا المنتج" [42] ص143، فمثلا لدينا فكرة إنتاج علبة عصير هذا لا يكفي إذ يجب أن نحدد الخصائص المتعلقة بالعلبة كشكل العلبة، حجمها، طبيعة مكونات العصير... الخ.

1.3.1.3.2. الانتقال من الفكرة إلى المفهوم:

مفهوم المنتج كم ذكرنا سابقا هو وصف لخصائص، أهداف وطبيعة المنتج، بالإضافة إلى ما يلبيه هذا المنتج في حالة إطلاقه في السوق، ومن المفيد ذكر أنه من فكرة واحدة يمكن تحديد عدة مفاهيم منتجات.

ولتسهيل عملية الانتقال من الفكرة إلى مفهوم المنتج الجديد، يمكن طرح أسئلة يتم الإجابة عليها من خلال عدة مفاهيم منتجات، حيث قدم Yves Chirouze الأسئلة التالية [25] ص145:

- لمن ؟: الفئة المستهدفة.
- لماذا ؟: ميزات المنتج، وحوافز الشراء.

- أين؟ : مكان الاستهلاك أو مكان الشراء.
- متى؟ : زمن الاستهلاك أو زمن الشراء.
- ماذا؟ : الخصائص المادية والتقنية للمنتج.
- كيف؟ : مسار اتخاذ قرار الشراء وكيفية الاستعمال.

ومما سبق يمكن تعريف مفهوم المنتج (Concept de produit) على أنه " وصف لفكرة المنتج من ناحية الفوائد التي تحققها للزبائن، بمعنى الامتيازات التي يحصل عليها المستهلك من هذا المنتج [4] ص745"، وهذا من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة.

2.3.1.3.2. اختبار مفهوم المنتج:

بعد مرحلة تحديد مفهوم المنتج الجديد يصبح لدى المؤسسة عدد معين من مفاهيم المنتجات الجديدة، ويتم في هذه المرحلة تقديم مفهوم المنتج إلى عينة من المستهلكين مع مراقبة ردود أفعالهم، ويمكن أن تقدم المفاهيم على شكل شفهي أو مجسدة بصور، كما يمكن أن يجرى الاختبار عن طريق إجراء مقابلات جماعية أو إعداد قوائم استقصاء.

يعتبر تحديد مفهوم المنتج (Concept) أول مرحلة من مراحل تجديد المنتج، وتتضمن جمع الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة وتنقيتها للإبقاء على الأفكار القابلة للتنفيذ فقط، ثم تجسيدها على شكل مفهوم منتج جديد (Concept de nouveau produit).

2.3.2. مرحلة تطوير المنتج الجديد

عند نهاية المرحلة الأولى والخاصة بتحديد مفهوم المنتج يأتي دور المرحلة الثانية التي تتضمن: التحليل المالي لمفهوم المنتج الجديد، تصميم المنتج الجديد، ووضع الإستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد.

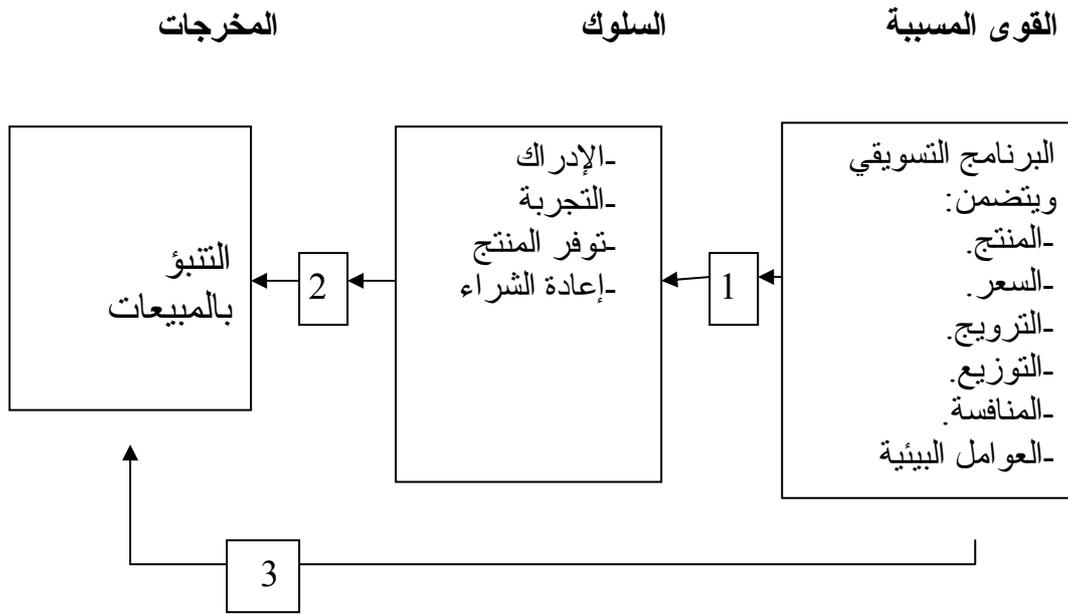
1.2.3.2. التحليل المالي لمفهوم المنتج الجديد:

بعد تحديد مفهوم المنتج يقوم المسؤول عن مشروع المنتج الجديد بدراسة جدوى المنتج مالياً، أي القيام بتحليل مالي لهذا المشروع من ناحية حجم المبيعات المرتقبة، الفوائد المرتقبة من المشروع، مقدار التكاليف اللازمة لانجازه وتكاليف الحصول على رأسمال لتمويل المشروع.

1.1.2.3.2. التنبأ بالمبيعات

لا توجد طريقة تسمح بتقدير المبيعات المستقبلية بصفة مؤكدة، ولكن يمكن الحصول على معلومات دقيقة نسبياً من خلال دراسة تطور مبيعات المنتجات المماثلة واستقصاء السوق [4] ص750.

وهناك عدة نماذج للتنبؤ بمبيعات المنتجات الجديدة أهمها نموذج كروفورد الذي يتمثل في الشكل التالي:



شكل رقم 6 نموذج التنبؤ بمبيعات المنتجات الجديدة [16] ص83

ويظهر الشكل رقم 6 : مخرجات نماذج التنبؤ والعوامل المؤثرة على المبيعات المحتملة، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بعدد المستهلكين المحتملين، والمقصود بالتنبؤ بالمبيعات الموجودة في الشكل هو تقدير المبيعات من خلال حكم الإدارة ورجال البيع واستقصاء السوق، بالإضافة إلى تحليل تجارب المؤسسة في الماضي [16] ص ص 83-84.

2.1.2.3.2. تقدير التكاليف

يتم تحديد التكاليف بمساعدة كل من دوائر البحث والتطوير، التسويق، الإنتاج ومراقبة التسيير [4] ص 752، ويدخل في تكاليف المنتج الجديد العديد من المصاريف والأعباء، أهمها ما يلي:

- تكاليف تصنيع المنتج: تتضمن مصاريف اليد العاملة، تكاليف شراء المواد الأولية ومصاريف التعبئة.
 - تكاليف البحث والتطوير: تشمل مصاريف الحصول على الأفكار للمنتجات الجديدة، مصاريف تنقية الأفكار الجديدة، مصاريف دراسات وبحوث السوق، مصاريف اختبارات السوق ومصاريف تطوير المنتج الأولي.
 - تكاليف تسويق المنتج الجديد: وتتضمن تكاليف الإشهار والتوزيع.
- والجدير بالذكر أن تكاليف المنتج الجديد التي يتم تحديدها في هذه المرحلة هي تقديرية لمعرفة جدوى إنتاج المنتج الجديد مالياً، ومن الوارد جداً أن تكون هناك فروقات كبيرة بين التكاليف المقدرة والتكاليف الفعلية.
- والهدف من تحديد تكاليف المنتج الجديد في هذه المرحلة هو حساب الأرباح المرتقبة من هذا المنتج وذلك بطرح التكاليف التقديرية من رقم الأعمال التقديري كما هو موضح في المعادلة التالية:
- الأرباح المرتقبة = (المبيعات مرتقبة * سعر البيع الوحدوي المتوقع) - التكاليف الإجمالية التقديرية للمنتج الجديد.

توجد عدة طرق لتقييم مشروع المنتج الجديد مالياً، غير أننا اكتفينا في هذا الفرع بطريقة واحدة هي طريقة تقدي الربح المرتقب من خلال طرح التكاليف التقديرية من المبيعات المرتقبة.

2.2.3.2. تصميم المنتج الجديد

إذا كانت نتائج مرحلة التحليل المالي جيدة، فإن المؤسسة تبادر إلى تطوير نموذج أولي (نموذج تجريبي) للمنتج. و في حالة صناعة الخدمات، يتم تصميم التسهيلات و الإجراءات الضرورية و اختبارها لإنتاج المنتج الجديد (الخدمة) و تسليمه أو إيصاله.

أما في حالة السلع، فعادة ما يتم تصنيع كمية قليلة من النموذج التجريبي بمواصفات محددة، و يتم إجراء تقييم فني لتحديد ما إذا كان إنتاج هذا المنتج أمراً عملياً و اقتصادياً أم لا. و قد تكون المؤسسة قادرة على إنتاج نموذج أولي لنوع جديد من التلفزيونات، و لكنها غير قادرة على تصنيع المنتج الجديد بكميات كبيرة أو بتكلفة منخفضة إلى الحد الذي يعمل على تنشيط و تحفيز المبيعات و زيادتها مع تحقيق الأرباح في الوقت ذاته [24] ص ص 72-73.

1.2.2.3.2. محددات قرارات التصميم الأولى للمنتجات الجديدة:

عملية تصميم منتج جديد تشمل وضع تصورات كاملة حول خصائص المنتج وكيفية تعبئته وتغليفه، بالإضافة إلى العلامة التجارية التي سوف تمنح للمنتج والخدمات المرافقة له، ومن الأمور والمحددات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند التصميم الأولى للمنتج الجديد مايلي [16] ص90:

- أن تكون الأهداف التسويقية للمؤسسة منسجمة مع قرارات المنتج (الخصائص و المواصفات الموضوعية و الشكلية) مثل التغليف، اسم للمنتج الجديد و الخدمات المساعدة و الضرورية لإنجاح عملية التقديم.
- انسجام المواصفات الموضوعية و الشكلية للمنتجات الجديدة مع مستوى التكنولوجيا السائدة، كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند التصميم الخطط الكلية للمؤسسات و الأوقات النموذجية التي تحتاجها عملية التطوير الناجحة.
- انسجام مضمون التشريعات و التكنولوجيا السائدة في الصناعة مع قرارات التصميم الأولى للمنتجات الجديدة من حيث المواصفات و الخصائص المسموح بها في هذا القطاع أو ذاك.

- كما تمثل المعلومات المتوفرة عن خصائص المستهلكين الديمغرافية والنفسية الدليل العلمي للمعنيين بعملية تطوير المنتجات الجديدة.

2.2.2.3.2. خطوات تصميم النموذج الأولي

في هذه المرحلة يمكن للمؤسسة أن تعرف مدى قابلية تحقيق الفكرة الجديدة لتصبح منتجا جديدا يمكن تسويقه، ويمكن أن نميز في مرحلة تصميم المنتج بين خطوتين لا غنى للمؤسسة عنهما إذا أرادت إنجاح المنتج الجديد وجعله يحقق أهدافها التسويقية، هاتين المرحلتين هما:

1.2.2.2.3.2. تصميم النموذج الأولي للمنتج

المهمة الأولى هي تصنيع نموذج أولي (Prototype) يحقق الشروط والخصائص التي حددت في مفهوم المنتج (Concept) مع احترام شروط الاستعمال، مدة وتكاليف الإنتاج، حيث يجب أولا وضع دفتر شروط للمنتج (Cahier des Charges) وهذا من خلال معرفة ما يريده المستهلكون من المنتج بمساعدة بحوث التسويق [4] ص754، ومن ثم يأتي دور كل من دائرة الإنتاج ودائرة البحث والتطوير لجعل الخصائص التي يريدها المستهلكون من المنتج متوفرة في هذا المنتج الجديد.

2.2.2.2.3.2. اختبار النموذج الأولي للمنتج الجديد

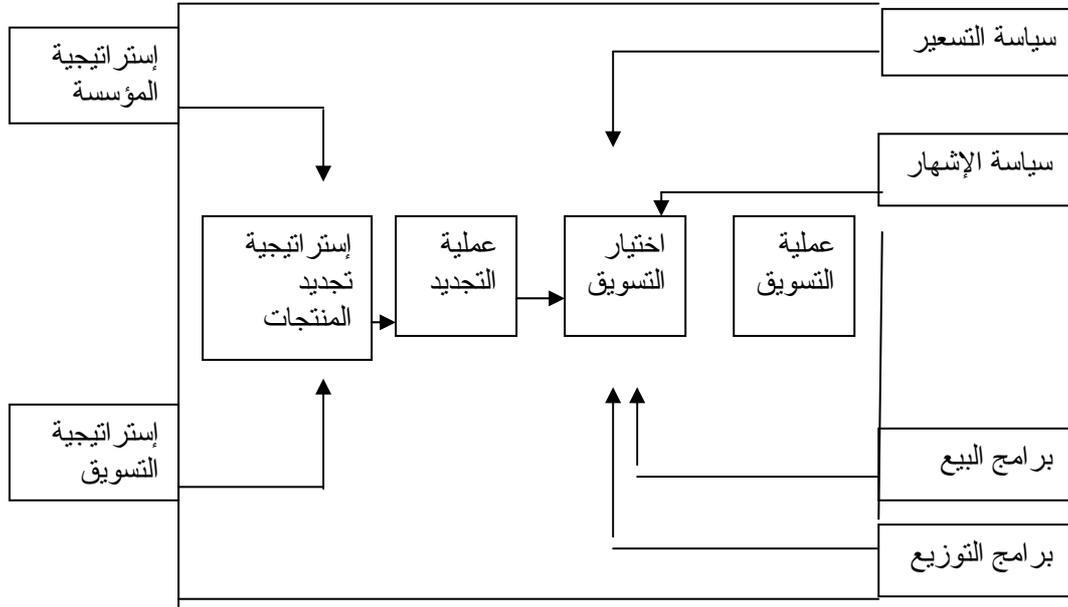
بمجرد أن يتم تصميم النموذج الأولي للمنتج يجب اختبار نوعيته ودرجة احترامه للمعايير التي يريدها المستهلكون، هذان الهدفان يعودان لاختباران مختلفان الأول يكون تقنيا وهو تقييم فعالية المنتج ومدى جودته تقنيا وهذا الاختبار يتم في المخبر، أما الاختبار الثاني يتمثل في تجربة المنتج الجديد على عينة من المستهلكين لمعرفة رأيهم حول المنتج [4] ص755.

بعد الموافقة على مشروع المنتج الجديد ماليا يشرع في تصميم نموذج له من خلال التنسيق بين كل من الوظائف التالية: التسويق، البحث والتطوير والإنتاج.

3.2.3.2. وضع إستراتيجية تسويق المنتج الجديد

بعد القيام بالتحليل المالي والاقتصادي للمنتج الجديد وتصميم نموذج أولي له ومن ثم اختباره، يأتي دور وضع إستراتيجية تسويقية للمنتج الجديد والتي تتضمن من جهة تحديد الأهداف التجارية (نسبة نمو المبيعات، حصة السوق، نسبة هامش الربح...)، ومن جهة أخرى تحديد

السياسات التسويقية التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف (سياسة السعر، الاتصال، التوزيع، قوى البيع وسياسة المنتج).



الشكل رقم 7 تكامل تجديد المنتجات والسياسات التسويقية [43] ص 164

الشكل رقم 7 يوضح كيفية وضع إستراتيجية علمية وشاملة لطرح المنتجات الجديدة، ولن تصبح هذه العملية كاملة ما لم يتم ربطها بسياسات التسويق الأخرى من تسعير، توزيع واتصال، كما يوضح كيفية الربط بين هذه السياسات التسويقية لتصبح كاملة وناجحة.

وتتمثل العناصر الأساسية للإستراتيجية التسويقية للمنتجات الجديدة:

1.3.2.3.2. إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة:

السؤال الذي يطرح عند تحديد أسعار المنتجات الجديدة هو هل يكون السعر عاليا لكشط السوق، أو منخفضا لتحقيق الانتشار.

إن درجة السعر الأعلى يعتمد على عوامل الحماية المتوافرة: مثل وجود حقوق اختراع، أو وسيلة فريدة في الإنتاج، أو وجود المعرفة الإدارية، أو السيطرة على مصادر المواد الأولية،

فعندما تتوافر مثل هذه الحماية، فإن قدرا من الاحتكار يكون قد توفر للمؤسسة مما يجعل من السهل عليها وضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها الجديدة، وهناك مبرر آخر لوضع أسعار مرتفعة للمنتجات الجديدة و هو الحاجة إلى جهود ترويجية كبيرة لتقديم المنتج في السوق. ومما يبرر مثل هذه الإستراتيجية حاجة الشركة إلى استرداد مصاريف البحث و التطوير التي تكون قد تكبدتها في تطوير المنتجات.

فضلا عن ذلك تلجا المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون تسهيلات الإنتاجية محدودة أو أسواقها محدودة، وعلى العموم فإن هذا القرار يعتمد على اكتشاف طبيعة الطلب على هذه المنتجات الجديدة، ومن ناحية أخرى قد تتبنى المؤسسة في تسعير المنتجات الجديدة إستراتيجية أن تكون منخفضة وذلك عندما يكون الطلب مرنا على هذه المنتجات، أو لتحقيق الانتشار في السوق مما يجعلها تحقق أرباحا أكثر عن طريق وفورات الحجم الكبير، و كذلك لمنع دخول منافسين جدد في سوق منتجاتها، ولزيادة نصيبها في السوق مما يجعل من الصعب أيضا دخول منافسين جدد [43] ص ص 183-184.

2.3.2.3.2. إستراتيجية ترويج المنتجات الجديدة:

يعتبر الترويج المرآة التي من خلالها يتم إدراك المنتجات الجديدة و القديمة التي تقدم من قبل المؤسسات المعاصرة. ذلك أن استخدام الترويج بأساليبه ووسائله المختلفة يسهم إلى حد بعيد في إيجاد القيم المضافة لما يتم الترويج عنه من سلع أو خدمات معينة.

كما يجب أن تركز أبحاث الترويج للمنتجات الجديدة على استخدام أفضل الأساليب و الوسائل الترويجية التي تحقق نتائج أفضل في الأسواق المستهدفة. و يقتضي هذا الأمر تحديد المزيج الترويجي و الإعلان الأفضل لهذا النوع من المنتجات أو ذلك. و تجدر الإشارة هنا إلى أن تأثير أي مزيج ترويجي يتم اختياره لهذا المنتج أو ذلك يعتمد على الأهداف المنوي تحقيقها، و الأموال المخصصة للإستراتيجية الترويجية، بالإضافة إلى طبيعة كل من المنتج الجديد و خصائصه و ما يقابله من خصائص للمستهلكين المحتملين في الأسواق المستهدفة. كما يجب ملاحظة أن أية إستراتيجية ترويجية يجري تنفيذها لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين و المنافسين الرئيسيين و استجاباتهم في السنوات الأولى من تقديم المنتج الجديد، بالإضافة إلى ضرورة تنسيق الجهود الترويجية و الإعلان مع سياسات التسعير و التوزيع المتبعة [16] ص 105.

3.3.2.3.2. إستراتيجية التوزيع

من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل أي منتج جديد هي القنوات التوزيعية التي تم تحديدها لتسويق المنتج، فعبرة القنوات التوزيعية تشير إلى مجموعة الوسطاء الذين تستخدمهم المؤسسة لتوفير السلع التي ينتجها للمستهلك الأخير.

وتؤدي القنوات التوزيعية عدة وظائف غير وظيفة توفير المنتجات إلى المستهلك، وهذه الوظائف هي وظيفة الاتصال، ووظيفة إثارة الطلب ووظيفة المعلومات التسويقية التي تستخدم في بحوث التسويق، وعليه يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع الوظائف السابقة لاختيار قنوات التوزيع.

عند وضع إستراتيجية التوزيع للمنتجات الجديدة يجب أن يتم تحديد أهداف وغايات إستراتيجية التوزيع¹، وفي أي مناطق أو قطاعات سوقية ووقت استخدام كل قناة توزيع وكذلك تحديد قنوات التوزيع التي سوف يتم استخدامها لتوزيع المنتج الجديد [21] ص 50.

بعد تصميم نموذج للمنتج الجديد واختباره على عينة صغيرة من الزبائن، تقوم إدارة التسويق بالمؤسسة بوضع إستراتيجيات خاصة بالتسعير، الترويج والتوزيع حسب طبيعة المنتج والسوق المستهدف.

3.3.2. إدارة عملية طرح المنتج الجديد في السوق

تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل تقديم المنتج الجديد، غير أنها تعتبر أول مراحل دورة حياة المنتج الجديد في السوق وهذا ما يجعلها إحدى المراحل الإستراتيجية الهامة في تطوير المنتج الجديد ومن المحددات الرئيسية لنجاح وفشل المنتج الجديد.

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة الخطوات التالية: اختبار السوق للمنتج الجديد، التقديم النهائي للمنتج الجديد في السوق وعملية تبني المنتج الجديد من قبل الزبائن.

¹ - المقصود بالأهداف والغايات، هدف المؤسسة من وضع إستراتيجية التوزيع، فقد يكون الهدف منها هو تغطية جميع أقسام السوق أو استهداف قسم معين من السوق.

1.3.3.2. اختبار السوق

تعتبر عملية اختبار السوق المنتج الجديد خط الدفاع الأخير لمواجهة إنتاج و تقديم منتج جديد فاشل، كما تتبع أهمية اختبار السوق من حجم الخسائر المالية و المعنوية التي يمكن تقاؤها، إذا ما أشارت نتائج الاختبار بأن ما هو مطروح من منتجات جديدة ليس لديها فرص في النجاح تسويقيا، وذلك على ضوء ردود فعل المستهلكين المستهدفين و المنافسين الرئيسيين، وبالتالي فإن عملية اختبار السوق تفيد المؤسسات المعنية بها في تقليل الخسائر و التكاليف إلى حد كبير بالمقارنة مع حالات استمرار هذه المؤسسات في تقديم منتجاتها الجديدة دون المرور بهذه المرحلة [44] ص 202، و يحقق اختبار السوق المؤسسة المميزات التالية [44] ص 203:

- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لاختبار منتجاتها في الواقع العملي من أجل الحصول على مقياس فعلي لمستوى المبيعات المتوقع.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمعرفة أوجه القوة و الضعف للمنتج و إجراء التعديلات اللازمة قبل اتخاذ قرار توزيعه على نطاق شامل.

ومن أبرز الاعتبارات الأساسية لاختبار السوق ما يلي [24] ص 74:

- الاهتمام بمسألة اختيار قطاعات أو أجزاء من السوق تكون ممثلة للسوق الكاملة، فإذا كان المنتج يستهدف السوق الجزائرية مثلا، فلا يجوز اقتصر القطاعات السوقية المخصصة للاختبار على العاصمة لوحدها، وإنما ينبغي أن تكون السوق ممثلة لمعظم المناطق البيعية في الجمهورية الجزائرية.
- ضرورة مراعاة تباين حاجات المستهلكين و رغباتهم في السوق، وكذلك تفضيلاتهم، و تمركزهم الجغرافي.
- ضرورة تحديد البيانات و المعلومات المطلوب جمعها بدقة.
- ضرورة تحديد فترة زمنية لإجراء اختبار السوق، على سبيل المثال يختلف الوقت المطلوب لإجراء اختبار سلعة جديدة دائمة عن سلعة ذات طابع موسمي، كما يختلف الوقت اللازم لاختبار سلعة استهلاكية ميسرة عن الوقت المطلوب لاختبار سلعة معمر أو سلعة صناعية وهكذا.

2.3.3.2. التقديم النهائي للمنتج الجديد في السوق

في هذه المرحلة يتم إنتاج السلعة الجديدة بعد نجاح فترة اختبارها في عدد من الأسواق المحتملة لتنافس السلع والماركات الأخرى.

1.2.3.3.2. معنى التقديم النهائي للمنتجات الجديدة

ترتبط كلمة التقديم النهائي للمنتج أو المنتجات النهائية بمرحلة الإحساس بالراحة والنجاح الأولي لدى المعنيين بعملية التطوير، ذلك أن هذه المرحلة تمثل النجاح الأولي لمشروع تقديم المنتج الجديد. كما تعني هذه الكلمة أن المولود الجديد (المنتج المقترح) له إمكانات معقولة للقبول وبشكل واسع من المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق المستهدفة، وفي نفس السياق تمثل هذه المرحلة بدء دورة حياة المنتج-مرحلة التقديم- والتي تكون فيها نسبة النجاح للمنتج معتمدة بشكل كامل على صحة ودقة القرارات التي تم اتخاذها في المراحل السابقة، بالإضافة إلى قرارات أخرى منها تقبل المستهلكين المستهدفين للمنتج [16] ص ص 147-148.

2.2.3.3.2. خطة تقديم المنتج الجديد

وضع خطة لتقديم المنتج الجديد وتنفيذها يتم عبر عدة خطوات أهمها:

1.2.2.3.3.2. تحديد الوسائل اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الترويج

تعرف إستراتيجية الترويج بأنها " برامج متكاملة من الاتصالات التي تسعى إلى تقديم المؤسسة ومنتجاتها إلى العملاء المحتملين بهدف دفع جهود البيع والإشهار لتحقيق مبيعات أكثر وأرباح أفضل، وتتضمن عملية الترويج النشاط التالية: تنشيط المبيعات، الإشهار، الخدمات المرافقة للمنتج وخدمات البيع [43] ص 191.

أنتشيط المبيعات: لا يوجد نموذج معين لتنشيط المبيعات إلا أن المؤسسة يمكن أن تقوم بعدة نشاطات لترويج المبيعات تختار منها ما يناسب طبيعة منتجاتها أهمها ما يلي [43] ص ص 195-196:

- النماذج والعينات (échantillon).

-الجوائز مقابل شراء كمية معينة من السلع أو من خلال إجراء مسابقات يشارك فيها مستهلكو منتجات المؤسسة.

-تخفيضات الأسعار.

ب- الإشهار: ويتضمن النشاطات التالية [45] ص142:

- مجلات تقنية وتسويقية تصدرها المؤسسة.

- رسائل إشهارية مباشرة.

- اختيار الدعائم الإعلامية مثل التلفزيون، الإذاعة، الصحف أو اللوحات الإشهارية.

ج-خدمات البيع: أهم نشاطاتها ما يلي [45] ص142:

-بطاقات الضمان.

-كتيبات الاستعمال.

- كتيبات الصيانة.

- طرق الإصلاح.

2.2.2.3.3.2. وضع الميزانية

يتم في هذه المرحلة تقييم الوسائل الضرورية للترويج للمنتج الجديد، ومن ثم تحديد مبالغ تخصص لكل نشاط منها من أجل وضع ميزانية لتقديم المنتج الجديد.

3.2.2.3.3.2. تحضير العنصر البشري

العنصر البشري هو أساس أي عملية اتصال بين المؤسسة والسوق، لهذا يجب على المؤسسة أن تهتم بعملية تطويره وتحضيره لأداء مهامه وذلك من خلال [45] ص143:

- ملتقيات لتقديم المعلومات التجارية والتقنية حول المنتج الجديد.

- مخطط لتكوين جميع العاملين بنشاط توزيع المنتج من بائعين وتقنيين تجاريين لخدمات ما بعد البيع.

4.2.2.3.3.2. تحضير الوسائل اللازمة لتقديم المنتج

يجب أن تعير المؤسسة هذه العملية أهمية مثل باقي النشاطات الأخرى الخاصة بتقديم المنتج الجديد، نظراً لأنه يتم توفير الوسائل التي تم تحديدها في المراحل السابقة، ومن أهم ما تقوم به المؤسسة في هذه المرحلة ما يلي [45] ص 143:

أ- تحديد الشعارات المستعملة في الاتصال بين المؤسسة والسوق.

ب- انجاز أو توفير الوسائل التي تم تحديدها سابقاً (كتابة و طباعة الوثائق التقنية والتسويقية).

ج- وضع مخطط تدفق المنتج الجديد.

د-وضع لجنة متابعة مكلفة بمتابعة ومراقبة السير الحسن لعمليات تقديم المنتج الجديد.

5.2.2.3.3.2. إطلاق المنتج الجديد

بعد تهيئة جميع الوسائل اللازمة لتقديم المنتج الجديد يبقى قرار التقديم الفعلي للمنتج في السوق، وتصاحب هذه العملية حملة ترويجية مكثفة لتعريف المستهلكين بوجود المنتج وتحديد مزايا المنتج مقارنة مع المنتجات السابقة للمؤسسة ومنتجات المنافسة.

كما يجب في هذه المرحلة اعتماد قنوات توزيعية ذات خبر في السوق في مثل هذا النوع من المنتجات وهذا لضمان وصول المنتج لفئة واسعة من المستهلكين.

6.2.2.3.3.2. متابعة تقديم المنتج في السوق

كما تحل المتابعة دوراً هاماً في نجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق حيث يتم [38]:

- متابعة عملية تقديم المنتج الجديد للسوق.

- متابعة تنفيذ البرنامج التسويقي.

- متابعة مدى استجابة المستهلكين للمنتج.

- متابعة حجم المبيعات أولاً بأول.

3.3.3.2. عملية تبني المنتج الجديد

إن فهم عملية تبني المنتج الجديد، تعتبر بالتأكيد أداة التسويق في تطوير المنتجات الجديدة. وقد أجرى العديد من علماء الاجتماع أبحاثاً حول كيفية انتشار فكرة المنتج الجديد فوجدوا أنها تمر بعدد من المراحل [43] ص156:

- مرحلة الإدراك.

- مرحلة الاهتمام

- مرحلة التقويم

- مرحلة التجربة

- مرحلة التبني

وتتبع أهمية هذا النموذج في فهم المعلومات التي يحتاجها الزبائن، ومعرفة أشكال الاتصال المناسبة لكل مرحلة من هذه المراحل. فمثلاً تصلح وسائل الإعلام العامة، والإشهار في مرحلة الإدراك، بينما تصلح جهود البيع الشخصية في مرحلة التقويم. وفي المراحل الأخيرة يصبح من المهم وجود تفاعل بين البائع والمشتري. وهذا صحيح سواء في مجال السلع الصناعية أو السلع الاستهلاكية، ولكنها أكثر أهمية في السلع الصناعية، حيث هناك حاجة إلى شرح الخصائص الفنية للسلعة. أما وسائل الاتصال غير التجارية مثل الحديث المباشر، والمقالات، و تقارير المستهلكين تكون ضرورية في مرحلة تقديم السلعة الجديدة. ويلعب التأثير الشخصي دوراً كبيراً في تبني السلعة الجديدة [43] ص156-157.

