

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير
في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان

التسويق الابتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مركب سفيتال ببجاية

تحت إشراف الدكتور
جيطلي محمد الصغير

من إعداد الطالبة
حامدي أحلام

نوقشت بتاريخ 03 ديسمبر 2012

أعضاء لجنة المناقشة

د. بقة الشريف	أستاذ تعليم عالي	جامعة سطيف	رئيسا
د. جيطلي محمد الصغير	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مشرفا ومقررا
د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا
د. بركان يوسف	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا

السنة الجامعية: 2012/2011

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير
في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان

التسويق الابتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مركب سفيتال ببجاية

تحت إشراف الدكتور
جيطلي محمد الصغير

من إعداد الطالبة
حامدي أحلام

نوقشت بتاريخ 03 ديسمبر 2012

أعضاء لجنة المناقشة

د. بقة الشريف	أستاذ تعليم عالي	جامعة سطيف	رئيسا
د. جيطلي محمد الصغير	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مشرفا ومقررا
د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا
د. بركان يوسف	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا

السنة الجامعية: 2012/2011

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير
في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان

التسويق الابتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مركب سفيتال ببجاية

تحت إشراف الدكتور
جيطلي محمد الصغير

من إعداد الطالبة
حامدي أحلام

نوقشت بتاريخ 03 ديسمبر 2012

أعضاء لجنة المناقشة

د. بقة الشريف	أستاذ تعليم عالي	جامعة سطيف	رئيسا
د. جيطلي محمد الصغير	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مشرفا ومقررا
د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا
د. بركان يوسف	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا

السنة الجامعية: 2012/2011

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...وبعد
أشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه العظيمة وأحمده على فضله
عليه بإتمام هذا العمل وأرجو الله أن ينفعني به وكل من يطلع عليه.
ويسرني أن أتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر لكل من ساعدني في إعداد هذا العمل
وأخص بالذكر أستاذي المشرف الدكتور محمد الصغير جيطلي، الذي أعطى الكثير من
وقته وجهده وكان داعماً معنوياً وموجهاً ومرشداً طوال مدة انجاز البحث.
وأشكر الأساتذة الأفاضل المناقشين على تكريمهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع.
وأتقدم بشكر خاص إلى كل إدارات مديرية مشاريع البحث والتطوير بمؤسسة
Cevital على رأسهم مديرها السيد سمير حجال.

إهداء

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسم الجراح إلى من صبرت وكافحت معي في هذه الحياة إلى أعظم إنسانة في حياتي إلى والدتي الحبيبة.

إلى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعاً لي لكل نجاح إلى من بذل كل غالي ونفيس ليسعدني في هذه الحياة إلى مصدر الأمان وراحة البال إلى والدي الحبيب.

إلى الغد المشرق بإذن الله فلذة كبدي ابني تيم.

إلى شريك حياتي زوجي كريم.

إلى إخوتي الأعزاء وأخواتي العزيزات...

إلى رفيقة دربي صديقتي الغالية أمينة.

أهدي هذه الرسالة التي أسأل فيها الصواب وأن تكون نافعة لي ولغيري من طلاب

وطالبات العلم.

الملخص:

لكي تستطيع المؤسسة مواجهة غمار المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية وتفعيلها، لابد عليها أن تستجيب قبل منافسيها للتغيرات والتطورات التي تطرأ في أذواق عملائها، ولبلوغ هذه الهدف يعتبر مفهوم التسويق الابتكاري من بين الأساليب الحيوية التي تعطي أفضل الحلول لمواجهة تحديات المنافسة والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية بكافة أنواعها.

حيث أصبح التسويق الابتكاري من الوسائل الملحة التي تسعى إلى بلوغها جل المؤسسات الاقتصادية للتجاوب مع مقتضيات المنافسة المحلية والدولية، ومراعاة المتطلبات البيئية التي تفرضها الأسواق على كل المستويات. ولكي تتحقق لها هذه الاستجابة لابد لها من الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية، وخلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في خلق ميزة تنافسية متجددة ومساندة تمكنها من البقاء والاستمرار.

وقد تم بحث إمكانية تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى نجاعته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة حالة مركب سفيتال ببجاية، وهو مؤسسة رائدة في قطاع الصناعات الغذائية.

Résumé :

Pour que l'entreprise puisse faire face à la concurrence et obtenir un avantage concurrentiel efficace, il lui est fait obligation de répondre avant ses concurrents au développement et aux changements des goûts de ses clients. Pour atteindre cet objectif, le concept de marketing de l'innovation est considéré comme l'un des moyens qui donne les meilleures solutions pour affronter les défis et enjeux concurrentiels.

Le marketing de l'innovation permet l'adaptation aux changements modernes auxquels doit faire face l'entreprise économique. Il est devenu un outil important que les entreprises doivent maîtriser pour répondre aux réalités de la lutte concurrentielle internationale et locale ainsi que la prise en compte des exigences environnementales exigées par les marchés.

Pour réaliser ces exigences, il lui faut concevoir un marketing-mix intégré qui puisse créer un avantage concurrentiel durable et renouvelable permettant la pérennité de l'entreprise sur le marché.

La vérification du concept de l'innovation marketing a fait l'objet d'une étude pratique dans l'une des plus grandes entreprises de l'agro-alimentaire qui est **Cevital Bejaia**.

الفهرس المختصر

الصفحة	العنوان
أ- و	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الابتكاري
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق
13	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار
26	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول التسويق الابتكاري
	الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة
48	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية المستدامة ومفهوم الإستدامة
65	المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة
79	المبحث الثالث: مقومات بناء الميزة التنافسية وسبل استدامتها
	الفصل الثالث: دور التسويق الابتكاري في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة
88	المبحث الأول: دور التسويق في تحديد الموقف الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة
103	المبحث الثاني: دور الاستراتيجي للتسويق في تحقيق المزايا التنافسية
109	المبحث الثالث: دور التسويق الابتكاري في خلق وتفعيل الميزة تنافسية مستدامة
	الفصل الرابع: دراسة حالة مركب سفيتال Cevital بيجاية
136	المبحث الأول: تقديم مؤسسة Cevital لتكرير الزيت والسكر والمرجرين
149	المبحث الثاني: استراتيجيات المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
161	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري وعملية تطبيقه في مؤسسة Cevital
182	خاتمة
186	المراجع
	الملاحق

المقدمة

المقدمة:

خاصة مع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانفتاح على الأسواق العالمية، إضافة إلى الأزمات التي أصبحت تهمز أقوى اقتصاديات العالم من حين لآخر، الأمر الذي أدى إلى تزايد الضغوط والتحديات أمام مختلف الدول لتحقيق التقدم والنمو.

وباعتبار المؤسسة الاقتصادية أحد أهم الأطراف الفاعلة في تحقيق النمو داخل هذه الدول من خلال ما تحقّقه من قيمة مضافة لاقتصادياتها وتفاعل إيجابي مع مختلف الأطراف الفاعلة محليا ودوليا، فهي مجبرة على التكيف وبذل المزيد من الجهد لاغتنام الفرص المتاحة، وتوظيف كل الإمكانيات لضمان البقاء والاستمرار والنمو، خاصة وأنها تنشط في محيط تسوده المنافسة الشديدة والشرسة.

ولكي تستطيع المؤسسة مواجهة غمار المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية وتفعيلها، لا بد عليها أن تتحرك قبل منافسيها لإيجاد طرق جديدة تستجيب بها للتغيرات والتطورات التي تطرأ في أذواق وتوقعات العملاء، وبالتالي تحقيق رضاهم. والحفاظ على ولاء أكبر عدد منهم.

ولبلوغ هذه الغاية يعتبر النشاط التسويقي من بين المجالات الحيوية التي تعطي أفضل الحلول لمواجهة التحديات الجديدة وتجنب خطر المنافسة والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة التي تواجه المؤسسات والشركات الاقتصادية الإنتاجية منها والخدمية، كما يلعب دورا مهما في نجاحها ورفع كفاءتها، وتزداد أهمية النشاط التسويقي بزيادة التوجهات العالمية نحو العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات وكثافة التكنولوجيا وتطورها باستمرار وتوجه المؤسسات إلى الاندماج والمشاركة، حيث أصبح النشاط التسويقي هو المركز الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى للمؤسسة. وتتوقف فعالية أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على أدائها التسويقي الذي تتبعه في تقديم مخرجاتها ومدى قوة وفعالية هذا الأداء في ظل التقدم التكنولوجي المذهل، المتطور والمستمر، فنحن الآن في عصر أصبح التسويق، القائم على جودة الخدمة والإبداع والابتكار الدائم، أبرز الأسس الاقتصادية التي من خلالها يمكن الحكم على المؤسسات الناجحة والفاشلة وبين الرائدة في السوق و التابعة، وذلك بتبني مفهوم التسويق الابتكاري كمدخل حديث يرجى من خلاله جذب العملاء والمحافظة عليهم.

حيث أصبح التسويق الابتكاري حالة ملحة تسعى إلى بلوغها جل المؤسسات للتجاوب مع مقتضيات المنافسة المحلية والدولية، وتحقيق أهدافها البعيدة المدى وأهمها البقاء والاستمرار في ممارسة عملها، لذا فإن أحد الأركان الهامة لاستمرار وبقاء هذه المؤسسات هو وجود الابتكار بشكل مستمر في ممارسة أنشطتها وأعمالها خاصة في الجانب التسويقي، وذلك من خلال الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية، وخلق مزيج تسويقي متكامل قادر على خلق مشبعات لحاجات ورغبات العميل المتجددة، وتقديم إضافات للقيمة التي يريدها ويقدرها، بالإضافة إلى القيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في خلق ميزة تنافسية متجددة ودائمة تواجه بها المنافسة، وتمكنها من البقاء والاستمرار.

إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق، فإن إشكالية البحث تظهر في التساؤل الجوهرى التالي:
كيف يمكن للتسويق الابتكاري أن يساهم في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ؟
-التساؤلات الفرعية:

- وللإجابة على هذا التساؤل يمكننا طرح عدة تساؤلات فرعية تمس أهم جوانب البحث، وتتمثل في:
 - هل من السهل تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري في المؤسسة الاقتصادية أم يتطلب ذلك توفر شروط معينة ؟
 - كيف يتم تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية؟
 - ما مدى مساهمة التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمركب سفيثال ببجاية ؟
- الفرضيات:

- يستوجب تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري في المؤسسة الاقتصادية توفر مجموعة من الشروط تتعلق بالافراد العاملين في التسويق .وبتهيئة بيئة التنظيمية المؤسسة لتكون مشجعة ومحفزة على الابتكار .
 - يتم تطبيق التسويق الابتكاري في المؤسسة الاقتصادية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي - المنتج، السعر، الترويج والتوزيع - وبحوث التسويق.
 - يرجع التفوق الذي حققته مؤسسة سفيثال في قطاع الصناعات الغذائية وفي تحقيقها لميزة تنافسية والمحافظة عليها إلى اعتمادها على مفهوم التسويق الابتكاري؛
- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال متطلبات المنافسة والبقاء والاستمرار في بيئة تنافسية تفرضها الساحة الاقتصادية الراهنة المنفتحة على الأسواق العالمية والتي تدفع المؤسسات إلى اعتماد أساليب تسويقية حديثة لمواجهة المنافسة، ولقد خصت هذه الأساليب ومن ضمنها التسويق الابتكاري بالاهتمام البالغ من طرف المؤسسات في الدول المتقدمة نظرا لدورها في الإبقاء والمحافظة على المزايا التنافسية.

أهداف البحث:

- سنحاول من خلال هذا البحث الوصول إلى الأهداف التالية:
- تقديم رؤية تحليلية وتقييمية لأهمية الابتكار والتسويق الابتكاري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة؛ سيما وأن الدول المتقدمة أولته كل الاهتمام ووفرت كل الإمكانيات لتحقيقه؛
- معرفة العلاقة بين تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري من طرف المؤسسات الاقتصادية ومدى نجاحها عند التطبيق عبر معايير النجاح الرئيسة والمتمثلة في المبيعات والأرباح والحصة السوقية؛
- لفت انتباه مسيري الشركات الجزائرية إلى أهمية التوجه نحو تبني أساليب حديثة في العملية التسويقية مبنية على الإبداع والابتكار ومدى مساهمتها في تحقيق التميز في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال المحلية والدولية؛
- المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بمواضيع حديثة؛

دوافع ومبررات اختيار الموضوع :

- تتلخص دواعي اختيار هذا الموضوع في مبررات موضوعية وأخرى ذاتية يمكن تلخيصها فيما يلي :
- عدم توفر القدر الكافي من الدراسات والبحوث التي تتناول الأساليب التسويقية الحديثة؛
- ملائمة الموضوع لميدان التخصص و هو "إدارة الأعمال و التنمية المستدامة"، الذي أولى اهتماما بالغاً لأهمية الإبداع والابتكار في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي ؛
- الميول الشخصي لمواضيع الساعة خاصة فيما يتعلق بالبحث والتطوير، الإبداع والابتكار والتي تلعب الدور الرئيس في بقاء كبريات الشركات العالمية في قمة المنافسة؛
- الاقتناع الشخصي بأهمية تطبيق أساليب تسويقية حديثة في مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها السوق الوطنية نتيجة انفتاحها على الأسواق العالمية.

صعوبات البحث:

- أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في:
- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مباشرة، التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.

- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية - تطبق مفهوم التسويق الابتكاري للحفاظ على ميزتها التنافسية- للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول منها على بعض الأرقام والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، وكانت حجة إشارات المؤسسة -خاصة مديرية المحاسبة- هي أنه يمنع الإفصاح على المعلومات الداخلية للمؤسسة.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.

منهج البحث وأدواته:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لتشكيل الإطار النظري للدراسة و المفاهيم الأساسية ذات الصلة بكل من مفهوم التسويق الابتكاري ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، وتحليل العلاقة التأثيرية لمفهوم التسويق الابتكاري على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية .

كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال القيام بدراسة ميدانية لإمكانية تطبيق التسويق الابتكاري في المؤسسة قيد الدراسة ومعرفة مدى تأثيره على استدامة ميزتها التنافسية؛ وتم الاعتماد فيها على مجموعة من الأدوات هي:

-الملاحظة ، وذلك بالوقوف ميدانيا على عملية تسيير أنشطة التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج والتوزيع من طرف إدارات المؤسسة .

-المقابلة الشخصية مع مختلف إدارات المؤسسة بغرض تجميع المعلومات ذات الصلة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع.

- الوثائق المتحصل عليها من مختلف مديريات المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

تم تحديد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود نوجزها فيما يلي:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور التسويق الابتكاري في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية على العموم ، وفي مؤسسة سفيتال **Cevital** ببحاية الرائدة في مجال الصناعات الغذائية ، حيث لا تنطبق نتائج هذه الدراسة على كافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تم حصر الدراسة أكثر على المؤسسة الأم بالنسبة لمجمع سفيتال وهو مركب سفيتال لتكرير السكر والزيت والمرجرين الموجود على مستوى ولاية بجاية.

- ومن الناحية الزمنية فقد تم جمع المعلومات والبيانات حول المؤسسة من الفترة الممتدة منذ بداية نشاطها سنة 1998 الى بداية سنة 2012 وذلك لمحاولة الإلمام بجميع التطورات التي مرت بها .

الدراسات السابقة:

هناك البعض الدراسات التي احتوت بعض أجزاء هذه الدراسة ونذكر منها:

- مذكرة ماجستير للطالب محمد سليمان بعنوان "الابتكار التسويقي ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة" بجامعة المسيلة سنة 2006-2007 ، ركزت هذه الدراسة على علاقة الابتكار بعنصر واحد من عناصر المزيج التسويقي وهو المنتج، دون التركيز على باقي عناصر المزيج التسويقي الثلاثة الأخرى والمتمثلة في السعر، الترويج والتوزيع، وربطت الابتكار في المنتج بأداء المؤسسة بصفة عامة ولم يتم التركيز على الميزة التنافسية المستدامة.