تعد عملية إدارة المنتج الجديد في السوق من المراحل الهامة الواجب دراستها بعناية من طرف المؤسسة، لأنها من أكثر المراحل تأثيراً على نجاح أو فشل المنتج الجديد في السوق، كما يجب عليها تقييم أداء منتجاتها الجديدة وهذا لمعرفة مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها والمتمثلة في تلبية حاجات الزبائن وتحقيق الربح.

وتسبق مرحلة إدارة طرح المنتج الجديد في السوق مرحلتين أساسيتين هما تحديد مفهوم المنتج الجديد من خلال تقديم تصور للمنتج الجديد، ثم تصميم نموذج أولي للمنتج من خلال تجسيد مفهوم المنتج في شكل منتج جديد.

أصبح تجديد المنتج بعد من أبعاد التسيير في المؤسسة نظرا لاشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي من جهة وتغير أذواق ورغبات واحتياجات المستهلكين من جهة أخرى، فالتجديد يمكن المؤسسة من التكيف مع هذه التغيرات كما يسمح لها بالتميز في السوق مما يجعل لها ميزة تنافسية، إلى أن التجديد لا يجب أن يقتصر في المؤسسة على إطلاق منتج جديد بل هو إدارة عملية متكاملة ينتج عنها ظهور منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، مواد أولية جديدة، أسواق جديدة، طرق تسويق جديدة ونظم وفلسفات إدارية حديثة ومتطورة.

تم التركيز في هذا الفصل على تجديد المنتجات، حيث كان محور المبحث الأول التجديد من خلال التطرق إلى مفهومه وأنواعه، بالإضافة إلى الفرق بين إدارة التجديد وإدارة التغيير حيث يمثل كل تجديد تغيير غير أنه لا يمثل كل تغيير عن تجديد.

وكان المبحث الثاني مخصصا لإدارة عملية تجديد المنتج في المؤسسة من خلال تقديم مفاهيم حول المنتجات وأنواعها وإدارتها، بالإضافة إلى تعريف المنتج الجديد وتقديم المتطلبات التسويقية لتجديد المنتج.

أما المبحث الثالث فقد كان مخصصا لدراسة مراحل تجديد المنتج في المؤسسة من خلال التطرق إلى المراحل الأساسية في تجديد المنتج وهي مرحلة تحديد مفهوم المنتج، مرحلة تصميم المنتج ومرحلة تقديم المنتج، حيث تم تقديم كل مرحلة بالتفصيل لأن كل مرحلة تحتوى على عدة خطوات.

وسنتطرق في الفصل الموالي إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بتجديد المنتج من خلال تناول البيئة التسويقية للمؤسسة وأهم مميزاتها في الوقت الحالي الذي يتميز بالانفتاح الاقتصادي للدول وحرية تنقل رؤوس الأموال بالإضافة إلى شدة المنافسة، كما سيتم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وطرق الحصول عليها ودور تجديد المنتج في تحقيقها.

الفصل الثالث التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية للمؤسسة

في اقتصاد السوق نسمي ميزة تنافسية كل عنصر يسمح للمؤسسة في سوق ما ببيع السلع والخدمات للزبائن، الذين يختارونها مقارنة مع منتجات المنافسين. وتسعى المؤسسات للحفاظ على هذه الميزة وجعلها ميزة مستدامة، لأن المنافسين بدورهم يسعون لتقليد هذه الميزة التنافسية، أو الحصول على ميزة تنافسية جديدة تسمح لهم بالحصول على مكانة المؤسسة السوقية.

وتسمح الميزة التنافسية للمؤسسة التي تمتلكها بالحصول على حصة كبيرة من السوق وبالتالي التغلب على المنافسين. مما يجعلها مؤسسة مهيمنة على السوق، تحقق مردودية عالية حسب مبدأ "المنتصر يأخذ كل شيء".

ويعتبر التجديد من الوسائل الأساسية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة في السوق يصعب تقليدها، كما تعتبر المنتجات الجديدة التي تستجيب للتغيرات في حاجات المستهلكين أحد مداخل الميزة التنافسية، وسوف نتناول في هذا الفصل ضرورة التجديد كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث:

- دور التجديد في مواجهة المؤسسة لمنافسيها.
- الميزة التنافسية.
- تجديد المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية.

1.3. دور تجديد المنتج في مواجهة المؤسسة لمنافسيها

الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية هو تحقيق الربح من خلال تلبية حاجات ورغبات الأفراد، هذه المؤسسة تعيش في بيئة معينة تؤثر وتتأثر بها سواء كانت بيئة داخلية تستطيع المؤسسة التحكم بها أو خارجية تتمثل في القوى الخارجية التي تؤثر على هيكل وأداء النظام التسويقي للمؤسسة والتي لا يمكن لهذه الأخيرة التحكم بها.

أصبح من المفروض على المؤسسات أن تكون لها إستراتيجية لمواجهة المنافسة من خلال تجديد المنتج. وبما أن المنافسة هي جزء من البيئة التسويقية للمنافسة، سوف نتناول في هذا المبحث المطالب التالية: البيئة التسويقية للمؤسسة وتجديد المنتج، المنافسة كمبرر للتجديد، ملامح البيئة التنافسية الجديدة.

1.1.1.3. البيئة التسويقية للمؤسسة وتجديد المنتج

تتمثل البيئة التسويقية في العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة التسويقي، ويمكن تقسيمها إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية :

1.1.1.1.3. البيئة الداخلية للمؤسسة

تعرف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها البيئة التي تعبر عن نقاط القوة بالمؤسسة والتي تؤثر عليها وعلى أدائها بشكل مباشر [46] ص 153، وتتطوي هذه البيئة على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على الأهداف والعلاقات المتبادلة بين المؤسسة وأطراف التعامل الداخلي معاً، هذه الأطراف تتمثل في الملاك، العمال والإدارة [47] ص 106.

1.1.1.1.1.3. المالكون

يشكل المالكون عنصر ضغط على المؤسسة خاصة المؤسسات الصغيرة وذلك باعتبار أن جزء كبير من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة، وبالتالي فإن أدائهم، سلوكياتهم، انطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزء هام من البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المؤسسة واتجاهات أدائها وأنماطه [37] ص 66-67.

ويقصد بالمالكين الأشخاص الذين يمتلكون أو يساهمون في رأسمال المؤسسة، والأشخاص الذين يمتلكون نسبة كبيرة من أسهم المؤسسة، لأنه ليس للأشخاص الذين يمتلكون جزء صغيراً من أسهم الشركة أي تأثير عليها.

2.1.1.1.3. العاملون

يمثل العاملون القوى البشرية للمؤسسة والتي تتكون من عمال الإدارة، عمال الإنتاج، التقنيين، رجال التسويق وغيرهم ممن يعملون بالمؤسسة ويتقاضون أجراً على ذلك ، هؤلاء يمثلون مفتاح نجاح أي مؤسسة نظراً للتأثير الكبير الذي تمثله سلوكياتهم، نوعية أدائهم، متطلباتهم وعلاقاتهم على نشاط وربحية المؤسسة، لذا نجد الكثير من خبراء التسيير يركزون على أهمية تسيير الموارد البشرية وضرورة اعتبار العامل كإنسان له أحاسيسه وانتماءاته وليس كألة، وبالتالي تهيئة الظروف الملائمة التي تجعله يندفع

ويخلص في عمله مع إتباع إجراءات تحفيزية للعمال لدفعه على تقديم أفضل ما لديهم مما يعود بالربح على المؤسسة.

3.1.1.1.3. نمط القيادة

يتمثل نمط القيادة في المؤسسة بالإدارة العليا فيها والتي أصبحت تؤثر بشكل مباشر في بيئة المؤسسة، ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه الإدارة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي فإن الأساليب الديكتاتورية، أو الديمقراطية في الإدارة مثلا تخلق أجواء مختلفة داخل المؤسسة وبالتالي تولد ظروفًا وقواعد بيئية مختلفة [37] ص 68.

دراسة المؤسسة لمكونات بيئتها الداخلية يعد أمرا ضروريا لمعرفة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، والتي تؤثر على عملية تجديد المنتج بالمؤسسة. وتتكون البيئة الداخلية كما ذكرنا سابقا من المالكين، العمال ونمط القيادة.

2.1.1.3. البيئة الخارجية للمؤسسة

عرف على الشراقي البيئة الخارجية للمؤسسة على أنها "مجموعة القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة، ولا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الاستفادة منها [48] ص 84".

وهذا يعني أن البيئة الخارجية تتكون من مجموعة من المتغيرات التي لا تتحكم بها المؤسسة ولكن يمكن أن تستفيد منها، ومن أهم هذه العوامل الخارجية:

1.2.1.1.3. البيئة الاقتصادية

تتكون من كل المتغيرات التي تؤثر على أنماط شراء المستهلكين وخطط التسويق للمؤسسات، وتتضمن البيئة الاقتصادية مستوى الدخل في المجتمع، معدل التضخم، مستوى الإنتاجية، ومعدلات البطالة [49] ص 48.

فالبيئة الاقتصادية تتألف من العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك وعلى طريقة الإنفاق لما يتوفر له من مصادر [50] ص 58، لذا من المهم على المؤسسة أن تأخذ البيئة الاقتصادية للمستهلكين بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية تسويقية للمنتج.

غير أنه عند دراسة البيئة الاقتصادية يجب على مدراء التسويق المراقبة المستمرة للبيئة الاقتصادية ومتابعة أي تغيرات يمكن أن تحدث بها وذلك لأن البيئة الاقتصادية قابلة للتغيير السريع وذلك على

خلاف البيئة الاجتماعية والحضارية التي تتميز بالثبات النسبي، كما أن هذه التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية تتطلب تعديلا مستمرا في الإستراتيجية التسويقية [50] ص 60.

2.2.1.1.3. البيئة التكنولوجية

ما هي الاختراعات التكنولوجية الأساسية في الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة؟ وكيف ستؤثر على المؤسسة؟ وما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في هذه المجالات؟ في قطاع الصناعة بالتحديد. الإجابة على الأسئلة السابقة يمكن أن تطلق العنان لفرص كبيرة (منتجات جديدة) ويمكنها إيجاد تحديات كبيرة (مثل الوصول إلى الإنترنت والهواتف الخلوية ... الخ). ويجب على المؤسسة الاهتمام بالتغيرات والتحديات التكنولوجية من أجل الإحاطة بمتطلبات التسويق [51].

فالتكنولوجيا تعتبر من أهم العناصر التي تتألف منها البيئة الخارجية للمؤسسة حيث تلعب دورا هاما في ظهور منتجات جديدة ومؤسسات جديدة، وطرق متطورة للقيام بالوظائف التسويقية، ويؤدي التجديد Innovation إلى التقدم المستمر للمجتمع والاقتصاد الوطني [37] ص 62.

3.2.1.1.3. البيئة الاجتماعية و الحضارية

تتكون العوامل الاجتماعية و الحضارية من المؤسسات، الأفراد، قيمهم، ومعايير السلوك التي يتم تعلمها ومشاركتها بواسطة أفراد المجتمع، إنها الأفراد من حيث من هم، وأين هم، وكيف يعيشون، وفي ماذا يعتقدون و يفكرون، و ما هي تلك القيم التي يؤمنون بها، ويصف المكون الاجتماعي تلك الخصائص الديموغرافية للمجتمع [49] ص 47.

والخصائص الديموغرافية تعني بدراسة الأفراد أو السكان إجمالا مثل حجم السكان، ومعدل المواليد، وتوزيع السكان وفقا للعمر، والمناطق السكنية، والديانة، والجنس، والتعليم، والجنسية، والدخل، وغيرها، ويساعد التحليل الإحصائي الديموغرافي للسكان مدير التسويق في تحديد وتقييم قطاعات السوق والإستراتيجيات التسويقية التي يمكن استخدامها مع كل قطاع من هذه القطاعات، أما المكون الحضاري فهو يهتم بقيم الناس وبمعايير السلوك، وتعرف القيم بأنها الحب، والكره، والاعتقادات، والعنصرية والتي تحدد رؤية الفرد للعالم الذي يعيش فيه [49] ص 47.

وتؤثر العوامل الاجتماعية و الحضارية على قرارات التسويق عبر كل العناصر الأربعة للمزيج التسويقي؛ لأن هذه العناصر تضع حدودا بخصوص ما يراه المجتمع مقبولا وعادلا، فعلى سبيل المثال [37] ص 64: إذا زادت فئة الشيوخ، وقلت نسبة الشباب، فعلى المؤسسة أن تتوقع تغير في نوعية الاستهلاك، طالما أن استهلاك الشيوخ يختلف عن نوعية استهلاك الشباب والأطفال.

4.2.1.1.3. البيئة السياسية

تتألف العوامل السياسية من اتجاهات الناس، الانتقادات الاجتماعية والإجراءات الحكومية، يمكن النظر إلى النظام السياسي باعتباره مصطلحا واسعا يشمل التنظيمات والمؤسسات التي تنظم أمور البلد [50] ص 45.

ومن العناصر السياسية المؤثرة على المؤسسة ما يأتي [37] ص 64:

- فلسفة نظام الحكم السائد ومبادئه وسياساته.

- طبيعة ونوع النظام السياسي السائد.

- درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

- طبيعة ونوع المنظمات السياسية.

- درجة الاستقرار السياسي في القطر.

5.2.1.1.3. البيئة القانونية

أصبحت الإدارة على وعي تام وامتزaid بالأثر الهام الذي يحدثه التشريع الحكومي على قراراتها، فهناك العديد من التشريعات المتعلقة بالمنافسة، الأسعار، حماية المستهلك، الإشهار وتغليف السلع، بالإضافة إلى التشريعات المتعلقة بالعلاقات العامة العمالية (قانون العمل مثلا) [37] ص 65.

هذه التشريعات تنظم النشاط التجاري والصناعي في الدولة بحيث تحدد العلاقات بين المؤسسات بصفة عامة والعلاقات بين مؤسسات القطاع لصناعي لوحد بصفة خاصة من خلال القانون التجاري، قوانين متعلقة بالمنافسة، وقوانين أخرى مثل قوانين حماية المستهلك والبيئة.

6.2.1.1.3. البيئة الطبيعية

يعنى علم البيئة الايكولوجية بدراسة العلاقة بين الكائنات الحية ببيئتها، لذا على المؤسسة أن تهتم بدراسة البيئة الطبيعية لها باستخدام هذا العلم، لأنه للبيئة الطبيعية أثر على المؤسسة سواء كان ايجابيا أو سلبيا ومن هذه الآثار نجد ما يأتي [52]:

- ندرة المواد الأولية الطبيعية و تكاليف الطاقة.

- التلوث البيئي.

- تدخل الدولة في تسيير الموارد الأولية الطبيعية.

7.2.1.1.3. البيئة التنافسية للمؤسسة

تتنافس المؤسسات فيما بينها للحصول على موادها الأولية وتصريف منتجاتها، ومن النادر في اقتصاد السوق أن تجد مؤسسة مفردة تماما بالسوق وخالية من المنافسة، وبوجه عام فإن التنافس حاصل بين جميع المؤسسات للوصول إلى جيب المستهلك وقدرته الشرائية، وعلى وجه التحديد فإن المؤسسات التي تتعامل بسلع متشابهة أو بديلة في سوق معينة تعتبر مؤسسات متنافسة.

إن التأثير غير المتساوي الذي تؤثر به البيئة التنافسية على المؤسسات يستدعي وجود إستراتيجية تنافسية كخطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، ومن أهم عناصر البيئة التنافسية نجد ما يلي [53] ص70:

1.7.2.1.1.3. المنافسة الحالية

المنافسة الحالية تضم جميع المؤسسات التي تقدم منتجات تحقق نفس الإشباع والتي تتنافس من أجل بيع منتجاتها لفئة معينة من الزبائن، حيث يمكن أن تكون هناك مؤسسات لها منتجات تحقق نفس الإشباع بالنسبة للمستهلك غير أنها تستهدف فئات مختلفة من السوق حيث لا يكون هناك تنافس مباشر بينها.

2.7.2.1.1.3. تهديدات المنافسين الجدد

يتمثل في خطر المؤسسات التي لا تنتج منتجات بديلة أو منافسة لمنتجات المنافسة، غير أنه من المحتمل أن تنتج مستقبلا منتجات منافسة أو بديلة لمنتجات المؤسسة، وهذا النوع من المنافسين يشكل خطرا على المؤسسة لذا يجب على المؤسسة أن تدرس تهديدات المنافسين المحتملين أو الجدد.

3.7.2.1.1.3. تهديدات السلع والخدمات البديلة

لا يقتصر الأمر على تحليل المنافسين الحاليين وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة وتتمثل في المؤسسات التي تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة، أو تقدم بديلا لإشباع هذا الطلب.

4.7.2.1.1.3. القوة التفاوضية للمشتريين

المشترين قد يقصد بهم تجار الجملة، تجار التجزئة، الوكلاء، السماسرة والمستهلكين النهائيين، ويؤثر هؤلاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، فأي تأثير أو تغيير في سلوك المستهلكين يؤثر على المؤسسة وسياسة المزيج التسويقي التي تطبقها، لذا على المؤسسة معرفة قوة المشترين التفاوضية من خلال بحث العوامل التي تساهم في قوة المشترين والمتمثلة في:

- عدد المشترين المهمين.

- مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة.

- تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين.

- تهديد المشترين الخاص بالتكامل الخلفي، أي اتجاه المشترين إلى صناعة المنتجات الشبيهة لمنتجات المؤسسة.

- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي، أي اتجاه المؤسسة نحو استعمال منتجاتها في صناعات أخرى أو توزيعها بنفسها.

- نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين.

5.7.2.1.1.3. القوة التفاوضية للموردين

تتجلى من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع والخدمات المشتراة منهم، ويكون ذلك في حالة احتكار مجموعة من الموردين للمواد الخام أو في حالة عدم توفر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين، ومن أهم العوامل المساهمة في قوة الموردين نجد ما يأتي:

- عدد الموردين المهمين.

- مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين.

- التمييز أو تكاليف التبديل لمنتجات الموردين.

- تهديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الأمامي، أي مدى إمكانية قيام الموردين بتصنيع المواد الأولية أو المواد نصف المصنعة التي تبيعها.

- نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة.

- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي.

- أهمية الصناعة في تحقيق ربح للمورد.

يمكن تقسيم البيئة التسويقية الخارجية للمؤسسة إلى بيئة خارجية عامة (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الطبيعية والقانونية)، وبيئة خارجية خاصة تتمثل في البيئة التنافسية للمؤسسة. والتي تتضمن القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر (المنافسة الحالية، تهديدات المنافسين الجدد، تهديدات السلع والخدمات البديلة، القوة التفاوضية للمودين والزبائن).

إن العلاقة بين المؤسسة وبيئتها التسويقية الخارجية هي علاقة تبادلية أي أن كل منها يؤثر ويتأثر بالأخر. فالبيئة تقدم للمؤسسة الخدمات الأساسية التي لا تستطيع أن تعمل بدونها كالمياه، المواد الأولية، العنصر البشري، السوق الذي تباع فيه المؤسسة منتجاتها... الخ.

أما المؤسسة تأثر هي الأخرى في بيئتها التسويقية الخارجية ويظهر أول تأثير للمؤسسة على بيئتها في السلع والخدمات التي تقدمها، فرص العمل، التأمين الصحي على العمال... الخ.

2.1.3. المنافسة كمبرر لتجديد المنتج

إن تزايد شدة وحدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي يتطلب من المؤسسة الاهتمام بمنافسيها بنفس قدر الاهتمام بالمستهلك أو أكثر، نظرا لأن المنافسة أصبحت في تطور مستمر خاصة مع التطور التكنولوجي وتحرر الأسواق العالمية، لهذا أصبح تحليل المنافسة يأخذ مكانة مهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية ومشاريع التجديد.

1.2.1.3. مفهوم المنافسة

للمنافسة معان متعددة ومختلفة باختلاف المجال الذي تكون فيه، فالتعريف الاقتصادي للمنافسة هو "المنافسة (Concurrence) هي وضعية تكون من خلالها المؤسسات في حالة من التنافس (Compétition) من أجل بيع السلع والخدمات إلى المشتريين (المستهلكين) الذين يختارون أفضل عرض من ناحية السعر، الجودة، الضمان... الخ"

ويشير اصطلاح المنافسة دائما إلى سوق معينة مكونة من بائعين اثنين أو أكثر لسلعة معينة، ويكون كل بائع مستقلا عن باقي البائعين وكذلك كل مشتري عن باقي المشتريين [54] ص 97.

ومن التعريف السابق أن نقول عن سوق أنها تنافسية إذا توفر ما يلي: وجود أكثر من بائع، استقلالية كل بائع عن الآخر، عدم وجود سياسة تفضيلية لبائع معين دون الآخرين من قبل الدولة، وحرية كل مشتري في الاختيار.

2.2.1.3. المنافسة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة التسويقية

المنافسة تدفع المؤسسات لتبني منتجات تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن من خلال اللجوء إلى تجديد المنتجات والبحث من أجل تخفيض التكاليف، لأن أي تطور تكنولوجي تستغله المنافسة قد يؤثر على حصة المؤسسة السوقية.

كما يسعى مديرو التسويق بالمؤسسات إلى التعرف على ما يقوم به المنافسون الرئيسيون لهم، فشركة مايكروسوفت قد اهتمت جدا عندما قدمت شركة أبل حاسبها الشهير ماكنتوش والذي أعتمد في تشغيله على قيام المستخدم بالتأشير على مجموع من الأيقونات الجاهزة في البرنامج بدلا من قيامه بكتابة الأوامر التشغيلية بنفسه عن طريق استخدام برنامج دوس والشهير آنذاك، وبطبيعة الحال أدى تقديم مثل هذا الحاسب إلى فقدان شركة مايكروسوفت لحصة كبيرة من السوق، واستمر ذلك حتى استطاعت الشركة تطوير وتقديم برنامج التشغيل للحاسب والمعروف باسم النوافذ والذي يعتمد في تشغيل الحاسب على مجموعة من الأيقونات البسيطة أيضا، وقد أدى ظهور هذا البرنامج إلى استرداد شركة مايكروسوفت الكثير من حصتها في السوق [49] ص 54.

ومما سبق نستنتج أن تطوير منتجات جديدة من قبل المؤسسة يعطيها أسبقية مقارنة مع المنافسين، ولكن بشرط أن تكون هذه المنتجات صعبة التقليد من قبل المنافسين. وهذا من الصعب إيجاده في المؤسسات الجزائرية كما سوف نلاحظه في دراسة الحالة.

3.2.1.3. تصنيف البيئة التنافسية

هناك أربعة بيئات للمنافسة والتي يتم وصفها على نحو واسع وهي الاحتكار الكامل، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة، معرفة البيئة التنافسية تساعد المؤسسة على وضع إستراتيجية التنافس الخاصة بها، فمثلا في سوق الاحتكار الكامل يوجد بائع واحد وفي مثل هذه الحالة يوجد القليل من المنافسة السعرية والمنافسة الترويجية.

1. 3.2.1.3. الاحتكار الكامل

تتحقق هذه السوق عندما تكون سلعة المؤسسة سلعة فريدة ولا يوجد في السوق سلع مشابهة أو بديلة وهنا تستطيع المؤسسة في التحكم بعرض السلعة في السوق، ويكون منحني الطلب الذي يواجهه المؤسسة خاصا بها، ويعتمد تشابهه مع منحني الطلب الذي يواجهه الصناعة على مدى تشابه السلع المنافسة لسلعة المؤسسة ومدى قدرتها على أن تحل محل هذه السلعة من وجهة نظر المستهلك [50] ص 64.

تحاول المؤسسة التي تتميز بوضع احتكاري أن تخلق حواجز العبور أمام دخول المؤسسات المنافسة من خلال التجديد التكنولوجي للمنتجات وتمييزها، بالإضافة إلى الوصول إلى منافذ التوزيع مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق.

2.3.2.1.3. المنافسة الاحتكارية

في ظل المنافسة الاحتكارية يوجد العديد من الباعة يحقق كل منهم نسبة مئوية صغيرة من مبيعات الصناعة الكلية، كذلك فإن الاختلافات بين منتجات المنافسين في نفس الصناعة ليست كبيرة أو هامة بالنسبة للمستهلكين، ويعد غسل الشعر (Shampooing) مثالا جيدا لتلك المنتجات التي تباع للمستهلكين في ظل هذا السوق، فالعلامات العشرة الأولى من هذا المنتج في سوق الولايات المتحدة لا يحصلون إلا على 58% فقط من السوق الكلي لهذا المنتج [49] ص 52.

3.3.2.1.3. احتكار القلة

في حالة بيئة السوق الذي يتميز باحتكار القلة يوجد القليل من البائعين ذوي الإنتاج الكبير والذين يسيطرون على النسبة الغالبة من مبيعات السوق، وفي ظل هذا السوق يعتبر الترويج عنصرا هاما في المزيج التسويقي لأن الفروق التي يراها المستهلك بين المنتجات جوهريّة، فمثلا قطاع الاتصالات في الجزائر يعرف احتكار قلة حيث نجد ثلاثة بائعين وهم جازي، نجمة وموبيليس، حيث يذهب جزء كبير من ميزانية المؤسسات الثلاث نحو الترويج.

4.3.2.1.3. المنافسة الكاملة

تسمح المنافسة الكاملة بإيجاد نوع من التوازن في السوق المتعلقة بالمنتج، غير أن سوق المنافسة الكاملة لا بد من أن تتوفر فيه الشروط التالية [55]:

- عدد كبير جدا من البائعين والمشتريين إذ يصبح عرض أو طلب على سلعة ما غير مؤثر على العرض الكلي كما لا يمكن لأي مؤسسة من أن تحدد السعر بمفردها.

- تشابه السلع والخدمات المقدمة، حيث تتشابه المنتجات الخاصة بالمؤسسات المتنافسة في السوق من ناحية الجودة والخصائص، غير أنه في حالة وجود منتج ذي جودة عالية سيصبح هناك سوق جديد خاص بهذا المنتج.

- شفافية المعلومة بالنسبة للمؤسسات المتنافسة، حيث يمكن للمشتريين الحصول على المعلومات المتعلقة بالسلعة والمؤسسات المتنافسة بدون أي جهد.

المنافسون يشكلون تهديدا دائما للمؤسسة في السوق، لذلك يجب عليها معرفة طبيعة السوق التي تمارس فيها نشاطها (احتكار قلة، منافسة كاملة، الاحتكار الكامل، المنافسة الاحتكارية)، و معرفة جميع التغييرات التي تحدث فيها.

3.1.3. التجديد والبيئة الصناعية العالمية الجديدة

ستواجه الإدارة والمديرين تحديات كثيرة في المستقبل، وتقرض هذه التحديات آثارها على وظائف الإدارة وقدرات ومهارات المديرين، ويمكن القول بأن هناك تغييرات كبيرة في الظروف والأوضاع والبيئة المحيطة بالمؤسسة متوقعة، وفي هذا المطلب سوف نقدم أهم ملامح البيئة الصناعية العالمية الجديدة ودورها في دفع المؤسسات نحو تجديد منتجاتها.

1.3.1.3. تزايد حدة و شدة المنافسة العالمية أو الكونية

ازدادت حدة المنافسة العالمية أو الكونية في السنوات العشر الأخيرة، كما أخذت المؤسسات الكبيرة بالمنظور العالمي أو الكوني لعملياتها و انطلاقا من فرضية أن العالم أو الكون كله سوق واحدة (أو قرية واحدة)، و في ضوء هذا التطور برزت ممارسات جديدة للمؤسسات تبلورت في كثرة عمليات الاستحواذ (شراء) على مؤسسات أخرى، حدوث الاندماجات بين المؤسسات، و تزايد أعداد التحالفات الإستراتيجية العالمية و اتفاقات التعاون أو المشروعات المشتركة بين شركات عالمية وعملقة، و من هنا ظهر إلى حيز الوجود ما يطلق عليه مسمى شركات عالمية أو كونية (Global Companies) و بما يعني اتساع نطاق وحجم الأسواق و الاتجاه إلى الأسواق العالمية بدلا من الاقتصار على منافسة الأسواق المحلية [53] ص16.

كما ساعدت العولمة الاقتصادية التي يشهدها العالم على تحرير الأسواق الوطنية وجعلها سوقا عالمية واحدة. حيث تعرف المؤسسات الصناعية الجزائرية منافسة شديدة من قبل المؤسسات العالمية التي اقتحمت السوق الجزائرية من خلال إما فتح فروع له، أو وكلاء، أو ممثلين لها بالجزائر، مما يفرض على بعض المؤسسات (مثل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية) التي كانت وحدها في السوق الجزائري أن تتجه نحو التجديد كأداة لمواجهة المنافسة العالمية.

2.3.1.3. التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية

مع تزايد الاتجاه نحو العالمية، يصبح الزبائن أكثر استعدادا لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، ومن ثم يتزايد اهتمام الزبائن بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية من الوثوق بها وبشرط أن يتم

توافرها وبيعها بالسعر الملائم، أما من منظور المؤسسات المنافسة صانعة وبائعة المنتجات، فقد تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها في داخل العديد من الصناعات العالمية.

واستجابة لتلك الظروف بدأت المؤسسات العالمية في التركيز على مفهوم الميزة التنافسية، (**Avantage Compétitif**) باعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها، لذا بدأت المؤسسات توجه اهتمامها أولا نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل: المؤسسات المنافسة و لموجودة حاليا، الشركات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، المؤسسات المنتجة لمنتجات بديلة، الموردون، المشترون، وبعد الانتهاء من هذه التحليلات يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي قيام المؤسسات بصياغة ووضع استراتيجياتها للمنافسة وبهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة أو متواصلة [53] ص 17 .

ويعد التجديد المستمر في المنتجات أحد أهم وسائل الحصول على ميزة تنافسية مستمرة بالنسبة للمؤسسة في السوق، لذلك يجب على المؤسسات التي تجدد في منتجاتها توفير مناخ ابتكاري داخل المؤسسة يسمح باستغلال الفرص في السوق وتقادي التهديدات، من خلال المنتجات الجديدة.

3.3.1.3. التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

تعرف الجودة بأنها مجموع الخواص والميزات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي من خلالها يتم تحقيق حاجات محددة أو ضمنية. وحيث أن الجودة المثلى لا تعني الجودة المطلقة، وإنما هي تحقيق مستوي معين من الجودة يلبي متطلبات محددة من الجودة وبصورة اقتصادية.

ونظرا إلى أن تحقيق مستوي معين من الجودة هو مسؤولية جماعية موزعة علي أعضاء المؤسسة أو المصنع، وكذلك انتساب هؤلاء الأعضاء إلى إدارات وأقسام مختلفة من حيث التخصصات، والمهام الأمر الذي يجعل من عملية تنسيق الأنشطة والأعمال المتعلقة بالجودة أساسا ضروريا للوصول إلى جودة مقبولة وبتكاليف مرضية. لذا كان لابد من وضع نظام للجودة الشاملة، يتم من خلاله تحديد البناء التنظيمي والمسئوليات والطرق والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة الشاملة وتنفيذها والوصول بها إلى أهداف محددة مسبقا.

يمكن للمؤسسة إدارة الجودة الشاملة من خلال التجديد المستمر في منتجاتها، بشكل يسمح بزيادة جودة المنتجات وربحيتها. فالتجديد في المنتجات يؤدي إلى زيادة إشباع المنتجات لحاجات ورغبات الزبائن، وهو ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة.

4.3.1.3. التغيير في بيئة إدارة الأعمال وضرورة إدارة التجديد

بما أن المؤسسة تعمل ضمن بيئة معينة تتأثر بها وتؤثر فيها فإن التغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة له تأثير كبير على إدارة المؤسسة، كما أن بيئة الأعمال في وقتنا الحالي تعرف العديد من التغيرات أهمها ما يلي [56]:

1.4.3.1.3. انتقال المجتمع من ملامحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات.

2.4.3.1.3. غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزء منها.

3.4.3.1.3. الانتقال من الاقتصاد المحلي أو القومي إلى الاقتصاد العالمي.

4.4.3.1.3. ربط العالم بشبكة من الاتصالات والمواصلات الكاملة والسهلة.

5.4.3.1.3. نهضة تكنولوجية في نواحي كثيرة تفتح آفاقاً جديدة من العلم وتطبيقاته كل يوم.

6.4.3.1.3. تغيير في موازين القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية في العالم.

فإذا أخذنا في الحسبان التغييرات التي تحدث بطريقة سريعة في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى أنه أكثر من تغيير يحدث في وقت واحد، فلا بد أن يتقن المديرون فن إدارة التجديد في المؤسسات، ولا يكفي أن يقتصر دور المديرين على دراسة التغييرات البيئية وإصدار قرارات بمجموعة من الممارسات الجديدة، بل يجب أن يتعدى الأمر إلى التأكد من أن جميع أفراد المؤسسة يشتركون في الجهود المبذولة في دراسة التغيير والتأقلم معه والتعود على الممارسات الجديدة [56].

5.3.1.3. تزايد معدلات الابتكار و التغيير التكنولوجي

أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج و يعني ذلك ضرورة قيام المؤسسات بالإسراع من معدل تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، ولذا يتم توجيه الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات (Design) و بحيث تتم بسرعة و كفاءة أعلى، و مما يؤكد ذلك هو قيام عدد من الشركات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات، و على الرغم من هذه الجهود، إلا أن التحدي الهام في هذا المجال هو كيفية تشجيع و زيادة حماس المصممين للابتكار المستمر مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالتغيرات الأساسية و الجوهرية للمنتجات في حدود أقل [53] ص 20.

تعتبر البيئة الصناعية العالمية الجديدة أحد أهم مبررات عملية تجديد المنتج، نظراً لأن البيئة تعرف نوعاً من عدم الاستقرار. والمؤسسات الصناعية الجزائرية أصبحت ضمن هذه البيئة الصناعية العالمية الجديدة بعد دخول عدة مؤسسات صناعية عالمية للجزائر إما مباشرة أو عن طريق ممثلين ووكلاء.

الأمر الذي يوجب عليها القيام بإصلاحات تتعلق بتوفير مناخ الابتكار داخل المؤسسة حتى تستطيع البقاء في السوق.

2.3. الميزة التنافسية

تبحث الكثير من المؤسسات على الريادة في السوق مما يجعلها في مواجهة مع المنافسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى الهدف نفسه من خلال الحصول على حصة المؤسسة في السوق من خلال خلق ميزة تنافسية تجذب إليها المستهلكين، وهذه الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال التركيز على جودة المنتج أو التقليل من تكلفة إنتاجه.

وسوف نتناول في هذا المبحث عدة عناصر متعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة، قسمت على ثلاث مطالب كالتالي: مفهوم الميزة التنافسية، أنواع الميزة التنافسية، ومصادر الميزة التنافسية.

1.2.3. مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي التسويق والإدارة الإستراتيجية فهو العنصر الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية معتبرة تسمح لها بتحقيق الربح والاستمرار في السوق.

1.1.2.3. تعريف الميزة التنافسية

في اقتصاد سوق نسمي ميزة تنافسية كل عنصر يسمح لمؤسسة ما في سوق ما من بيع المنتجات إلى الزبائن الذين يقومون بإجراء عملية المقارنة بينها وبين منتجات المنافسة قبل أن يختاروها. حيث يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط [57] ص8.

وبالإضافة إلى التعريف السابقة هناك تعاريف لباحثين في مجال الإدارة والتسويق يمكن إدراجها أهمها ما يلي [58]:

1.1.1.2.3. تعريف على السلمي

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع الزبائن تزيد عن ما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن

الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

2.1.1.2.3. تعريف نبيل خليل مرسى

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

3.1.1.2.3. تعريف مايكل بورتير M.Porter

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية التجديد بمفهومه الواسع.

يعتبر تعريف مايكل بورتير أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو التجديد الذي هو موضوع هذه الدراسة، كما ركز التعريف الأول على بعدين أساسيين للميزة التنافسية وهما القيمة المدركة لدى الزبائن وتمييز المنتج، بينما اعتبر التعريف الثاني أن مصدر تحقيق ميزة تنافسية هو إستراتيجية التنافس التي تضعها المؤسسة.

2.1.2.3. أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل لإمكانيات وموارد المؤسسة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبائن، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

1.2.1.2.3. البعد الأول: القيمة المدركة لدى الزبون

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، فالميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات [57] ص ص 8-9، أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث

يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة، مدى الاعتمادية عليه وخدمات ما بعد البيع.

وكما ذكرنا في الفصل الأول، فإن رجل التسويق لا يبيع منتجات وإنما يبيع مشبعات لحاجات ورغبات الزبائن. وبالتالي فإن القيمة المدركة لمنتج ما هي مدى إشباعه لحاجات الزبون مقارنة بالسعر الذي دفعه لشرائه.

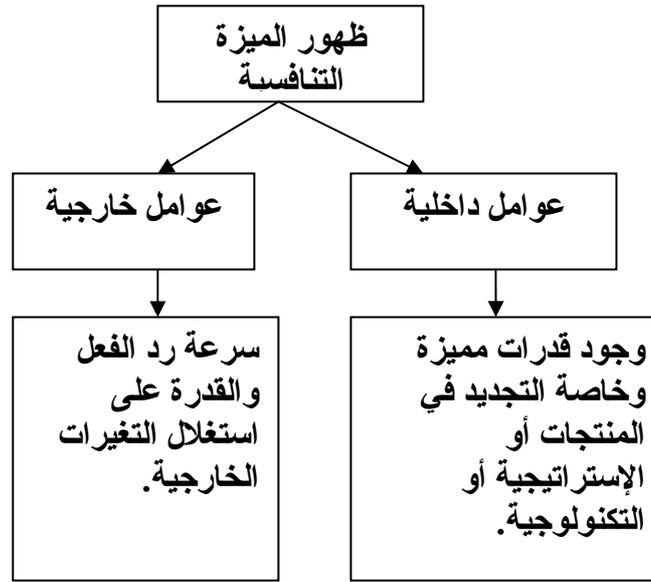
2.2.1.2.3. البعد الثاني: التمييز

يمكن تحقيق ميزة تنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للحصول على التمييز، من أهمها الموارد المالية، الموارد البشرية، الإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية [57] ص9، بالإضافة إلى التجديد باعتباره أحد أهم أدوات تحقيق التمييز.

يمكن للمؤسسة تمييز منتجاتها عن طريق تكيف هذه المنتجات مع التغيرات في البيئة التسويقية. وذلك لن يتم إلا بوجود مناخ ابتكاري بالمؤسسة يسمح بتطوير منتجات جديدة مناسبة لحاجات ورغبات الزبون وملائمة للبيئة التسويقية للمؤسسة.

3.1.2.3. ظهور الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة عوامل داخلية وخارجية تحسن المؤسسة التكيف والتجاوب معها، غير أنه ليس المهم الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة وإنما المهم أن تحافظ المؤسسة على هذه الميزة وتجعلها ميزة تنافسية مستدامة.



شكل رقم 8: عوامل نشأة الميزة التنافسية [59]

يمثل الشكل رقم 8 تقسيم للعوامل المؤدية لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق، إلى عوامل داخلية، وأخرى خارجية. وتتمثل العوامل الداخلية في قدرات وإمكانات المؤسسة في تحقيق التميز، أما العوامل الخارجية فهي مرتبطة بسرعة رد فعل المؤسسة على التغيرات في البيئة التسويقية بصفة عامة، والبيئة التنافسية بصفة خاصة.

1.3.1.2.3. العوامل الخارجية

تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، فالمؤسسة التي تستورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات [59].

2.3.1.2.3. العوامل الداخلية

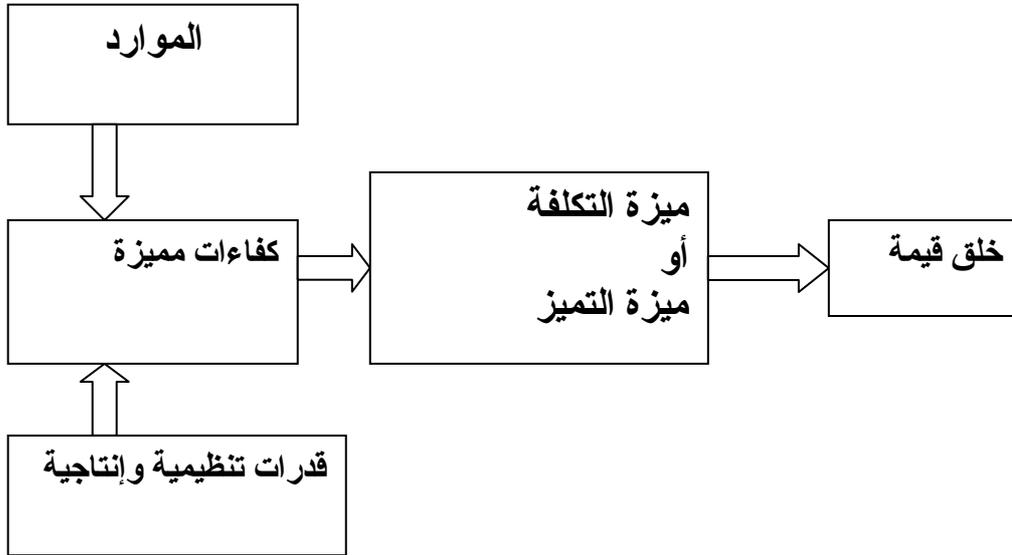
هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. ويلعب كل من الابتكار والتجديد دورا كبيرا في تحقيق ذلك مما يسمح بخلق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق، ولا ينحصر التجديد هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل التجديد في

الإستراتيجية والتجديد في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والتجديد في خلق فائدة جديدة للعميل [59].

يعتبر تجديد المنتج تكييفاً له مع التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة التسويقية، هذا التكييف من شأنه أن يزيد من قيمة المنتج لدى الزبون، كما يجعله متميزاً عن منتجات المنافسين. وبالتالي فإن التجديد يحقق البعدين الأساسيين للميزة التنافسية.

2.2.3. أنواع الميزة التنافسية

يرى M.PORTER أن هناك نوعين أساسيين للميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز كما هو مبين في الشكل رقم 9 الموالي:



شكل رقم 9: نموذج الميزة التنافسية [60]

يوضح الشكل رقم 9 أنواع الميزة التنافسية وهما ميزة التكلفة وميزة التميز بالإضافة إلى تناول كيفية الحصول على الميزة التنافسية من خلال استغلال الكفاءات والقدرات الموجودة بالمؤسسة من أجل خلق قيمة.

1.2.2.3. ميزة التكلفة الأقل (L'avantage par les coût)

تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة، وتعني ميزة التكلفة الأقل أن المؤسسة تحصل على ميزة

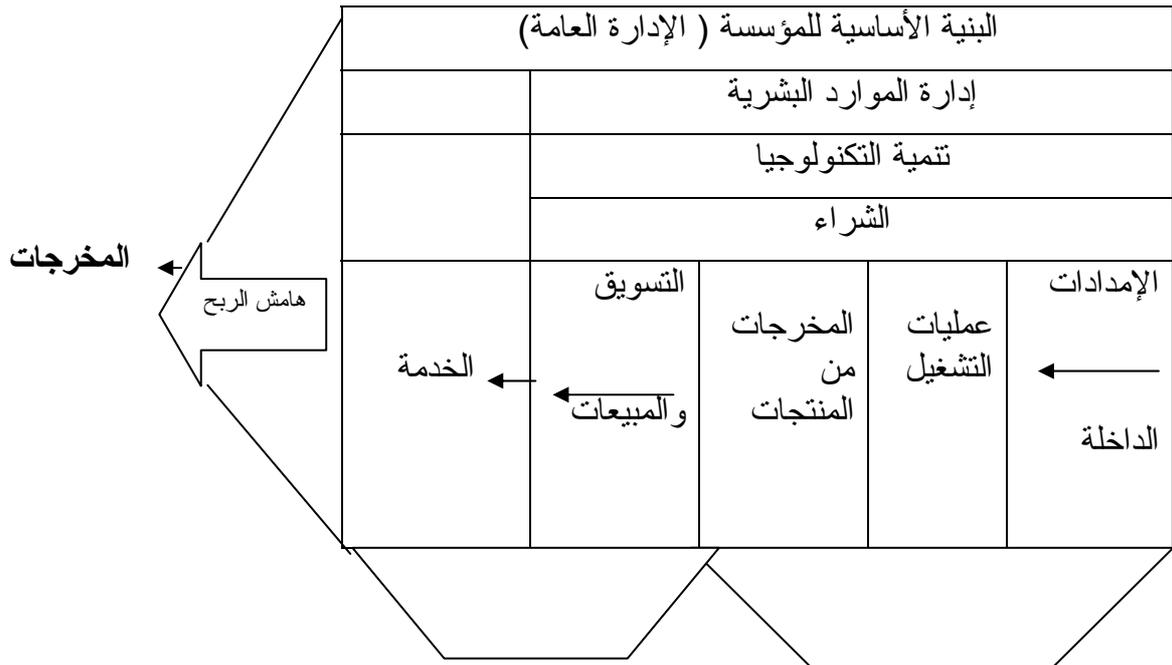
تنافسية من خلال القيام بنشاطات تخلق قيمة بتكلفة أقل من تلك الخاصة بالمنافسة، وبمعنى آخر قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

وفي الأخير الحصول على ميزة تنافسية من خلال ميزة التكلفة الأقل لا يؤدي إلى نتيجة إل إذا كانت المؤسسة تقدم قيمة مقبولة إلى المستهلك، لذا فالتقليل من التكلفة لا يجب أن يكون على حساب نوعية المنتجات بل يجب أن يكون من خلال التجديد في أساليب وآلات الإنتاج، تحقيق كمية كبير من الإنتاج والتوريد المباشر للمواد الخام من خلال البحث عن مصادر المواد الأولية التي تحقق أقل تكلفة لشراء.

2.2.2.3. تمييز المنتج (Différentiation)

تمييز المنتج معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك وذلك بتحقيق جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج وخدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز [53] ص ص 84-85.

وحلقة القيمة بالنسبة للمؤسسة هي عبارة عن تجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التمييز في الجودة). وكما هو موضح في الشكل رقم 10، هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام في المؤسسة وهما: الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة.



نلاحظ من خلال الشكل رقم 10، أن الأنشطة الأولية بالمؤسسة تتولى التكوين المادي للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري. وتتكون من خمسة أنشطة هي الإمدادات الداخلية، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق وأخيرا الخدمة (خدمة ما بعد البيع).

أما الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها، وتتكون من الأنشطة التالية: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا والشراء.

3.2.3. مصادر الميزة التنافسية

سوف نتناول في هذا المطلب مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، وعموما يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية هي التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني والموارد.

1.3.2.3. التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها فشل أو نجاح المؤسسة [58].

وتعرف إستراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين [53] ص79". وتوجد ثلاث استراتيجيات للتنافس اقترحها M.Porter وهي إستراتيجية الأقل تكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

1.1.3.2.3. إستراتيجية قيادة تكلفة

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 واعيين تماما للسعر [53] ص113.

الجدول رقم 3 الموالي يوضح خصائص ومزايا تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة من ناحية الوظائف الأساسية للمؤسسة ومن ناحية السوق.

جدول رقم 03: إستراتيجية قيادة التكلفة [53] ص 114

اهتمام الإنتاج	ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص
اهتمام التسويق	أسعار اقتصادية تناسب الميزانية/ قيمة مرتفعة
منتجات نمطية	عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة.
إمكانية تخفيض سعر السوق	تحتل موقعا أفضل من ناحية استخدامها لسلاح السعر كسلاح دفاعي أو هجومي
البقاء في المقدمة	من حيث استعمالها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل، الحجم وحصّة السوق وتكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة
الإنتاجية	إنتاجية مرتفعة لكل عامل(موظف)
السمعة	سمعة في السلع المتوسطة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج
هامش الربح	قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة

ومن خلال الجدول رقم 3، نلاحظ أن إستراتيجية قيادة التكلفة تتضمن التقليل من تكلفة الإنتاج الوحدوية، وتخفيض سعر التكلفة مع تخفيض لهامش الربح. مما يسمح للمؤسسة ببيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، هذا ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تتمثل في ميزة التكلفة الأقل.

2.1.3.2.3. إستراتيجية التمييز

أحد الاستراتيجيات التي اقترحها بورتر هي إستراتيجية التمييز أو Differentiation بمعنى جعل منتجك أو خدمتك فريدا بشكل يجعل له قيمة خاصة عند الزبائن، كما أن إستراتيجية التمييز تختلف عن تجزئة السوق وتلبية احتياجات شرائح مختلفة فقد نقسم السوق ونتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة وقد نختار أيضا سياسة التمييز.

من المهم أن ندرك أن معنى المنتج هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للمنتج، فمثلا مصنع الملابس يبيع ملابس فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة

منها ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد ومنافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها)، لذا لا يجب أن نحصر تفكيرنا في المنتج الرئيسي بل نفكر في كل ما له قيمة عند العميل [59].

فمثلا في مجال صناعة الحافلات نجد أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بإمكانها تمييز حافلاتها عن طريق تطوير خدمات ما بعد البيع (الصيانة، توفير قطع الغيار، الضمان...) ¹. حيث أن المنتج كما عرفه كوتلر ²، يشمل خدمة ما بعد البيع، لذا فإن تمييز المنتج لا يجب أن يفهم منه فقط تمييز المنتج الرئيسي.

ولإعطاء تبسيط أكثر لكيفية تطبيق إستراتيجية التمييز Differentiation تم تقديم الجدول التالي الذي يقدم الخصائص الأساسية لهذه الإستراتيجية التنافسية.

جدول رقم 04: إستراتيجية التمييز [53] ص 114

اهتمام الإنتاج	ليس هناك من يصنعها بطريقة أفضل
اهتمام التسويق	منتجاتنا أفضل من منتجات الآخرين
المزايا	مزايا إضافية للمنتج: نماذج، تشكيلات، خصائص مميزة وخدمات
تجديد المنتج	تجديد متكرر للمنتج
السعر	سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التمييز
الترويج	مجهودات إعلان وبيع مكثفة

الملاحظ من جدول رقم 4 أن إستراتيجية التمييز تعتمد على تصنيع المنتج بطريقة أفضل من المنافسة، وإضافة مزايا أخرى للمنتج مثل خدمات البيع (تسهيل في طرق الدفع) وما بعد البيع (الصيانة). كما أن التجديد المتكرر للمنتج يعتبر مدخلا لتحقيق التمييز حسب نفس الجدول، وهو ما يقدم إجابة جزئية للسؤال الرئيسي لهذا البحث.

¹ - سوف نتطرق إلى هذا في نتائج الاستقصاء الموجودة في الفصل التطبيقي.
² - تعريف كوتلر للمنتج: أنظر المبحث الثاني من الفصل الثاني.

3.1.3.2.3. إستراتيجية التركيز

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة شريحة معينة من السوق و تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما [59] ، فهذه الإستراتيجية تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة من المستهلكين مثل حلاق الأطفال، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

وتتميز إستراتيجية التركيز بتخصص المؤسسة بخدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق كما هو مبين في الجدول رقم 5 التالي.

جدول رقم 05: إستراتيجية التمييز [53] ص 114

اهتمام الإنتاج	صنع خصيصا لك
اهتمام التسويق	منتجاتنا تحقق حاجاتك بشكل أفضل
التخصص	قطاع من المشتريين، ومناطق جغرافية
تعتمد الميزة التنافسية على	شركة قائدة ورائدة من حيث التكلفة في لسوق المستهدف - التمييز الناجح أداة ذات الطابع الخاص للمستهلكين الذين يشكلون القطاع المستهدف.

يبين الجدول رقم 5 خصائص إستراتيجية التركيز، والمتمثلة في تصنيع منتجات حسب خصائص قسم السوق المستهدف، وتحقيق التميز في السعر والجودة.

2.3.2.3. الإطار الوطني للمؤسسة

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية. فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وبشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائج إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها [58].

فكون المؤسسة تنتمي إلى دولة متقدمة اقتصادياً، علمياً وتكنولوجياً يجعلها تحصل على ميزة تنافسية تتمثل في توفر الإمكانيات البشرية، التقنية والمالية الضرورية لتطبيق إستراتيجية تنافسية تسمح لها بالحصول على مكانة سوقية متميزة. فمثلاً مؤسسة خاصة بصناعة السيارات في دولة مثل ألمانيا أو اليابان تتميز بدرجة عالية من التطور التكنولوجي وكفاءة الموارد البشرية وتأهيلها لها عدة مزايا تنافسية تتمثل في: السمعة الجيدة للسيارات الألمانية واليابانية وتوفر اليد العاملة الجيدة والتكنولوجيا اللازمة لتحقيق التميز للمنتجات والتقليل من التكاليف، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الموارد المالية بأقل تكلفة.

3.3.2.3. الموارد والكفاءات

يتطلب تجسيد الإستراتيجية التنافسية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية تحل من خلالها مكانة مميزة في السوق، كما أن توفر هذه الموارد والكفاءات يوفر المناخ الملائم للتجديد الدائم لمنتجات المؤسسة.

1.3.3.2.3. الموارد المالية

يمكن للمؤسسات تحقيق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين. فالموارد المالية تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع. لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد [58].

2.3.3.2.3. الموارد المادية

تتضمن المعدات والتكنولوجيا، بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعمليات الإنتاج. ومن خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى [57] ص 9.

3.3.3.2.3. الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية الكفاءات والمهارات الموجودة في عمال وإدارة المؤسسة والتي يعزى إليها نجاح أو فشل هذه المؤسسة، فالكفاءات تعتبر أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى صنفين [58]:

1.3.3.3.2.3 الكفاءات الفردية

تمثل حلقة الفصل بين الخصائص والمهارات الفردية المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية أن يكون الفرد حيويًا، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، يبني علاقات جيدة مع الآخرين ويتصف بالمرونة.

2.3.3.3.2.3 الكفاءات الجماعية والمحورية

تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة هي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

4.3.3.2.3 الإمكانيات التنظيمية

تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المؤسسة [57] ص 10.

5.3.3.2.3 المعلومات

في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب [58].

6.3.3.2.3 المعرفة

تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء قدرات التجديد بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة [58].

7.3.3.2.3 التجديد

التجديد بأشكاله المختلفة تجديد المنتج، تجديد أساليب الإنتاج، آلات الإنتاج، التجديد في التسويق والتجديد في التسيير يعد أحد أهم المصادر التنافسية للمؤسسة، فالتجديد يجعل المؤسسة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بما فيها تغيرات المنافسة وسلوكات المستهلكين مما يحول

منتجات المؤسسة إلى منتجات متميزة بالمقارنة مع منتجات المنافسة، كما يساعد التجديد على إتباع إستراتيجية التقليل من تكلفة المنتجات من خلال ابتكار طرق إنتاج تضمن التقليل من المواد الأولية الضائعة أثناء عملية الإنتاج وبالتالي التقليل من تكلفة إنتاج المنتجات مما يعطيها ميزة التكلفة الأقل.

تستطيع المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية بواسطة عدة مصادر، غير أن تجديد المنتج يمكن أن يكون عامل مشترك في كل هذه المصادر. فتجديد المنتج وسيلة لتحقيق التميز بالنسبة لمنتجات المؤسسة إذا ما توفرت الموارد والكفاءات اللازمة، وتوفر الإطار الوطني الملائم لتحقيق التميز، وتوفرت إستراتيجية تنافسية للمؤسسة.

وبالتالي تجديد المنتجات لا يحقق ميزة تنافسية إلا إذا توفرت الظروف المساعدة على ذلك. وهو ما يقودنا إلى السؤال الرئيسي للبحث (كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية تحقيق ميزة تنافسية في السوق الجزائرية عن طريق تجديد المنتج).

3.3. تجديد المنتج مصدر لتحقيق ميزة تنافسية

تشهد البيئة الخارجية للمؤسسة تغيرات وتطورات كبيرة تحتم على المؤسسة وضع إستراتيجية تواجه بها هذه التغيرات، غير أن نجاح أو فشل هذه الإستراتيجية مرتبط بنجاح عملية التجديد في المؤسسة باعتباره أسلوبا ناجعا في مواجهة التغيرات البيئية وحدة المنافسة.

وسوف نتناول في هذا المبحث الثالث تجديد المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية من خلال المطالب التالية: دور التجديد في مواجهة التغيرات البيئية، إدارة التجديد كأداة لمواجهة المنافسة، والحصول على ميزة تنافسية من خلال التجديد.

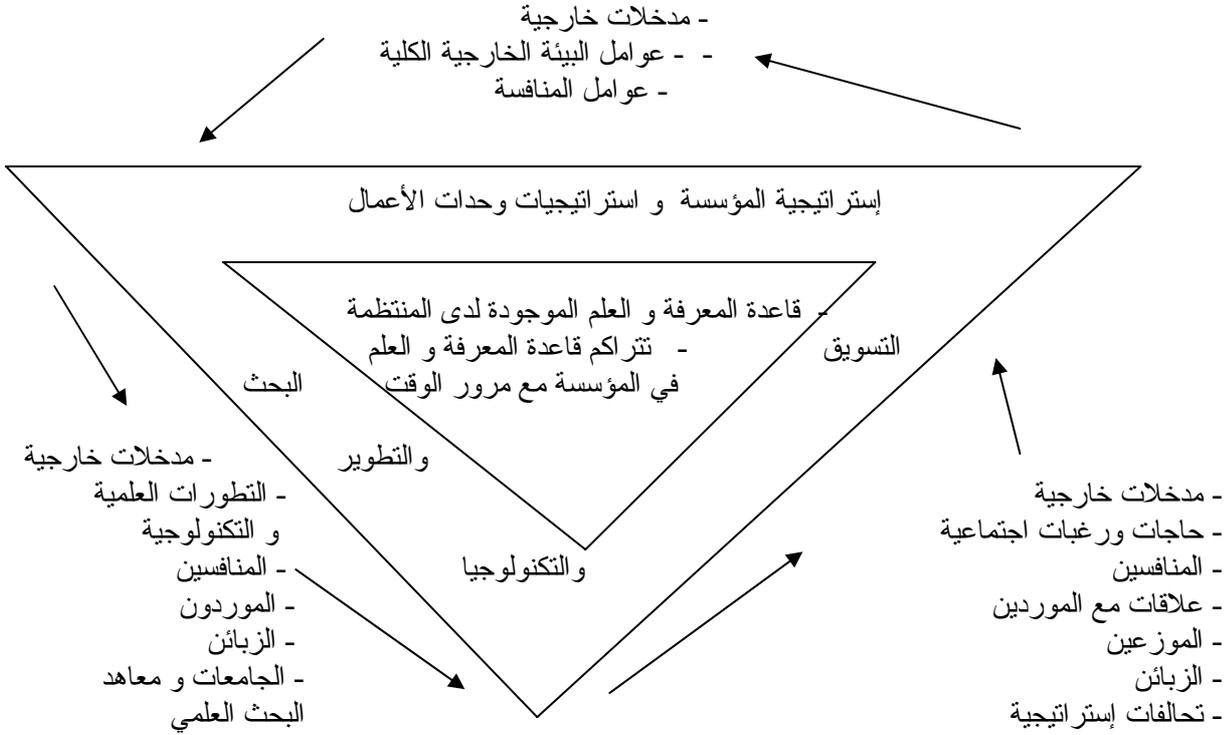
1.3.3. دور التجديد في مواجهة التغيرات البيئية

التجديد هو عبارة عن نمط تسيير يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة كما يمكنها من الحصول على مكانة مميزة في السوق، غير أن فعالية أي عملية تجديد مرتبط بالبحوث التسويقية التي تسبق هذه العملية والتي ترصد التغيرات في البيئة الخارجية.

1.1.3.3. الإطار البيئي العام لإدارة التجديد

إن نجاح عملية التجديد مرتبط بعدة عوامل داخلية وخارجية، فأى عملية تجديد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية من خلال نظام الاستخبارات التسويقية ووظيفة البحث والتطوير، بالإضافة إلى المعرفة والتكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة. فالتجديد عملية متكاملة لها مدخلاتها الخارجية والمتمثلة

في البيئة الخارجية العامة والبيئة التنافسية، ومدخلاتها الداخلية والمتمثلة في المعرفة، التكنولوجيا والتسويق، أما مخرجات عملية التجديد فتتمثل في المنتجات الجديدة، طرق جديدة للإنتاج، وأساليب جديدة في التسويق والترويج. ويوضح الجدول رقم 11 التالي الإطار العام لإدارة التجديد.