- مذكرة ماجستير للطالبة العيهار فلة بعنوان " دورة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" بجامعة الجزائر سنة 2005 - 2006، ركزت هذه الدراسة على دور الجودة في المنتجات في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استعمال تقنيات تحسين وتطوير مستويات الجودة وتبني معايير قياسها.

- مذكرة ماجستير للطالبة نحاسية رتيبة، بعنوان "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية" بجامعة الجزائر سنة 2002-2003، هذه دراسة ركزت على المحيط التنافسي للمؤسسة و ردة الفعل السريعة من طرف المؤسسة لانتهاز الفرص التنافسية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، ولم تذكر أي شيء عن مفهوم و أهمية التسويق والابتكار في تحقيق هذه الأخيرة.

- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطالب نوري منير بعنوان "التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)" ، جامعة الجزائر سنة 2004-2005، ويتمثل التسويق الاستراتيجي في كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك

والمباشر بالتسويق والمنافسة وهو يقترب من مفهوم التسويق الابتكاري في أنه ووسيلة لمواجهة شدة المنافسة لكنه يهتم بوضع الأهداف وتطويرها ورسم الاستراتيجيات التسويقية.

يتضح من خلال العرض السابق قلة أو ندرة الدراسات التي تتعلق بدراسة مفهوم التسويق الابتكاري والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية ، فبالنسبة للشق الأول فموضوع التسويق الابتكاري لم يحظ باهتمام كبير من الباحثين ، أما الشق الثاني فمعظم البحوث التي تطرقت إلى مفهوم الميزة التنافسية لم تركز على جانب استدامة .

لذلك، إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها إلى تأثير تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري على استدامة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث لم يتم التطرق كثيرا إلى هذا الموضوع. وتتميز هذه الدراسة أنها تقدم آلية واضحة تساعد في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تبني وتطبيق مفهوم التسويق الابتكاري والذي بدوره سوف يدعم موقفها التنافسي ويساعد على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

هيكل البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث بطريقة تسمح بالإلمام بجميع جوانبه المهمة وتحقيق أهدافه، قمنا بتقسيمه إلى أربعة (04) فصول أساسية كما يلي:

- تناولنا من خلال الفصل الأول دراسة عامة تشتمل على مفاهيم أساسية للتسويق والابتكار ومفهوم التسويق الابتكاري والمفاهيم ذات الصلة به، وأهم العوامل والإمكانات المادية والكفاءات البشرية التي يجب تتوافر لدى المؤسسة الاقتصادية كي تتمكن من تبنيه وتطبيقه، وكذا المراحل التي تمر بها عملية التطبيق وما تتطلبه كل مرحلة وصولا إلى عملية التقييم؛

-وتطرقنا في الفصل الثاني إلى التأصيل النظري لمفهوم التنافسية والميزة التنافسية المستدامة والمفاهيم ذات الصلة، والاستراتيجيات العامة للتنافس، كما تطرقنا فيه إلى مقومات بنائها، سبل استدامتها وتطويرها وشروط فعاليتها.

-وتناولنا في الفصل الثالث تأثير تبني مفهوم التسويق الابتكاري على الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال إلقاء الضوء على دور التسويق في تحديد الموقف التنافسي ومختلف البدائل الإستراتيجية التي تساعد على كشف الفرص المناسبة للقيام بالابتكارات التسويقية وتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وإلى الكيفية التي يدعم بها التسويق الابتكاري كمفهوم حديث الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال التطرق إلى الطريقة التي يؤثر بها الابتكار عموما والابتكار في عناصر المزيج التسويقي وبحوث التسويق على استدامة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

- أما في الفصل الرابع فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية وهي مؤسسة سفيتال **Cevital** ببجاية، ومن ثم استخلاص النتائج.

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

الفصل الأول:

مدخل إلى التسويق الابتكاري

تمهيد:

شهدت بدايات هذا القرن تحولات كبيرة في المفاهيم التي تحكم بيئة الأعمال، فبعد أن كانت المؤسسة هي التي توجه سلوك المستهلك وتفرض عليه منتجاتها، أصبح هو الذي يتحكم في سلوكها ويفرض عليها ما تنتج، إلى درجة أن نجاحها أصبح مرهون بقدرتها على الاستجابة لحاجاته ورغباته المتغيرة، ويرجع السبب في ذلك إلى انفتاح الأسواق على بعضها البعض وتزايد عدد البدائل المطروحة أمام المستهلك، وأمام هذه الوضعية وجدت المؤسسة نفسها أمام حتمية تغيير نط تفكيرها وإعادة رسم إستراتيجيتها وصياغة أهدافها وفق ما يرضي عملائها ويضمن لها الاستمرارية والنجاح في السوق والتفوق على المنافسين. ولتحقيق ذلك يعتبر التسويق من المجالات الخصبة التي تقود عملية التحول بما يضمن للمؤسسة التفوق والتميز.

وحيث أن التغيير هو الأساس الذي أصبح يطبع على حاجات ورغبات المستهلك، فقد صار من الضروري الاستجابة له في الاتجاه نحو الابتكار في العمليات التسويقية من خلال تبني مفهوم التسويق الابتكاري ، واستنادا على ذلك سنتناول في هذا الفصل :

- مفاهيم أساسية حول التسويق؛
- مفاهيم أساسية حول الابتكار؛
- مفاهيم الأساسية حول التسويق الابتكاري.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق

لقد أصبح التسويق من أهم المفاهيم الحديثة التي لها تأثيرا فعالا في مجال الأعمال، نظرا للدور الذي يلعبه في المواءمة بين حاجات ورغبات العميل من جهة، وقدرات وإمكانات المؤسسة من جهة أخرى، ولعل اهتمامه بحاجيات ورغبات العميل في المقام الأول هو الذي أكسبه هذه الأهمية في وقتنا الحاضر، وعلى الرغم من وجود التسويق منذ القدم فإنه قد تغير بشكل كبير عبر الزمن، الأمر الذي أدى إلى تعدد مفاهيمه وتطور اتجاهاته الفكرية، لذا فسنحاول من خلال هذا المبحث تحديد مفهوم التسويق والمراحل التي مر بها الفكر التسويقي مع ذكر أهم الوظائف التي تندرج ضمن النشاط التسويقي وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع.

المطلب الأول: مفهوم التسويق

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تعريف التسويق، ويكمن سبب هذا الاختلاف في النظرة الجزئية أو الشمولية لهذا النشاط الإنساني والإداري، فضلا عن الفترة الزمنية التي كانت تعبر عن توجهات فكرية وفلسفية معينة تؤثر أبعاد ومضامين التسويق وأهدافه. ودون التفصيل في التعاريف التي تعبر عن حقبة زمنية بعيدة، سننتقل إلى التعريف الذي قدمته جمعية التسويق الأمريكية **American Marketing Association (A.M.A)** منذ حوالي نصف قرن بأن التسويق "هو القيام بأنشطة الأعمال المختلفة لإحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل"¹. والملاحظ أن هذا التعريف ركز فقط على استمرارية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك دون الإشارة إلى أن العملية التسويقية تبدأ قبل عملية الإنتاج من خلال دراسة السوق والبحث عن حاجات المستهلك أو المستعمل لإشباعها وفق النوعية والكمية المناسبة، كما تمتد العملية إلى ما بعد البيع من خلال استقصاء آراء الجمهور حول السلعة المباعة أو الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع. وفي عام 1985 عادت الجمعية لتعرف التسويق على أنه "تلك العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات وذلك لتحقيق عمليات التبادل باتجاه إرضاء الأفراد ومقابلة أهداف المنظمة"². والملاحظ على هذا التعريف أنه تضمن عدد من الأنشطة التسويقية الرئيسة والمتمثلة في التخطيط للمنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، والتي تشكل عناصر المزيج التسويقي **Mix Marketing**. كما أنه لا يحدد التسويق في حدود السلع المادية فقط، بل يمتد إلى الخدمات والأفكار أيضا مع التركيز على تحقيق رضا الأفراد الذين تتعامل معهم المؤسسة.

وعرف **Stanton (1987)** التسويق على أنه "نظام شامل لأنشطة المنظمة المتفاعلة والتي تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تشبع حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين"³.

¹ ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص.21.

² المرجع السابق، ص.21.

³ William Stanton, J & Futrell Charles, **Fundamentals of marketing**, 8th edition, New York, McGraw-Hill Edition, 1987, p.7.

يشير هذا التعريف إلى أن التسويق عبارة عن نظام شامل ومتفاعل لجميع أنشطة المؤسسة التي تعمل متوافقة فيما بينها من أجل إرضاء المستهلكين الحاليين والمرتقبين. وهذا يعني أن النشاط التسويقي لا يعمل في ظل الظروف الحالية فقط، بل له أفاق مستقبلية من خلال التخطيط لاستيعاب والتعامل مع المستهلكين المرتقبين. وفي تطور مفاهيمي لتعريف التسويق يشير كل من **Prid & Ferrell (2000)**؛ إلى أن التسويق هو " مجموعة من العمليات التي تحدث التوزيع، الترويج والتسعير للسلع والخدمات والأفكار التي تسهل عملية الإشباع من خلال علاقات التبادل مع المستهلك في ظل بيئة ديناميكية"¹. ويشير هذا التعريف في جديده إلى أن هناك علاقة متبادلة مع المستهلك تتم في ظل بيئة متغيرة بشكل مستمر يستوجب التكيف معها.

ومن التعاريف الأكثر شمولية وواقعية للنشاط التسويقي؛ التعريف الذي قدمه كوتلير **Kotler** حيث عرفه على أنه "مجموعة العمليات الاجتماعية والإدارية والمنجزة بواسطة الأفراد والجماعات لتحقيق ما يريدونه من حاجات ورغبات عبر عمليات تبادل لقيم المنتجات مع الآخرين"².

وينطوي هذا التعريف على مجموعة من العناصر الأساسية التي يتكون منها النشاط التسويقي هي³:

- **الحاجات والرغبات والطلب**: إذ يستند التسويق أساسا على الحاجات والرغبات الإنسانية التي تتعدد وتختلف بشكل كبير من فرد لآخر ومن زمن لآخر. وتتمثل الحاجات **Needs** في الأساسيات التي يسعى إليها الإنسان لكونها تمثل أساسا مهم لبقائه واستمراره في الحياة. أما الرغبات **Wants** فهي آمانيات يرغب الفرد بتحقيقها تبعاً للبيئة التي يعيش فيها. أما الطلب **Demande** فهو الكمية المطلوبة من قبل الأفراد من سلعة أو خدمة معينة خلال فترة زمنية محددة.

- **المنتجات Products**: وهي أي شيء في السوق يطلب للاستهلاك لإشباع حاجة معينة، ويحس الفرد أنه أشبع حاجته تماما عندما تشبع السلعة حاجته، وقد يكون المنتج سلعة، خدمة، فكرة، نشاط، أو منظمة. ومنه فان المؤسسة لا تقدم السلع أو الخدمات، وإنما تقدم المنافع الخاصة بها، وعليه فان قيمة المنتج تتحدد من خلال المنافع التي يقدمها.

- **القيمة، الكلفة، الرضا**: تتحدد قيمة **Value** المنتج من خلال ما يقدمه من إشباع للمستهلك، وعلى أساس هذه القيمة يتمكن المستهلك من الاختيار بين سلسلة من المنتجات لإشباع حاجاته. أما الكلفة **Cost** فتتمثل في قدرة المستهلك على دفع النقود لشراء السلعة التي يريد. ويتمثل الرضا **Satisfaction** في النتائج المتحققة من الاستخدام لذلك المنتج دون غيره.

- **التبادل**: يمثل التبادل **Exchange** جوهر العملية التسويقية، إذ يستطيع الأفراد إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عملية التبادل بين الأطراف المتعاملة، ولتنجح هذه العملية لابد على كل طرف أن يقوم بتحليل دقيق

¹ المرجع السابق، ص. 22.

² Philip Kotler, **Marketing Management**, 12^{ème} édition, Paris, Pearson Education , 2006, p.20.

³ إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة الأولى، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص. 35.

لتوقعات الطرف الآخر، ليتمكن من تعظيم المنفعة والأرباح التي يحصل عليها أو تقليل التكاليف التي يتحملها إلى أدنى حد ممكن.

من خلال استعراض جملة التعاريف التي تظهر تعريف التسويق يمكن إعطاء تعريف نضع فيه جميع العناصر الأساسية التي ركزت عليها التعريفات السابقة ومفاده أن "التسويق هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة المنجزة من طرف الأفراد أو الجماعات والتي تضمن تدفق السلع والخدمات إلى المستهلك أو المستعمل بغية تحقيق حاجاته الآتية ورغباته من خلال عملية تبادل فعالة تعود بالنفع على جميع الأطراف الفاعلة في هذه العملية".

المطلب الثاني: مراحل تطور الفكر التسويقي:

عرف الفكر التسويقي مجموعة من المراحل والتوجهات التي كان لها تأثير كبير على فلسفة وتكوين الأنشطة التي تؤديها المؤسسة الاقتصادية ككل، وعلى مدى اهتمامها بالنشاط التسويقي بصفة خاصة، ويمكن لنا تصنيف هذه المراحل كالآتي:

أولاً: مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي The production concept

يعتبر هذا التوجه من أقدم الفلسفات التي اعتمدت في العملية التسويقية، ويمتد منذ قيام الثورة الصناعية إلى بداية الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث كانت المنافسة محدودة والسيطرة على السوق من قبل المنتجين الذين كان جل اهتمامهم ينصب حول زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة الإنتاجية (لخفض التكلفة) والتوزيع من خلال وضع المنتج في السوق، ومفاده أن المنتج الجيد يبيع نفسه وعليه فإن المستهلك سوف يفضل المنتجات المقدمة إليه والتي تتوفر على أكبر قدر من الجودة مقابل السعر المحدد لها، لذا فإن على المؤسسة أن تعمل باستمرار على تحسين كفاءة الإنتاج وزيادة التوزيع مع التركيز على تخفيض التكاليف¹. وكان رائد هذا التوجه فريدريك تايلور Frederick w. Taylor صاحب كتاب أساسيات الإدارة العلمية².

ويقوم هذا التوجه على الافتراضات الضمنية التالية³:

- أن المستهلك يبحث بالدرجة الأولى عن وجود سلعة وبسعر منخفض؛
- أن المستهلك يعرف أسعار السلع المنافسة ويقارن فيما بينها؛
- أن المستهلك لا يعطي أهمية عند اختياره بين السلع للاختلافات التي لا تتعلق بالسعر؛
- أن المهمة الأساسية للمؤسسة هي تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع وتخفيض التكاليف بما يمكن من تخفيض السعر ويضمن الاحتفاظ بالمنتج.

ثانياً: مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي The sales concept

لقد ساد هذا التوجه بشكل واضح على إثر أزمة الكساد التي عرفها العالم في الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث عرفت هذه الفترة انخفاضاً في القدرة الشرائية لدى المستهلكين، الأمر الذي أدى إلى اشتداد المنافسة بين

¹ أمين عبد العزيز حسن: إستراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص. 17.

² نقلاً عن: سمرة توفيق صبرة، مبادئ التسويق، الفنون التطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، الاردن مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2009، ص. 21.

³ توفيق محمد عبد المحسن : بحوث التسويق والمنافسة الدولية، الطبعة الأولى، مصر، دار الفكر العربي، 2005 - 2006، ص. 15.

المؤسسات المنتجة لجذبهم نحوها من خلال التأثير عليهم، باستخدام تقنيات الإعلان والترويج والسباق مع المؤسسات المنافسة من أجل السيطرة على قنوات التوزيع واختيار رجال بيع أكفاء وتدريبهم على أساليب البيع الحديثة¹. وتميزت هذه المرحلة بانخفاض المداخيل الوطنية، انتشار البطالة و انخفاض القدرة الشرائية للمواطنين، تراجع أسعار المنتجات الصناعية وتراجع الاستثمار.

وعليه فإن المشكل الذي واجه المؤسسات الاقتصادية آنذاك، هو كيفية تصريف المنتجات المتكدسة لتجنب الخسارة التي لحقت بالكثير من المنشآت الصناعية وذلك من خلال²:

- التركيز على رجال البيع لتصريف الفائض من الإنتاج؛

- استخدام أساليب ترويجية كالإعلان والإشهار لإقناع المستهلك بشراء المنتجات المعروضة في السوق؛

- البحث عن منافذ توزيع جديدة للتوسع ورفع حجم المبيعات ومن ثم تعظيم الأرباح.

وعبر كوتلير عن هذه المرحلة بقوله "أن أغلبية المؤسسات التي أدركت هذا المفهوم هي تلك المؤسسات التي

توجد في حالة فائض و هدفها هو بيع ما تنتجه وليس إنتاج ما يمكن أن تبيعه"³، فالكثير من المؤسسات

الاقتصادية وخاصة منها الأمريكية وجدت نفسها تعاني من مشكلة الكساد، بعدما ارتفعت إنتاجيتها نتيجة تقدم وسائل الإنتاج من الناحية التكنولوجية وتطور أساليب الإدارة العلمية التaylorية، والتي مكنتها من زيادة الإنتاج بما يتجاوز قدرتها على تصريفه. ويمكن توضيح خصائص هذا التوجه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(01): التوجه البيعي للتسويق

نقطة البدء	التركيز	الوسيلة	الهدف
المصنع	المنتجات	البيع والترويج	الربح من خلال حجم المبيعات

Source: Gary Armstrong, Philip Kotler, **Principe de marketing**, 10^{eme} édition, France, Pearson, 2010, p.09.

يتضح من خلال الشكل أن التوجه بالمفهوم البيعي يبدأ من داخل المؤسسة ويركز على إيجاد منتجات للمؤسسة ثم القيام بأنشطة مكثفة من عمليات البيع والترويج لتحقيق أرباح.

ثالثا: مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي The marketing concept

ظهر هذا التوجه بعد الحرب العالمية الثانية، وتحت تأثير نتائج المرحلة السابقة تفتنت المؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة دراسة الأساليب التسويقية التي تضمن البقاء والاستمرار في المحيط الذي أصبحت تسوده المنافسة الشديدة نتيجة اتساع الأسواق، وتعدد المنتجات وظهور البديلة منها، إضافة إلى تغير أذواق المستهلكين واتساع شبكة الاتصالات.

ويعتمد هذا التوجه في تركيزه على المستهلك من خلال إنتاج ما يريده وليس على بيع ما قد تم أو ما بالإمكان إنتاجه، وعليه يجب توجيه كل موارد المؤسسة لتلبية حاجاته وتعظيم إشباعه، فالتوجه التسويقي

¹ Mohamed Seghir Djitli, **le Marketing**, Alger, Berti édition, 1998, p. 5.

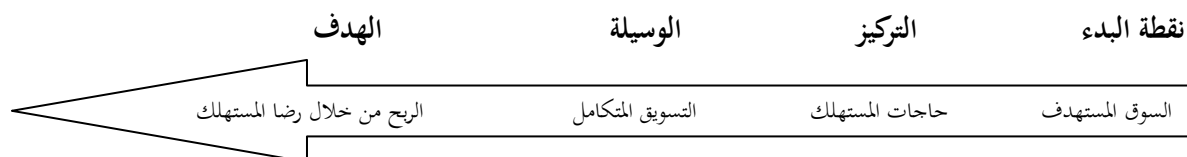
² Philippe Kotler & Bernard Dubois, **Marketing Management**, 2^{eme} édition, Paris, Pearson Education, 2000, p. 52.

³ Philippe Kotler & Bernard Dubois, **Marketing Management**, 9^{eme} édition, paris, Public-union, 1997, p. 48.

للمؤسسة يعني بالضرورة استعمال وبصفة رشيدة جميع الوسائل التي في حوزتها من أجل تحقيق توافق وتلاؤم للسلعة مع متطلبات سوقها، وإن تحقيق الربح في الأجل الطويل لا يتحقق إلا من خلال إشباع المؤسسة لهذه الحاجات ومن هنا يمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاث ركائز أساسية وهي¹ :

- التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج وبعده؛
 - تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات والرغبات؛
 - تحقيق الربح في الأجل الطويل.
- ومن أهم خصائص هذه المرحلة من الناحية التسويقية²:
- التركيز على التسويق وليس على البيع ، وذلك من خلال تحديد حاجات ورغبات المستهلك قبل القيام بعملية الإنتاج؛
 - الإسراع في عملية ابتكار منتجات جديدة لمسايرة التغير في أذواق المستهلكين؛
 - الاهتمام بتصميم وعرض المنتجات والخدمات بما يتناسب مع أذواق المستهلكين وبطريقة أفضل من المنافسين؛
 - وجود نوع من توازن في الصالح بين المؤسسة والمستهلك؛
 - تزايد شدة المنافسة لكسب أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- ولقد أصبح لرجال التسويق في هذه المؤسسات أهمية قصوى، نظرا الدور الذي يلعبونه في الإبداع والتجديد، من خلال التعرف على كيفية إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وتقديم السلع التي تلبي هذه الحاجات³.
- ويمكن توضيح خصائص هذا التوجه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التوجه التسويقي لمفهوم التسويق



Source : Gary Armstrong & Philip Kotler, **Principe de Marketing**, Op cit,p.09.

يتضح من خلال الشكل أن التوجه بالمفهوم التسويقي يبدأ خارج المؤسسة من خلال تحديد الأسواق والتركيز على حاجات المستهلك، وأن تكامل الأنشطة التسويقية كفيل بالتأثير على المستهلكين، و تحقق منتجات المؤسسة أرباح ولكن من خلال رضا المستهلكين.

رابعاً: مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق The sociétal marketing concept

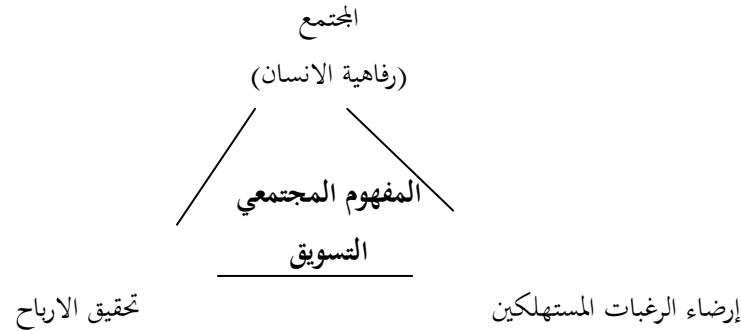
¹ نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص.20.

² رجي مصطفى عليان: أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى ، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص.56.

³ ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، المرجع السابق، ص.28.

ظهر هذا التوجه خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وعرف باسم مرحلة التوجه بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق، وطبقا لهذا المفهوم فإنه يضاف إلى المفاهيم السابقة ضرورة مراعاة المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة. فقد يكون على المؤسسات أحيانا أن تستجيب لبعض الحاجات والرغبات الخاصة بجماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المؤسسة مما يستوجب توسيع نطاق المفهوم التسويقي وتعديله إلى ما يسمى بالمفهوم الاجتماعي للتسويق، وهو مدخل لاتخاذ القرارات يؤدي إلى تكامل كل أنشطة المنظمة لإشباع حاجات المجتمع ككل، فمثل هذا المدخل يسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل عن طريق خلق التوازن بين إشباع حاجات المستهلك وتحقيق الأرباح ومراعاة مصلحة ورعاية المجتمع ككل¹. ويمكن توضيح نطاق تأثير التسويق الاجتماعي من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (03): أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، احمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص.61.

خامسا : مرحلة التوجه بالمفهوم الإبداعي للتسويق The creative marketing concept

يعتبر هذا التوجه من أحدث التوجهات التي عرفها التسويق، وتسعى المؤسسة من خلاله إلى خلق الطلب عن طريق القيام بحملات ترويجية مبتكرة تعتمد على إيجاد وتطوير منتجات فريدة وأساليب بيع ابتكاريه... ففي ظل التغيرات السريعة التي أصبحت تعرفها بيئة المؤسسة، أصبح أمام النشاط التسويقي رهان كبير يتمثل في كسب ولاء العميل والمحافظة عليه والبحث في ذات الوقت عن عملاء جدد، ومن خلال تحديد الاحتياجات وتوقعها يمكن البحث عن طرق تجعل المنتج أو الخدمة أكثر جاذبية وإغراء وملاءمة لأذواق المستهلك، وهذا ما يضمن تحقيق مبيعات للمؤسسة، والتي لا تنمو دون نوع من التحسين الناتج عن الإبداع والابتكار في النشاط التسويقي².

مما سبق يمكن القول بان التحولات التي طرأت على مفهوم التسويق كانت نتيجة التغير في اتجاهات المؤسسة عبر الزمن . فبعد أن كانت تمارس فلسفة المنتج والبيع التي تركز من خلالها على رفع الكفاءة الإنتاجية وإيجاد منافذ للتوزيع، أدركت فيما بعد أهمية العميل حين وقعت تحت سيطرته للتحول إلى إنتاج ما يحتاج إليه ويرغب فيه

¹ Philip Kotler & Roberto, **Social Marketing**, USA, The Free Press. 1996. PP.14-15.

² جي جوناسان جاباي، التسويق الابتكاري، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، دار الوفاء، 2001، ص.21.

بدل بيع ما قد تم إنتاجه و ذلك من خلال التوجه بالمفهوم التسويقي. ومع تطور مفهوم التنمية ليصبح أشمل وأدق من خلال دمج الجانب البيئي والاجتماعي وظهور مفهوم التنمية المستدامة، تغير توجه المؤسسة من التفكير في الجانب الاقتصادي فقط والذي يركز على زيادة الأرباح، إلى التفكير في تحقيق رفاه المجتمع والحفاظ على البيئة من خلال التوجه بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق. ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الذي أطلع عليها التغير السريع في حاجات ورغبات العملاء نتيجة تعدد البدائل المتاحة أمامه، لن يعد تفكيرها يقتصر على تحقيق تلك الحاجات والرغبات، بل يتعداه إلى محاولة الاستجابة إلى توقعاته من خلال التوجه بالمفهوم الإبداعي والابتكاري للتسويق والذي سيتم التفصيل فيه في المبحث الثالث من هذا الفصل.

المطلب الثالث: أهداف، وظائف وأهمية التسويق

أولاً: أهداف التسويق

بالرغم من أن التسويق قديم قدم الإنسان و بدأ مع بداية المجتمعات الإنسانية، إلا أنه أصبح يشغل مرتبة مهمة الآن، و ذلك بسبب النهضة الصناعية و ما ترتب عنها من تخصص في العمل، و توفر الإنتاج بكميات كبيرة مما استلزم توفر و ضرورة وجود خطوط توزيع كبيرة، و هذا لا يتم إلا عن طريق وجود النشاط التسويقي، و نظراً للأهمية البالغة التي تجبر أي مؤسسة عن عدم الاستغناء على هذا النشاط، فإن كل مؤسسة تحدد أهدافاً لتحقيق نتائجها النهائية من خلال نشاط التسويق، و عليه فإن أهم أهداف التسويق ما يلي¹:

1- تحقيق الربح

يعتبر تحقيق أكبر حجم من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة في الأرباح الحالية والمستقبلية من أهم الأهداف الرئيسية للتسويق، وبالرغم من أن هدف تحقيق الربح هو هدف عام لكل وظائف المؤسسة إلا أن الدور الذي تلعبه وظيفة التسويق في سبيل بلوغ حجم المبيعات الذي يحقق الربح المطلوب هو البحث المستمر عن القطاعات السوقية المربحة، والعمل على اقتناص الفرص السوقية الجديدة التي تحقق العائد المستهدف، كما أنها تشجع المؤسسة على ابتكار وتطوير منتجات جديدة لتحقيق ذلك الهدف، إضافة إلى ذلك فإن وظيفة التسويق تساهم في رسم الاستراتيجيات وتنفيذ الأعمال المتعلقة بتخفيض التكاليف بغرض رفع هامش الربح.

2- النمو

يعتبر النمو معياراً آخر من معايير اتخاذ القرارات التسويقية، فمعظم المؤسسات لديها دوافع قوية للتوسيع من دائرة الطلب على منتجاتها وزيادة قدراتها التنافسية، هذا ما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها، ومنه زيادة حصتها السوقية، الأمر الذي ينتج عليه في الأخير نمو المؤسسة داخل السوق.

¹ يحي عيسى وآخرون، تسويق : تحليل السوق، الطبعة الأولى، الجزائر، دار الخلدونية للنشر، 2007، ص.21.

3- البقاء والاستقرار:

يعد هذا الهدف من بين الأهداف الأساسية خاصة للمؤسسات التي تعاني من شدة المزاومة في السوق. كما يشترك في تحقيق هذا الهدف جميع الجهات الفاعلة داخل المؤسسة ، ولتحقيقه لابد من البحث باستمرار عن فرص تسويقية جديدة وإجراء بحوث التسويق، وتطوير نظام المعلومات التسويقية حتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ ورفع مستوى الرضا لدى عملائها، واستمرار الإبقاء على ولائهم في المستقبل ومن ثم الحفاظ على موقعها التنافسي وحصصها السوقية.

4- الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية:

يقصد بالانطباعات الذهنية شهرة وسمعة المؤسسة لدى عملائها الحاليين والمرتقبين، ولا شك في أن كل مؤسسة تسعى إلى أن تكون الانطباعات الذهنية لدى عملائها أكثر ايجابية من المنافسين في السوق وذلك من خلال العمل المستمر على عرض سلع وخدمات تحقق رضا العملاء وتستجيب لتوقعاتهم.

5- الأهداف الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة الأهداف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات التسويقية ، والتي تتحقق من خلال تعظيم الآثار الايجابية وتقليل الآثار السلبية عند قيام بالأنشطة التسويقية وهو ما يعرف بمفهوم التسويق الاجتماعي الذي من أساسياته¹:

-الاهتمام بالمستهلك واعتباره محورا أساسيا لأي جهد تسويقي تقوم به المؤسسة، وأن بقاءها مرهون بقدرتها على إشباع حاجاته ورغباته.

- أن من حق العميل على المؤسسة أن تزوده بالمعلومات المناسبة (كما ونوعا) اللازمة لاتخاذ قرارات استهلاكية تحقق له الإشباع المناسب لحاجاته ورغباته من دون خداع أو تضليل.

- إعطاء الأهمية للمجتمعات التي تتواجد فيها والتي تستقبل مخرجاتها، من خلال المساهمة في تحقيق الرفاه للأفراد والمجتمع، وحل المشاكل الاجتماعية مثل البطالة و ودعم الأنشطة الخيرية، والحفاظ على البيئة الطبيعية من خلال التقليل من حجم الانبعاث والحفاظ على الموارد الطبيعية الناضبة.

-التزام إدارات التسويق بالقوانين واللوائح التشريعية، وأن تكون نشاطاتها غير مضرّة بالمجتمع والبيئة.

ثانيا: الوظائف الأساسية للتسويق

يشتمل التسويق على وظائف كثيرة تنقسم أحيانا على أساس التخصص أو على أساس طبيعة الأنشطة التي يؤديها، لذلك فان الوظائف التسويقية غير ثابتة المضمون أو التبعية . فللكثير من الوظائف التسويقية مضمون ديناميكي يتغير بسرعة وكذلك الأمر بالنسبة لجهات التنفيذ. فعلى الرغم من تحديد الواجبات فانه غالبا ما

¹ محمد محمود حسن عبد الرحيم، أثر تطبيق مفهوم التسويق الاجتماعي على تقدم ونمو الشركات الخدمية: دراسة ميدانية لشركة الطيران الأردنية، نقلا عن سويدان نظام، شفيق حداد، التسويق : مفاهيم معاصرة، عمان، دار حامد للنشر ، 2006. وثيقة انترنت متوفرة على الموقع الالكتروني: <http://www.slideshare.net/karoosh/ss-2434249> (تم الاطلاع عليها في: 2011/12/12).