شكل رقم 11: الإطار العام لإدارة التجديد [21] ص 29

يساعدنا الشكل السابق على فهم وتوضيح التجديد كعملية إدارية في المؤسسات وهذا يساعدنا على وصف وفهم وتفسير العوامل والمؤثرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل إدارة التجديد بشكل ناجح في المؤسسة.

2.1.3.3. عوامل نجاح المؤسسة والتغيرات البيئية

عند وضع إستراتيجية يجب الأخذ بعين الاعتبار " القوى التنافسية الخمس " وعوامل النجاح المرتبطة بالهدف الاستراتيجي للمؤسسة، غير أنه يجب أن تكون عوامل النجاح السابقة ديناميكية وذلك يجعلها تواكب التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة [61].

مايكل بورتر تطرق إلى مفهوم عوامل التطور "Facteurs d'évolution" التي تسمح بتحديد المتغيرات التي تؤثر على عوامل النجاح عبر الزمن. كما أشار إلى أن المتابعة المتواصلة لعوامل التطور تسمح باستباق تطور القطاع ووضع أو إعادة تعديل إستراتيجية تتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وعوامل التطور السابقة يمكن أن تكون العامل الديمغرافي، التيارات الاجتماعية والثقافية، عادات الاستهلاك، تطور حاجات وأنماط الحياة، التشريعات القانونية، معايير أمن وحماية المستهلك، قوانين السعر والتجديد التكنولوجي والتسويقي [61].

عند تجديد المنتج لابد على المؤسسة من أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية، باعتبارها محدد أساسي لمبيعات المؤسسة.

2.3.3. إدارة التجديد أداة لمواجهة المنافسة

من الصعوبة بمكان لأية مؤسسة أن تتجاهل المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو الخصوصية وتحرير الأسواق وتنامي حجم المؤسسات الدولية وتوسع أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد ودولياً. مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المؤسسات محلياً وإقليمياً ودولياً.

كما يعتبر التجديد إحدى أهم الإستراتيجيات لمواجهة هذا التزايد في شدة وخطر المنافسة، لذا سوف نتناول في هذا المطلب عوامل النجاح في المؤسسة ومدى تأثيرها بالمنافسة، ضرورة التجديد لتحقيق التميز، بالإضافة إلى دور التجديد في مواجهة المنافسة.

1.2.3.3. المنافسة وتجديد المنتج

تبنى النظرية الكلاسيكية الجديدة على المنافسة التامة بين المؤسسات التي تنتج سلع متشابهة انطلاقاً من مدخلات متشابهة، والمنافسة مهمة في هذا المجال لأنها تمنع أي مؤسسة من رفع أسعار منتجاتها منفردة من أجل تغطية تكاليف إنتاجها وزيادة الأرباح، وتُخرق كليا هذه الفرضية من طرف التجديد، فالمؤسسات التي تطبق طرق جديدة أقل تكلفة لإنتاج منتجات موجودة يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات بأسعار السوق الحالية، ويمكن أيضا للمؤسسات التي تُنشأ منتجات جديدة ذات نوعية جيدة من كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة.

2.2.3.3. ضرورة إدارة التجديد لتحقيق التميز

في بيئة الأعمال الحالية ، الشيء المؤكد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتتنوع إستراتيجيتها ومداخلها وأساليبها وحيث في هذه البيئة تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، العمليات تتغير بسرعة.

ومن هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المبررات التنافسية لإمكان تحسين موقفها النسبي في الأسواق، وحتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين والمحتملين .

وقد أخذت المؤسسات تدرك أهمية وإدارة التميز ودوره كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات، أسواق، وتقنية عمليات، وأساليب جديدة تحقق للمنظمات ميزة تنافسية يمكن تواجها بها الغير، ليصبح التميز والتجديد النشاط الأكثر أهمية في المؤسسات المتقدمة فهو النشاط الأكثر أهمية في البقاء والنمو، وهو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل، وهو الذي ينشئ الثروة. ولتتحول المؤسسات بشكل متزايد إلى نمط جديد يمكن وصفه بالمؤسسات القائمة على التميز والتجديد [62].

ويتوجب على المؤسسات الجزائرية بصفة عامة القيام بإصلاحات متعلقة بتنظيم الموارد (مالية، بشرية، مادية) والكفاءات داخل المؤسسة بشكل يسمح بتوفير مناخ ابتكاري، من أجل أن تصبح مؤسسات قائمة على التميز والتجديد. لأن الوضع الحالي للمؤسسات الجزائرية لا يسمح بظهور منتجات جديدة ناجحة تحقق التميز.

3.2.3.3. التجديد والإستراتيجية التنافسية

لاشك في أن التطور في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدين الماضيين، وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح التجديد بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن: التكلفة ، الجودة، المرونة، و الاعتمادية، وهذا ما أكده في وقت مبكر "ولرايت" عندما اعتبر التجديد هو البعد الخامس من أبعاد الأداء الاستراتيجي، والواقع أصبحت درك أكثر من أي وقت مضى بأن التجديد هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في المؤسسات القائدة في السوق التي تتبنى مدخل التجديد الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على التحسين(مثل المؤسسات الجزائرية) [20] ص 27.

والمؤسسة التي تضع التجديد محورا أساسيا في إستراتيجيتها تسعى إلى الجديد، إلى الأحسن وإلى الأكثر مما يسمح لها بمواجهة المنافسة عن طريق المنتجات الجديدة التي تخلق لها ميزة تنافسية. غير أن الإستراتيجية كما الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف، لذا لا بد من التجديد في الميزة التنافسية عن طريق التجديد المستمر لمنتجات المؤسسة، حيث نجد في بعض الصناعات مثل صناعة السيارات الصناعية كالحافلات والشاحنات أنه لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد نظرا للتغير السريع الذي تشهده الصناعة، لذا على المؤسسة أن تحصل على سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحقيقها بالتجديد المستمر في المنتجات.

3.3.3. الحصول على ميزة تنافسية من خلال تجديد المنتج

يجب أن تسبق عملية إطلاق منتج جديد عدة مراحل أساسية لضمان نجاحه تسويقيا غير أن المؤسسات لا تملك بديلا عنه. فتجديد المنتجات أصبح مفروضا على المؤسسات نتيجة التغير المستمر في أذواق المستهلكين، ونتيجة ظهور منتجات جديدة عند المنافسين قد جعلها تأخذ جزء من حصة المؤسسة في السوق إن لم تتحرك هذه الأخيرة عن طريق إيجاد منتجات جديدة.

1.3.3.3. تنمية وتطوير الميزة التنافسية من خلال التجديد

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج التجديد (Innovation). ويعرف التجديد هنا بشكله الواسع ليشمل كل من التحسينات والتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء. ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة في التسويق، أشكال جديدة للتوزيع، ومفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات والأسواق. ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة) [53] ص98.

2.3.3.3. العناصر الأساسية في العلاقة بين تجديد المنتج والميزة التنافسية

ترتبط كل من التجديد، التقدم التكنولوجي والميزة التنافسية علاقة متعددة الأبعاد، حيث هناك ثلاث عناصر أساسية تشكل العلاقة بين التجديد والميزة التنافسية وتعتبر أحد أهم المتطلبات للحصول على ميزة تنافسية، وتتمثل هذه العناصر في:

1.2.3.3.3. وظيفة البحث والتطوير

تؤدي مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج إلى تقديم تصميمات وخصائص جديدة تسمح بأداء أفضل للمنتج، زيادة خصائص المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق، وللتفصيل في موضوع البحث والتطوير يمكن مراجعة المبحث الثاني للفصل الأول من هذه الدراسة.

2.2.3.3.3. وظيفة التصنيع

تأخذ وظيفة التصنيع مكانة هامة بين وظائف المؤسسات الصناعية لكونها المورد الأساسي لمنتجات المؤسسة التي ستوجه إلى المستهلكين، كما تلعب دورا هاما في تجديد المنتج والحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق، حيث أن إيجاد أساليب فعالة للإنتاج وإدخال تكنولوجيا حديثة للتصنيع يسمح بتنفيذ نماذج المنتجات الجديدة بشكل يلبي حاجات ورغبات المستهلكين المتجددة مما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

3.2.3.3.3. وظيفة التسويق

تضمن وظيفة التسويق في المؤسسة عملية انتقال السلع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلكين، غير أن تطور البيئة الخارجية للمؤسسة يستوجب التجديد في وظيفة التسويق حتى يتم تكيف المزيج التسويقي مع التغيرات المستمرة التي تشهدها المنافسة، البيئة التكنولوجية وأذواق المستهلكين.

هذا التكيف يتم من خلال ابتكار منتجات جديدة من ناحية التغليف (مثلا تغيير لون الغلاف الخارجي للمنتج)، التعبئة (التغيير في شكل العبوات)، خصائص المنتج، والاستهداف السوقي (مثل تخصيص صنف معين للكبار وآخر للصغار)، كما يمكن التكيف من خلال سياسة التسعير بوضع نظام تسعيري جديد يسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة سوقية تسمح لها بزيادة مبيعاتها، وكشكل آخر لهذا التكيف يمكن استحداث طرق جديدة للتوزيع، الترويج، والبيع.

3.3.3.3. التجديد في الميزة التنافسية من خلال تجديد المنتج

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيامها بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة [53] ص100.

عملية خلق مزايا تنافسية جديدة لن تكون منها فائدة إلا إذا سبقتها بحوث تسويقية واستقصاءات لمعرفة آراء، رغبات وحاجات الزبائن الجديدة والتي تتغير بتغير الزمن، هذه البحوث تحدد بشكل كبير نوعية الميزة التنافسية الجديدة التي سيتم خلقها وكيفية تجسيدها على شكل منتج جديد، والذي لا يقصد به المنتجات التي تم تصنيعها لأول مرة نتيجة تطور تكنولوجي فقط، وإنما يقصد به أي تعديل يطرأ على المنتج القديم سواء من ناحية المحتوى، الشكل، التغليف، التعبئة والخدمات التي ترافق المنتج.

المؤسسات الجزائرية بحاجة ماسة للتجديد كونه يمثل المحرك الرئيسي للنمو في المؤسسة ويساعدها على البقاء والاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشديدة، فالتجديد في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكنها من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق من جهة وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهداف النمو من جهة أخرى.

بقاء المؤسسة ونموها في السوق يظل رهينة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما في ذلك السوق والمنافسة الذين يعتبران أحد أهم العوامل البيئية وأشدّها تأثيراً على نجاح المؤسسة، فالسوق تشهد تطورات عديدة تتمثل في تغير أذواق المستهلكين، النمو الديمغرافي للسوق وعدم ولاء المستهلكين لعلامة واحدة، أما تغيرات المنافسة فأهمها زيادة عدد المنافسين، تطوير منتجات جديدة من قبل المنافسة وتقليد المنافسة لمنتجات المؤسسة.

يعد تجديد المنتج (تطوير منتجات جديدة) أحد أهم المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق حيث يسمح للمؤسسة بخلق منتجات جديدة تساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة وتحقيق أهدافها، نظراً لأن المنتجات الجديدة تكون متميزة بالنسبة للمستهلكين كما أنها قد تسمح بتقليل التكاليف وبالتالي يصبح سعرها أقل من تلك الخاصة بالمنافسة مما يحقق أحد أنواع الميزة التنافسية أو كلها، وأنواع الميزة التنافسية حددها مايكل بوتر في نوعين هما ميزة التكلفة الأقل وميزة تمييز المنتج.

وبعد تحديد الدور المهم الذي يلعبه تجديد المنتج في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في هذا الفصل، سوف نتطرق في الفصل الموالي إلى واقع عملية التجديد في المؤسسة الجزائرية والدور الذي يلعبه تجديد المنتج في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات في ظل شدة المنافسة التي تعرفها المؤسسات الجزائرية من قبل المؤسسات الآسيوية، الأوروبية، الأمريكية، حيث أخذنا المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية كنموذج عن المؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع

أهمية تجديد المنتج بالنسبة للمؤسسة " حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"

كان لانفتاح السوق الجزائرية على المؤسسات العالمية انعكاسات سلبية وإيجابية على المؤسسات الجزائرية، فقد أدى ذلك إلى إغلاق البعض منها، وقاد إلى إصلاحات وإعادة هيكلة في البعض الآخر، وهذا لتحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية مقارنة مع المؤسسات العالمية التي تفوقها خبرة في التسيير وجودة في المنتجات.

شدة المنافسة التي تشهدها السوق الجزائرية بعد دخول المنتجات الأجنبية لها جعلت المؤسسات الجزائرية، سواء العامة أو الخاصة تسعى إلى الحصول على ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء في السوق وتنمية حصتها السوقية. كما أن المؤسسات الجزائرية صار عليها التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تحدث في العالم من خلال الاتجاه نحو التجديد باعتباره نمطا تسييريا فعالا وأحد أبرز العوامل المحققة لميزة التنافسية.

وفيما يلي سنتناول المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI سوناكوم سابقا كدراسة حالة لموضوع دور التجديد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية، حيث تعرف مؤسسة SNVI منافسة شديدة من قبل عدة مؤسسات عالمية. وبالتالي صار يجب البحث عن كيفية جعل تجديد المنتج مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- تقديم المؤسسة محل دراسة الحالة.

- البيئة التسويقية للمؤسسة والمنتجات الجديدة.

- تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة SNVI من خلال التجديد المستمر في المنتج.

1.4. تقديم مؤسسة SNVI

تعد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية واحد من المؤسسات التي انبثقت من المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOME، بعد الإصلاحات التي عرفتها هذه الأخيرة كغيرها من المؤسسات الوطنية الجزائرية سنة 1981، والتي كانت أحد المشاريع الصناعية الكبرى التي أنجزتها الجزائر في أواخر الستينيات، وسنحاول في هذا المبحث تقديم معلومات حول المؤسسة.

1.1.1.4. لمحة تاريخية عن مؤسسة SNVI

أنشأ أول مصنع لتركيب السيارات على أرض الجزائر في 02 جوان 1957، حيث كانت لا تزال تحت وطأة الاستعمار الفرنسي، أقيم المصنع من قبل مؤسسة (برلي) BERLIET، وكان صاحبها آنذاك فرنسيا يدعى (برلي)، وبقرار من السلطات الاستعمارية شرع في بناء هذا المصنع المختص في تركيب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل في المنطقة الشرقية لعاصمة البلاد والتي تبعد حوالي 30كم عنها .

وقد تم إخراج أول شاحنة من النوع الثقيل على أرض الجزائر في 15 أكتوبر 1958 وكانت نقطة البداية نحو المزيد من الإنتاج، والتطور في هذا القطاع الحساس، لكن كانت هناك عراقيل متمثلة في استبدال السلطات الاستعمارية واحتكارها لهذا المصنع.

وبعد الاستقلال، وفي جوان 1964 قررت الحكومة الجزائرية المشاركة في رأسمال المصنع بنسبة 40% عن طريق بنك الجزائر للتنمية BAD.

1.1.1.4. مرحلة تأسيس SONACOM من 1967 إلى 1980

بمقتضى المرسوم رقم (150/67) الصادر بتاريخ 09 أكتوبر 1967 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM، والتي كلفت بترقية و تطوير قطاع الصناعات الميكانيكية والتكفل بإنتاج واستيراد وتصدير السيارات ومكوناتها، وصيانتها.

ولتحقيق هذا الهدف تم خلال الرباعي الأول (1970/1973) الشروع في استثمار يقدر بـ 2.5 مليار دينار جزائري، وهذا من أجل بناء سبع وحدات صناعية، تساهم في إنتاج السيارات الصناعية وهي:

- مصنع تركيب الشاحنات.
- مصنع تركيب الحافلات.
- مصنع الصفائح المعدنية.
- مصنع تشكيل المعادن.
- مصنع الحدادة.
- مصنع السباكة.

- مصنع هياكل السيارات.

وفي سنة 1971 قامت الحكومة الجزائرية بتأميم جميع الوحدات الإنتاجية وضممتها إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOME.

2.1.1.4. تطور مؤسسة SNVI من 1981 إلى 1994

عرفت المؤسسات الوطنية في سنة 1981 إعادة هيكلة عضوية، والتي مست أيضا المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية، لتتبع عنها المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية (SNVI)، بواسطة المرسوم رقم 342/81 المؤرخ يوم 12 ديسمبر 1981. وأسندت للمؤسسة مهمة إنتاج، توزيع، استيراد وتصدير السيارات الصناعية، بالإضافة إلى تركيبها وصيانتها. وأصبحت في هذه المرحلة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مؤسسة عمومية اجتماعية (EPS).

3.1.1.4. تحولات مؤسسة SNVI من 1995 إلى 2000

أصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مؤسسة عمومية اقتصادية، وذلك في شهر ماي 1995، حيث قامت بتغيير إطارها القانوني وتم تسييرها جماعيا، ومنه تم تنصيب SNVI في شكل مؤسسة بالأسهم SPA، ذات رأسمال اجتماعي مقدر بـ 2.2 مليار دينار جزائري.

وبما أنها أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) وضعت تحت مراقبة الشركة القابضة العمومية للميكانيك، وهذا تطبيقا لسياسة إعادة الهيكلة المطبقة من طرف الدولة سنة 1994، وتوجه من طرف مجلس مساهمات الدولة والذي يترأسه رئيس الحكومة. وتمارس الشركة القابضة وبتفويض صلاحيات التصرف في أسهم المؤسسة التي تخول إليها، وتحديد سياسات الاستثمار وكل استراتيجيات إعادة الهيكلة الموجودة في المؤسسة. وفي 03 جوان 2000 أصبحت الشركة القابضة للميكانيك تحت اسم الشركة العمومية القابضة للميكانيك والإلكترونيك.

ومن خلال هذا المطلب نستنتج أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية كانت تحتكر السوق الجزائرية للسيارات الصناعية قبل أن يتم فتح السوق الجزائرية أمام المؤسسات الأجنبية والمستوردين الخواص، حيث كانت المؤسسة هي المنتج والمستورد الوحيد للسيارات الصناعية بالجزائر. غير أنها تعرف الآن منافسة شديدة من طرف وكلاء وممثلي المؤسسات الأوروبية والأسبوية بالجزائر، مما جعلها تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء في السوق الجزائرية.

2.1.4. تعريف مؤسسة SNVI ، أهدافها ومهامها

بعد تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة من ناحية نشأتها وتطورها، سنحاول في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) سوناكوم سابقا.

1.2.1.4. تعريف مؤسسة SNVI

يمكن تعريف مؤسسة SNVI على أنها مؤسسة ذات أسهم تم إنشاؤها بهدف البحث، والتطوير، والإنتاج، والتصدير والتوزيع في قطاع السيارات الصناعية ومكوناتها على أرضية صناعية تفوق 260 هكتارا، مقرها الاجتماعي متواجد بالروبية، الطريق الوطني رقم 5، صندوق بريد 153 الجزائر.

و يقدر رأسمالها الاجتماعي بحوالي 2.2 مليار دينار جزائري بموجب قرار المجلس الوطني للتخطيط رقم 457DP/CNP، حيث أن رأس المال مقسم على 4400 سهم بقيمة اسمية قدرها 500.000 دج مكتتبه و محررة من قبل الدولة و محجوزة 100 % من قبل شركة تسيير مساهمة الدولة.

2.2.1.4. أهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مؤسسة عمومية اقتصادية تجسد أهميتها على المستوى الوطني في عملية تحقيق الأهداف التالية:

1.2.2.1.4. العمل على تلبية الطلب الوطني من السيارات الصناعية (شاحنات، حافلات، وهياكل صناعية) وقطع الغيار من الناحية الكمية والنوعية، وهذا يتحقق بوفرة وجودة الإنتاج.

2.2.2.1.4. ترقية صناعات السيارات بالجزائر، واستعمال تقنيات متطورة، والتحكم بالتكنولوجيا من خلال تشجيع عملية البحث والتطوير.

3.2.2.1.4. توفير المنتجات والخدمات الخاصة بها (سيارات صناعية، قطع الغيار وخدمات الصيانة) بأسعار معقولة، والعمل على تحسين مردوديتها.

4.2.2.1.4. توسيع شبكتها التوزيعية وتقديم خدمات ما بعد البيع في كل أنحاء الوطن من أجل توسيع حصتها السوقية على المستوى الوطني.

5.2.2.1.4. تكوين الإطار المتخصصة والقيام بالتربصات المنتظمة للموظفين.

6.2.2.1.4. المساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي للوطن.

7.2.2.1.4. توفير الشروط اللازمة للدخول إلى الأسواق العالمية من خلال تحسين جودة المنتجات وجعلها بنفس جودة المنتجات الأوروبية والآسيوية.

من خلال أهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، يمكن القول أنها مؤسسة تسعى إلى الحصول على حصة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية رغم المنافسة التي تعرفها من العديد من وكلاء وممثلي المؤسسات الأوروبية والصناعية للسيارات الصناعية.

3.2.1.4. مهام المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

لقد أوكلت للمؤسسة SNVI العديد من المهام مرتبطة بتطوير وتنسيق مختلف النشاطات المتعلقة بصناعة السيارات الصناعية وتسويقها، وهذه النشاطات تتمثل في الآتي:

1.3.2.1.4. نشاطات البحث والتطوير

نظرا للتغيرات والتطورات التي تشهدها الأسواق العالمية للسيارات الصناعية، فإن SNVI تسعى لمواكبة هذا التغير، مما يجعلها تهتم بجمع المعلومات من خلال قيامها بدراسات للسوق الصناعي، كما تعمل على تطوير وتجديد منتجاتها لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين المتجددة.

2.3.2.1.4. نشاطات التصنيع

تعتبر من أهم نشاطات المؤسسة وتقع تحت مسؤولية المديرية الصناعية، حيث تقوم وحداتها بإنتاج قطع السباكة الخامة (Fonderie)، إنتاج قطع الغيار (Pièces de rechange) وتركيب السيارات الصناعية (Montage)، بالإضافة إلى مراقبة الجودة وطرق الإنتاج. ورغم ذلك فالمؤسسة تستورد العديد من مستلزمات صناعة السيارات الصناعية كما سوف نلاحظ في المبحث الثاني.

3.3.2.1.4. نشاطات التوزيع والصيانة

تتمثل هذه النشاطات فيما يلي:

- بيع السيارات الصناعية وتجهيزاتها في الأسواق المحلية أو الأجنبية.
- بيع قطع الغيار المتعلقة بمنتجات المؤسسة (الشاحنات، الهياكل الصناعية والحافلات).
- تقديم خدمات الضمان، التصليح، الصيانة والعمل على تجديد المنتجات.
- توفير المعلومات والوثائق لزبائن المؤسسة.

- تقديم المساعدة التقنية للزبائن عن طريق الوحدات التجارية التابعة للمؤسسة في مختلف أنحاء التراب الوطني.

4.3.2.1.4. النشاطات الوظيفية المساعدة

وهي نشاطات غير إنتاجية لكنها تعمل على تسهيل السير الحسن للنشاطات الإنتاجية باعتبارها نشاطات تهيئ الظروف الملائمة للإنتاج.

4.2.1.4. مؤشرات اقتصادية خاصة بالمؤسسة

عرفت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في الآونة الأخيرة تغيرات تنظيمية عديدة انعكست على مرودية المؤسسة وطاقاتها البشرية، وهذا ما تبينه المؤشرات التالية:

1.4.2.1.4. رقم أعمال المؤسسة

منذ سنة 2000 بدأت المؤسسة بتقديم عدة منتجات جديدة سواء من خلال تعديل بعض خصائص المنتجات القديمة مثل حافلة 100v8 أو من خلال ابتكار منتجات جديدة كلياً مثل حافلة Safir. وهذا ما أدى إلى تزايد رقم الأعمال الذي حققته المؤسسة من 2001 إلى 2004 ليعود ويتناقص منذ 2005 إلى غاية اليوم لأسباب تتعلق بعدم اقتناع الزبائن بجودة المنتجات الجديدة للمؤسسة.

جدول رقم 06 تطور رقم أعمال مؤسسة SNVI [63]

<u>السنة</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u> (تقدير)
رقم الأعمال الوحدة مليار دينار جزائري	13,58	14,71	19,13	18	17,473	19

والملاحظ من الجدول رقم 6 أن رقم أعمال المؤسسة عرف تراجعاً سنة 2006 مقارنة بسنة 2005، رغم أن المؤسسة قدمت منتج جديد في تلك الفترة وهو حافلة 100v8 الجديدة، مما يقودنا إلى طرح

سؤال يتمثل في سبب هذا التراجع في رقم الأعمال رغم التجديد في منتجات المؤسسة سوف تتم الإجابة عنه في المبحث الثالث.

- وقد حققت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية سنة 2006 رقم أعمال قدره 17.47 مليار دينار جزائري، يتوزع على النشاطات المختلفة للمؤسسة كالآتي:
- سيارات صناعية (منتجات نهائية) : 414.47 مليار دج.
 - قطع الغيار: 1.867 مليار دج.
 - بناءات (Chalets): 0.104 مليار دج.
 - نشاطات أخرى: 0.188 مليار دج.

2.4.2.1.4. تطور عدد عمال مؤسسة SNVI

لقد عرف حجم العمالة تراجعاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة وهذا راجع للإصلاحات وإعادة الهيكلة التي عرفتها مؤسسة SNVI، وهذا ما يلاحظ من الجدول التالي:

جدول رقم 07: تطور عدد العمال في مؤسسة SNVI [64]

السنة	2000	2001	2002	2003	2004
عدد العمال	9165	8761	8200	8240	8278

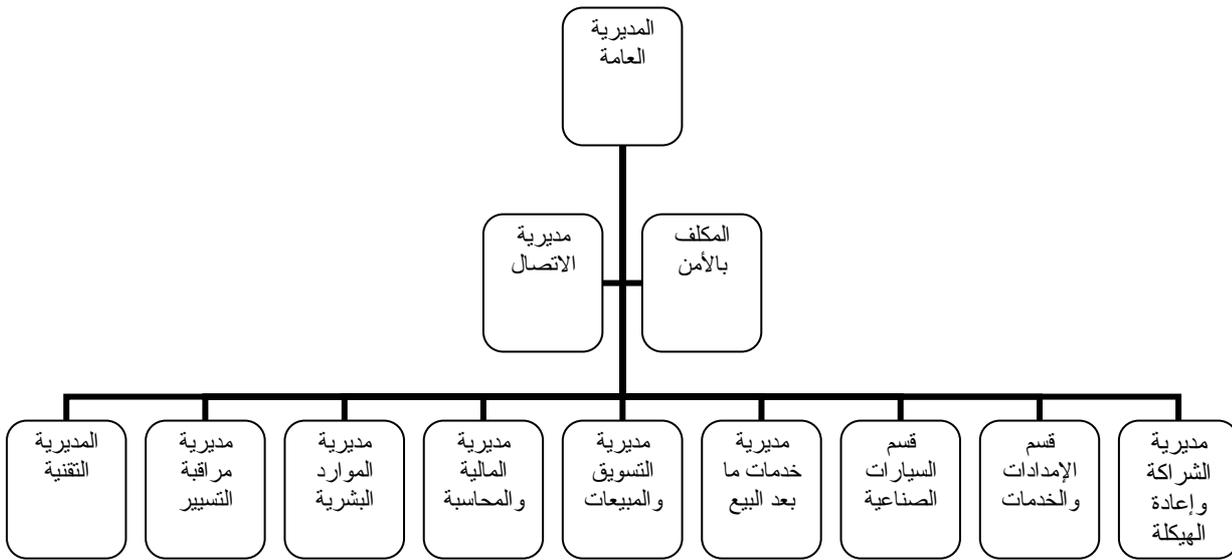
ابتداءً من سنة 2002 حتى يومنا هذا لم يعرف عدد العمال تغييراً كبيراً لذا فهو بقي ثابتاً تقريباً حيث كل توظيف جديد يكون لملء فراغ منصب نتيجة المرض، التقاعد أو أسباب أخرى.

مما سبق نلاحظ أن مبيعات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في تزايد منذ 2002، وهذا راجع لإطلاق المؤسسة لعدة منتجات جديدة تداركت من خلالها بعض النقائص التي كانت موجودة في المنتجات القديمة، بالإضافة إلى أن الطلب في سوق السيارات الصناعية (الحافلات، الهياكل لصناعية والشاحنات) في تزايد خلال السنوات الماضية.

غير أن هذا التزايد توقف سنة 2006 نتيجة لاشتداد المنافسة ودخول السيارات الصناعية الصينية للسوق الوطنية عن طريق الوكلاء. مما يفرض على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية البحث عن ميزة تنافسية جديدة من خلال تجديد منتجاتها انطلاقاً من حاجات ورغبات الزبائن في السوق الجزائرية.

3.1.4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

لقد تم في سنة 2005 إعادة هيكلة تنظيم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وهذا بهدف جعلها أكثر مرونة في تعاملاتها الداخلية، وتمكينها من مواجهة التحوّلات البيئية المحيطة بها، وكان هذا عن طريق إنشاء مديريات جديدة، و هي: مديرية الاتصال، مديرية التسويق والمبيعات ومديرية خدمات ما بعد البيع، وهاتين المديريتين الأخيرتين تم جعلهما مستقلتين تنظيمياً عن المديرية التجارية التي تم إلغاؤها من الهيكل التنظيمي الجديد. والشكل رقم 12 التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.



شكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI [65]

1.3.1.4. المديرية العامة

ويتزأسها المدير العام الذي يمثل رأس هرم الإدارة في المؤسسة، وتتمثل مهام المديرية العامة فيالتنسيق بين مختلف المديريات (مديرية التسويق والبيع، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية) والأقسام (قسم السيارات الصناعية، قسم الإمدادات والخدمات) والسهر على تحقيق أهداف المؤسسة.

1.1.3.1.4. مساعد المدير العام المكلف بالأمن

يعد أمن العمال وسلامة التجهيزات، المركبات والمديريات أحد الأولويات الرئيسية للمؤسسة لذا تم تعيين مساعد مدير عام مكلف بالأمن، وهو مكلف بالتنسيق بين المجموعات المكلفة بأمن مختلف أقسام

وحدات المؤسسة والسهر على أداء الأعمال في ظروف جيدة، وتأمين دعم المعطيات المتعلقة بالميدان الأمني عن طريق تحليل النتائج ووضع الحلول المناسبة لتجنب الأخطار المهنية.