يحدث أن تنفذ بعض الوظائف من غير الجهة المناط بها التنفيذ وذلك لسرعة حركية هذه الوظائف. ولتحديد واضح للوظائف التسويق يمكن تصنيفها في ثلاثة مجموعات أساسية في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (01): وظائف التسويق

وظائف المبادلة	التوزيع المادي	الوظائف المساندة
-تصميم السلع وتطويرها -التنميط والتدرج -الشراء -البيع	-التخزين -النقل	-تمويل التسويق -تحمل المخاطر التسويقية -الحصول على المعلومات التسويقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: علي فلاح الزغي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي، عمان، دار البازوري، 2009، ص.45.

وفي ما يلي توضيح لهذه الوظائف:

1- وظائف المبادلة:

وتنقسم هذه الوظائف إلى عدد من الوظائف من أهمها:

أ-تصميم السلعة وتطويرها:

حيث يجب أن تحتوي السلع على العديد من الخصائص التي تتوافق مع حاجات المستهلكين ورغباتهم وهذا ما يتطلب استمرار العمل على تحسينها وتطويرها. ويجب العمل على هذه الوظيفة باستمرار ، وذلك لعدة أسباب أهمها التقدم الفني المستمر و التطور المستمر في رغبات المستهلكين. أما السلعة التي لا يتم إعادة تصميمها وتطويرها باستمرار فإنها سوف تتقادم ولا تصبح قادرة على الاستجابة إلى حاجيات ورغبات المستهلك التي هي دوما في تغير مستمر.

ب-التنميط والتدرج:

ويقصد به وضع مواصفات ومقاييس معينة تتفق مع الوحدات الإنتاجية لتداوله، وتعتبر هذه المواصفات عن الجودة والتنوعية التي يطلبها المستهلكون ، فبالنسبة لصناعة الملابس مثلا ، من المهم تحديد مواصفات على المقاسات ، فمثلا مقاس (40) يجب أن يناسب جميع المستهلكين الذين يطلبون هذا المقاس.

ج-الشراء:

إن الغرض من وظيفة الشراء هو الحصول على السلع والمواد أو مستلزمات الإنتاج بقصد تحويلها وإعادة بيعها إلى المستهلك النهائي أو المستهلك الوسيط (المشتري الصناعي).

¹ علي فلاح الزغي، إدارة التسويق : منظور تطبيقي استراتيجي، عمان ،دار البازوري ،2009،ص.45.

د- البيع:

ويقصد به القيام بمختلف الأنشطة التي تسهل على المشتري الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها أو يرغب فيها ولتحقيق هذا النشاط بفعالية يجب على المسوق أن يهتم بالبيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات، العبوة والتغليف...

2- وظائف التوزيع المادي:

وتشتمل وظائف التوزيع المادي على العناصر التالية:

أ- التخزين :

ويقصد به كافة العمليات المتعلقة بحفظ وتداول واستخدام الموجودات المنقولة من المواد والمعدات والآليات والسلع إلى حين ظهور الطلب عليها من قبل المستهلكين.

ب- النقل:

ويقصد به كافة الخطوات الهادفة إلى إيصال السلع للمشتريين بالأمكان الجغرافية التي يتواجدون فيه.

3- الوظائف المساعدة:

وتتمثل هذه الوظائف في العناصر التالية:

أ- تمويل التسويق:

تتم هذه الوظيفة بتوفير الأموال اللازمة لممارسة الأنشطة التسويقية، خاصة في حالة ما تم إطلاق منتج جديد، ففي هذه الحالة يجب توفير كل الإمكانيات الضرورية للتعريف به لدى المستهلك أو المستعمل .

ب- تحمل المخاطر التسويقية:

تسعى المؤسسة من خلال هذه الوظيفة إلى الوصول إلى الحد الأدنى من المخاطر المرتبطة بالنشاط التسويقي مثل انخفاض مستوى الطلب، انخفاض الأسعار في السوق، تلف السلع، كسر بعض الوحدات أثناء النقل....

ج- الحصول على المعلومات التسويقية:

حيث أن إدارة المؤسسة تحتاج قبل رسم استراتيجياتها وتحديد أهدافها إلى الكثير من المعلومات التسويقية، كما يعتمد نجاح العمليات التسويقية بدرجة كبيرة على المعلومات المتوفرة عند الإدارة، وعلى مدى تقييمها لتلك المعلومات من حيث حجم السوق، الموقع، خصائص السكان، خصائص ومواصفات السلع المنافسة، طبيعة المستهلكين الحاليين والمحتملين، حاجاتهم، رغباتهم، عاداتهم الشرائية، نظرهم إلى منتجات المؤسسة... الخ.

ثالثا: أهمية التسويق

تكمن أهمية التسويق فيما يترتب عليه من آثار على مستوى المؤسسات المختلفة وعلى مستوى الفرد والمجتمع كما يلي¹:

¹ إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، المرجع السابق، ص 54-55.

1- أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة:

التسويق نشاط ضروري لكافة المؤسسات سواء التي تهدف إلى الربح أو التي لا تهدف إليه، فجميع المؤسسات يجب أن تطور ما تقدمه من سلع وخدمات التي تلبي من خلالها احتياجات المستهلك، وكما يتسنى لها ذلك يجب عليها استخدام وسائل الاتصال حديثة للوصول إليه، والتسويق هو النشاط الذي يزودها بالوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، أما التحدي الذي يواجه المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح لا يتمثل في أن تستخدم التسويق أو لا تستخدمه، حيث أن التسويق لا يمكن تجنبه ولكن المسألة أن تؤديه بكفاءة أو بدون كفاءة، وعلى هذا الأساس امتد التسويق ليشمل كافة المؤسسات .

كما للتسويق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة من أهمها:¹

- المساهمة في الابتكار والتجديد وحفز الطلب على السلع والخدمات الجديدة التي تطرحها المؤسسة في السوق؛
- المساهمة في إعداد الاستراتيجيات والبرامج التي تقابل بها المؤسسة احتياجات السوق؛
- العمل على تقليل المخاطر التي تواجه المؤسسة أو المجتمع بسبب تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من المنتج إلى المستهلك والعكس؛
- غزو الأسواق الدولية من خلال بحث واكتشاف الفرص التسويقية فيها.

2- أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع:

تتجلى لنا أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع من خلال النقاط التالية²:

- إن بعث نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب مشرفين ومنفذين له لشغل الوظائف المختلفة التي يتطلبها وهذا ما يحتم على المؤسسة أن تلجأ في أحيان كثيرة إلى توظيف عدد من أفراد المجتمع للقيام بكل أو جزء من هذه الأنشطة، وهذا يعني امتصاص جزء ولو قليل من اليد العاملة العاطلة في المجتمع .
- إن إدارة التسويق بالمؤسسة تعمل جاهدة ، تبعا لأبجديات التسويق على تلبية رغبات المستهلكين وتوفير المنتجات التي يحتاجون إليها بالموصفات المطلوبة لإشباع حاجاتهم، وهذا قد يحسن من جودة المنتجات التي يحصل عليها أفراد المجتمع .
- إن السلع والخدمات الموفرة في حقل الاقتصاد لها أسعار متباينة ، وإدارة التسويق من خلال الأبحاث التي تقوم بها والدراسات التي تعدها في ميدان اختصاصها ، قد تسمح مع مرور الزمن من تقليص تكاليف الإنتاج ، أو تكاليف التوزيع ونتيجة لذلك قد يتم في حالات كثيرة تقليص أسعار البيع لأفراد المجتمع مما يحسن من قدرتهم الشرائية ، وبالتالي مستوى المعيشة لديهم.

ويعمل النشاط التسويقي على إيجاد مجموعة من المنافع هي:³

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، الجزء الأول، مصر، مؤسسة حورس الدولية، 2002 ، ص.38.

² فرج الله سوسي، التسويق وإدارة المبيعات. الطبعة السابعة، دمشق، منشورات جامعة دمشق. 1994. ص.56.

³ زهير الخردب، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية ، 2010، ص.26-27 .

- **المنفعة الشكلية form utility** : تتحقق هذه المنفعة من خلال إنتاج السلع والخدمات تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلك .
- **المنفعة المكانية Place utility**: وتعني توافر السلعة أو الخدمة محل التبادل في المكان الذي يرغبها فيه المستهلك الذي يعتبر أحد أطراف المبادلة.
- **المنفعة الزمنية Time utility**: وتعني توافر السلعة أو الخدمة محل التبادل في الوقت الذي يريدها فيه المستهلك.
- **المنفعة الحيازية Possession utility**: وتتمثل في نقل ملكية السلعة أو الخدمة أو الفكرة من منتجها إلى من يرغب في الحصول عليها للاستفادة منها.
- **المنفعة المعلوماتية Information utility** : وهي عملية إخبار المستهلك أو المستعمل عن وجود السلعة أو الخدمة، وكل ما يتعلق بها من سعرها وكيفية استخدامها والوظائف التي تؤديها.
- مما سبق يمكن القول بان أهمية التسويق كبرت نتيجة الزيادة الوظائف التي أصبح يؤديها ، فبعد أن كان يقتصر على مجرد عملية نقل الملكية المنتج من المنتج إلى المستعمل أو المستهلك أصبح نشاطا استراتيجيا يتم التفكير فيه قبل البدء في العملية الإنتاجية ، بل وحتى من قبل اتخاذ قرار الشراء، لان تحقيق أهداف المؤسسة أصبح مرهونا بتحقيق حاجات ورغبات العميل الذي أصبح الموجه الرئيس لنشاطها ، كما انه المكون الأساسي للمجتمع الذي يستقبل مخرجاتها.

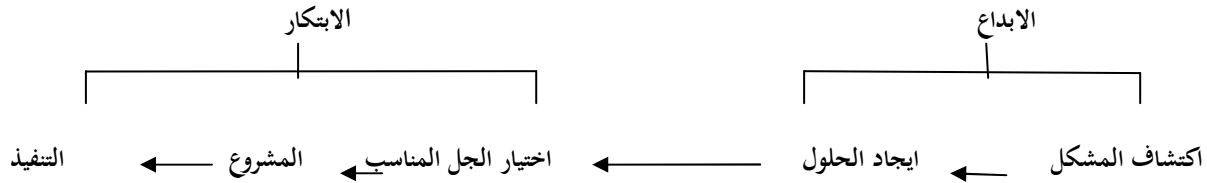
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار

- يعد الابتكار من المفاهيم التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين مع نهايات القرن الماضي وبدايات هذا القرن، ويرجع السبب إلى الدور الذي يلعبه في تميز العديد من المؤسسات وبقائها في ظل التغيرات السريعة التي تعرفها.
- ولقد استخدمت عدة مصطلحات في كثير من الدراسات للتعبير عن معنى الابتكار كالاكتشاف والإبداع والتغيير ... ، وعلى العكس من ذلك فإننا نجد بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين هذه المصطلحات ودراسة كل مصطلح على حدة، حيث يروا أن الابتكار يختلف عن الاكتشاف الذي يتعلق بالوجود المسبق للشيء محل البحث والتفكير. كما يختلف عن الإبداع الذي يأتي في مرحلة سابقة له على اعتبار أن الابتكار هو التطبيق الواقعي للإبداع¹ - كما يوضحه الشكل الموالي -. ويختلف الابتكار كذلك عن التجديد كون أن الابتكار هو الخطوة الأولى في عملية التجديد. ويختلف الابتكار عن التغيير التنظيمي الذي يشير إلى المنهج الكلي لإدارة المؤسسة وليس إلى مجموعة العمل التي تعتبر مجال تطبيق الابتكار².

¹ - بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، ص. 256-260.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص. 345.

الشكل رقم (04): العلاقة التكاملية بين الابداع والابتكار



Source : Smail Ait-el-hadj et Oliver Brette, **Innovation, Management des processus et création de valeur**, Série Economie et Innovation Collection L'esprit économique ,N°1-2007, France, L'Harmattan édition, p.171.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الابتكار

أولاً: مفهوم الابتكار

حظي الابتكار بالعديد من التعاريف وذلك لتعدد المجالات التي يتم استخدامه فيها ، زيادة على صعوبة المفهوم من ناحية أخرى، وإن كان من الملاحظ أن أغلبية التعاريف تصب في مجملها بالتركيز على المنتجات والعمليات التكنولوجية.

ومن بين التعاريف التي وضحت مدلولاً للابتكار ما يلي:

—عرفه بيتر دراكر **Peter Drucker** على أنه "التطوير المستمر للقديم عن طريق الجديد، بهدف تقديم بعض الأشياء تكون أفضل، يتم من خلالها تحقيق الهدف"¹.

كما اعتبره كذلك أنه «الوسيلة التي تمتلكها المؤسسة وتستطيع من خلالها استغلال التغيير كفرصة لخلق نشاطات أو خدمات مختلفة عن المنافسين»².

وعرفه شومبيتر **Schumpeter*** على أنه تلك النتيجة الناجمة عن خلق طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج ، وكذلك التغيير في جميع مكوناته أو كيفية تصميمه". كما أطلق على العملية التي تتحكم في مجتمعنا بـ"التدمير الخلاق" **Destruction créatrice** ، والتي تعني أن المؤسسة المبتكرة تخلق للوجود منتجات جيدة أو أحسن من الناحية تكنولوجية تدخل في الاقتصاد، وتؤدي إلى تدمير المؤسسات الساكنة التي لا تستجيب للعملية الابتكارية³.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **OCDE** على أنه "مجموع الخطوات العملية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات

¹ نقلاً عن: شريف غياط، محمد بو قموم، حاضرات الأعمال ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، مجلة بحاث إدارية، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص.55.

² Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, **Management de l'innovation : Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel**, Paris, De Boeck, 2006, p.66.

*جوزيف شومبيتر: هو اقتصادي نمساوي الأول الذي تحدث عن إدارة الابتكار خلال الثلاثينيات من القرن الماضي ، حيث بحث في كيفية تأثير الابتكار في النظام الرأسمالي على السوق من خلال كتابه "الرأسمالية، الاشتراكية والديمقراطية" ، ثم حاول بعدها بحث كيفية تأثير الابتكار على نجاح المؤسسات الكبيرة ، وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الصغيرة منها والمتوسطة

³ Daniel Scooco Filed , **Under Innovation Theory** ,document internet disponible sur le site : <http://innovationzen.com/blog/2006/10/04/disruptive-innovation/> , (Consulté le 05/02/2012).

ومعدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمات الاجتماعية، وليس البحث التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"¹.

وعرفه نجم عبود نجم على أنه " قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق."²

وللتدقيق أكثر في توضيح أبعاد الابتكار ومضامينه وآلياته، من الضروري تسليط الضوء على النقاط التالية³:

1-يمثل الابتكار نوعا من التمييز (Différenciation) :

وهو أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات تختلف تماما عن تلك التي يطرحها المنافسون في السوق. وهذا النوع من الابتكار يخلق شريحة سوقية جديدة من خلال الاستجابة المنفردة لحاجياتها ورغباتها.

2-يمثل الابتكار نوعا من الجدة (Novelty):

وهو أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة كلياً أو جزئياً في مقابل الخدمة أو المنتج القائم حالياً، والذي يمثل القدم أو ما هو سابق للابتكار ، ويمثل الابتكار في هذه الحالة أساس التجديد للمحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة وتطويرها ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3-الابتكار هو التوليفة الجديدة (New combination):

ذلك أن تقوم المؤسسة بإيجاد توليفات جديدة من خلال وضع عناصر أو أفكار من توليفات قديمة أو حالية في مجالات جديدة، وهذا ما يعتبر إعادة للابتكار من خلال توليف القديم مع مجال جديد.