2.1.3.1.4. مديرية الاتصال

تتمثل مهمة مديرية الاتصال بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في تفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتقديم صورة جيدة للمؤسسة في السوق الجزائرية. ويتمثل الاتصال داخل المؤسسة في العلاقة بين الإدارة العليا، المديريات الفرعية والعمال. أما الاتصال الخارجي فيتمثل في صورة المؤسسة في البيئة المحيطة بها وضمان تفاعل المؤسسة والبيئة بصورة تحقق أهداف المؤسسة.

2.3.1.4. مديرية مراقبة التسيير

تتمثل مهامها في تحديد وتنظيم النشاطات بما يلائم المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، تحديد إستراتيجية أنظمة المعلومات بالمؤسسة ووضعها قيد العمل بالاشتراك مع مسؤولي الوظائف، تأمين المراجعة العامة لهياكل المؤسسة والتدقيق في الحسابات ومراقبة سير العمل بالمؤسسة.

3.3.1.4. مديرية خدمات ما بعد البيع

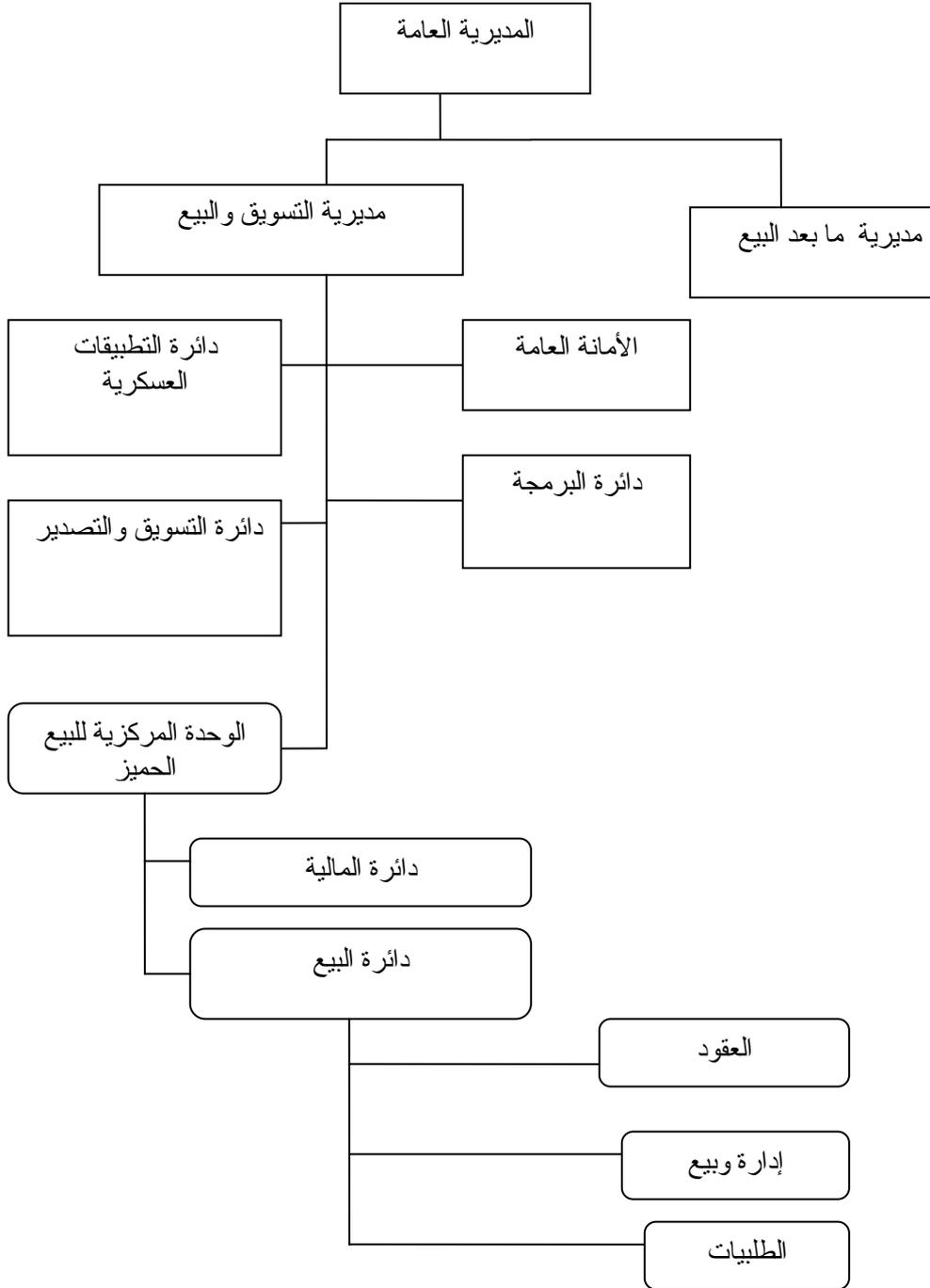
تقوم بمتابعة المنتج الموجود عند الزبائن بعد البيع وتتصل بهم باستمرار، كما تقوم بتقديم خدمات ما بعد التصليح والصيانة وتوفير قطع الغيار عن طريق الوحدات التجارية المنتشرة عبر التراب الوطني والتي تقوم باستلام مختلف طلبات الزبائن.

4.3.1.4. مديرية التسويق والبيع

هي مديرية جديدة ظهرت بعد إعادة هيكلة مؤسسة SNVI سنة 2005 للأهمية التي يمثلها التسويق بالنسبة للمؤسسة، لأن المشكل اليوم بالنسبة للمؤسسة ليس الإنتاج، ولكن استجابة ما تنتجه للتغيرات في حاجات الزبائن، وتتمثل مهام هذه المديرية في:

- وضع إستراتيجية تسويقية عامة ومناسبة.
- دراسة السوق الداخلي والخارجي وتجميع كافة المعومات الخاصة بالقطاع.
- تحديد إستراتيجيات الأسعار والتوزيع والترويج والاتصال.
- توزيع المنتجات من خلال قنوات عبر كل أنحاء الوطن.

ورغم وجود مديرية للتسويق بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، إلا أن وظيفة التسويق لا تشارك في عملية تجديد المنتج. نظرا لأن عملية البحث عن أفكار المنتجات الجديدة لا تأخذ بعين الاعتبار حاجات الزبائن وإنما تركز فقط على الجانب التقني للمنتجات الجديدة، مما أدى إلى فشل عدة منتجات جديدة في السوق (مثل حافلة 70L6 الجديدة).



من خلال الشكل السابق نلاحظ أن مديرية التسويق تتكون من:

1.4.3.1.4. دائرة التطبيقات العسكرية: وتتمثل مهامها في تلبية حاجات وزارة الدفاع الوطني من السيارات الصناعية.

2.4.3.1.4. دائرة التصدير: تتكفل بتصدير منتجات المؤسسة نحو الخارج.

3.4.3.1.4. دائرة البرمجة: وتقوم بعملية مراجعة وبرمجة جميع العمليات التي تقوم بها المديرية التسويقية.

4.4.3.1.4. مديرية الوحدة المركزية للبيع بالروبية (محل إجراء التربص): وهي من المديريات التي تشهد تطوراً كبيراً وتساهم بنسبة كبيرة في مبيعات المؤسسة.

5.3.1.4. مديرية الموارد البشرية

وظيفتها تطوير تسيير الموارد البشرية بطريقة تنعكس على وظائف المؤسسة، تخفيض المستويات الرئاسية، وإعادة النظر في سياسة المكافآت وذلك من أجل تسيير أفضل للطاقات البشرية الموجودة داخل المؤسسة، كما أن أي عملية توظيف داخل المؤسسة لا بد أن تكون تحت إشرافها لاختيار العناصر التي تتماشى وأهداف المؤسسة.

6.3.1.4. مديرية المالية والمحاسبة

وهي المسؤولة عن تسيير خزينة المؤسسة، كما تعمل على تحديد الطرق التقنية المحاسبية والجبائية الملانمة لنشاط المؤسسة مع احترام القوانين، تأمين مسك الدفاتر المحاسبية وإعداد القوائم المالية للمؤسسة (الميزانية، جدول حسابات النتائج والجدول المساعدة).

7.3.1.4. المديرية التقنية

تتمثل مهمتها في إعداد البحوث والدراسات ومتابعة برامج التنمية والتصنيع بالمؤسسة لمسايرة التطورات الحاصلة في الميدان، وتقوم بالمراقبة المستمرة لنوعية المنتجات بمختلف أنواعها والعمل على تطويرها من كل الجوانب.

مما سبق نستنتج أن المديرية التقنية مكلفة بعملية تطوير المنتجات الجديدة، حيث تركز المديرية على عملية تحسين الجانب التقني للمنتجات من خلال تحسين الجانب الميكانيكي، أو تصميم الشكل الخارجي

للسيارات الصناعية، دون أن تولي أي اهتمام إلى تكييف المنتجات مع التغيير في حاجات ومتطلبات الزبائن.

2.4. البيئة التسويقية لمؤسسة SNVI والمنتجات الجديدة

تشهد سوق الحافلات الجزائرية طلبا متزايدا على هذا النوع من المنتجات كما أن السوق أصبحت تجذب إليها كبار المصنعين العالميين مثل شركات RENAULT، MERCEDES، SCANIA، ISUZU، HUNDAY، VANHOOL وغيرها مما جعل المنافسة تشتد على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وبالتالي أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من زيادة حصتها السوقية في الجزائر.

وسنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب كالتالي: البيئة التسويقية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، المزيج التسويقي لمؤسسة SNVI، وتجديد المنتجات في مؤسسة SNVI.

1.2.4. البيئة التسويقية لمؤسسة SNVI

تزاوّل المؤسسات نشاطها في ظل بيئة تتكون من عوامل مختلفة لها تأثيرات على مهام ووظائف المؤسسة، هذه العوامل قد تكون داخلية يمكن التحكم بها أو خارجية خارج سيطرة المؤسسة ولكن يمكنها تجنب تهديدات من خلال نظام فعال للمعلومات التسويقية وإتباع التجديد كنمط تسييري، وسنتناول في هذا المطلب البيئة التسويقية لمؤسسة SNVI من خلال تحديد العوامل الخارجية والداخلية.

1.1.2.4. البيئة الخارجية العامة

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري (المبحث الأول للفصل الثالث) يمكن تقديم البيئة الخارجية العامة لمؤسسة SNVI كما يلي:

1.1.1.2.4. البيئة الاقتصادية والسياسية

تشهد السوق الجزائرية للسيارات الصناعية وبالأخص سوق الحافلات انفتاحا تاما، فبعدها كان السوق المحلي حكرا على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وعدد قليل من المستوردين الخواص، أصبح في السنوات الأخيرة سوقا مفتوحا لجميع المؤسسات الأجنبية التي تنشط في القطاع، وهذا نظرا للتحديات التي يفرضها اقتصاد السوق، مما أدى إلى وجود مزاحمة لمؤسسة SNVI على المستوى الوطني من قبل المؤسسات العالمية.

2.1.1.2.4. البيئة القانونية والتشريعية

تحاول الدولة من خلال فتح السوق الجزائرية إرساء قواعد قانونية تزيل العراقيل المختلفة أمام دخول المؤسسات الأجنبية، وتعمل على تنظيم قطاع السيارات الصناعية وتحديد مسؤوليات وواجبات المتعاملين مع تقديم تحفيزات مختلفة لهم. وهذا ما أدى إلى دخول عدة مؤسسات أجنبية عن طريق الاستثمار المباشر، أو بإنشاء فروع و ممثلين لها في السوق الوطنية.

3.1.1.2.4. البيئة التكنولوجية لمؤسسة SNVI

تتميز البيئة التكنولوجية لمؤسسة SNVI بارتفاع الابتكارات العلمية المقدمة من مراكز البحوث، الجامعات والمؤسسات الأجنبية والتطور التكنولوجي الكبير الذي وصلت إليه صناعة الحافلات وخاصة في مجال وسائل الراحة والرفاهية " Confort " .

غير أن الملاحظ خلال دراسة نوعية قمنا بها أنه لا يتم استغلال هذه الابتكارات من قبل مؤسسة SNVI في مجال الحافلات، حيث تركز هذه الأخير في عملية التجديد على قوة المحرك والهيكل الصناعي دون أن تعطي أهمية للتغيرات في وسائل الراحة داخل السيارة الصناعية.

2.1.2.4. زبائن مؤسسة SNVI

تتعامل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مع زبائن متنوعين وهذا على أساس الطلبية، وينقسم هؤلاء الزبائن إلى محليين ودوليين كالآتي [66]:

1.2.1.2.4. الزبائن المحليون

يتمثل الزبائن المحليون في: وزارة الدفاع الوطني، وبعض المؤسسات العامة مثل سوناطراك، نפטال، سونلغاز، المؤسسة الوطنية للنقل البري (SNTR)، مؤسسة كوسيدار، مؤسسة طحكوت للنقل الجامعي.

ويتمثل الزبائن الخواص لمؤسسة SNVI في أصحاب حافلات النقل الحضري الخواص الذين يفضلون منتجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نظرا لقوة المحركات التي تحتويها حافلاتها وعدد الأشخاص الممكن تحميلهم في الحافلة.

2.2.1.2.4. الزبائن الأجنيون

منذ عدة سنوات تصدر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية منتجاتها إلى بعض الدول الإفريقية والعربية مثل: السنغال، العراق، الغابون، لبنان، المغرب، تونس، موريطانيا، الكونغو والنيجر، والملاحظ في البلدان التي تتعامل معها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أنها بلدان تتميز إما بحرارة مرتفعة أو برودة شديدة، واختيار هذه الدول لمنتجات المؤسسة هو نوعية المحركات التي تركيبها المؤسسة في الحافلات، حيث لا تعتمد المحركات على الماء مما يجنبها مشاكل تقنية في المحرك نتيجة البرودة أو الحرارة.

3.1.2.4. الموردون الأساسيون لمؤسسة SNVI

تعتمد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على موردين مختلفين من داخل وخارج الوطن، يعملون على تزويد المؤسسة بمختلف مستلزمات القطاع.

يتمثل الموردون الأجانب للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI في أكبر المؤسسات العالمية المختصة في صناعة مستلزمات السيارات الصناعية (المحركات، علب السرعة، المكابح، العجلات...)، ومن هذه المؤسسات نجد: مؤسسات Cummins، Deutz، Renault VI في صناعة المحركات، ومؤسسة ZF في صناعة علب السرعة. بالإضافة إلى موردين آخرين في صناعة المستلزمات الأخرى (أنظر الملحق الأول).

ويتمثل الموردون المحليون للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في كل من مؤسسة GMT في صناعة المحركات، مؤسسة Africaver في صناعة الزجاج، ومؤسسات أخرى (أنظر الملحق الأول).

4.1.2.4. المنافسين لمؤسسة SNVI في السوق الجزائرية

من خلال دراسة نوعية قمنا بها في محطة نقل المسافرين بخروبة، محطة نقل المسافرين بتافورة وبعض المحطات الأخرى بالجزائر العاصمة وجدنا أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI تتعرض لمنافسة شديدة من قبل العديد من المؤسسات الأوروبية والأسبوية نظرا لما تقدمه هذه الأخيرة من حافلات ذات جودة عالية من الجانب الميكانيكي جانب الرفاهية، حيث نجد في المسافات الطويلة أن المؤسسة الأكثر بيعا هي مؤسسة "HUNDAY"، كما يعرف هذا النوع من السوق دخول مؤسسات صينية قد لا تكون حافلاتها ذات جودة من ناحية المحرك، التركيب وهيكل الحافلة غير أن جانب الرفاهية الذي تحققه (Confort) يجعلها تعرف طلبا متزايدا من مؤسسات نقل المسافرين للمسافات البعيدة (كالجزائر قسنطينة، الجزائر ورقلة).

أما في النقل الحضري وشبه الحضري والنقل الجامعي تعتبر مؤسسة SNVI رائدة في السوق لكون حافلاتها مناسبة لهذا النوع من النقل، حيث لا يتطلب أن تكون الحافلات على درجة كبيرة من الرفاهية، حيث يبحث أصحاب الحافلات على قوة المحرك وعدد المقاعد، ورغم هذا فهناك منافسة من قبل عدة شركات مثل (VANHOOL, ISUZU, TATA...).

وفيما يلي جدول يبين المؤسسات المنافسة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حسب طبيعة خط النقل، حيث يمكن تقسيم سوق نقل المسافرين إلى سوقين جزئيين: سوق المسافات البعيدة وسوق المسافات القصيرة والمتوسطة.

جدول رقم 08 المؤسسات المنافسة لمؤسسة SNVI في السوق الجزائرية [67]

<u>المؤسسات المنافسة</u>	<u>طبيعة السوق</u>
MERCEDES SCANIA RENAULT MAN HUNDAY KIA وبعض المؤسسات الصينية	سوق نقل الأشخاص للمسافات الطويلة.
VANHOOL TATA JAC KIA TOYOTA ISUZU	سوق نقل الأشخاص للمسافات القصيرة والمتوسطة

من خلال الجدول رقم 08 نرى أن السوق الجزائرية للسيارات الصناعية (شاحنات وحافلات) لم تجذب فقط المؤسسات الأوروبية، بل صارت مستهدفة من قبل العديد من المؤسسات اليابانية، الكورية، الهندية والصينية. مما يفرض على مؤسسة البحث عن ميزة تنافسية تسمح لها بمواجهة هذه المؤسسات من خلال تطوير منتجات جديدة لا تقل جودة عن منتجات المؤسسات الأوروبية وبسعر تنافسي.

5.1.2.4. البيئة الداخلية لمؤسسة SNVI

البيئة الداخلية هي عبارة عن مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة، والتي لها تأثير ايجابي وسلبي على نشاط المؤسسة.

1.5.1.2.4. نقاط القوة

تتمثل نقاط قوة المؤسسة في [68]:

1.1.5.1.2.4. اعتماد المؤسسة على الشراكة مع بعض المؤسسات المعروفة في ميدان نشاطها وهذا لتطوير قدراتها وتحسين انتاجها.

2.1.5.1.2.4. امتلاك المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ل (10) وحدات تجارية تغطي معظم مناطق الوطن مما يجعلها قريبة من الزبون، كما توفر هذه الوحدات خدمات ما بعد البيع للزبائن وهو ما يعتبر نقطة قوة للمؤسسة.

3.1.5.1.2.4. وجود مراكز للتكوين تابعة للمؤسسة الوطنية مما يضمن التكوين المستمر لإطارات المؤسسة، ويوفر للمؤسسة يد عاملة ذات تكوين عال.

4.1.5.1.2.4. المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تصدر منتجاتها إلى عدة دول إفريقية وعربية.

5.1.5.1.2.4. جودة المحركات وأنظمة المكابح المستعملة في حافلات وشاحنات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

من خلال استعراض نقاط القوة الخاصة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، نستنتج أن المؤسسة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال تحسين نوعية خدمات ما بعد البيع، بالاعتماد على الوحدات التجارية التابعة للمؤسسة والممتدة عبر عدة مناطق من الجزائر.

2.5.1.2.4. نقاط الضعف

بعد القيام بمقابلات معمقة مع مسؤولين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تم استخلاص عدة نقاط ضعف للمؤسسة تنعكس على وضعية المؤسسة السوقية، أهم هذه النقاط ما يلي:

1.2.5.1.2.4. تبعية المؤسسة إلى الخارج في الميدان التكنولوجي، حيث تستورد المؤسسة أهم مكونات الحافلات والشاحنات من المؤسسات العالمية المعروفة مثل (Deutz, Cummins, KHD, ZF)، هذه

التبعية قد تنعكس سلباً على المؤسسة في حال قررت هذه المؤسسات إتباع سياسة التكامل الأمامي أي تصنيع حافلات وشاحنات، وبالتالي تصبح مؤسسات منافسة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

2.2.5.1.2.4. تعرف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، كغيرها من المؤسسات الوطنية، مشكلة قدم آلات الإنتاج، نظراً لوجود مشاكل في الحصول على تمويل للاستثمارات المتعلقة بشراء آلات جديدة ومتطورة للإنتاج.

3.2.5.1.2.4. معالجة بطيئة للطلبات المختلفة وتقديمها عادة في غير الأجل نتيجة تعقد الإجراءات الخاصة بتحضير وإعداد وتسليم الطليبة.

4.2.5.1.2.4. عدم التنسيق بين كل من مديرية التسويق، مديرية الإنتاج والمديرية التقنية في عملية تطوير المنتجات الجديدة.

5.2.5.1.2.4. وجود خلل في العملية التطويرية للمؤسسة، وهذا بسبب إهمالها لبعض المراحل الهامة في العملية، وضعف التحليل السوقي والتنبأ بالمبيعات.

6.2.5.1.2.4. عدم وجود سياسة محددة للجودة لدى المؤسسة مما أثر على جودة بعض المنتجات.

7.2.5.1.2.4. عدم الاعتماد على الدراسات التسويقية الميدانية، مثل استقصاء آراء المستهلكين لمعرفة حاجاتهم وهذا بهدف تلبيةها من خلال منتجات المؤسسة.

8.2.5.1.2.4. ضعف الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى عدم توفر المؤسسة على أنظمة معلوماتية.

وعليه من خلال عرض البيئة التسويقية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، يمكن القول أن البيئة الخارجية للمؤسسة شهدت تطورات سريعة، نتج عنها فرص تعزز بقاءها واستمرارها يمكن للمؤسسة استغلالها، وتهديدات قد تعيق نشاطها وأهدافها يمكن للمؤسسة تفاديها عن طريق التجديد المستمر في المنتج.

أما من ناحية البيئة الداخلية للمؤسسة، تمثل العديد من نقاط الضعف التي يمكن للمؤسسة تجاوزها من خلال توفير مناخ للتجديد داخل المؤسسة، ومن نقاط القوة التي يمكن للمؤسسة استغلالها في الحصول على ميزة تنافسية في السوق الجزائرية.

2.2.4. المزيج التسويقي لمؤسسة SNVI

سنحاول في هذا المطلب تناول المزيج التسويقي الذي تقدمه المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، والمتمثل في المنتج، السعر، التوزيع و الترويج.

1.2.2.4. منتجات مؤسسة SNVI

تتميز تشكيلة المنتجات التي تقدمها مؤسسة SNVI بالاتساع والاختلاف وهذا لتعدد الأقسام السوقية المستهدفة من قبل المؤسسة، حيث تختص المؤسسة بإنتاج وتركيب السيارات الصناعية باختلاف أنواعها، بالإضافة إلى نوع جديد من المنتجات يتمثل في الشاليهات (Chalets).

1.1.2.2.4. الحافلات¹

تنتج المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عدة أنواع من الحافلات، حيث يخصص كل نوع إلى قسم معين من السوق، وفيما يلي أهم الحافلات التي تنتجها المؤسسة:

1.1.1.2.2.4. حافلات كبيرة مسافات طويلة (Autocar)

هذا النوع من الحافلات (Autocar) مصمم لنقل المسافرين لمسافات طويلة، لذا فهي تتوفر على وسائل لراحة المسافرين والسائق، وأهم أنواع هذه الحافلات نجد [69]:

- حافلة 49V8 والتي تسع ل(49) مسافر ذات محرك من نوع "KHD".

- حافلة 49L6 والتي تسع ل (49) مسافر ذات محرك من نوع "Cummins 6 BT5.9".

- حافلة SAFIR والتي تسع ل (49) مسافر متوفرة بنوعين من المحركات: "Cummins 6 CTA8.3" و "KHD".

2.1.1.2.2.4. حافلات صغيرة للنقل داخل المدن (Minicar)

يتميز هذا النوع من الحافلات (Minicar) بعدد أقل من المقاعد مقارنة مع النوع السابق، كما يخصص للنقل داخل المدن، ومن أهم حافلات هذا النوع التي تنتجها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية [69]:

- حافلة 25L4 والتي تسع ل(25) مسافر ذات محرك من نوع "CMT F4L 912".

¹ - يقصد هنا بكلمة حافلات، جميع أنواع الحافلات من Autobus، Autocar، Minicar و Mini bus

- حافلة 38L6 والتي تتسع ل(38) مسافر، ذات محرك من نوع "Cummins 6 BT5.9".

3.1.1.2.2.4. حافلات كبيرة للنقل الحضري والشبه الحضري (Autobus)

وهي حافلات تتسع لعدد كبير من المقاعد مقارنة مع النوع السابق (حافلات صغيرة للنقل داخل المدن)، أهم حافلات هذا النوع نجد [66]:

- حافلة 100V8 تتسع ل(100) مسافر، ذات محرك من نوع "Deutz –F8L 413 F".

- حافلة 70L6 تتسع ل(70) مسافر، ذات محرك من نوع "Cummins 6 BT5.9".

- حافلة 100L6 الجديدة تتسع ل(100) مسافر، ذات محرك من نوع "Man D 0826 LUH".

2.1.2.2.4. الشاحنات

فيما يخص الشاحنات تقدم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أنواعا مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 09 شاحنات SNVI [66]

نوع الشاحنة	الحمولة	نوع المحرك	علبة السرعة
K66 (4x2)	6.6 طن	CMT F4L912	ZF-S5-42
K120 (4x2)	12 طن	CMT F6L912	ZF-S542
B260 (4x2)	19 طن	DEUTZ F8L413F	ZF-95-109
C260 (4x2)	19 طن	DEUTZ F8L4 13F	ZF-95-109
B350 (6x4)	19 طن	Renault 06.23.56A/3	ZF 16 S 151

كما تم تقديم شاحنات جديدة للسوق من قبل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية سنة 2003 تتمثل في TAREK (4x2) التي تصل حمولتها إلى 38 طن و TAREK (6x4) تبلغ حمولتها 70طن.

3.1.2.2.4. الهياكل الصناعية

تتمثل الهياكل الصناعية في خزانات الوقود والمياه، عربات مسطحة، مقطورات ونصف المقطورات (Remorque et semi Remorque) وحاملات الآلات الصناعية.

جدول رقم 10 الهياكل الصناعية الخاصة بمؤسسة SNVI [66]

النوع	التشكيلة (Gamme)
Remorque	Remorque
Remorque	Remorque
Semi-remorque	Semi-remorque

2.2.2.4. السعر

يتم تحديد السعر في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وفق طريقتين إحداهما تخصص للمنتجات الخاصة بالسوق المحلية وأخر لتسعير المنتجات المخصصة للتصدير إلى الخارج.

1.2.2.2.4. تسعير المنتجات المخصصة للسوق المحلية

يتم تسعير المنتجات في السوق المحلية وفق طريقة سعر التكلفة، حيث يتم استعمال المحاسبة التحليلية كأداة مساعدة على تحديد سعر المنتجات وذلك بحساب التكاليف الخاصة بكل وحدة، ثم إضافة هامش الربح الذي تحدده المؤسسة.

$$\text{سعر المنتج} = \text{سعر التكلفة} + \text{هامش الربح}$$

*سعر التكلفة = تكلفة شراء المواد الأولية + تكاليف الإنتاج + مصاريف التوزيع والتخزين

*تكلفة الشراء = ثمن شراء المواد الأولية + مصاريف الشراء

* تكلفة الإنتاج = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

2.2.2.2.4. تسعير المنتجات المخصصة للتصدير

تتم عملية البيع في الأسواق الخارجية عن طريق المشاركة في المناقصات والتي من خلالها يتم الحصول على دفتر شروط تلتزم المؤسسة بتنفيذ الجوانب التقنية والمالية المتعلقة به، ويتم تحديد السعر في هذا النوع من الصفقات من خلال مراعاة أن أقل سعر يحقق الجوانب التقنية الموجودة في دفتر الشروط ينجح صاحبه في الحصول على الصفقة.

3.2.2.4. التوزيع

تعتمد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على قنوات توزيعية خاصة بها لضمان إيصال منتجاتها للزبائن، هذه القنوات تتمثل وحدات تجارية عبر التراب الوطني كان عددها (21) وحدة تجارية للبيع، ثم تقلص ليصبح (10) وحدات تضمن عملية تسليم الطلبات وقطع الغيار، بالإضافة إلى تقديم خدمات ما بعد البيع.

4.2.2.4. الترويج

من بين نقاط ضعف المؤسسة نجد الترويج، حيث رغم المنافسة الشديدة التي تعرفها المؤسسة إلى أن سياسة الترويج لم يتم تكيفها مع هذه الوضعية.

ولطبيعة منتجات المؤسسة باعتبارها موجهة للمستهلك الصناعي نجد أن أساليب الترويج تختلف عن المنتجات العادية الموجهة للمستهلك النهائي، حيث تهدف إستراتيجية الترويج للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى التعريف بمنتجاتها وتقديم معلومات مختلفة عن المؤسسة وهذا من خلال:

1.4.2.2.4. المعارض

تعتبر المعارض أحد أهم وسائل الترويج للسيارات الصناعية نظرا لأن الزبائن بإمكانهم رؤية المنتجات عن قرب والتعرف على الخصائص التقنية للمنتجات وأسعارها، ولهذا تشارك المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في عدة معارض دولية ووطنية خاصة بالسيارات الصناعية.

2.4.2.2.4. تنظيم أبواب مفتوحة

يتم تنظيم أبواب مفتوحة عن طريق دعوة الصحفيين والصناعيين وتقديم مختلف منتجات المؤسسة وتبيين أهم ميزاتها.

3.4.2.2.4. الانترنت، الجرائد والمجلات

تعتبر الانترنت أحد أهم وسائل الإعلام في وقتنا الحالي وبالتالي قامت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بإنشاء موقع على الانترنت تقدم فيه معلومات عن نشاطها ومنتجاتها المختلفة.

كما تعتبر الجرائد والمجلات التقنية الخاصة بالسيارات الصناعية أحد وسائل الترويج التي تستعملها المؤسسة وهذا نظرا لأنها توفر معلومات تقنية مهمة حول منتجات المؤسسة، بالإضافة إلى تقديمها صور تخص هذه المنتجات وهذا لتزويد الزبائن بمعلومات كافية.

تقدم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تشكيلة متنوعة من المنتجات (حافلات، شاحنات وهايكل صناعية) لا تقل جودة عن تلك التي تقدمها المؤسسات الأجنبية، غير أن عدم مراعاة منتجات المؤسسة لحاجات ورغبات الزبائن أدى إلى عدم تحقيق المنتجات للأهداف التي سطرت لها.

تسعر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية منتجاتها الموجهة للسوق المحلية وفق طريقة سعر التكلفة، وليس وفق أسعار المنافسين، وهذا ما جعل أسعار المؤسسة غير تنافسية مقارنة مع الأسعار التي تقترحها المؤسسات الآسيوية التي دخلت السوق الجزائرية.

سياسنا الترويج والتوزيع في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية غير كافيتان للحصول على حصة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية، لذا لا بد من التنويع في قنوات التوزيع وأساليب الترويج بالمؤسسة.

ومن خلال استعراض المزيج التسويقي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، يمكن القول أن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية في السوق الجزائرية، وهذا من خلال تجديد المنتج من النواحي التالية: خصائص المنتج، خدمات البيع وخدمات ما بعد البيع.

3.2.4. تجديد المنتجات في مؤسسة SNVI

تعتبر عملية تطوير منتجات جديدة أحد أهم التحديات التي تواجهها مؤسسة SNVI وأحد أهم الأدوات لتحقيق ميزة تنافسية في السوق الجزائرية التي تتميز باشتداد المنافسة خاصة من قبل المؤسسات الأوروبية والآسيوية المعروفة في مجال صناعة السيارات الصناعية.

كما أن تطوير المنتجات في المؤسسة ليس مرتبطا بمديرية أو دائرة واحدة بل هو مرتبط بجميع المديريات (مديرية التسويق، المديرية التقنية، الموارد البشرية وقسم التصنيع) غير أن عملية التجديد لا تكون ناجحة إلا إذا سبقتها بحوث ودراسات خاص بالسوق أو بالجانب التقني.

1.3.2.4. المنتجات الجديدة لمؤسسة SNVI منذ سنة 2000

قامت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بتطوير عدة منتجات جديدة منذ سنة 2000، هذه المنتجات الجديدة متمثلة في منتجات حالية تم إدخال تحسينات عليها مثل حافلة 100V8، أو في منتجات جديدة كليا مثل حافلة SAFIR .

1.1.3.2.4. الحافلات الجديدة لمؤسسة SNVI

طورت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عدة حافلات جديدة أهمها:

1.1.1.3.2.4. حافلة SAFIR (Autocar)

تم إنهاء عملية تصنيعها سنة 2000 ثم قدمت إلى وزارة الدفاع الوطني، لاختبارها سويقيا حيث تم اكتشاف عدة نقائص بها من قبل وزارة الدفاع الوطني وتم إعادتها إلى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لتدارك النقائص الموجودة بها.

وفي سنة 2003 تم إطلاق حافلة SAFIR مجددا في السوق، وفيما يلي جدول يبين تطور مبيعات حافلة السفير منذ 2003.

جدول رقم 11 تطور مبيعات حافلة SAFIR [63]

<u>السنوات</u>	2003	2004	2005	2006	2007
<u>المبيعات</u>	10	22	22	70	45

الملاحظ في هذا الجدول أن مبيعات حافلة سفير عرفت تطورا ملحوظا من سنة 2003 إلى سنة 2006 وهي ما تعرف بمرحلة النمو، ثم تراجع المبيعات مباشرة سنة 2007، وبالتالي أصبحت الحافلة في مرحلة التدهور، وبالتالي تعرف حافلات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية دورة حياة قصيرة جدا بسبب شدة المنافسة التي تعرفها سوق السيارات الصناعية بالجزائر والتطور التكنولوجي الكبير في هذا النوع من الصناعة، وهذا ما يحتم على المؤسسة التجديد المستمر في المنتجات.

2.1.1.3.2.4 حافلة (Autobus) 100V8 الجديدة

عرفت حافلة 100V8 عدة تعديلات كان آخرها سنة 2005، حيث تم تقديم حافلة 100V8 جديدة لقي تقديمها نجاحا كبيرا في السوق، من خلال الحصول على عدة طلبيات من الزبائن الخواص ومؤسسة طحكوت للنقل الجامعي.

3.1.1.3.2.4 حافلة (Autobus) 70L6 الجديدة

هذه الحافلة تتسع لـ 70 مسافر كانت موجودة من قبل، حيث تم إجراء تعديلات عليها لتصبح أكثر استجابة لحاجات الزبائن غير أن مؤسسة SNVI قررت عدم تقديمها للسوق بعد فشلها في اختبار السوق.

4.1.1.3.2.4 حافلة (Autobus) 100L6 الجديدة

تم إنهاء تصنيعها سنة 2003 وقدمت للسوق بعد نجاح اختبارها سويقيا، إلا أنها لم تعرف رواجا كبيرا في السوق الجزائرية نظرا للتشابه الكبير بينها وبين حافلة 100v8 الجديدة، وعدم الترويج لها من قبل المؤسسة بشكل كاف لجعل الزبون يقتنع بجودتها مقارنة مع الحافلات الأخرى.

2.1.3.2.4 الشاحنات الجديدة لمؤسسة SNVI

فيما يخص الشاحنات قامت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بتطوير عدة شاحنات جديدة أهمها:

1.2.1.3.2.4 شاحنة C260 سنة 2001.

2.2.1.3.2.4 شاحنة B350 سنة 2002.

3.2.1.3.2.4 شاحنة TAREK سنة 2003.

تتميز المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بجودة شاحناتها الموجودة في السوق، رغم هذا فالمؤسسة تجدد في شاحناتها منذ 2001، بسبب المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسة من قبل المؤسسات الأوربية المتطورة تكنولوجيا مثل MAN و RENAULT.

2.3.2.4. تسير عملية تطوير المنتجات الجديدة

من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حاولنا معرفة كيفية القيام بتطوير منتجات جديدة ومقارنتها عن بما تطرقنا إليه في الجانب النظري من مراحل تطوير المنتجات الجديدة، فوجدنا أن عملية التطوير لا تأخذ الجانب التسويقي بعين الاعتبار، حيث يركز المكلفون بهذه العملية أكثر على الجانب التقني والهندسي، وفيما يلي الهيئات المسؤولة عن التطوير في المؤسسة:

1.2.3.2.4. دائرة الدراسات والأبحاث

هي دائرة تابعة للمديرية التقنية تتمثل مهامها في التكفل بمختلف الجوانب الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة أو بتحسين المنتجات الحالية، وهذا التكفل يخص الجانب التقني والهندسي للمنتج. ودائرة الدراسات والأبحاث تقوم بالبحث عن أفكار منتجات جديدة تتميز بكفاءة تقنية عالية، من خلال إجراء تعديلات صغيرة أو كبيرة على المنتجات الحالية.

2.2.3.2.4. قسم الإعلام الآلي

قسم الإعلام الآلي هو قسم جديد داخل المديرية التقنية مكون من باحثين لهم معرفة ببرامج الإعلام الآلي المتطورة، تتمثل مهامه في وضع التصاميم الأولية لبعض القطع الميكانيكية والتعديلات المختلفة.

3.2.3.2.4. قسم السيارات الصناعية

هو قسم خاص بتصنيع السيارات الصناعية حيث تتم عملية التصنيع من خلال تركيب مختلف مكونات الحافلة وفقا للتصاميم الموجودة، وبالتالي فإن قسم الإعلام الآلي يبعث بتصاميم المنتج الجديد إلى قسم السيارات الصناعية.

من خلال ما سبق، نرى أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مقتنعة بضرورة تجديد منتجاتها، وترجمت ذلك من خلال تقديم عدة منتجات جديدة للسوق منذ سنة 2000 حتى اليوم، غير أن هذه المنتجات الجديدة لم تحقق الأهداف التي سطرت لها لغياب التنسيق بين المديرية التقنية المسؤولة عن تجديد المنتجات والمديريات الأخرى بالمؤسسة كالتسويق وقسم السيارات الصناعية في عملية تطوير المنتجات الجديدة.

وفي الأخير، البيئة الخارجية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مليئة بالفرص التي يجب استغلالها والتهديدات التي يجب تفاديها، غير أن المزيج التسويقي الحالي للمؤسسة لا يمكنها من تحقيق ذلك، لذلك على المؤسسة إعادة النظر في كل من سياسة المنتج، التوزيع، الترويج والتسعير الخاصة بها.

3.4. تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة SNVI من خلال التجديد المستمر في المنتج

كما رأينا في الفصل الثالث، يعتبر التجديد أحد أهم أدوات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في جعل منتجات المؤسسة تلبي الحاجات المتغيرة للمستهلكين، بالإضافة إلى أن تجديد المنتج هو أحد عوامل تحقيق التميز لمنتجات المؤسسة. غير أن تجديد المنتج بصفة خاصة والتجديد بصفة عامة يتطلب توفر ظروف معينة وإمكانيات محددة لإنجاحه، كما أن التجديد يجب أن يكون ملحوظا عند زبائن المؤسسة.

وفيما يلي سنحاول معرفة آراء زبائن مؤسسة SNVI الحاليين والمحتملين حول مدى استجابة المنتجات الجديدة لرغباتهم وحاجاتهم وهل هي كافية لتجعل منتجات مؤسسة SNVI مميزة لديهم مقارنة مع المنتجات الأخرى، ونظرا لتنوع تشكيلة منتجات المؤسسة أخذنا الحافلات كنموذج لهذه الدراسة المتمثلة في استقصاء آراء الزبائن الحاليين والمحتملين للمؤسسة محل الدراسة.

وسنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب مقسمة كما يلي: استقصاء الزبائن الحاليين والمحتملين، تصميم قائمة الاستقصاء، وتحليل نتائج الاستقصاء.

1.3.4. استقصاء الزبائن الحاليين والمحتملين

يتناول هذا المطلب أهداف الاستقصاء، حجم العينة التي تم استقصاؤها وأنواع الأسئلة المستعملة في قائمة الاستقصاء.

1.1.3.4. أهداف الاستقصاء

يهدف هذا الاستقصاء إلى الحصول على المعلومات اللازمة لدراسة موضوع البحث والذي هو دور تجديد المنتج في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة SNVI بصفة خاصة، وهذه المعلومات تتمثل في الإطلاع على كل من:

1.1.1.3.4. مدى معرفة أصحاب الحافلات الخواص والمؤسسات العامة لمؤسسة SNVI (SONACOME سابقا) مقارنة بمصنعي الحافلات الآخرين، ومدى تأثير ذلك على نجاح المنتجات الجديدة للمؤسسة.

2.1.1.3.4. وزن كل معيار من المعايير التي يضعها أصحاب الحافلات عند شراء حافلة ماء، وبالتالي تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة تجديد المنتج من خلالها من أجل الحصول على ميزة تنافسية تتمثل في تميز منتجاتها.

3.1.1.3.4. الأهمية التي يمنحها تجديد المنتج بالنسبة للمؤسسة المصنعة للحافلات من وجهة نظر الزبون (أصحاب الحافلات).

4.1.1.3.4. درجة رضا الأشخاص الذين يملكون حافلة SNVI عن أدائها.

5.1.1.3.4. هل الزبائن (زبائن مؤسسة SNVI) على علم بالمنتجات الجديدة لمؤسسة SNVI.

6.1.1.3.4. هل يوجد تعديل أو تحسين عند مقارنة حافلات SNVI الجديدة مع القديمة وما طبيعة هذا التعديل. وهل يرى الزبائن بأنه موجود. لأن تجديد المنتج كما رأينا في الجانب النظري لا بد وأن يحس به الزبون حتى يكون ناجحا ويؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

7.1.1.3.4. النقائص الموجودة في حافلات المؤسسة محل الدراسة وذلك لتحديد النقاط التي يجب على مسؤولي عملية تجديد المنتج في المؤسسة أخذها بعين الاعتبار.

2.1.3.4. اختيار العينة

تمر عملية اختيار العينة التي سوف يتم استقصاؤها بثلاث خطوات أساسية وهي: تحديد مجتمع المعاينة، تحديد طريقة المعاينة، تحديد حجم العينة.

1.2.1.3.4. تحديد مجتمع المعاينة

يتمثل مجتمع المعاينة في مؤسسات النقل الجماعي في المناطق الحضرية، شبه الحضرية وما بين الولايات، وحصرتنا مجتمع العينة في ولاية الجزائر نظرا لعدم إمكانية معاينة مؤسسات النقل في 48 ولاية، كما أن ولاية الجزائر تمثل جزءا كبيرا من السوق الوطنية أي ما يقارب 10 بالمائة من السوق الجزائرية حسب إحصائيات وزارة النقل.

ويصل عدد مؤسسات النقل الجماعي العامة والخاصة على المستوى الوطني إلى 49829 مؤسسة، أما مجتمع المعاينة (مؤسسات النقل الحضري وما بين الولايات في الجزائر العاصمة) يبلغ حجمه 4367 مؤسسة.

2.2.1.3.4. اختيار طريقة المعاينة

طريقة المعاينة المستخدمة هي المعاينة الطباقية (Le Sondage stratifié) حيث قسمنا مجتمع مؤسسات النقل ما بين الولايات والنقل الحضري و شبه الحضري إلى فئتين:

فئة مؤسسات النقل ما بين الولايات.

- فئة مؤسسات النقل الحضري وشبه الحضري.

وهذا لأن لكل فئة خصائصها ونوع الحافلات الخاص بها مما يزيد من دقة نتائج الدراسة، كما أن العينة التي تم استقضاؤها هي عينة طبقية ممثلة (عينة متناسبة)، والمقصود بالعينة المتناسبة أن العينات المحلية داخل كل طبقة موزعة تناسيبا مع حجم الطبقات:

نرمز لمجتمع الدراسة بـ N

- نرمز لفئة مؤسسات النقل ما بين الولايات بـ Nw

- نرمز لفئة مؤسسات النقل الحضري وشبه الحضري بـ Nu

$$Nw/N = nw/n$$

$$Nu/N = nu/n$$

حيث n هو حجم العينة، والعينات المحلية يرمز لها بـ (nw, nu) .

3.2.1.3.4. تحديد حجم العينة

العينة التي أخذناها للقيام بعملية الاستقضاء هي عينة طبقية ممثلة حجمها 100 مؤسسة نقل جماعي بالحافلات سواء كانت شخص مادي أو معنوي، وهي موزعة كما يلي:

- 31 مؤسسة نقل بين الولايات [70]:

عينة ما بين الولايات = عدد م النقل بين الولايات / عدد م النقل

$$= 31 \text{ مؤسسة} = (2999+1368)/1368 \times 100$$

- 69 مؤسسة نقل حضري وشبه حضري:

عينة النقل الحضري والشبه الحضري = عدد م ن ح وش ح/عدد م النقل

$$= 69 \times 100 / (2999 + 1368) = 69 \text{ مؤسسة}$$

4.1.3.4 الحدود الزمنية والمكانية للاستقصاء

تمت عملية الاستقصاء في عدد من محطات النقل الخاصة بالمسافرين بالجزائر العاصمة محطة باش جراح، محطة بيزي ومحطة عيسات ايدير بساحة أول ماي، محطة بن عكنون ومحطة ساحة الشهداء، المحطة المركزية لنقل المسافرين بخروبة ومحطة تافورة.

أما المجال الزمني، فقد استغرق الاستقصاء أكثر من شهر أي من 2008/03/10 إلى 2008/04/20.

2.3.4. تصميم قائمة الأسئلة

إن عملية تصميم قائمة الاستقصاء تتطلب الأخذ بعين الاعتبار قدرة المستجوبين على فهم الأسئلة وبالتالي لا بد أن تكون الأسئلة المستعملة مفهومة ومتسلسلة لتحقيق الهدف منها وهو الحصول على المعلومات التي تساعد في حل إشكالية البحث.

1.2.3.4. تصميم قائمة الأسئلة

قمنا بتصميم قائمة الأسئلة بشكل يمكننا من الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة هذا البحث، حيث يهدف الجزء الأول من القائمة إلى قياس درجة معرفة أصحاب مؤسسات النقل لعلامة SNVI (سوناكوم سابقا) مقارنة مع العلامات الأخرى.

الجزء الثاني من القائمة يهدف إلى معرفة الجواب الخاصة بالمنتج و التي يمكن للمؤسسة التجديد فيها من أجل الحصول على ميزة تنافسية في السوق الجزائرية من خلال التميز بالمنتج.

الجزء الثالث خاص بزبائن مؤسسة SNVI الحاليين لمعرفة درجة رضائهم عن حافلات المؤسسة، بالإضافة إلى تقييمهم للمنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالقديمية، بينما تناول الجزء الرابع الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة SNVI حسب رأي مؤسسات النقل والذين يمثلون السوق الجزائرية، بينما تناول الجزء الخامس البيانات الوصفية للمستجوبين، (أنظر الملحق رقم 2).

2.2.3.4. أنواع الأسئلة المستعملة في قائمة الأسئلة

اعتمدنا في تصميم قائمة الأسئلة على عدة أنواع من الأسئلة:

1.2.2.3.4. الأسئلة المفتوحة

وهي أسئلة تتطلب إجابة مفتوحة وبدون قيود، وتم التعبير عنها من جانب المستقصى منه بحرية وبأسلوبه الخاص ومن أمثلة هذا النوع من الأسئلة:

- ما اسم الحافلة التي تملكها؟.....

2.2.2.3.4. الأسئلة المغلقة متعددة الاستجابات

هي أسئلة تحتوي على استجابات متعددة بديلة يطلب من المستقصى منه أن يختار تلك الاستجابة البديلة، حيث يمكن أن يختار أكثر من إجابة، وهذا تعبيراً عن رأيه أو اتجاهاته أو صفته، وكمثال عن ذلك:

- باعتبارك مالك لحافلة، حدد من بين مصنعي الحافلات المذكورين أدناه الذين تعرفهم؟(يمكن اختيار أكثر من إجابة)

<input type="checkbox"/>	VANHOOL	<input type="checkbox"/>	RENAULT	<input type="checkbox"/>	MAN	<input type="checkbox"/>	SNVI
<input type="checkbox"/>	HUNDAY	<input type="checkbox"/>	MERCEDES	<input type="checkbox"/>	JAC	<input type="checkbox"/>	TOYOTA
<input type="checkbox"/>	TATA	<input type="checkbox"/>	ISUZU	<input type="checkbox"/>	KIA	<input type="checkbox"/>	SCANIA

3.2.2.3.4. أسئلة مغلقة ذات استجابتين فقط

وتعتبر من الأسئلة ذات الاستجابات البديلة أو المحددة بصورة نمطية مسبقاً تشتمل على استجابتين اثنتين فقط، مثال ذلك:

- الطبيعة القانونية للشخص ؟

مادي معنوي

4.2.2.3.4. أسئلة مصفاة (Filtres)

يمكن من خلالها توجيه الأسئلة لفئة معينة من المستجوبين فقط، مثل ذلك:

- هل تملك حافلة من نوع SNVI؟

نعم لا

5.2.2.3.4. الأسئلة المعتمدة على المقاييس

يمكننا هذا النوع من الأسئلة من معرفة رأي المستقصى منه حول عبارة، أو منتج، أو علامة أو معيار معين، مثل ذلك:

- هل أنت راض باختيارك لها؟

غير راض غير راض غير محدد راض راض جدا

إطلاقا

- ما هي درجة أهمية المعايير التالية عند اتخاذ قرار شراء حافلة؟

المعايير	غير هام تماما	غير هام	غير محدد	هاما	هاما جدا
1- نوع المحرك وعلامته					
2- راحة المسافرين داخل الحافلة " Confort "					
3- توفر قطع الغيار والصيانة					
4- La suspension					
5- تصميم الشكل الخارجي للحافلة (Design)					
6- عدد المقاعد وحمولة الحافلة					
7- سعة خزان الوقود "Réservoir"					
8- نوعية علبة السرعة (Lever, automatique)					
9- بلد تركيب الحافلة					

3.2.3.4 اختبار قائمة الأسئلة

لاختبار مصداقية محتوى قائمة الأسئلة الموجهة لمؤسسات النقل الحضري، الشبه الحضري وما بين الولايات قمنا بتوزيع قائمة الأسئلة على 10 مؤسسات، وذلك لتصحيح و تعديل الأسئلة في ضوء الملاحظات و التعليقات الواردة بشأنها قبل التصميم النهائي للقائمة.

3.3.4. تحليل نتائج الاستقصاء

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستقصاء اعتمدنا على برمجية إدخال البيانات المتوافر حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والمعروف باسم (SPSS).

1.3.3.4. التعريف بمؤسسات النقل التي تم استجوابها

تستعمل المعلومات الموجودة في هذا الفرع للمساعدة على تحليل الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالبحث.

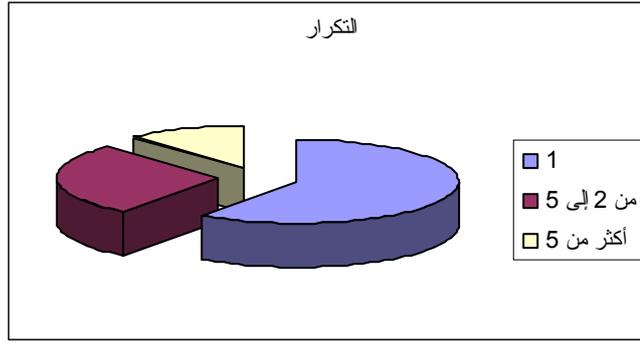
1.1.3.3.4. ما هو عدد الحافلات التي تملكها

جدول رقم 12 تقسيم الإجابات حسب عدد الحافلات المملوكة

عدد الحافلات	التكرار	النسبة المئوية
1	60	60,0
من 2 إلى 5	28	28,0
أكثر من 5	12	12,0
المجموع	100	100,0

نلاحظ من خلال الجدول 12 أن نسبة كبيرة (60 بالمئة) من المستجوبين يملكون حافلة واحدة فقط، وهذا ما يؤكد تصريح مسؤول مكتب الإحصاء بوزارة النقل والذي قال بأن " نسبة كبيرة من متعاملي نقل المسافرين يملكون حافلة واحدة [70]"، كما أن الأشخاص الذين يملكون حافلة واحدة نجدهم في أغلب الأحوال هم المكلفين بسيارة الحافلة وهو ما يعطيهم دراية كبيرة بالحافلات.

كما أن نسبة 28 بالمئة من الأشخاص المستجوبين يملكون من 2 إلى 5 حافلات، و12 بالمئة من الأشخاص المستجوبين يملكون أكثر من 5 حافلات.



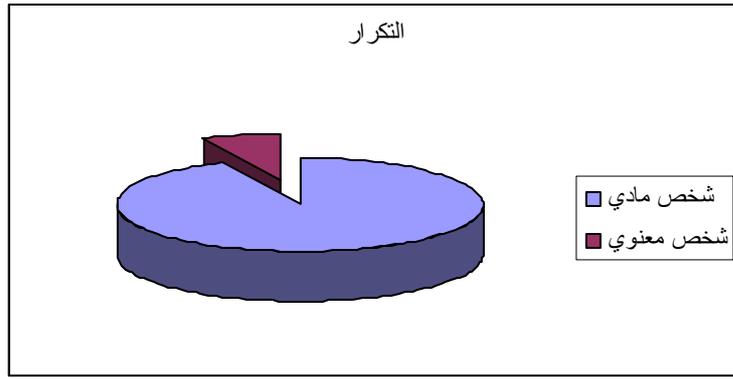
شكل رقم 14 تقسيم الإجابات حسب عدد الحافلات المملوكة

2.1.3.3.4. الطبيعة القانونية للشخص

جدول رقم 13 تقسيم الإجابات حسب الطبيعة القانونية للشخص

النسبة المئوية	التكرار	البيان
93,0	93	شخص مادي Physique
7,0	7	شخص معنوي Morale
100,0	100	المجموع

يبين الجدول السابق أن نسبة (93 بالمئة) من الإجابات هي لأشخاص مادية وهو أمر طبيعي نظراً لأن نسبة كبيرة من متعاملي النقل بالحافلات لهم صفة شخص مادي، كما أن الجدوى من معرفة الطبيعة القانونية للشخص هي أن قرار الشراء يختلف من نوع إلى آخر، حيث أن قرار الشراء في المؤسسات ذات الطبيعة القانونية (شخص معنوي) يعد أكثر تعقيداً من قرار الشراء في المؤسسات ذات طبيعة قانونية (شخص مادي).



شكل رقم 15 تقسيم الإجابات حسب الطبيعة القانونية للشخص

نلاحظ من خلال الشكل رقم 15 أن غالبية المستجوبين لهم طبيعة شخص مادي، ورأينا سابقا في المبحث الثاني أن غالبية زبائن المؤسسة هم مؤسسات عمومية وهيئات حكومية. وبما أن الأشخاص الماديين لا يمثلون أحد الأنواع السابقة، نستطيع ن خلال هذا الاستقصاء أن نعرف سبب عدم شرائهم لمنتجات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

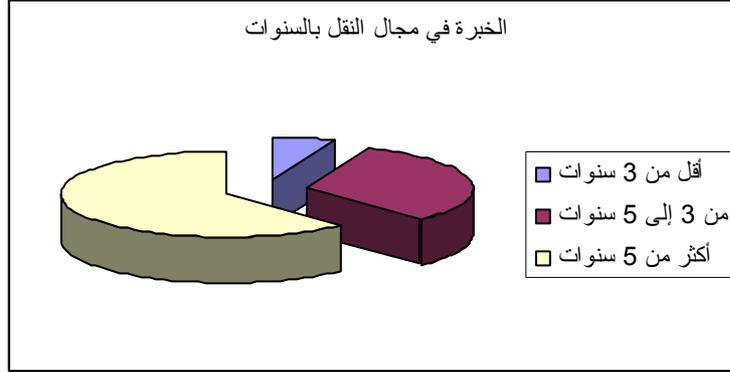
3.1.3.3.4. الخبرة في مجال نقل المسافرين

جدول رقم 14 تقسيم الإجابات حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخبرة
6,0	6	أقل من ثلاثة سنوات
32,0	32	من 3 إلى 5 سنوات
62,0	62	أكثر من 5 سنوات
100,0	100	المجموع

معرفة الخبرة الخاصة بكل شخص مستجوب تفيدنا في عملية استخلاص النتائج نظرا لأن الخبرة توفر تراكما للمعرفة، وبالتالي الأشخاص الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات خبر في النقل يمكن أخذ آراءهم كمعلومات تفيد في الإجابة على الإشكالية.

والجدول السابق يوضح أن النسبة الكبيرة من المستجوبين يمتلكون خبرة هامة في مجال النقل، حيث تصل نسبة الذين يمتلكون أكثر من خمس سنوات خبرة 62 بالمائة، بينما نسبة الذين يمتلكون أكثر من ثلاث سنوات خبرة بلغت 94 بالمائة.



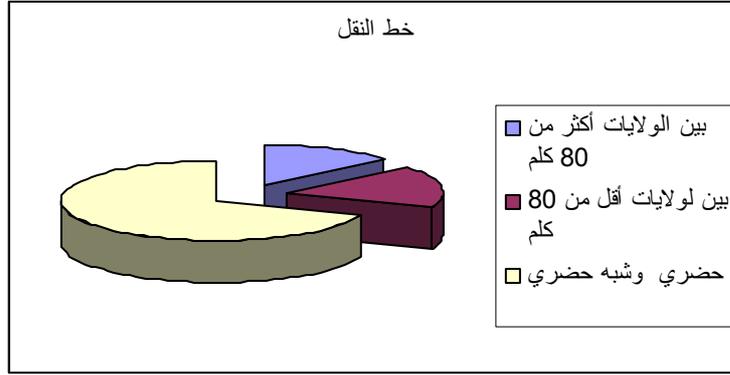
شكل رقم 16 تقسيم الإجابات حسب الخبرة في مجال النقل

4.1.3.3.4. طبيعة خط النقل

جدول رقم 15 تقسيم الإجابات حسب خط النقل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
14,0	14	ما بين الولايات أكثر من 80 كلم
17,0	17	ما بين الولايات أقل من 80 كلم
69,0	69	الحضري وشبه الحضري
100,0	100	المجموع

إن لكل خط من النقل نوعية من الحافلات التي تتناسبه، فالمعايير التي يرى أصحاب خطوط النقل مابين الولايات تتعلق أكثر براحة المسافرين والسائق، بينما تتعلق المعايير التي يطلبها أصحاب خطوط النقل الحضري بعدد المسافرين التي يمكن أن تحملهم الحافلة بالإضافة إلى معايير أخر مشتركة بين مختلف خطوط النقل وهي قوة المحرك.



شكل رقم 17 تقسيم الإجابات حسب خط النقل

2.3.3.4. وضعية مؤسسة SNVI في السوق الجزائرية

لدراسة وضعية المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في السوق الجزائرية وضعنا سؤالين لهذه الغاية:

1.2.3.3.4. من بين مصنعي الحافلات المذكورين أدناه حدد الذين تعرفهم

- مؤسسة SNVI

جدول رقم 16 نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة SNVI

هل تعرف SNVI	التكرار	النسبة
نعم	100	100,0

- مؤسسة MAN

جدول رقم 17 نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة MAN

النسبة	التكرار	هل تعرف MAN
85,0	85	نعم
15,0	15	لا
100,0	100	المجموع

- مؤسسة RENAULT

جدول رقم 18 نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة RENAULT

النسبة	التكرار	هل تعرف RENAULT
90,0	90	نعم
10,0	10	لا
100,0	100	المجموع

- مؤسسة VANHOOL

جدول رقم 19 نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة VANHOOL

النسبة	التكرار	هل تعرف VANHOOL
97,0	97	نعم
3,0	3	لا
100,0	100	المجموع

- مؤسسة HUNDAY

جدول رقم 20 نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة HUNDAY

هل تعرف HUNDAY	التكرار	النسبة
نعم	96	96,0
لا	4	4,0
المجموع	100	100,0

- مؤسسة MERCEDES

جدول رقم 21 نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة MERCEDES

هل تعرف MERCEDES	التكرار	النسبة
نعم	97	97,0
لا	3	3,0
المجموع	100	100,0

- مؤسسة ISUZU

جدول رقم 22 نسبة المستجوبين الذين يعرفون مؤسسة ISUZU

هل تعرف ISUZU	التكرار	النسبة
نعم	97	97,0
لا	3	3,0
المجموع	100	100,0

الجدول من 16 إلى 22 تبين درجة معرفة المستجوب لمصنعي الحافلات المذكورين، حيث لا يقتصر السؤال هنا على معرفة المستجوب للعلامة بل يتعدى ذلك إلى رؤية المستجوب أو سماعه بوجود حافلة تحمل تلك العلامة، فمثلا يعرف المستجوب أن هناك سيارات تحمل علامة Renault ولكن لم ير حافلة أو لم يسمع بوجود حافلة تحمل هذه العلامة، فالإجابة هنا تكون لا أعرف.