ثانيا: الأهمية الاقتصادية للابتكار

لا شك في أن العديد من المعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والمنتجات الفكرية، فكان قد ولدت سرعة التغيير والتطور في بيئة المؤسسة ضرورة إيلاء الابتكار أهمية بالغة، خاصة من الناحية الاقتصادية، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية⁴:

- يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من خلال رفع معنوياته وزيادة ثقته بنفسه؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يقود الابتكار إلى التطوير المستمر ، مما يساعد على مواكبة التغييرات، كما قد يؤدي إلى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية والتكنولوجية؛

¹ OCDE, **Stratégie de l'OCDE pour l'innovation**, document internet disponible sur le site :

http://www.oecd.org/document/3/0,3746,fr_41462537_41454856_41638275_1_1_1_1,00.html . (Consulté le 05/02/2012).

² نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص. 21.

⁴ حميد الطائي، بشير علاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، الطبعة العربية، الأردن، دار البازوري، 2008، ص. 53.

⁴ شريف غياط، محمد بوقمقوم، المرجع السابق، ص. 57-58.

- يؤدي الابتكار إلى إيجاد أساليب إنتاج و منتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، ولا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الإنتاج فقط بل تتجاوزته إلى مجالات أخرى، نخص بالذكر منها: التسويق، التمويل،.... الخ.

- يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية المدعمة للتنمية.

- تلبية رغبات واحتياجات المستهلك ولما لا التغلب عليها.

- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.

- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار

تباينت آراء المفكرين في تصنيف الابتكار ، ومن أبرز التصنيفات التي أعطيت له مايلي:

أولاً: حسب درجة التغير التي تحصل على خصائص المنتج

و يميز هذا التصنيف بين ثلاثة أنواع من الابتكار هي¹:

1-الابتكار التراكمي:

يتمثل هذا النوع من الابتكار في إحداث تحسينات صغيرة في المنتج والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تجديدها .

2-الابتكار الجذري:

يحدث هذا النوع في حالة تسويق منتجات جديدة تكون وظيفتها وبنائها الفني وخصائص أدائها، وتصميمها، واستخدام موادها وعناصرها، إما جديدة أو خضعت لتغيير جذري.

3-الابتكار الجزئي:

يقوم هذا النوع على إدخال تجديرات جزئية و إجراء تحسينات صغيرة نسبيا في المنتج والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها، على اعتبار أن التجديد الجزئي اقل تكلفة بعض الشيء من النوعين السابقين، ويحدث عادة هذا النوع من الابتكار في حالة منتجات مسوقة حديثا.

ثانيا: حسب مستوياته في المؤسسة

وهنا يمكن تصنيفه إلى نوعين رئيسيين هما ابتكار إداري أو تنظيمي، وابتكار تكنولوجي:

1-الابتكار التنظيمي:

وهو التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء

¹ شريف غياط، محمد بو قوم، المرجع السابق، ص.56.

المؤسسة، ويتعلق بعض هذه المفاهيم بتطوير عملية الابتكار نفسها وتنظيمها وتحديد الإجراءات التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة¹.

ومن ناحية البحث في ميادينيه يعتبر الابتكار التنظيمي مهملا نسبيا مقارنة بالابتكار التكنولوجي، ويرجع الأمر إلى أسباب كثيرة أهمها أن الابتكار عادة ما يرتبط في الأذهان برؤية ضيقة ذات علاقة بالتكنولوجيا والمنتج، وهذا الميل هو الأسهل في تصور الابتكار من وجهة نظر المادية دون الالتفات إلى الطريقة الجديدة التي شجعت الابتكار ليتطور من مجرد فكرة إلى الشكل النهائي له².

2- الابتكار التكنولوجي:

ويحدث نتيجة تفاعل معقد بين مختلف الجهات الفاعلة التي لها مصالح مشتركة ومتضاربة³. ويتعلق باستحداث منتجات أو تقنيات إنتاج جديدة تختلف عن تلك الموجودة لدى المؤسسات الأخرى. ويتم تحديد الابتكار التكنولوجي من خلال نشاطات البحث والتطوير والدراسات التجارية والعلمية، براءات الاختراع التي حصلت عليها المؤسسة⁴...، وباختصار فإن هذا النوع من الابتكار يتعلق بالجانب الفني للمؤسسة في حين أن النوع الأول يتعلق بالجانب الإداري والتنظيمي، وقد أثبتت الدراسات انه كلما كانت الفجوة الموجودة بين الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي أقل كلما كان أداء المؤسسة أحسن⁵.

ثالثا: حسب مصدر الابتكار

وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات⁶:

1- ابتكارات داخلية:

وهي الابتكارات التي تولد داخل المؤسسة وباستعمال قدراتها الذاتية؛ قد يقوم بها مدراء الوحدات الإدارية، الإدارة العليا، العاملون في دوائر الإنتاج، البحث والتطوير، المالية والتسويق، الموارد البشرية...

2- ابتكارات خارجية:

وهي الابتكارات التي تتأتى من خارج المؤسسة من خلال شراء براءات الاختراع أو حقوق الامتياز، أو بالاعتماد على مراكز بحث ومكاتب خارجية متخصصة في مجال التطوير والابتكار.

¹ Séverine Le Loarne, Sylvie Blanco, **Management de l'innovation**, France, Pearson, 2011, p.130.

² عظيمي دلال، البعد الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، مداخل في إطار مؤتمر التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7-8 أفريل 2008، ص.470.

³ Henri Regnault, **Libéralisation commerciale et évolution des économies du sud de la méditerranée, région et développement**, N°19-2004, France, L'Harmattan, 2004, p.236.

⁴ Nadine Massard, **Territoires et politiques technologiques : Comparaisons régionales**, France, L'Harmattan, 1997, p.57.

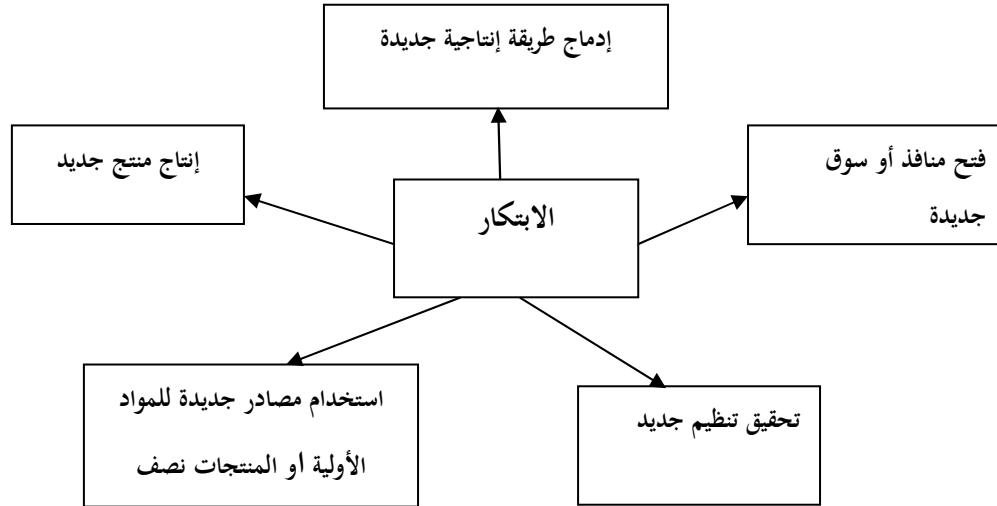
⁵ زكية مقري، سامية حول: مساهمة التسويق الابتكاري في استدامة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، باتنة، 2008، ص.38-39.

⁶ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.109.

المطلب الثالث: مجالات الابتكار

لقد حدد شومبيتر خمس مجالات أساسية للابتكار ، والتي تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق احتكار مؤقت لأسواقها و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة كلما كانت عملية الابتكار معقدة ومستمرة ، وتمكنها من تحقيق أرباح ترتبط إما بارتفاع أسعار مخرجاتها أو بانخفاض أسعار المدخلات وتكاليف الإنتاج¹ ، ويمكن توضيح هذه المجالات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05): مجالات الابتكار حسب جوزيف شومبيتر



المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: إنتاج منتج جديد

يعتبر المنتج الجديد عنصر أساسي لضمان بقاء المؤسسات التي تنشط في بيئة جد متغيرة وقطاعات سريعة النمو، وكلما تقدمت هذه المنتجات في السن كلما زادت إمكانية نسخها أو تقليدها من قبل المنافسين، وعليه فإنه ينبغي على هذه المؤسسات أن تبحث باستمرار عن فرص جديدة لابتكار أو تطوير منتجات جديدة من خلال²:

- فهم الاتجاهات الجديد (الموضة) للصناعة .

- إكتساب رؤى عميقة عن مجال العمل (الصناعة)، الأسواق والعملاء للتمكن من تطوير المنتجات المناسبة.

- توفير تقنيات جديدة في المنتجات للعملاء، مثل عملية دمج أنظمة تحديد المواقع في الهاتف النقال **Mobile GPS** systems (Global Positioning System).

- تقديم أفضل الاقتراحات للعميل بتوفير المزيد من الفوائد المزاي في المنتج أو التخفيض في الأسعار.

¹ John Cantwell, **Innovation, Profits and Growth**: Schumpeter and Penrose, Document internet disponible sur le site :<http://www.reading.ac.uk/Econ/Econ/workingpapers/emdp427.pdf> P.03 (consulté le 05-02-2012).

² Spectrum Innovation Group, **Finding Opportunities for Innovation and Growth**, Document internet disponible sur le site :<http://www.innovationtools.com/pdf/FindingOpportunitiesForInnovationAndGrowth.pdf> (consulté le 07/02/2012).

- وضع قناة للابتكار (The Innovation Funnel) تعمل على ضمان التدفق المستمر للأفكار وتطورها في شكل مشاريع ابتكارية، وحتى وإن لم يتم تطبيقها فعلياً مباشرة بعد إعدادها ، فسيتم إدارة محفظة هذه المشاريع لانجازها وإطلاقها في السوق في الوقت المناسب.
- امتلاك موارد ومهارات قادرة على تحويل الابتكار من فكر إلى نجاح تجاري.

ثانياً: تحقيق تنظيم جديد

ويتم ذلك بإدخال طرق تنظيمية جديدة قد تمس الممارسات التجارية تنظيم العلاقات في أماكن العمل ، أو خارج المؤسسة. ولقد حددت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ثلاثة عناصر أساسية يمكن أن تشملها التحديدات التنظيمية هي¹:

1- الممارسات في مجال الإنتاج والكفاءات:

ويتم ذلك من خلال إعادة هيكلة المؤسسة، تقليص الحجم، تحقيق المرونة في العمل، استخدام المقولة من الباطن، زيادة التكامل في المجالات الوظيفية واللامركزية.

2- الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية :

وتشتمل على أنظمة المكافآت على الأداء، تصميم العمل وإشراك العاملين، تحسين مهارات الموظفين والهيكل المؤسسية التي تؤثر على علاقات إدارات العمل.

3- الممارسات المرتبطة بجودة المنتجات والخدمات:

وتتعلق بنظام إدارة الجودة الشاملة وتحسين التنسيق بين العملاء والموردين . ويمكن توضيح الأنواع المختلفة الابتكارات التنظيمية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (02) : أنواع الابتكارات التنظيمية

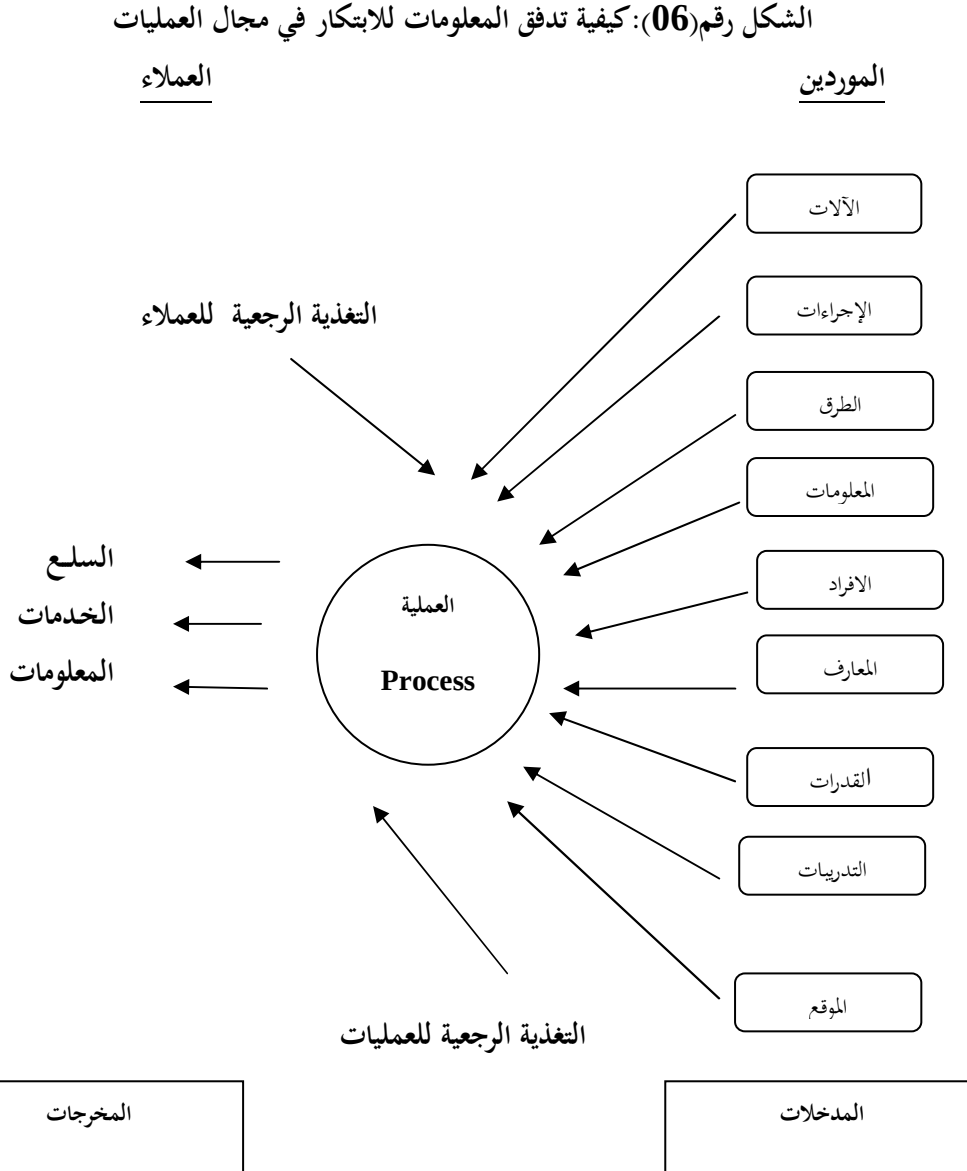
ممارسات في مجال الإنتاج والكفاءات	ممارسات في إدارة الموارد البشرية	ممارسات متعلقة بمنتجات خدمات عالية الجودة
-إعادة هيكلة المؤسسة -تبسيط -ترتيبات العمل المرنة -المقولة من الباطن -زيادة التكامل بين المجالات الوظيفية المختلفة. -تقليل درجة المركزية.	-المكافآت على الأداء -مرونة تصميم الوظائف وإشراك الموظفين -تطوير مهارات الموظفين -التكامل بين الإدارة والعاملين.	-إدارة الجودة الشاملة -تحسين التنسيق بين الموردين والزبائن -تحسين رضا العميل

Source :Wulong Gu & Surendra Gera, **Effet des innovations organisationnelles et des technologies de l'information sur le rendement des entreprises**, Document de recherche, Série sur l'économie en transition, . <http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/11-622-M/11-622-MIF2004007.pdf>.19. disponible sur le site : (Consulté le 08/02/2012).

¹ OCDE, **Stratégie de l'OCDE pour l'innovation** , Document internet disponible sur le site: http://www.oecd.org/document/3/0,3746,fr_41462537_41454856_41638275_1_1_1_1,00.html . (Consulté le 05/02/2012).

ثالثا: إدماج عملية جديدة

تتمثل العملية **Process** في تحويل مجموعة من المدخلات والتي يمكن أن تشمل الإجراءات، الأساليب والعمليات للحصول في النهاية على المخرجات التي تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم¹، ويتم الابتكار في العملية من خلال اعتماد أساليب إنتاج جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية الموجودة، مثل استخدام سلسلة التجميع، الإنتاج بمساعدة الحاسوب **(P.A.O) production assistée par ordinateur**. ويمثل الشكل الموالي كيفية تدفق المعلومات للابتكار في مجال العمليات:



Source : Department of Trade and Industry UK, Op cit, p.5.

¹ Department of Trade and Industry UK, **Total Quality Management**, Document internet disponible sur le site : http://www.businessballs.com/dtiresources/total_quality_management_TQM.pdf p.5, (consulté le 10/01/2012).

والملاحظ من خلال الشكل أن الابتكار في مجال العمليات يعتمد على المعلومات التي تقدمها التغذية الراجعة للعملاء بغرض تحسين جودة المخرجات والتسريع في العملية الإنتاجية ، وتهدف المعلومات التي تقدمها التغذية الراجعة للعمليات إلى تطوير العملية الإنتاج و تسهيل تدفق المدخلات وكذا القيام بإجراءات الصيانة والوقاية. ويمكن للابتكار في مجال العمليات (بفضل المكاسب العملية الإنتاجية) إنتاج منتجات بتكلفة أقل من المنافسين، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة من حيث التحكم في السعر، وبالتالي تحصل على حصة سوقية أكبر، واستخدام (إنشاء أو شراء) تكنولوجيات جديدة لجعل المنتجات أفضل من حيث الجودة واقل من ناحية التكاليف، فعلى سبيل المثال أدى رفع سرعة الانترنت إلى خلق العديد من الفرص لتقديم خدمات جديدة للمستعمل من دون التأثير على هيكل التكاليف.

رابعاً: استخدام مصادر جديدة للمواد الأولية

هناك عدد من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى تغيير أو تحديد مصادر تمولينها بالمواد الأولية من أهمها:
- إن الابتكار الجذري لمنتج جديد يتطلب استعمال مواد جديدة مختلفة تماماً عن تلك التي كانت تستعمل من قبل؛

- قد يتطلب إجراء ابتكار تحسيني التغيير في المواد الأولية المستخدمة فيه؛
- وجود أنواع جديدة من المادة الأولية لدى المورد التي يؤدي استعمالها إلى تقليل من تكاليف الإنتاج دون المساس بجودة المنتج؛
- وجود أنواع جديدة من المادة الأولية التي يعرضها المورد لها جودة عالية وبالتالي فإنها سترفع من جودة منتجات المؤسسة؛

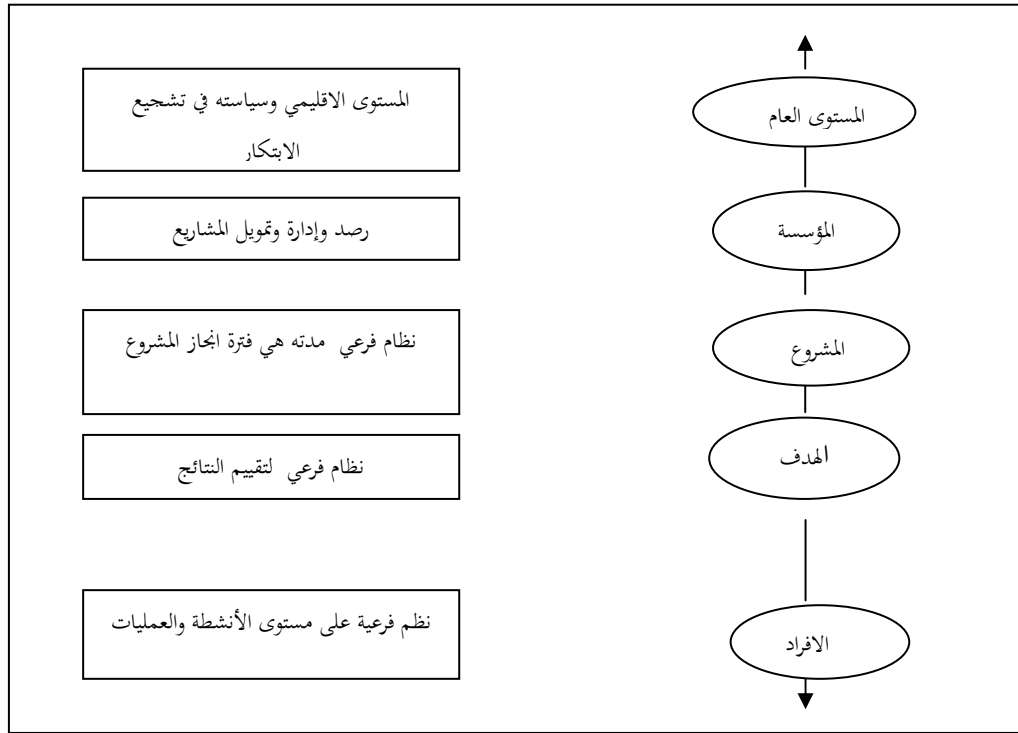
خامساً: فتح سوق جديدة

إن فتح أسواق جديدة من أهم الطرق التي تساعد على نمو الأعمال من خلال اقتناص الفرص الجديدة التي تظهر في السوق باستمرار من طرف المؤسسات التي لها الرؤية دقيقة والمهارات الكافية لاستغلال هذه الفرص، ويتم البحث عن الفرص المتاحة في السوق من خلال النظر في ما يلي¹:
- تحديد السوق: وذلك من خلال تحديد المنتجات التي تستخدم فيه أو لا تستخدم، هل من الضروري خلق أسواق جديدة أم إعادة تصميم السوق الموجودة.
- كثافة الزبائن الذين لا يمكنهم الحصول على المنتجات نظراً لاعتقادهم بأنها مكلفة للغاية ولا تستحق الثمن الذي يجب أن يدفع للحصول عليها؛
- تراجع مبيعاتها في السوق (الأمر الذي يدفع إلى الابتكار من خلال الهدم الخلاق)، مثلما حدث في كل من هوندا في السبعينيات ، وول مارت، دال.

¹ Spectrum Innovation Group, Finding opportunities for innovation and growth, Op.cit, p. 03.

- نقص الزبائن الذين يريدون المزيد من المزايا والفوائد، وهم مستعدون لدفع ثمنها، وكمثال على ذلك الخدمات المصرفية الخاصة والعطل الفاخرة.
 - المستهلكين الذين لا يستخدمون المنتج الخاص بالشركة الآن لكن من الممكن أن يستخدموه في المستقبل.
 - استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.
 - مناطق جغرافية جديدة، مثل أكبر الأسواق الناشئة في الصين والهند.
 - ظهور شرائح جديدة في السوق، سواء نتجت عن خلق قطاعات جديدة تقوم على مجموعة من الخصائص المشتركة أو بسبب ظرف معين، أو تقسيم شرائح واسعة في قطاعات قابلة للتعايش مع بعضها البعض.
- المطلب الرابع: مستويات الابتكار**
- يتحدد مستوى الابتكار على حسب الجهة التي تمارسه، والانتقال من مستوى إلى آخر يتطلب تغيير هذه الممارسات، و يمكن توضيح هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل رقم(07): مستويات الابتكار



Source : Smail Ait-el-hadj et Oliver Brette, **Innovation, Management des processus et création de valeur**, L'Harmattan Édition, N°1-2007, Série économie et innovation collection l'esprit économique, France, p.171.

وفي ما يلي توضيح لهذه المستويات:

أولاً: المستوى الفردي:

تبدأ عملية الابتكار على مستوى فرد أو مجموعة من الأفراد من خلال إبداعهم الشخصي، وبما أن الهدف من الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة فريدة ومتميزة، فإن الفرد المبدع يمر بعدة مراحل في سبيل الوصول إلى هذه الفكرة، بدءاً بالاهتمام نتيجة وجود الحاجة غير المشبعة (المشكلة)، ثم الإعداد من خلال جمع المعلومات،

فلاحتضان ويعني التفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته والمشكل، ثم البزوغ حيث تنبعث الفكرة الجوهرية بشكل مفاجئ، ليتم التحقق للتأكد من صحة الحلول باستخدام أدوات البحث المتاحة. ولقد أظهرت العديد من الدراسات أن الابتكار على مستوى الجماعة من الأفراد يفوق بكثير مجموع الإبداعات على مستوى افرادها وذلك بسبب التفاعل الحاصل بين مختلف الأفكار¹.

ثانيا: مستوى النتائج والعمليات:

إن المنتج هو نتيجة لتفاعل مجموعة من العمليات، حيث انه يكتسب جزءا كبيرا من مكوناته من خلال خصائص هذه العمليات. ويعتبر المنتج كذلك كهدف يراد بلوغه من خلال جملة من الأنشطة التنظيمية التي ترتبط به كالإنتاج، الصيانة والتوزيع...².

ثالثا: مستوى المشروع:

يعبر المشروع عن ديناميكية العلاقة بين الأفراد التي تعتمد على التعاون وتقسيم العمل، والتنسيق بين مهامه واتخاذ القرارات جماعية، وتبرز أهمية المشروع في التذكير بالخطوات والمراحل التي يؤديها الابتكار، تحديد وقت كل مرحلة، ورصد الموارد التي يتم استعمالها فيها³.

رابعا: مستوى المؤسسة:

تعتبر المؤسسة أساس العملية الابتكارية التي تحتاج إلى تجنيد كبير للمدخلات المادية وغير المادية، والتي تعتبر المؤسسة القادر الوحيد على توفيرها ودمجها لتحقيق الابتكار المقصود، وتتأثر العملية الابتكارية داخل المؤسسة بالعديد من العوامل من أهمها سياسة الإدارة، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، كفاءة العنصر البشري و المحيط الخارجي⁴.

خامسا: المستوى الإقليمي

الإقليم هو الفضاء الذي يتضمن الصلاحيات والنصوص التشريعية التي تتحكم في الشركات والمؤسسات ومجموعات الأفراد، وتقودهم إلى تسجيل مشاريعهم ضمن قائمة المعومات التي يتم تقديمها إلى الجهات الحكومية، وتوجيه استراتيجياتهم بما يتوافق مع السياسة العامة وليس لما يحقق لهم مصالحهم الخاصة فقط⁵.

المطلب الخامس: إدارة محفظة الابتكار في المؤسسة

إن الهدف الأساسي من إدارة حافظة النشاطات الابتكارية هو تنفيذ المشاريع الابتكارية بأقصى فعالية ممكنة وذلك من خلال تحديد الأولويات في انجاز هذه المشاريع، والاستغلال الأمثل للموارد التي تدخل في تحقيقها.

¹ عظيمي دلال، المرجع السابق، ص.471.

² : Smail Ait-el-hadj et Oliver Brette, op.cit. p,172.

³ Margaret A. White, Garry D. Bruton, **The management of technology and innovation: A strategic approach**, 2nd edition, USA, 2011, South-Western Cengage Learning, p.184.

⁴ عظيمي دلال، المرجع السابق، ص.468.

⁵ Smail Ait-el-hadj et Oliver brette, Op.cit, p..34.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تقوم بإدارة محفظة مشاريعها الابتكارية تكون ابتكاراتها أكثر نجاحا من تلك التي لا تقوم بهذه العملية، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية¹:

- أن نجاح جهد الابتكار أمر أساسي لنجاح المؤسسة ، وهو ما يترجم منطقيا ضرورة إدارة المشاريع الابتكارية كي يتم تحديد المشاريع التي ستنجح في المستقبل؛
- أن ابتكار وتطوير منتجات أو عمليات جديدة هو مظهر من مظاهر إستراتيجية المؤسسة ، لذلك فإن إدارة العملية الابتكارية هي واحدة من أهم الطرق لتفعيل هذه الإستراتيجية ؛
- أن إدارة المحفظة المشاريع المبتكرة يساعد على تخصيص الموارد اللازمة لإنجازها، وبذل المزيد من الجهد لتقليل هدرها في المشاريع الخاطئة الناتجة عن سوء إدارة المحفظة مقابل منعها من المشاريع التي تستحقها حقاً.

وهناك أربعة أهداف يمكن تحقيقها من خلال إدارة المشاريع الابتكارية هي²:

أولاً: تحقيق أكبر قيمة ممكنة

يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحديد المشاريع التي تحقق أقصى قدر ممكن من مجموع القيم، ومن بين الأدوات المستخدمة لحساب قيمة المشروع ما يلي:

1- صافي القيمة الحالية³ NPV (Net present value):

يقيس هذا المؤشر القيمة الصافية الحالية للمشروع ، و في المراحل القادمة تتم قسمة هذا المؤشر على الموارد أو القيم المضافة للمشروع، فعلى سبيل المثال عند إضافة تكاليف البحث والتطوير يصبح NPV/R&D (نفس الشيء بالنسبة للموارد) ثم يتم ترتيب المشاريع وفق هذا المؤشر.

2- القيمة التجارية المتوقعة ECV (Expected Commercial Value):

تسعى هذه الطريقة إلى تعظيم قيمة المحفظة من الناحية التجارية من خلال وضع ميزانية معينة وإدخال مفهومي المخاطر والاحتمالات. ويتم حساب هذا المؤشر لكل مشروع في المؤسسة بالاستناد على تحليل شجرة القرارات وتقسيم المشروع حسب مراحل القرار، على سبيل المثال: تطوير ، التسويق، الشراء ..، ثم القيام بتحديد النتائج الممكنة للمشروع عند كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ومقارنة تكاليفها بالأرباح المحتملة، ثم ترتب المشاريع على أساس تفضيل تلك التي تحقق أكبر قيمة تجارية⁴.

¹ S.J. & Kleinschmidt, E.J, "New product portfolio management: Practices and performance", Journal of Product Innovation Management, 16, 4, July 1999, pp. 333-340.

² S.J. & Kleinschmidt, E.J, "New product portfolio management: Practices and performance", Journal of Product Innovation Management, 16, 4, July 1999, p-p 341-351.

³ صافي القيمة الحالية هو مؤشراً لقياس قيمة الاستثمارات يقوم بإعادة تقدير التدفقات المالية من المشروع، حيث انه يعيد تقييم الأرباح المستقبلية آخذاً في الاعتبار نسبة الخصم السنوية. لأن المال الذي يتم الحصول عليه اليوم لا توجد علي نسبة الخصم لكن المبالغ التي سيتم اكتسابها لاحقاً يكون عليها نسبة خصم وتزيد نسبة الخصم كلما زاد عدد السنوات.

مثال: إذا كسبت 100 دينار اليوم فهي فعلاً مائة دينار، وهي $100 \times (1+0.1)$ دينار في العام المقبل إذا كان العائد على الاستثمار العادي هو 10%.

⁴ Robert G. Cooper, Scott J. Edgett and Elko J. Kleinschmidt , **Portfolio management: Fondamental for new Product success**, Document internet disponible sur le site: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_12.pdf.p.6 , (consulté le 09-02-2012).