ومؤسسة SNVI حسب ما يوضحه الجدول 16 تمتلك ميزة تتمثل في معرفة جميع المستجوبين لها، أي نسبة 100 بالمائة يعرفونها وهذا نظرا لقدم وجود العلامة في الجزائر مقارنة بالعلامات الأخرى، ولأن مؤسسة SNVI كانت محتكرة لسوق السيارات الصناعية بالجزائر قبل فتح السوق الجزائرية أمام المؤسسات الأجنبية، حيث كانت المنتج والمستورد الوحيد لهذا النوع من السيارات بالجزائر.

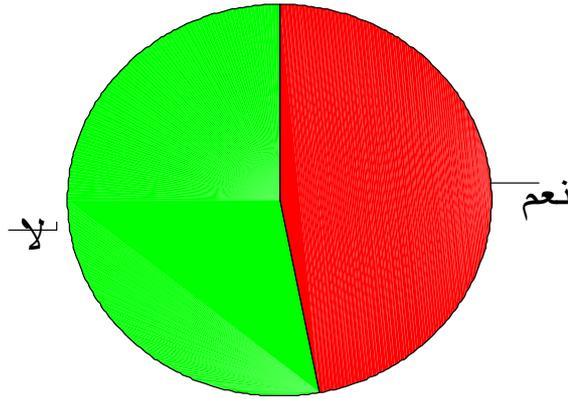
ما سبق يقودنا إلى القول أن مؤسسة SNVI تمتلك ميزة تتمثل في أنها مؤسسة معروفة في السوق الوطنية للحافلات، وبالتالي يمكنها الحصول على حصة معتبرة من السوق الجزائرية للحافلات، إذا ما طورت حافلاتها بطريقة تناسب حاجات السوق.

2.2.3.3.4. هل تمتلك حافلة من نوع SNVI

الهدف من طرح هذا السؤال ليس قياس حصة المؤسسة السوقية ولكنه عبارة عن سؤال مصفاة لتحديد زبائن المؤسسة، وهذا لطرح بعض الأسئلة الخاصة بحافلات مؤسسة SNVI والمتعلقة بدرجة الرضا عن الحافلات المملوكة والتي تحمل علامة المؤسسة، مدى إقبال زبائن المؤسسة على الحافلات الجديدة للمؤسسة، بالإضافة إلى تقييم زبائن المؤسسة لهذه المنتجات الجديدة.

جدول رقم 23 نسبة المستجوبين الذين يمتلكون حافلة من صنع مؤسسة SNVI

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	47,0
لا	53	53,0
المجموع	100	100,0



الشكل رقم 18 نسبة امتلاك المستجوبين لحافلات مؤسسة SNVI

من خلال الجدول 23 والشكل رقم 18 نلاحظ أن نسبة معتبرة من المستجوبين يملكون حافلة على الأقل من حافلات مؤسسة SNVI، هذه النسبة تمثل مدى قبول حافلات المؤسسة لدى أصحاب الحافلات الخاصة بنقل المسافرين، غير أن هذه النسبة تختلف بين مؤسسات النقل ما بين الولايات ومؤسسات النقل الحضري والشبه الحضري.

جدول رقم 24 نسبة امتلاك حافلات SNVI حسب خطوط النقل

المجموع	خطوط النقل			هل تملك حافلة SNVI
	نقل حضري وشبه حضري	بين الولايات أقل من 80 كلم	بين الولايات أكبر من 80 كلم	
47	37	8	2	نعم
53	32	9	12	لا
100	69	17	14	المجموع

الملاحظ من الجدول أن نسبة قليلة من المستجوبين الذين يملكون خطوط نقل ما بين الولايات أكثر من 80 كلم تملك حافلة SNVI وكلها من نوع السفير (SAFIR)، بينما نصف المستجوبين تقريبا والذين يملكون خطوط بين الولايات أقل من 80 كلم يملكون حافلة SNVI من نوع 49V8 وSAFIR.

أما النسبة الأكبر من زبائن مؤسسة SNVI نجد أنهم يملكون خطوط النقل الحضري والشبه الحضري، وهذا نظر لاستجابة حافلات المؤسسة لحاجات هذا النوع من النقل الخاص بالمسافرين، بالإضافة إلى عدم تطلب هذا النوع من الخطوط لدرجة كبيرة من الراحة داخل الحافلة، على عكس الخطوط الطويلة ما بين الولايات. لذلك إذا أرادت مؤسسة SNVI أن تكون لها مكانة في سوق الحافلات المخصصة للمسافات الطويلة ما بين الولايات عليها بتطوير وتكييف منتجاتها مع متطلبات هذا النوع من الخطوط.

وكما رأينا في الفصل الأول، فإن تجديد المنتجات لا بد من أن ينطلق من حاجات ورغبات السوق حتى يحقق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، لذا على مؤسسة SNVI تطوير حافلات جديدة تراعي فيها التغيير في حاجات ورغبات الزبون، وأن لا تركز فقط على الجانب التقني والهندسي للحافلات.

3.3.3.4. أهمية تجديد المنتج بالنسبة للمؤسسة

مما توصلنا إليه في الفصل الثالث، أن تجديد المنتجات هو أداة من أدوات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، غير أن الميزة التنافسية لها مصادر أو مداخل مختلفة كما رأينا في نفس الفصل، لذا حاولنا في هذا الاستقصاء معرفة أثر التجديد المستمر في المنتج على تنافسية المؤسسة، حسب رأي أصحاب مؤسسات النقل بالحافلات، باعتبارهم على دراية بسوق الحافلات الجزائرية.

- لماذا يعتبر التجديد والتحسين المستمر في المنتجات أمرا مهما بالنسبة لمصنعي الحافلات؟

جدول رقم 25 أهمية التجديد المستمر في المنتجات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
76,0	76	التكيف مع التغيير في حاجات الزبائن
23,0	23	التنافسية من ناحية السعر والجودة
1,0	1	أخرى
100,0	100	المجموع

كما هو موضح في الجدول رقم 25 فإن نسبة 76 بالمائة من المستجوبين يفضلون أن يكون تجديد المنتج من أجل التكيف مع التغيير في حاجة الزبائن، بينما يرى 23 بالمائة أن التجديد يهدف إلى جعل

منتجات المؤسسة أفضل من منتجات المنافسة من ناحية السعر والجودة، بينما نجد إجابة واحدة ترى أن التجديد يهدف لتحقيق التميز بالنسبة للمنتجات، وفي كل الأحوال فإن التجديد يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية إذا راعى التغيير في حاجات الزبائن.

نتائج الجدول 25 تؤكد ما توصلنا إليه في الجانب النظري، وهو أن التجديد لا بد من أن يؤدي إلى التكيف مع التغييرات في حاجة الزبائن حتى يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق، باعتبار أن الزبائن لا يرون فائدة من التجديد إن لم يزيد في إشباع المنتج لحاجاتهم.

كما أن تجديد المنتج له دور مهم في زيادة جودة المنتجات، والتقليل من تكاليف إنتاجها الوحدوية كما رأينا في الفصل الثالث من البحث، وهو ما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق، تتمثل في ميزة التكلفة الأقل، أو ميزة التمييز أو كليهما.

4.3.3.4. الجوانب التي يجب على مؤسسة SNVI تجديد المنتج من خلالها

لمعرفة الجوانب التي يجب على مؤسسة SNVI تجديد المنتج من خلالها لا بد من تحديد الجوانب التي يرى الزبائن الحاليين والمحتملين للمؤسسة أنها مهمة في الحافلة والتي لا تتوفر في حافلات المؤسسة، ولهذا أدرجنا سؤالين:

1.4.3.3.4. ما هي درجة أهمية المعايير التالية عند اتخاذ قرار شراء الحافلة؟

- نوع المحرك وعلامته:

جدول رقم 26 أهمية المحرك حسب طبيعة خط النقل

خط النقل				نوع المحرك وعلامته
المجموع	نقل حضري وشبه حضري	بين الولايات أقل من 80 كلم	بين الولايات أكبر من 80 كلم	
14	7	4	3	هام
86	62	13	11	هام جدا
100	69	17	14	المجموع

كما هو مبين في الجدول أعلاه فإن المحرك يعتبر معيارا مهما في الاختيار بين علامة وأخرى، حيث نجد أن كل من خطوط النقل الخاصة بين الولايات أو خطوط النقل الحضري تجد أن معيار المحرك مهما جدا أو مهما، إذ بلغت نسبة مهم جدا 86 بالمائة وهو ما يجعل مؤسسة SNVI تمتلك ميزة تنافسية نظرا لجودة المحركات الموجودة في حافلاتها وهذا ما سنحاول إثباته في السؤال الثاني والمتعلق بتقييم المستجوب لحافلات مؤسسة SNVI.

- راحة المسافرين داخل الحافلة (Le confort):

جدول رقم 27 أهمية راحة المسافرين حسب خطوط النقل

خطوط النقل				
المجموع	نقل حضري وشبه حضري	بين الولايات أقل من 80 كلم	بين الولايات أكبر من 80 كلم	راحة المسافرين داخل الحافلة
1	1	0	0	غير هام إطلاقا
21	19	1	1	غير هام
3	3			غير محدد
44	26	11	7	مهم
31	20	5	6	هام جدا
100	69	17	14	المجموع

الملاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافا في أهمية راحة المسافرين داخل الحافلة بين أنواع الخطوط الثلاثة، ففي خط النقل ما بين الولايات أكبر من 80 كلم نجد أغلب الإجابات أي 13 من 14 إجابة تعتبرها مهمة أو مهمة جدا، ونفس الشيء بالنسبة لخط النقل بين الولايات أقل من 80 كلم حيث نجد أن 16 من 17 إجابة تعتبر راحة المسافرين داخل الحافلة هامة أو هامة جدا.

غير أن الإجابات الخاصة بخط النقل الحضري والشبه الحضري تعتبر راحة المسافرين مهمة أو مهمة جدا ولكن بنسبة أقل من الخطوط السابقة، حيث أن 46 من أصل 69 إجابة تعتبر راحة المسافرين مهمة أو مهمة جدا، وهذا نظرا لأن راحة المسافرين تعتبر أقل أهمية في هذا النوع من خطوط النقل

مقارنة مع خطوط النقل بين الولايات، ولكن يمكن أن يتميز متعامل نقل المسافرين عن منافسيه في هذا النوع من الخطوط بتوفر معايير راحة المسافرين داخل الحافلة.

فمعايير الراحة تعتبر ميزة بالنسبة لجميع خطوط النقل (النقل ما بين الولايات والنقل الحضري)، نظرا لأن الحافلة التي تتميز بأنها توفر أكثر راحة للمسافرين تجذب أكبر عدد من الزبائن (المسافرين). ولأن سوق النقل بالحافلات يعرف منافسة كبيرة بين مؤسسات النقل الخاصة والعامّة، فإنها تسعى إلى الحصول على حافلات مريحة للمسافرين حتى تجذب أكبر عدد منهم.

لذلك على مؤسسة SNVI أن تطور حافلات جديدة تتوفر على قدر كبير من معايير الراحة بالنسبة للركاب والسائق، باعتبار أن راحة المسافرين معيار مهم بالنسبة لمؤسسات النقل عند اتخاذ قرار شراء حافلة.

- توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع:

جدول رقم 28 أهمية خدمات ما بعد البيع

خدمات ما بعد البيع	التكرار	النسبة المئوية
غير محدد	4	4,0
مهم	59	59,0
مهمة جدا	37	37,0
المجموع	100	100,0

كما هو مبين في الجدول رقم 28 فإن نسبة 59 بالمائة من المستجوبين يرون أن توفر قطع الغيار والصيانة يعتبر معيارا هاما عند الاختيار بين علامة أو أخرى، بينما ير 37 بالمئة أنه هام جدا، وبالتالي لا بد للمؤسسة أن تجدد من خلال توفير قطع الغيار بسعر جيد وبجودة مقبولة لدى الزبون، ومن خلال خدمات ما بعد البيع في جميع أنحاء الوطن.

من خلال نفس الجدول نلاحظ أن 96 بالمئة من المستجوبين يرون أن خدمة ما بعد البيع معيارا مهما أو مهما جدا عند اتخاذ قرار شراء حافلة. وبما أن خدمة ما بعد البيع تدخل ضمن المفهوم الواسع للمنتج كما رأينا في الفصل الثاني من هذا البحث، فإنه على مؤسسة SNVI إذا أرادت تحقيق ميزة تنافسية من

خلال تجديد المنتجات أن تجدد في خدمة ما بعد البيع، يجعلها أكثر ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى:

- نظام الارتكاز La Suspension:

جدول رقم 29 أهمية نظام الارتكاز "La suspension"

النسبة المئوية	التكرار	La suspension
4,0	4	غير هامة
3,0	3	غير محدد
55,0	55	هامة
38,0	38	هامة جدا
100,0	100	المجموع

يعتبر نظام الارتكاز (La suspension) معيارا مهما عند الاختيار بين عدة علامات خاصة بالحافلات نظرا لعدة جوانب تقنية وميكانيكية. وبما أن حافلات مؤسسة SNVI متميزة في هذا المجال، فإنها تمتلك ميزة تنافسية تتمثل في جودة هذا النظام.

- الشكل الخارجي للحافلة (Le design):

جدول رقم 30 أهمية الشكل الخارجي للحافلة

النسبة المئوية	التكرار	الشكل الخارجي للحافلة (Le design)
9,0	9	غير هامة إطلاقا
44,0	44	غير هامة
26,0	26	غير محدد
16,0	16	هامة
5,0	5	هامة جدا
100,0	100	المجموع

يرى 44 بالمائة من المستجوبين أن الشكل الخارجي للحافلة غير هام، و9 بالمائة يرون أنه غير هام تماما، بينما يرى 26 بالمائة أنه غير محدد، وهذا يبين أن المؤسسة عليها أن تجدد في جوانب أخرى غير الشكل الخارجي للحافلة نظرا لأن نسبة كبير الزبائن الحاليين والمستقبليين يرون أنه غير هام بالنسبة لهم.

وكما أشرنا في الفصل الأول، يجب على مؤسسة SNVI التعديل في الجوانب التي يريدها الزبون، فهذا الأخير يعتبر اطلاق أي عملية تجديد منتج، لذا ليس على المؤسسة أن تركز كثيرا على تحسين الشكل الخارجي لحافلاتها لأن زبائن المؤسسة لا يعتبرونه مهما.

- أهمية عدد مقاعد وحمولة الحافلة:

جدول رقم 31 أهمية عدد مقاعد وحمولة الحافلة

النسبة المئوية	التكرار	
3,0	3	غير هامة إطلاقا
27,0	27	غير هامة
17,0	17	غير محدد
37,0	37	هامة
16,0	16	هامة جدا
100,0	100	المجموع

يعتبر عدد المقاعد وحمولة الحافلة معيار مهم بالنسبة لأغلبية مؤسسات النقل نظرا لأنهم يسعون إلى الربح وهو ما يتحقق من خلال ارتفاع عدد المسافرين، غير أن البعض الآخر لا يعطيه أهمية كبيرة عند شراء الحافلة.

- معايير أخرى (خزان الوقود، علبة السرعة، وبلد تركيب الحافلة):

جدول رقم 32 أهمية خزان الوقود

النسبة المئوية	التكرار	
41,0	41	غير هام تماما
45,0	45	غير هام
6,0	6	غير محدد
8,0	8	هام
100,0	100	المجموع

جدول رقم 33 أهمية نوعية علبة السرعة

النسبة المئوية	التكرار	
28,0	28	غير هام تماما
46,0	46	غير هام
10,0	10	غير محدد
16,0	16	هام
100,0	100	المجموع

جدول رقم 34 أهمية بلد تركيب الحافلة

النسبة المئوية	التكرار	
58,0	58	غير هام تماما
23,0	23	غير هام
3,0	3	غير محدد
15,0	15	هام
1,0	1	هام جدا
100,0	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجداول 32، 33، 34 أن سعة خزان الوقود، نوعية علبه السرعة وبلد تركيب الحافلة لا تعتبر عوامل مهمة في تحفيز مؤسسات النقل على شراء حافلات مؤسسة ما.

خلصنا من خلال السؤال المتعلق بمدى أهمية مجموعة من الجوانب المتعلقة بالحافلة عند اتخاذ الزبون لقرار شراء حافلة، إلا أن كل من جودة المحرك، علامته، قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع وراحة المسافرين داخل الحافلة، تعتبر جوانب هامة في تحفيز الزبون على شراء حافلة ما دون أخرى. لذا على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) أن تركز على جودة هذه الجوانب إذا أرادت تحقيق ميزة تنافسية من خلال عملية تجديد المنتجات.

2.4.3.3.4. رأي المستقصى منه في مؤسسة SNVI

لمعرفة النقائص والإيجابيات الموجودة في مؤسسة SNVI ومنتجاتها تم تقديم عبارات متعلقة بمنتجات المؤسسة والخدمات المرافقة لها، حيث يعطى المستقصى منه رأيه فيها من خلال تحديد درجة موافقته عليها.

- الشكل الخارجي لحافلات مؤسسة SNVI جذاب:

جدول رقم 35 الشكل الخارجي لحافلات مؤسسة SNVI

Total	الخبرة في مجال النقل بالحافلات				
	>5	(3:5)	< 3ans		
27	12	12	3	غير موافق تماما	الشكل الخارجي جذاب
42	27	13	2	غير موافق	
16	11	4	1	إلى حد ما	
15	12	3		موافق	
100	62	32	6		
					المجموع

الملاحظ من الجدول هو أنه هناك نسبة كبيرة من المستجوبين ترى أن الشكل الخارجي لحافلات SNVI غير جذاب، بينما نرى أن هذه النسبة مرتفعة أكثر عند الأشخاص الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات في حين أن نسبة 50 بالمائة من المستقصى منهم الذين يملكون خبرة في مجال النقل تفوق 5 سنوات يرون أن الشكل الخارجي لحافلات SNVI مقبول نوعا ما (25 بالمائة) أو جذاب (25 بالمائة).

وعلى الرغم من أن مؤسسة SNVI قامت بتقديم عدة حافلات جديدة للسوق الجزائرية منذ سنة 2003 مثل: حافلة SAFIR، حافلة 100L6 و حافلة 100v8 الجديدة، إلا أن الزبون لا يرى اختلافا بينها وبين الحافلات القديمة للمؤسسة من ناحية الشكل الخارجي.

لكن ليس على مؤسسة SNVI التغيير في الشكل الخارجي لحافلاتها نظرا لأن نسبة قليلة من المستجوبين يهتمها الشكل الخارجي للحافلة عند اتخاذ قرار الشراء كما هو موضح في الجدول رقم 30.

-حافلات SNVI مريحة للمسافرين:

جدول رقم 36 الراحة داخل حافلات مؤسسة SNVI

المجموع	هل تملك حافلة من نوع SNVI			
	لا	نعم		
31	21	10	غير موافق تماما	حافلات مؤسسة SNVI مريحة للمسافرين
43	24	19	غير موافق	
17	6	11	إلى حد ما	
8	1	7	موافق	
1	1		موافق جدا	
100	53	47		المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم 36، نسبة كبيرة من مالكي حافلات مؤسسة SNVI غير موافقون على أن الحافلات مريحة للمسافرين وهذا ما يعكس إهمال مؤسسة SNVI لمعايير الراحة داخل الحافلة وهذا

ما يهدد حصتها السوقية خاصة في سوق الحافلات الموجهة لخطوط النقل بين الولايات أكثر من 80 كلم، نظرا لأن الحافلات المستوردة من الدول الأوروبية والآسيوية تتوفر على قدر كبير من الرفاهية.

ومما سبق يجب على المؤسسة محل دراسة الحالة (SNVI) أن تطور وتحسن في رفاهية حافلاتها وخاصة تلك الموجهة إلى خطوط النقل بين الولايات.

جدول رقم 37 قوة المحرك داخل حافلات مؤسسة SNVI

المجموع	هل تملك حافلة من نوع SNVI			
	لا	نعم		
2	2		غير موافق	محركات حافلات المؤسسة قوية
12	10	2	إلى حد ما	
44	26	18	موافق	
42	15	27	موافق جدا	
100	53	47		المجموع

مما سبق نلاحظ أنه من زبائن مؤسسة SNVI لا يوجد أحد يرى بأن محركات الحافلات الخاصة بمؤسسة SNVI ليست قوية، وهذا يبين الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة والمتمثلة قوة المحركات الموجودة في حافلاتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تستورد المؤسسة من أفضل مصنعي المحركات في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

- صلابة الصفيحة المعدنية La tôle المستعملة في الحافلة:

جدول رقم 38 الصفيحة المعدنية المستعملة في حافلات مؤسسة SNVI

المجموع	الصفيحة المعدنية المستعملة في لحافلة صلبة					هل تملك حافلة SNVI
	موافق جدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	
47	6	12	8	20	1	نعم
53	1	11	17	20	4	لا
100	7	23	25	40	5	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن حوالي 40 بالمائة من زبائن مؤسسة SNVI لا يوافقون على عبارة " الصفيحة المعدنية المستعملة في حافلة SNVI صلبة" وهذا نظرا لأن الصفيحة المستعملة في الهيكل الخارجي للحافلة بعد مرور مدة من الزمن يصيبها الصدئ على عكس حافلات مؤسسة مرسيدس مثلا، وهذا لا ينفي أن الصفيحة صلبة ولكنها غير معالجة بشكل جيد، لذا فإن مؤسسة SNVI إن أرادت تحسين وتطوير منتجاتها لابد من تطوير ومعالجة المعدن المستعمل في الهيكل الخارجي للحافلة (La tôle).

- توفر قطع الغيار عبر جميع أنحاء التراب الوطني وبسعر جيد:

جدول رقم 39 توفر قطع الغيار الخاصة بحافلات مؤسسة SNVI

المجموع	هل تمتلك حافلة من نوع SNVI				
	لا	نعم			
22	10	12	غير موافق على الإطلاق	توفر قطع الغيار عبر جميع أنحاء الوطن وبسعر جيد	
42	19	23	غير موافق		
25	21	4	إلى حد ما		
8	2	6	موافق		
3	1	2	موافق جدا		
100	53	47			المجموع

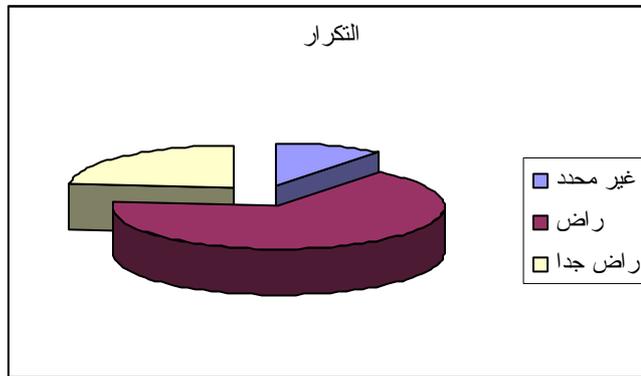
الملاحظ من الجدول رقم 39 هو أن زبائن مؤسسة SNVI من الأشخاص الذين تم استجوابهم لا يوافقون على أن قطع الغيار الخاصة بمنتجات المؤسسة متوفرة وعبر كل التراب الوطني، حيث بلغت عدد الإجابات "بغير موافق على الإطلاق" ب12 من 47 إجابة خاصة بزبون للمؤسسة، بينما بلغت الإجابات "بغير موافق" 23 من أصل 47 إجابة.

ورغم النقائص التي توجد في حافلات مؤسسة SNVI والمتمثلة في عدم توفر معايير الراحة للمسافرين، عدم جاذبية الشكل الخارجي، المعالجة الغير الجيدة للمعدن المستعمل في (La tôle) الخاصة بالحافلة، عدم توفر قطع الغيار في جميع أنحاء الوطن رغم وجود 10 وحدات تجارية على المستوى الوطني مخصصة لهذا الغرض، إلا أنه من خلال استقصائنا لدرجة رضا مالكي حافلات المؤسسة عن الحافلات وجدنا ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 40 مدى رضا زبائن مؤسسة SNVI

النسبة المئوية	التكرار	درجة الرضا
5,0	5	غير محدد
31,0	31	راض
11,0	11	راض جدا
47,0	47	المجموع
53,0	53	لا يملكون حافلة لمؤسسة SNVI
100,0	100	المجموع

الملاحظ من الجدول أن 31 مستقصى منه يملك حافلة لمؤسسة SNVI راض بالحافلة، بينما 11 منهم راضون جدا، وهذا ما يعني أن حافلات المؤسسة تلبي حاجات مؤسسات النقل الحضري لأن نتائج الجدول متعلقة بدرجة كبيرة بهم. كما أنها لا تلبي حاجات مؤسسات النقل بين الولايات لأسباب تتعلق بعدم توفر راحة المسافرين داخل الحافلة.



شكل رقم 19 درجة رضا زبائن مؤسسة SNVI

الشكل رقم 19 يظهر أن نسبة كبيرة من العينة التي تم استقصائها والذين يملكون حافلة من نوع SNVI، راضون على أداء الحافلة، وهذا راجع لطبيعة نشاطهم ومتطلباتهم. والذي يتناسب مع ما توفره حافلات مؤسسة SNVI من خصائص متعلقة بقوة المحرك وسعة الحافلة.

كما رأينا في الفصل الأول والثاني، فإن المنتجات الجديدة لا تكون ناجحة إلا إذا أحس الزبون بأنها تشبع حاجاته، لذا فالزبون يعد أساس أي عملية تجديد منتج. لذا قمنا باستقصاء آراء الذين يملكون حافلة

من نوع SNVI، من أجل تحديد مدى جودة حافلات المؤسسة من خلال عدة جوانب، كالمحرك، قطع الغيار، خدمة ما بعد البيع، الصفيحة المعدنية المستعملة وراحة المسافرين داخل الحافلة.

وتقودنا نتائج هذا الاستقصاء إلى القول أن حافلات المؤسسة جيدة من الناحية الميكانيكية، غير أن هذا غير كاف لزيادة حصتها السوقية. نظرا لأن الزبائن يجدون صعوبة في الحصول على قطع الغيار من الوحدات التجارية للمؤسسة، كما أن الصفيحة المعدنية المستعملة في حافلات المؤسسة غير معالجة بشكل جيد، والحافلات غير مريحة للمسافرين.

لذلك على مؤسسة SNVI الاهتمام أكثر بما يريده الزبون الذي وجدنا من خلال نتائج هذا الاستقصاء، أنه يرى أن المحرك، راحة المسافرين وتوفر قطع الغيار مهمة جدا في تحديد جودة الحافلة.

5.3.3.4. المنتجات الجديدة لمؤسسة SNVI

طورت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية منذ سنة 2003 عدة منتجات جديدة، إلا أن حصتها السوقية في تناقص، لذا سوف نتناول في هذا الفرع تقييم المنتجات الجديدة للمؤسسة من ناحيتين:

1.5.3.3.4. معرفة زبائن مؤسسة SNVI لمنتجات المؤسسة الجديدة

جدول رقم 41 حافلة 100v8

هل تعرف حافلة 100v8 الجديدة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	98.0
لا	1	0.0
المجموع	47	100,0

جدول رقم 42 حافلة SAFIR الجديدة

هل تعرف حافلة SAFIR الجديدة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	100,0
لا	0	0.0
المجموع	47	100,0

جدول رقم 43 حافلة 100L6 الجديدة

هل تعرف حافلة 100L6 الجديدة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	48,94
لا	24	51.06
المجموع	47	100,0

كما هو موضح في الجداول 41،42 و43 فإن نسبة 98 بالمائة من زبائن المؤسسة الذين تم استجوابهم يعرفون بوجود حافلة 100v8 الجديدة، بين كل الذين تم استجوابهم يعرفون بوجود حافلة SAFIR، بينما 51 بالمائة منهم لا يعرفون حافلة 100L6، غير أنه عدد قليل منهم يملك أحد هذه الحافلات الجديدة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 44 اسم الحافلة التي يمتلكها المستقصى منه

اسم الحافلة التي تملكها	التكرار	النسبة المئوية
لا أملك حافلة لمؤسسة SNVI	53	53,0
100v8	11	11,0
100V8 الجديدة	1	1,0
safir و 100v8 الجديدة	1	1,0
25L4	7	7,0
38I6	1	1,0
38L6	8	8,0
49v8	9	9,0
safir و 49v8	1	1,0
70L6 القديمة	7	7,0
Safir	1	1,0
المجموع	100	100,0

نلاحظ من الجدول رقم 44 أن ثلاثة بالمائة فقط من المستقصى منهم يملكون حافلة SAFIR الجديدة، بينما واحد بالمائة فقط يملك حافلة 100v8 الجديدة، و لا يوجد منهم من يملك حافلة 100L6.

ويرجع انخفاض نسبة امتلاك الزبائن الذين تم استقصائهم للحافلات الجديدة لمؤسسة SNVI، إلى عدة أسباب نوجزها فيما يلي:

- عدم ملاحظة الزبون لوجود فرق كبير بين المنتجات القديمة والجديدة للمؤسسة، بل يرى بعض الزبائن أن المنتجات الجديدة للمؤسسة هي نفسها القديمة مع بعض التغييرات التي لا يرون أنها ضرورية.
- تعتمد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على استيراد التكنولوجيا الحديثة ومكونات الحافلة، لأنها لا تقوم بإنتاج جميع مكونات الحافلة بنفسها، مما يجعل سعر حافلاتها غالبا مقارنة مع الحافلات الآسيوية¹.
- عدم فعالية سياسة للترويج بالمؤسسة، مما أدى إلى جهل الزبائن بوجود بعض المنتجات الجديدة للمؤسسة.

2.5.3.3.4. الجوانب التي تجدد من خلالها المؤسسة منتجاتها

يمكن تجديد المنتج من خلال إضافة تعديلات على جوانب مختلفة من المنتج، غير أن هذه التعديلات لا بد أن تكون مرئية من طرف الزبون حتى يؤدي التجديد دوره في تحقيق التميز لمنتجات المؤسسة.

جدول رقم 45: التعديل في الجانب الميكانيكي

النسبة المئوية	التكرار	
47,0	22	نعم
53,0	25	لا
100,0	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 47 بالمائة من الإجابات ترى بأنه هناك تطوير في الجانب الميكانيكي لحافلات SNVI، بينما 53 بالمائة من الإجابات لا ترى أي تطوير تكنولوجي في حافلات المؤسسة، وهذا راجع لأن حافلات مؤسسة SNVI منذ عدة سنوات تمتلك ميزة تنافسية من ناحية المحرك، نظام الكوابح، La suspension وجوانب ميكانيكية أخرى، رغم هذا فالمؤسسة مهددة من

¹ - أنظر المبحث الثاني للفصل التطبيقي.

قبل المنافسين الذين بإمكانهم تقليد هذه الميزة في أي وقت مما يحتم علة المؤسسة القيام بتجديد ميزتها التنافسية أو البحث عن ميزة أخرى.

جدول رقم 46 التعديل في الشكل الخارجي للحافلة

النسبة المئوية	التكرار	
30,0	14	نعم
70,0	33	لا
100,0	47	المجموع

حسب النتائج السابقة فإن الشكل الخارجي غير مهم بالنسبة للمستجوبين لذا فإن الطبيعي أن لا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للتحسين في الشكل الخارجي للحافلة وهذا ما نلاحظه في الجدول السابق، حيث نسبة 70 بالمائة من الإجابات لا ترى أي تعديل في الشكل الخارجي للحافلات الجديدة لمؤسسة SNVI مقارنة مع الحافلات القديمة.

جدول رقم 47 التعديل في راحة المسافرين الحافلة

النسبة المئوية	التكرار	
47,0	22	نعم
53,0	25	لا
100,0	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 47 بالمائة من الإجابات يرون أنه هناك تعديل في معايير الراحة الحافلة (Le Confort)، بينما البقية لا يرون أي تحسين من هذه الناحية عند مقارنة الحافلات القديمة مع الجديدة لمؤسسة SNVI، وهذا لا يعني عدم وجود التجديد، غير أن التجديد كان بدرجة أقل من تلك التي يراها زبائن المؤسسة ضرورية لتحسين جودة حافلات المؤسسة.

ومن خلال هذا الفرع، يمكن الخروج بعدة نتائج متعلقة بالمنتجات الجديدة لمؤسسة SNVI، أهمها عدم ملاحظة الزبائن لأي فرق بين المنتجات القديمة والجديدة، وحتى في حالة وجود تعديلات قامت بها المؤسسة على المنتجات القديمة، فإن الزبائن لا يرون أنها ضرورية، حيث يرون أن على المؤسسة التعديل في جوانب أخرى غير الجانب الميكانيكي، وهي جوانب متعلقة براحة المسافرين، قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.

وفي الأخير، نستنتج أن المؤسسة لم تحقق ميزة تنافسية من خلال المنتجات الجديدة التي قدمتها منذ سنة 2000 إلى اليوم، نظرا لأن المؤسسة ركزت على عدة جوانب تقنية وميكانيكية وأهملت الجانب الأساسي وهو الزبون.

حاولنا في هذا الفصل معرفة كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) من خلال التجديد المستمر في منتجاتها، وقد أسفرت هذه الدراسة التطبيقية على عدة نتائج أهمها ما يلي:

- تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مؤسسة لها خبرة كبيرة في السوق الجزائرية نظرا لطول مدة نشاطها في هذه السوق، كما أن المؤسسة معروفة من قبل جميع من تم استقصائهم مما يجعلها في موقع قوة أمام منافسيها غير أن هذا لا يكفي للحفاظ على مكانتها السوقية التي هي في تراجع.
- تملك المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ميزة تنافسية تتمثل في جودة المحركات وأنظمة المكابح التي توجد في حافلاتها، غير أن هذه الميزة ليست دائمة نظرا لسهولة تقليدها من قبل المنافسين.
- حتى يؤدي تجديد المنتج إلى تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا بد أن يراعي التغير في حاجات ورغبات الزبائن، كما أن التجديد الذي يطرأ على المنتج يجب أن يكون مرئيا بالنسبة للزبائن حتى يحفزهم على شراء المنتجات الجديدة، وبالتالي يصبح التجديد مصدرا لتحقيق التميز لمنتجات المؤسسة.
- يعتبر المحرك أحد أهم مكونات الحافلة بالنسبة لأصحاب مؤسسات النقل بالحافلات باختلاف طبيعة خط النقل الذي ينشطون به سواء كان النقل ما بين الولايات أو النقل الحضري، لذا على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية التركيز على توفير متطلبات الزبائن من خلال توفير محرك ذو جودة يناسب السوق الجزائرية.
- يرى مسؤولو التسويق في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية تتمثل في جودة خدمات ما بعد البيع غير أن نتائج الاستقصاء جاءت بالعكس، وبالتالي هذه

الميزة التنافسية لا يراها الزبون وهو ما يحتم على المؤسسة إعادة النظر في تنظيم الوحدات التي توفر خدمات ما بعد البيع على مستوى جميع مناطق الوطن.

- المنتجات الجديدة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لم تتكيف مع حاجات ورغبات الزبائن بشكل جيد، مما أدى إلى عدم تحقيق هذه المنتجات للأهداف المسطرة لها.
- عدم الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير، اقتصر وظيفة البحث على الجانب التقني وإهمال بحوث السوق جعل العديد من المنتجات الجديدة للمؤسسة تفشل قبل مرحلة التقديم وهو ما حدث مع حافلة 70L6 الجديدة.

بالإضافة إلى هذه النتائج تم ذكر نتائج الاستقصاء في المطلب الثالث من المبحث الثالث لهذا الفصل، كما أننا سوف نعرض نتائج أخرى في خاتمة هذا البحث.

خاتمة

أصبحت البيئة التسويقية الحالية للمؤسسات تتميز بسرعة التغيرات التي تحدث فيها وهذا للتطور العلمي والتكنولوجي الكبيرين. كما أن السوق الجزائرية أصبحت مفتوحة أمام المؤسسات العالمية سواء بالاستثمار المباشر أو من خلال شركاء جزائريين أو وكلاء.

هذا الانفتاح للسوق الجزائرية جعل المؤسسات الجزائرية غير بعيدة عن التحولات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في العالم. وأصبح للمستهلك الجزائري خيارات كثيرة، حيث يبحث عن المنتجات التي تحقق أكبر إشباع لحاجاته ولا يهتم إن كان ذلك من خلال مؤسسة جزائرية أو أجنبية.

والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية واحدة من المؤسسات الوطنية الجزائرية التي كانت وحيدة في السوق الجزائرية، غير أن ظهور ممثلين وشركاء للشركات الأجنبية بالجزائر جعل المؤسسة تفقد جزء كبير من حصتها السوقية في الجزائر، الأمر الذي جعلها تقوم بتجديد منتجاتها منذ سنة 2000. غير أن ذلك ليس كافيا نظرا لأن التجديد يتطلب شروطا معينة حتى يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق الجزائرية، لهذا طرحنا الإشكالية التالية:

هل عملية تجديد المنتج بالمؤسسة الجزائرية تسمح بتحقيق ميزة تنافسية، وما دور الاهتمام بالزبون في ذلك؟

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع خلصنا إلى جملة من النتائج، والتي يمكن تلخيص أهمها كالتالي:

الاختراع هو ملكية تثري المعرفة، وحل جديد لمشكل تقني، بينما الإبداع هو التوصل إلى حل معين لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة. أما الابتكار فهو عملية تحويل الإبداع والاختراع إلى سلعة أو خدمة. ويمكن الفرق بينه وبين التجديد في أنه جزء من عملية التجديد الذي يشمل المؤسسة وكافة عواملها، وظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

ولتقليل مخاطر الابتكار لابد على المؤسسة من إيجاد النموذج الأفضل للبحث والتطوير، حيث يسمح هذا الأخير بجمع الأفكار المتعلقة بالابتكار وتصنيفتها من الناحية التقنية، المالية والتسويقية بما يتناسب وإمكانات المؤسسة.

ومما سبق يمكن القول أن التسويق يعتبر نشاطا مهما في العملية الابتكارية، حيث يتمثل الدور الرئيسي له في فهم حاجات ورغبات الزبائن، وتلبيتها من خلال منتجات المؤسسة. لذا فهو نقطة انطلاق أي عملية ابتكارية باعتباره مصدرا للمعلومات الخاصة بالسوق، والتي يستعملها المكلفين بوظيفة البحث والتطوير من أجل إنجاز العملية الابتكارية. ومن جهة أخرى يعتبر الابتكار أحد حلول المشاكل التسويقية.

ويعتبر كل من البحث والتسويق أحد أهم مدخلات العملية الابتكارية، فالتنسيق بينهما أمرا ضروريا لنجاحها. كما يساعد كل من البحث والابتكار المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية، والتي تتحقق من خلال إشباع حاجات الزبائن، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

التجديد مفهوم شامل وراسخ يشمل المؤسسة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية وحصيلة تفاعل هذين البيئتين هو الذي يؤدي إلى حدوث عملية التجديد التي تمتاز بالتعقيد، والتي يعد الابتكار جزءا منها. أما تجديد المنتج فهو شكل من أشكال عملية التجديد داخل المؤسسة التي تشمل كل من طرق الإنتاج، الأسواق، أساليب التسيير، والمزيج التسويقي.

ويقصد بتجديد المنتج عملية إضافة، أو تحسين أو تطوير مواصفات وخصائص المنتج، أو الخدمات المرافقة له من أجل إشباع حاجات ورغبات الزبائن، وهذا ما يتفق مع الشرط الأول من الفرضية الثانية. حيث يشمل تجديد المنتج بمفهومه الواسع كل من مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات الزبائن، سعره، ترويجية، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف، التعبئة وطرق الدفع.

وتبدأ عملية تجديد المنتج بالبحث عن أفكار المنتجات الجديدة، وتصفيها من أجل الوصول إلى الفكرة الملائمة لإمكانات وأهداف المؤسسة، حتى يتم ترجمتها إلى مفهوم (Concept) منتج جديد من خلال تحديد الفوائد والمزايا التي يحتاجها المستهلك. وبعد ذلك يتم تحويل المفهوم إلى نموذج أولي يتم اختباره مخبريا، وبعد نجاحه يتم تصنيع المنتج الجديد ليتم اختباره سويقيا قبل التقديم النهائي له إلى السوق. وهذا ما يتفق مع الشرط الثاني من الفرضية الثانية.

يمثل تجديد المنتج نوعا من التمييز حيث يسمح بالإتيان بمنتجات مختلفة تماما عن تلك التي يطرحها المنافسون وغير المنافسين في السوق، هذا النوع من التجديد يخلق شريحة سوقية جديدة من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها ورغباتها.

إن التأثير غير المتساوي الذي تؤثر به البيئة التنافسية على المؤسسات يستدعي وجود إستراتيجية تنافسية كخطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. ويقصد بالميزة التنافسية عنصر تفوق المؤسسة

على منافسيها في السوق، فهي تمثل مورد أو تقنية أو مهارة تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عن ما يقده لهم المنافسون، وهذا ما يتفق مع الشرط الأول من الفرضية الثالثة.

ويرتبط تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ببعدين أساسيين، هما القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز. ويقصد بالقيمة المدركة لدى الزبون مدى اقتناعه بمنتجات المؤسسة، أما التمييز فهو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة من أجل تقديم منتجات متميزة عن منتجات المنافسة.

وللميزة التنافسية ثلاث مصادر هي التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني الملائم والموارد الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما يتفق مع الشرط الثاني من الفرضية الثالثة. ويشمل التفكير الاستراتيجي حسب مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات للتنافس يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلالها، هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

أما الإطار الوطني الملائم فهو امتلاك الدولة لعوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية. بينما يتضمن المصدر الثالث الخاص بالموارد جميع الموارد المالية، المادية، البشرية، الإمكانيات التنظيمية، الكفاءات الفردية والجماعية، المعرفة والمعلومات داخل المؤسسة.

ويمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تجديد المنتج إذا ما توفر بداخلها مناخ للتجديد، يتضمن طاقات وموارد كبيرة، تقنيات عالية وخبرات فنية وإدارية خاصة بالتعامل مع تجديد المنتج بوصفه نشاطا منظما ومتميزا. لكن هذا لن يكون كافيا إذا لم تحقق عملية تجديد المنتج ما يريده الزبون، لذا على المؤسسة الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن، والسعي إلى تحقيقها من خلال المنتجات الجديدة حتى تحصل ميزة تنافسية في السوق، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، أصبحت ابتداء من سنة 1995 شركة بالأسهم. احتكرت السوق الجزائرية للسيارات الصناعية (شاحنات، حافلات وهياكل صناعية) لمدة طويلة، حيث كانت المنتج والمستورد الوحيد لهذا النوع من السيارات في الجزائر. ومع انفتاح السوق الجزائرية ظهر العديد من وكلاء المؤسسات الأوروبية والآسيوية للسيارات الصناعية مثل Man، Renault، Mercedes، Hunday و Scania.

وتشهد سوق الحافلات الجزائرية تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، لكن في المقابل تشهد أيضا نموا كبيرا في عدد المؤسسات الأجنبية التي دخلت الجزائر عن طريق ممثلين لها والتي تقدم هذا النوع من المنتجات، مما سيزيد من شدة المنافسة بين هذه المؤسسات والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

هذا التغيير في البيئة التنافسية لمؤسسة SNVI، جعلها تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على حصة معتبرة في السوق الجزائرية للسيارات الصناعية، لهذا قامت المؤسسة في السنوات الخمس الأخيرة بتطوير العديد من المنتجات الجديدة، غير أن المؤسسة لم تزد من حصتها السوقية، ولم تجذب إليها زبائن جدد. نظرا لأن الزبائن لا يرون في المنتجات الجديدة للمؤسسة إشباعا لحاجاتهم ورغباتهم.

والملاحظ من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة SNVI، أن أغلب زبائن المؤسسة هم مؤسسات عمومية، وهيئات حكومية، وهذا راجع لأن البيئة التسويقية تحتم على الزبائن الخواص البحث عن متطلبات خاصة تتعلق بالسيارات الصناعية، لا يجدونها متوفرة في سيارات مؤسسة SNVI.

ومن خلال نتائج الاستقصاء الذي قمنا به والذي شمل عينة من مؤسسات النقل بالحافلات على مستوى الجزائر العاصمة تعتبر خدمات ما بعد البيع أحد أهم محفزات الشراء، غير أن زبائن مؤسسة يشكون منها رغم توفر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على عشرة (10) وحدات بيع موزعة عبر التراب الوطني، تتمثل وظيفتها الأساسية في بيع السيارات الصناعية، قطع الغيار وتقديم خدمات ما بعد البيع.

وهذا ما يقودنا إلى القول أن مؤسسة SNVI لم تحقق ميزة تنافسية في السوق الجزائرية من خلال تجديد المنتجات، وما يدعم هذا القول أكثر هو انخفاض مبيعات المؤسسة سنة 2006 رغم أن السوق الجزائرية للسيارات الصناعية في توسع مستمر وتقديم المؤسسة لعدة منتجات جديدة خلال عام 2005.

تعتمد مؤسسة SNVI في نشاط تجديد المنتجات على تطوير القدرات التصنيعية من خلال استيراد التكنولوجيا الحديثة من المؤسسات الأوروبية المعروفة في مجال صناعة السيارات الصناعية، وهذا ما يتفق والشطر الأول من الفرضية الخامسة. غير أن ذلك يخلق لها نوع من التبعية للخارج في مجال تجديد المنتجات، وهذا أحد أسباب عدم تحقيق المنتجات الجديدة لميزة تنافسية للمؤسسة في السوق الجزائرية.

ورغم وجود مديرية للتسويق والبيع بالهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، إلا أن دور التسويق اقتصر في توزيع وترويج منتجات المؤسسة، ولم يتم إشراكه في عملية تجديد المنتج. على عكس ما رأيناه في الفصل الأول، حيث يتمثل الدور الأساسي للتسويق في فهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن من أجل تلبيةها من خلال المنتجات الجديدة للمؤسسة، الأمر الذي ساهم في عدم اقتناع الزبائن بها، وهذا ما يتطابق والشطر الثاني من الفرضية الخامسة.

ما يليه واجب البحث العلمي علينا أن نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI في ضوء النتائج المتوصل إليها على المستويين النظري والتطبيقي، هذه التوصيات والاقتراحات هي كالتالي:

- الاهتمام أكثر بحاجات ورغبات الزبائن عند القيام بعملية تجديد المنتج بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، نظرا لأن أصحاب مؤسسات النقل بالحافلات، والذين يمثلون سوق الحافلات في الجزائر لديهم متطلبات وحاجات مختلفة باختلاف طبيعة خط النقل الذي ينشطون فيه.
- التنسيق بين كل من مديرية التسويق، مديرية الإنتاج، والمديرية التقنية في عملية تجديد المنتج، وعدم انفراد المديرية التقنية بهذه العملية لوحدها.
- الاهتمام أكثر بتحسين معايير الراحة داخل حافلات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، خاصة بالنسبة لتلك الموجهة إلى خطوط النقل ما بين الولايات أكثر من 80 كلم.
- معنى المنتج هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للمنتج، لذلك يمكن للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أن تحقق ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التمييز. ويمكن تمييز حافلات المؤسسة من خلال التطوير في خدمات ما بعد البيع، عن طريق توفير قطع الغير الأصلية عبر كل التراب الوطني، صيانة حافلات الزبائن وخدمات أخرى متعلقة بمتابعة السيارة المباعة لمدة معينة، وتصليحها مجانا في حالة وجود خلل فيها بسبب أخطاء متعلقة بالعملية الإنتاجية. وهذا ما سوف يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق الجزائرية.
- سياسة الترويج للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الحالية غير كافية لإقناع مؤسسات النقل بشراء حافلات المؤسسة، لذا لابد من البحث عن وسائل أخرى للترويج.
- يعاني زبائن المؤسسة من طول مدة إعداد طلبيات الشراء، وهذا باعتراف مسؤول الوحدة المركزية للبيع بالروبية، لذا إن أرادت المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في السوق الجزائرية من خلال تجديد المنتجات، أن تحسن من إجراءات البيع والتسليم للزبائن.

بغية فتح آفاق جديدة للبحث في المواضيع القريبة والمتصلة بموضوع بحثنا، نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تشكل محور دراسات أخرى في المستقبل:

- التجديد في المزيج التسويقي للمؤسسة (منتج، سعر، توزيع، ترويج، وقوى البيع).
- دور تجديد المنتج في بناء قاعدة ولاء للمؤسسة.
- التجديد في الميزة التنافسية مصدر لتحقيق الريادة السوقية.

وفي الأخير لا نزعم أننا أحطنا بكل جوانب الموضوع، وأنا ألممنا بجميع تفاصيله، إما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري، أو بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة، ورغم ذلك فإننا نعتبر هذا البحث محاولة، نأمل في أن تكون ثمرة جهود مثمرة سواء للمسؤولين عن إدارة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أو للطلبة من خلال الاستفادة منه في بحوثهم ومذكراتهم المستقبلية.

قائمة المراجع

- 1- جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة في التسويق-الوقت-الجودة"، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، مصر، (2004).
- 2 - PL Dubois et A.Jolibert,"Le marketing fondement et pratique", 4^e édition, Economica édition,Paris, (2005).
- 3- ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، (2006).
- 4- P.Kotler et B.Dubois, "Marketing management", 12^e édition, Pearson Education, France,(2006).
- 5-Jean Marc Lehu,"L'Encyclopédie du marketing", édition d'Organisation, Paris, (2004).
- 6- www.erwan.neau.free.fr. (10/03/2008)
- 7- نزار عبد المجيد البراوري، "استراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر، دون طبعة، الأردن، (2004).
- 8- محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، (1999).
- 9- P.Kotler, B.Dubois, Marketing management,10e édition, Publi-Union,France, (2000).
- 10- www.alshamsi.net (27/10/2007).
- 11- أحمد محمد فهمي البرزنجي وأ.نزار عبد المجيد، "استراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر، طبعة I، الأردن، (2004).
- 12-www.alnoor.info/topicbody (01/03/2008).

- 13- fr.wikipedia.org/wiki/Recherche_et_d%C3%A9veloppement (10/12/2007).
- 14- بلمختار ياسين، مذكرة ماجستير بعنوان " واقع الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الصناعية"، جامعة الجزائر، (2007).
- 15- Rabah Betaar, "L'analyse des forces et des faiblesses de l'innovation industrielle", Séminaire, Club des pins, Alger, (06 juin 1999).
- 16- محمد ابراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة(مدخل سلوكي)"، دار وائل للنشر، طبعة II، الأردن، (2004).
- 17- Oukil M said,"Economie et gestion de l'innovation technologique", O.P.U, Alger.
- 18- Jean-Claude Tarondeau," Recherche et développement", vuibert, Paris,(1994).
- 19- Bertrand Bellon," L'innovation créatrice", édition Economica, (2002).
- 20- نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، طبعة I، الأردن، (2003).
- 21- مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل ومعاصر"، دار وائل للنشر، طبعة I، الأردن، (2004).
- 22- عبد الفتاح دياب حسين، "المدير المحترم وحلقات التمييز"، مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مطبعة النيل، دون طبعة، مصر، (1996).
- 23- توم بيتر، "ثورة عالم الإدارة"، ترجمة محمد الحيدري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، (1995).
- 24- حميد الطائي و بشير العلاق، "تطوير المنتجات وتسعيها"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، (2008).

25- Yves Chirouze, "Le marketing stratégique", édition Ellipses, Paris, (1995).

26- نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، مصر، (2003).

27- Jean-Jacques Lambin, "Le marketing stratégique", Ediscience international, 2^e édition,(1993).

28- Yves Chirouze," Le marketing", édition Chotard et associés éditeurs, Paris, (1995).

29- Claude Demeure, "Marketing", 3eme édition, édition Dalloze, paris, (2001).

30- Clayton M. Christensen et Michel Overdorf, "Répondre au défi du changement radical", "Les meilleurs articles de la H.B.R sur l'innovation", édition d'Organisation, (2003).

31- W. Chan Kim et Renée Mauborgne, "Créer un nouvel espace de marché", "Les meilleurs articles de la H.B.R sur l'innovation", édition d'Organisation, (2003).

32- Richard Soparnot et Eric Stevens, "Management de l'innovation", Dunod,Paris, (2007).

33- زيد منير عبوي، "إدارة لتغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، طبعة I ، الأردن، (2007).

34- Philippe Mustar et Hervé Penan," Encyclopédie de l'innovation", Economica, Paris,(2003).

35- هاني بيان حرب، "مبادئ التسويق"، مؤسسة الوراق للنشر، طبعة I، الأردن، (1999).

36- احمد شاكر العسكري، "دراسات تسويقية متخصصة"، دار زهران، طبعة I، الأردن، (2000).

37- أحمد شاكر العسكري، "التسويق مدخل استراتيجي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، (2000).

38- WWW.Alshamsi.net/Freinds/b7ooth/buss_agric/montaj(19/02/2008).

39- Jaques Lendrevie & Denis Lindon, "Mercator", Dalloz, 6^e Edition, Paris, (2000).

40- Yves Chirouze, "Le marketing de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau", 2eme édition, OPU, (1990).

41- ثابت عبد الرحمان أدريس، "بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، دون طبعة، الأردن، (2003).

42- Md Seghir Djitli, "Marketing", Berti Edition, Alger, (1998).

43- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، "التسويق المعاصر"، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة I، الأردن، (2006).

44- شفيق جيلالي، مذكرة ماجستير بعنوان "دور بحوث التسويق في بعث المنتج الجديد"، جامعة البليدة، (2006).

45- Pierre Thuillier, "Le Produit étude commerciale et marketing", édition d'Organisation, Paris, (1992).

46- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، (1994).

47- عبد الله علي، أطروحة دكتوراه بعنوان "أثر البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية- حالة الجزائر-"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، (1999).

48- علي الشرقاوي، "إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية"، دار النهضة العربية، دون طبعة، لبنان، (1983).

49- إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، مصر، (1999).

50- عمر وصفي عقيلي وقحطان بدر العبدلي وحمد راشد الغدير، "مبادئ التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، (1996).

51- [www.ituarabic.org/hresources/Courses/course10/Doc10\(08/03/2008\)](http://www.ituarabic.org/hresources/Courses/course10/Doc10(08/03/2008)).

52- marketing.thus.ch/charge.php(10/03/2008).

53- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، دون طبعة، مصر، (1998).

54- صلاح الشنواني، "اقتصاديات الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، دون طبعة، مصر، (2000).

55- Fr.wikipedia.org/wiki/Concurrence (10/03/2008).

56- www.islammememo.cc/article (10/03/2008).

57- معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، (2002).

58- www.mm-dz.com/vb/showthread.php (10/03/2008).

59- samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625 (29/10/2007).

60- www.quickmba.com/strategy/Competitive-advantage (06/03/2008).

61- www.cnam.fr/Lipsor/dso/articles/fiche/Porter (12/03/08).

62- مجدي محمد محمود طایل، "ورقة عمل بعنوان توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، جامعة الملك خالد كلية اللغة العربية ندوة التجارة الإلكترونية، ص:2، www.managementForum.org (10/03/2008).

63- مديرية التسويق والمبيعات للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

64- مديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

65- وثيقة خاصة بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

66- www.snvi-dz.com (10/03/2008).

67- من إعداد الطالب بناء على معلومات من مديرية التسويق والبيع.

68- من استنتاج الطالب بناء على الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

69- الوحدة المركزية للبيع الروبية: دائرة بيع المنتجات النهائية.

70- دراسة نوعية قمنا بها في وزارة النقل للحصول على معلومات حول مؤسسات نقل المسافرين بالحافلات (2008/03/15).

الملحق الأول
الموردين الأساسيين لمؤسسة SNVI

المورد: DEUTZ AG المنتج: محركات البلد: ألمانيا	المورد: RENAULT VI المنتج: محركات البلد: فرنسا
المورد: GMT المنتج: محركات البلد: الجزائر	المورد: CUMMINS المنتج: محركات البلد: بريطانيا
المورد: VALEO المنتج: Embrayages البلد: فرنسا	المورد: ZF المنتج: علبة السرعة البلد: ألمانيا
المورد: ITALCARDANO المنتج: Transmission البلد: إيطاليا	المورد: SACHS المنتج: Embrayages البلد: ألمانيا
المورد: GOOD YEAR المنتج: عجلات البلد: فرنسا	المورد: SEMPERIT المنتج: عجلات البلد: النمسا
المورد: JOST المنتج: Sellettes البلد: ألمانيا	المورد: SUDRAD المنتج: Jantes البلد: ألمانيا
المورد: INA المنتج: Roulement البلد: فرنسا	المورد: GEORG EISHER المنتج: Sellettes البلد: فرنسا
المورد: SKF المنتج: Roulement البلد: فرنسا	المورد: SNR المنتج: Roulement البلد: فرنسا
المورد: AFRICA VER المنتج: Vitrage البلد: الجزائر	المورد: KHEZZANE المنتج: Vitrage البلد: الجزائر
المورد: SGUINZI PIERTO المنتج: Vitrage البلد: إيطاليا	المورد: FARNIER PENIN المنتج: Vitrage البلد: فرنسا
المورد: TIERMOKING المنتج: Climatisation البلد: أيرلندا	المورد: CARRIER SUTRAK المنتج: Climatisation البلد: فرنسا
المورد: SONERAS المنتج: Radiateurs البلد: الجزائر	المورد: SAFI المنتج: Filtres البلد: الجزائر

www.snvi-dz.com (10/03/2008) : _____

الملحق الثاني قائمة الاستقصاء

سيدي، سيدتي، السلام عليكم
بهدف التحضير لرسالة ماجستير، تخصص تسويق، يشرفني أن أقدم لكم قائمة الاستقصاء المولية للإجابة عليها والمتعلقة بدور تجديد المنتج في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع مساهمتك الجادة عن طريق استيفاء مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة تامة، علما أن كافة البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

أجب بوضع العلامة (×) في الخانة المناسبة.

السؤال 1: باعتبارك مالك لحافلة، حدد من بين مصنعي الحافلات المذكورين أدناه الذين تعرفهم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

VANHOOL RENAULT MAN SNVI
 HUNDAY MERCEDES JAC TOYOTA
 TATA ISUZU KIA SCANIA

السؤال 2: كم عدد الحافلات التي تملكها؟
 1 من 2 إلى 5 أكثر من 5

السؤال 3: ما هي درجة أهمية المعايير التالية عند اتخاذ قرار شراء حافلة؟

المعايير	غير هام تماما	غير هام	غير محدد	هاما	هاما جدا
1- نوع المحرك وعلامته					
2- راحة المسافرين داخل الحافلة " Confort "					
3- توفر قطع الغيار والصيانة					
4- La suspension					
5- تصميم الشكل الخارجي للحافلة (Design)					
6- عدد المقاعد وحمولة الحافلة					
7- سعة خزان الوقود "Réservoir"					
8- نوعية علبة السرعة (Levier, automatique)					
9- جلد تركيب الحافلة					

السؤال 4: حسب رأيك ما لماذا التجديد والتحسين المستمر في الحافلات مهم بالنسبة لمصنعي الحافلات؟

لأنه يجعل حافلات المؤسسة تتماشى والتغير في حاجات الزبائن
يجعل حافلات المؤسسة أفضل من حافلات المنافسة من ناحية السعر والجودة

أسباب أخرى، اذكرها.....

السؤال 5: هل تملك حافلة من نوع SNVI؟ نعم لا

* إذا كان الجواب لا اذهب إلى السؤال 10

السؤال 6: ما اسم الحافلة التي تمتلكها؟

السؤال 7: هل أنت راض باختيارك لها؟

غير راض غير راض غير محدد راض راض جدا إطلاقا

السؤال 8: حدد المنتجات الجديدة لمؤسسة SNVI التي تعرفها من المنتجات التالية؟

حافلة 100V8 الجديدة حافلة SAFIR

السؤال 9: عند قيامك بمقارنة الحافلات الجديدة مع القديمة لمؤسسة SNVI ماذا تلاحظ؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة).

تحسين في الجانب الميكانيكي راحة أفضل للراكبين
(المحرك، السرعة والمقود)
Le confort

تحسين في الشكل الخارجي عدم وجود أي تحسين

السؤال 10: فيما يلي عبارات متعلقة بمدى جودة حافلات مؤسسة SNVI، حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات:

المعايير	غير موافق تماما	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق جدا
1- الشكل الخارجي لحافلات SNVI جذاب					
2- حافلات SNVI مريحة للمسافرين					
3- المحركات الموجودة في حافلات SNVI هي محركات قوية.					
4- الصفيحة المعدنية "La Tôle" المستعملة في الحافلة صلبة.					
5-قطع الغيار متوفرة في كامل التراب الوطني وبسعر جيد					
6- الجانب الميكانيكي لحافلات SNVI جيد					

البيانات الوصفية

السؤال 11: الطبيعة القانونية للشخص مادي (Physique) معنوي (Morale)

السؤال 12: الخبرة في مجال نقل المسافرين بالحافلة

أقل من 3 سنوات بين 3 و 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

السؤال 13: طبيعة خط النقل

خطوط نقل بين أقل من 80 كلم خط نقل بين الولايات نقل حضري وشبه حضري