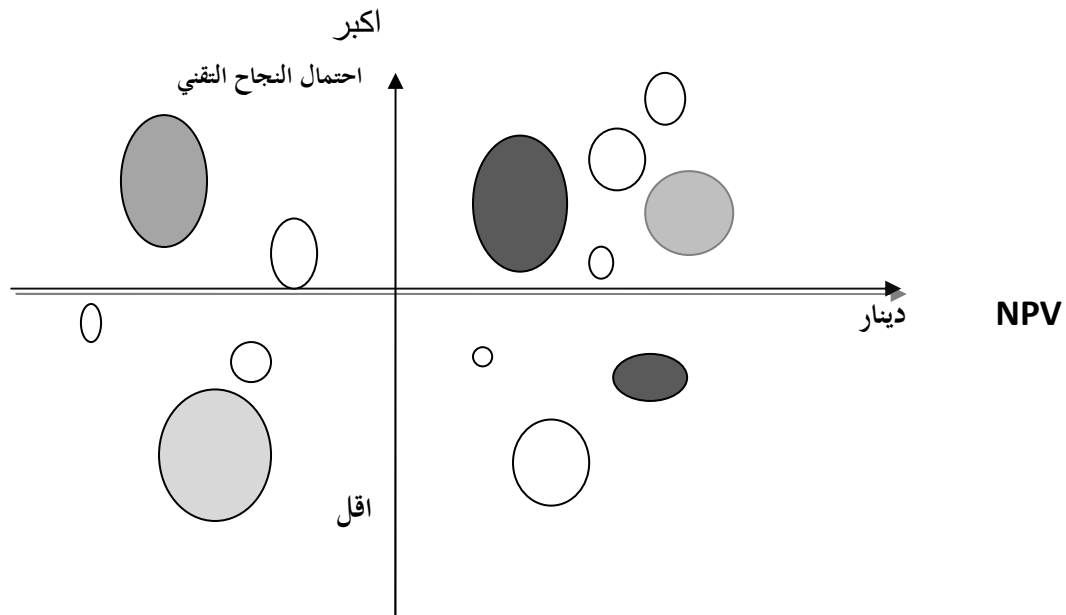
3- نموذج تسجيل النقاط Scoring model:

يتم من خلال هذه الطريقة تحديد أهم العوامل التي تميز المشاريع المتفوقة (عادة يتم التنقيط من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 10 مقاييس) والتي تسفر عن جاذبية المشروع على حسب كمية النقاط التي يملكها.

ثانيا: تحقيق التوازن في حافظة المشاريع المبتكرة

يتم من خلال هذا الهدف تحقيق التوازن المطلوب للمشاريع وفق عدد من المعالم ، منها على سبيل المثال المشاريع الطويلة والقصيرة ، المشاريع العالية و المنخفضة المخاطر، ابتكارات جديدة وإجراء تحسينات.... والتعبير عن التوازن من خلال الرسومات له دلالات أفضل بكثير من التعبير عليه من خلال الأرقام والقوائم مثل استعمال الرسوم البيانية الفقاعية (يتم من خلالها عرض المشاريع على شبكة ثنائية الأبعاد مثل ما هو موضح في الشكل رقم (08) الذي تم فيه تحديد NPV مقابل احتمال النجاح التقني.

الشكل رقم (08): مخطط للتعبير درجة المخاطر التي تحيط بالمشاريع الابتكارية



Source: Robert G. Cooper, Scott J. Edgett and Elko J. Kleinschmidt , Op.cit, p. 30.

يعبر حجم الفقاعة في هذا الشكل عن درجة المخاطر التي تحيط بالمشروع. وليس الغرض من هذه الرسومات صناعة نماذج وإنما عرض المعلومات التي يعتمد عليها لتخصيص الموارد اللازمة لكل مشروع .

ثالثا : تحقيق التوافق الاستراتيجي

وهذا يعني توجيه المشاريع الابتكارية وفق مخطط استراتيجي يتم من خلال تحديد حجم الإنفاق عبر المشاريع، والمناطق والأسواق، كما يجب أن يعكس الأولويات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ، وهناك عدة طرق لتحقيق التوافق الاستراتيجي منها¹:

¹ Robert G. Cooper, Scott J. Edgett, Elko J. Kleinschmidt, **Portffolio management for new products**, Congress Cataloging, USA, 1998, p. 92.

1- من الأعلى إلى الأسفل:

يتم وفق هذا طريقة تحديد النتائج التي يسعى المشروع الابتكاري إلى بلوغها ثم تأتي عملية رصد الإمكانيات وتخصيص الموارد والتكاليف اللازمة، وتقسيمها وفق احتياجات انجاز المشروع. تتم هذه العملية بالنسبة لكل المشاريع ليتم التوصل في النهاية على مجموعة من المحافظ ، يوجد في كل محفظة غلاف استراتيجي يحدد إمكانيات ، موارد و نفقات كل مشروع، وبالمقارنة بين هذه الأغلفة يتم تحديد الأولويات الإستراتيجية.

2- من الأسفل إلى الأعلى:

وفق هذا المنظور يتم اتخاذ قرارات جيدة على مشاريع فردية مقبولة على العموم ، (فتح الأبواب للمشاريع الجيدة ثم تأكد من أنها تتطور بشكل جيد)، ولضمان التوافق الاستراتيجي يتم استخدام نموذج للتسجيل ، يشتمل على عدد من العناصر الإستراتيجية، يؤكد كل عنصر منها على وجود التوافق الاستراتيجي، ليتم الحصول في الأخير على محفظة تتألف من جميع "استراتيجيات" المشاريع (حتى وان لم يكن الإنفاق على الانقسامات داخلها لا يتوافق مع الأولويات الإستراتيجية).

رابعاً: اختيار العدد الصحيح من المشاريع

معظم المؤسسات لديها العديد من المشاريع لكن الموارد المتاحة لانجازها محدودة . مما يؤدي إلى جمود بعض المشاريع واستغراقها لوقت طويل حتى تصل إلى السوق، لذا فان إدارة حافظة المشاريع تعمل على تحقيق التوازن بين الموارد اللازمة للمشروعات الجارية والموارد المتاحة ، وذلك عن طريق:

- ترتيب المشاريع حتى نفاذ الموارد (تعظيم قيمة الهدف الأول)؛
- يجب أن يبقى عدد الفقاعات (المشار إليها في الهدف الثاني) ثابت، وإضافة مشروع واحد (فقاعة) إلى الرسم يتطلب حذف آخر¹.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول التسويق الابتكاري

بعد التطرق إلى مفهومي كل من التسويق والابتكار وإبراز أهميتهما، سنتطرق الآن إلى المفهوم التسويق الابتكاري والذي ظهر نتيجة أهمية وجود المفهومين السابقين معا في نفس الوقت. وذلك لما لهما من دور مهم في ضمان إستمرارية المؤسسة وتفعيل نجاحها وتفوقها على المنافسين ،وفي تلبية حاجات ورغبات المستهلك الذي لا يلبث أن يستقر على رغبة حتى تظهر له الحاجة إلى تلبية رغبات أخرى. وسنتعرف على التسويق الابتكاري من خلال التطرق إلى المفاهيم ذات الصلة، ومختلف المراحل والمتطلبات الضرورية لتطبيقه في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الابتكاري Marketing Innovation Concept

بدأت الأبحاث في مجال التسويق الابتكاري في الثمانينات من القرن الماضي ، من خلال التركيز على جوانبه

¹ Robert G. Cooper, Scott J. Edgett and Elko J. Kleinschmidt , **Portfolio management: Fundamental for new product success**, Op.cit, p. 20. (Consulté le 09/11/2011).

العملية دون تشكيل إطار نظري له كمفهوم¹. وفي 1999 تحدث جون أكسل John Axel* عن التسويق الابتكاري حين قال بأنه يتعلق بتحسين مزيج من الأسواق المستهدفة من خلال اختيار أفضل طريقة يتم من خلالها خدمة السوق. واعتبر في المقام الأول أن التسويق الابتكاري هو "عملية تحديد الأسواق المحتملة وتقديم أساليب جديدة لخدمتها بطريقة أفضل"²، ويتم تحديد الأسواق المحتملة من خلال عنصرين أساسيين هما :

- تجزئة السوق إلى أجزاء صغيرة لتسهيل عملية التحكم فيها؛

- دراسة وتحليل الزبائن لمعرفة أفضلياتهم عند الشراء.

وأصر Axel على أنه ينبغي لجميع المؤسسات فهم الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وإن الاهتمام بالابتكار في المجال التسويقي يساعدها على إدارة وتسيير نشاطاتها الإنتاجية وفق الفرص التي يتيحها السوق، وهو يرى أن التسويق الابتكاري لا يقتصر على تطوير نشاطات جديدة، بل يعمل أيضا على حماية النشاطات القائمة.

أما بالنسبة لـ زهانغ Zhang X.P. (2006) فيعرف التسويق الابتكاري على أنه "عملية الترويج لتغيير هيكل السوق وخلق فرص سوقية جديدة، وإيجاد أسواق جديدة محتملة ترافق عملية إطلاق منتجات جديدة لتلبية الطلب عليها في السوق"، كما قام بتقسيم التسويق الابتكاري إلى قسمين أساسيين، يتعلق القسم الأول بفتح سوق جديدة، ويتعلق القسم الثاني بخلق فرص جديدة لعوامل السوق من خلال ابتكار منتجات جديدة، إنشاء قطاعات جديدة في السوق، والاعتماد على أساليب تسويقية جديدة ومفاهيم تسويقية جديدة.

وعليه فإن هذا التعريف يقسم التسويق الابتكاري إلى قسمين، يركز القسم الأول على السوق في حين يركز القسم الثاني على العملية التسويقية³.

ولقد قال تشن يونغمين Chen Yongmin** 2006 عند تحليله الاقتصادي للتسويق الابتكاري "أن اقتصاد السوق بالإضافة إلى الابتكار في المنتجات والعمليات الإنتاجية والابتكار في مجال التسويق، يلعب تطوير أساليب جديدة دورا مهما في تطوير المؤسسات، ففي السنوات الأخيرة مكن استخدام وسائل جديدة لجمع المعلومات عن المستهلك من خلال برامج تسويق مبتكرة من الوصول إلى المستهلك بطريقة أكثر فعالية⁴.

وينظر هالبرن Halpern (2010) إلى التسويق الابتكاري على أنه "عملية إيجاد وسائل جديدة يمكن للمؤسسة من خلالها أن تسوق نفسها للزبائن القائمين والمحتملين، وتسهل عليها عملية الدخول إلى أسواق جديدة"⁵.

¹ Qin, D.Z. & Guo, M.N, **Analysis of Marketing Innovation Model: Enterprise Economy**, N°. 8, Vol. 28, 2008, pp. 71-74.

* Axel John is a Professor at City University Business School, Barbican Centre, London.

² John. Axel, **Successful Market Innovation**. European Journal of Innovation Management, Issue 1, Vol. 2, 1999, pp. 6-7.

³ Zhang X.P, **The Necessity of Marketing Innovation Technocominics & Management research**, N°05, Vol.26, 2006, pp.70-71.

** Chen Yongmin : أستاذ الاقتصاد بجامعة هونكونغ للعلوم والتكنولوجيا.

⁴ Chen.Y, **Marketing Innovation**, Journal of Economics & Management Strategy, Issue 1, Vol. 15, 2006, pp 101-123.

⁵ Halpern Nigel, **Marketing Innovation: Sources, capabilities and consequences at airports in Europe's Peripheral areas**, Journal of Air Transport Management, Issue. 2, Vol.16, 2010, pp.52.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية OCDE على انه "تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو التغليف، وضع المنتج في السوق، والترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات"¹.

وعرفه كوتلير كذك بأنه "التسويق الذي يتخيل ويعمل على إيجاد حلول لم يفكر فيها المستهلك أو يحلم بها"².

بعد عرض مختلف التعاريف التي عاجلت الجوانب المهمة من مفهوم التسويق الابتكاري، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- لا يقتصر التسويق الابتكاري على مجرد إيجاد أفكار تسويقية مبتكرة، وإنما تطبيق أساليب تسويقية جديدة في الواقع؛

- يركز التسويق الابتكاري على إيجاد فرص سوقية جديدة واستغلالها بطريقة فعالة؛

- يتمثل التسويق الابتكاري في القيام بأفضل معالجة واستجابة لاحتياجات العملاء، فتح أسواق جديدة، تحديد مواقع جديدة لمنتجات الشركة في السوق، بهدف زيادة مبيعاتها.

- يعمل التسويق الابتكاري على نقل الأفكار المبتكرة وبثها في المؤسسة، ليتم تحويل المعلومات التسويقية المتمثلة في تطلعات، احتياجات، رغبات، العملاء إلى خصائص جديدة للمنتج يمكنها أن تضمن رضا العميل.

- يتمثل التسويق الابتكاري في تنفيذ طرق وأساليب تسويقية لم يتم استخدامها مسبقاً من قبل المؤسسة.

- يتحقق التسويق الابتكاري من خلال إحداث تغييرات و القيام بابتكارات على عناصر المزيج التسويقي.

وبما أن تبني مفهوم التسويق الابتكاري يتعدى الاهتمام باحتياجات العملاء ليركز على توقعاتهم ، فسوف يتم في هذه النقطة توضيح أهم المجالات التي تنصب عليها هذه التوقعات بصفة عامة وهي³:

أ- **الخدمة:** حيث يتوقع العملاء الحصول على مستوى من الخدمة التي يؤديها المنتج (سلعة كان أم خدمة)

يتناسب من عملية الشراء. ويمكن الابتكار هنا من خلال تفكير المستمر في دمج عناصر تجعل من الخدمة التي

تؤديها السلعة أو الخدمة التي تقدمها أكثر استجابة لتوقعات العملاء ، وأبرز مثال على ذلك ، الخدمات التي

أصبح يؤديها الهاتف النقال، فبغض النظر على صغر حجمه إلا انه ارتقى إلى تقديم خدمات في مستوى ما

يقدمه الحاسوب أو أكثر. و خدمات لم يتوقع العميل أن يجدها فيه أصلاً مثل قدرته على التحكم في السيارة من آلاف الأميال.

¹OCDE, **Définition marketing d'innovation**, Disponible sur le site : <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6871> , (Consulté le 06/02/2012).

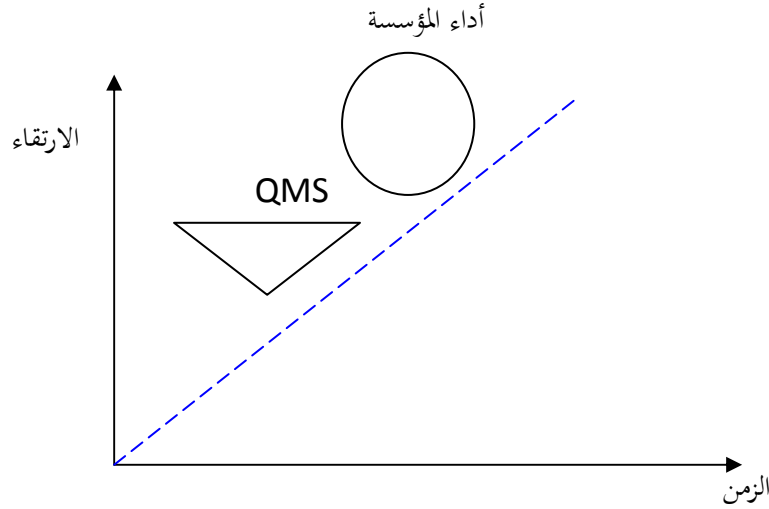
² Philip Kotler, B.Dubois, **Marketing Management** , 11^{ème} édition, Paris, Pearson Education, 2003, p.25.

³ Queensland Government, **Identifying Customer Needs**, Document internet disponible sur le site : <http://www.ajml.com.au/downloads/resource-centre/references/marketing/Identifying%20your%20customer%20needs.pdf>. (Consulté le 10/12/2011).

ب-السعر: ويقصد به تكلفة الشراء بالنسبة للمستهلك، لذلك فهو يتوقع دائما الحصول على ما يريدته مقابل دفع سعر أقل. وعليه فإنه يجب على المؤسسة أن تفكر باستمرار بابتكار أساليب تسعيرة تجعل العميل على استعداد دائم للدفع مقابل الحصول على مقتنياته.

ج- الجودة: وهي من أكثر العناصر التي تستهوي توقعات العملاء وتطلعاتهم، إذ عرفت غرفة التجارة والصناعة في المملكة المتحدة على أنها "إمتاع العملاء من خلال تلبية كاملة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم"، ولا تقتصر الجودة على خصائص المادية للمنتج، بل تتعداه لتشمل الأداء، المظهر، الوفرة، التسليم، الموثوقية، الصيانة، وفعالية التكاليف والسعر. لذلك يتحتم على المؤسسة معرفة هذه الاحتياجات والتوقعات، وقياس قدرتها على الوفاء من خلال تبني نظام إدارة الجودة (Quality Management Systems) الذي يعمل على تنسيق وضبط أنشطة المؤسسة وتوجيهها نحو التحسين المستمر لفعالية وكفاءة أدائها. وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): دور نظام إدارة الجودة في التحسين المستمر لأداء المؤسسة



Source: Department of Trade and Industry – UK, **Quality Management Systems**, Document internet , http://www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_systems_QMS.pdfdisponible sur le site: (Consulté le 10/03/2012).

ويمكن أن يوفر نظام إدارة الجودة مطلبين أساسيين هما:

– متطلبات العملاء من حيث الثقة في قدرة المؤسسة على تسليم السلعة والخدمة المطلوبة والتي تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم باستمرار.

– متطلبات المؤسسة داخليا وخارجيا، بالتكلفة الأمثل مع الاستخدام الكفء للموارد المتاحة والمواد، الموارد البشرية، التكنولوجيا والمعلومات.

–التعامل: ويعني أن يجد الزبون من يعامله عندما يقع في مشكل أو يتبادر إلى ذهنه سؤال يود الإجابة عليه حول منتج معين، كما انه يتوقع دائما أن يعامل على أساس الأولوية.

د-التقدير: يحتاج العملاء إلى من يقدرهم ويشكرهم على تصرفاتهم من خلال كلمات أو أفعال، كما يحتاجون كذلك إلى معرفة أن من يعاملهم سعيد للتعامل معهم لان ذلك سيحمل رسالة إيجابية تشجعهم على العودة مرة أخرى. كما أن للعملاء توقعات حول الكيفية التي ينبغي أن يتم من خلالها تلبية حاجاتهم.

وعلى هذا الأساس فإن تدارك هذه التوقعات والعمل والتخطيط لتجاوزها يعتبر من أهم الخطوات التي تؤدي إلى إنجاح عملية التسويق الابتكاري .

المطلب الثاني: أنواع التسويق الابتكاري:

يمكن تصنيف التسويق الابتكاري إلى عدة أنواع وذلك باستخدام عدد من الأسس على حسب المجال التسويقي أو الوظيفية التسويقية موضع الابتكار ، ومن هذه الأسس: نوع المنتج، ونوع المؤسسة التي تبتكر، والهدف من الابتكار، والعميل المستهدف من الابتكار. وفيما يلي عرض مختصر لأنواع أو تصنيفات الابتكار طبقاً لكل من هذه الأسس¹:

أولاً: التصنيف طبقاً لنوع المنتج

طبقاً لنوع المنتج، يمكن أن يكون التسويق الابتكاري في مجال السلع أو مجال الخدمات، أو في مجال الأفكار حيث أن المنتج يمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو فكرة، وذلك طبقاً للمفهوم الموسع للتسويق، ولا شك أن الهدف الأساسي من التسويق الابتكاري والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.

ثانياً: التصنيف طبقاً لنوع المؤسسة

يمكن أن يتم تصنيف التسويق الابتكاري حسب نوع المؤسسة التي تبتكر، فقد يكون التسويق الابتكاري في مؤسسة تهدف إلى الربح أو مؤسسة لا تهدف إليه، كما يمكن التصنيف حسب النشاط الأساسي للمؤسسة (صناعية، تجارية، خدماتية ... الخ)، فقد يكون التسويق الابتكاري الذي يصلح لمؤسسة صناعية لا يصلح لمؤسسة خدماتية والعكس صحيح.

ثالثاً: التصنيف طبقاً للهدف

طبقاً للهدف من وراء التسويق الابتكاري، يمكن تقسيمه إلى تسويق ابتكاري يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة (مثل انخفاض حصتها السوقية)، وقد يكون الابتكار بهدف تحسين الأداء والارتقاء به، وقد تجمع المؤسسة بين نوعين من التسويق الابتكاري إذا ما كانت تتعامل بأكثر من منتج و أكثر من سوق وتقوم بأكثر من نشاط، بعضها تواجه فيه مشاكل، وترغب في التحسين المستمر في أداء البعض الآخر.

رابعاً: التصنيف طبقاً للعميل

يمكن أن يتم تقسيم التسويق الابتكاري طبقاً للعميل المستهدف إلى تسويق ابتكاري موجه للمستهلكين النهائيين وتسويق ابتكاري موجه للمشتريين الصناعيين (مؤسسات).

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 ، ص.19.

وبالطبع، فإن هذه التقسيمات لا تعتبر منفصلة عن بعضها البعض فيمكن أن نجد التسويق الابتكاري في عنصر الترويج (من عناصر المزيج التسويقي)، وينصب على خدمة، وفي مؤسسة تهدف إلى الربح، ويهدف مواجهة مشكلة تسويقية معينة، وموجه للمستهلكين النهائيين.

المطلب الثالث: أهمية التسويق الابتكاري:

لا يوجد خلاف يذكر حول أهمية التسويق الابتكاري، سواء بالنسبة للمؤسسة التي تطبقه، أو بالنسبة للعملاء الذين يستفيدون منه، أو المجتمع على العموم والتي تتمثل في:¹

أولاً: أهميته بالنسبة للمؤسسات

يحقق التسويق الابتكاري ميزة تنافسية للمؤسسة التي تطبقه، وباستمرار استخدامه فإنه يعمل على استدامتها وينتج عن تحقيق هذه الميزة العديد من النتائج الإيجابية للمؤسسة تتمثل في زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وإمكانية وصولها إلى مركز القيادة في السوق **Market Leader**، وكسب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين. وبطبيعة الحال، كلما تمكن التسويق الابتكاري من إيجاد ميزة تنافسية والحفاظ عليها أطول وقت ممكن، تم الحصول على الفوائد المرجوة منه لفترة أطول. فالعبرة ليست في إيجاد ميزة تنافسية وإنما في الحفاظ عليها أطول وقت ممكن.

ثانياً: أهميته بالنسبة للعملاء

يمكن أن يحقق التسويق الابتكاري العديد من الفوائد للعميل سواء كان فرداً أو مؤسسة، من أهمها إشباع حاجات لم تكن مشبعة أو ملبّاة، أو إشباع الحاجات الحالية بشكل أفضل، التوفير في النفقات، الحصول على معلومات أكثر... الخ.

ثالثاً: أهميته بالنسبة للمجتمع

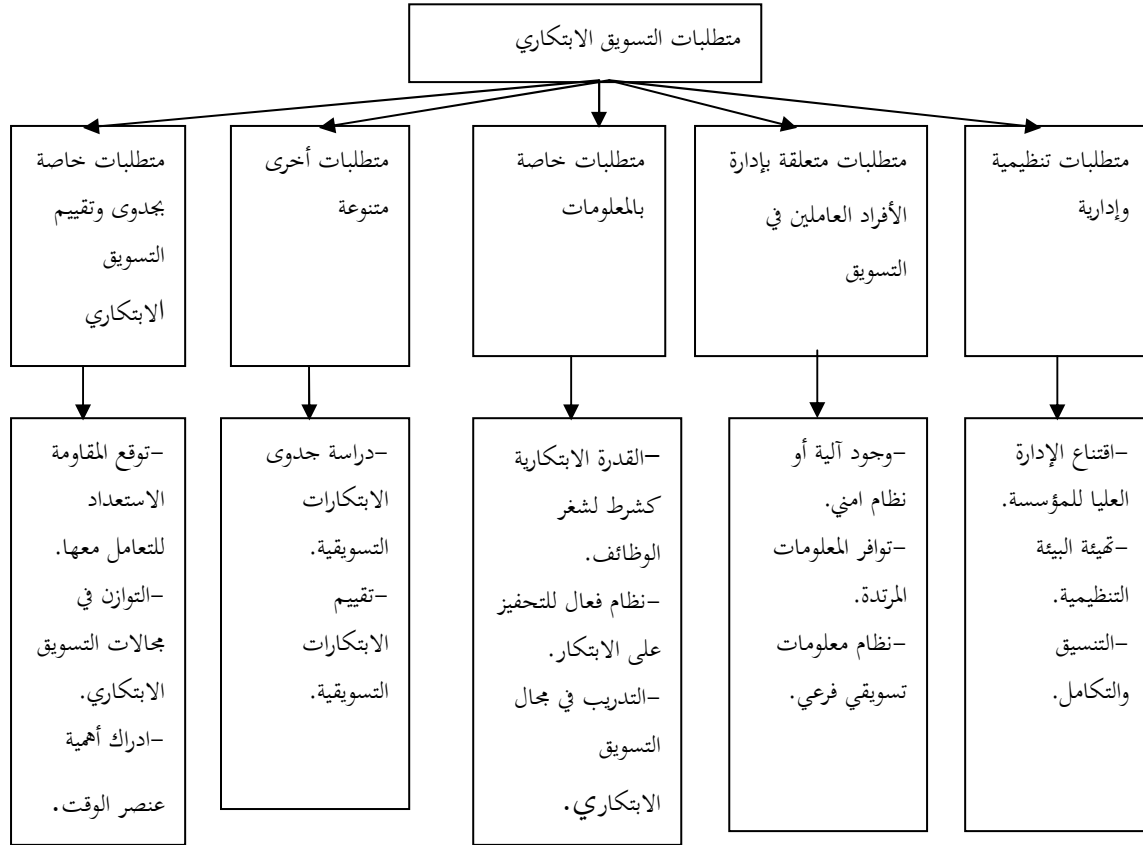
تنعكس الفوائد التي تتحقق للمؤسسات والعملاء على المجتمع ككل، من خلال مساهمته في رفع مستوى المعيشة، وزيادة الناتج القومي - خاصة إذا كان يطبق في مجال التسويق الدولي - الأمر الذي يساعد الدولة على مواجهة المنافسة في السوق الدولية، وتوفير العملة الأجنبية التي تحتاج إليها الدول النامية بشكل خاص.

المطلب الرابع : متطلبات التسويق الابتكاري

إن تبني وتطبيق التسويق الابتكاري في المؤسسة ليس بالأمر اليسير، حيث أن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، وهي متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات، متطلبات متعلقة بجدوى ومتطلبات أخرى متنوعة، ويمكن توضيح جميع هذه المتطلبات من خلال الشكل التالي:

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص 27-28.

الشكل رقم (10): يمثل متطلبات الابتكار التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص.45.

أولاً: المتطلبات التنظيمية والإدارية

تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائد بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها ومن أهم هذه المتطلبات:

1-اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية التسويق الابتكاري ودوره الأساسي في المنافسة وفي نجاحها في تحقيق أهدافها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيقه وتنميته داخل المؤسسة من خلال وضع الخطط الواقعية لضمان التنسيق الفعال والمثمر بين كافة المستويات¹، وباعتبار أن التسويق الابتكاري جزء لا يتجزأ من سياسات واستراتيجيات المؤسسة فهناك أيضاً متطلبات وتفاصيل مرتبطة بعناصر إستراتيجية، من بينها على سبيل المثال تقدير الأرباح التي يدرها هذا الابتكار خلال فترة زمنية محددة، الأهداف العامة والثانوية التي حققها².

2-تهيئة البيئة التنظيمية :

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص العمل داخل المؤسسة، وتتكون من عدد من العناصر مثل سيادة روح العمل على شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الولاء والانتماء، ونظم الحوافز

¹ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير منتجات جديدة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص.41.

² المرجع السابق، ص.20.

والمكافآت. وإن تهيئة هذه البيئة لتكون مشجعة للعاملين في إدارة التسويق وحتى في الإدارات الأخرى على توليد أفكار تسويقية جديدة ووضعها موضع التطبيق يعتبر مطلباً مهماً لتطبيق التسويق الابتكاري¹، وعلى سبيل المثال فإن وضع نظم للحوافز تخص بعين الاعتبار المبتكرين عن غيرهم، يعتبر ضرورة لتأصيل التسويق الابتكاري في المؤسسة.

3- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية:

يتطلب تطبيق التسويق الابتكاري وجود تناسق وتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية في المؤسسة، بما فيها إدارة التسويق (كالابتكار الفني الذي تتولاه عادة إدارة أو قسم البحث والتطوير، والابتكار المالي... الخ). كما يجب تحديد مسؤوليات كل إدارة لها دور في العملية الابتكارية ذلك أن أي غموض سيؤدي إلى تعارض الأنشطة بل وعرقلة بعضها البعض وهو ما يؤدي إلى تحمل تكاليف وجهود إضافية. كما تتطلب العملية تحديد سير الاتصالات بين هذه الإدارات بشكل يسهل تدفق المعلومات والآراء فيما بينها².

ثانياً: متطلبات خاصة بالمعلومات

تتعلق هذه المتطلبات بأمن المعلومات والمعلومات المرتدة ونظام فرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات³:

1- وجود آلية أو نظام أمني:

وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية **Mécanisme** أو نظام أمني **Security system** يحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية، ويضمن عدم تسربها خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات عندما تكون مجرد أفكار، لأن هذا التسرب قد يضر بشكل أو بآخر بالمؤسسة، وقد يضيع عليها فرصة الانتفاع والارتقاء من خلال هذا الابتكار، لذا فإن على المؤسسة اتخاذ كل ما من شأنه تأمين المعلومات المتعلقة بالتسويق الابتكاري وتوعية المديرين والعاملين بالمؤسسة عموماً، وبالتسويق بصفة خاصة بأهمية المحافظة على سرية هذه المعلومات، وتضييق نطاق العارفين بها وحصرها في عدد محدود من الأفراد في المراحل الأخيرة لاتخاذ قرار الأخذ به وتطبيقه.

2- توافر المعلومات المرتدة **Feedback** :

يتطلب الابتكار في مجال التسويق ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية، ومن أهم صفات هذه المعلومات الحداثة، الكفاية، الشمول والتوقيت المناسب، لكي تستطيع المؤسسة من خلالها تقييم نتائج التسويق الابتكاري المطبق سلفاً والاستفادة من نتائج تقييمها لاحقاً. واستناداً إلى هذه المعلومات تقرر

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص. 46.

² محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص. 40-41.

³ نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص. 48.

المؤسسة إمكانية التوقف عن ابتكار معين أو إجراء تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به، وذلك حتى تستفيد من هذا الابتكار إلى أقصى حد ممكن.

3-نظام فرعي للمعلومات التسويقية

إن وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية يعمل على توفير كافة المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمفيدة لوضعي الاستراتيجيات وصانعي القرارات ذات الصلة بهذه الابتكارات.

ثالثا: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

1-اعتبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الوظائف:

يجب اعتبار توافر قدرات ابتكارية لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطا مهما وأساسيا، ذلك أن الشخص المبتكر هو لب العملية الابتكارية سواء في التسويق أو مجالات أخرى، لذا يجب أن يكون المرشحون للعمل في إدارة التسويق أفراد ذوي قدرات ابتكارية، ويتمتعون بمستوى علمي أكاديمي في التسويق في نفس الوقت، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير تحدد من خلالها مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف التسويق، وهنا يمكن للمؤسسة الاستعانة بمكاتب استشارية أو بخبراء متخصصين في هذا المجال لمساعدتها في استخدام هذه المعايير والطرق.

2-نظام فعال للتحفيز على الابتكار:

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق مطلباً أساسياً لتشجيع العاملين به . وقد يأخذ هذا النظام شكلا ماديا (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز العينية والنقدية) أو شكلا معنويا كشهادات التقدير وشهادات التميز... تمنح للأفراد الذين يساهمون في الابتكار. كما أن وجود هذا النظام الخاص سوف يحفز على العمل الدؤوب والقيام بخلق وتطوير أفكار جديدة بشكل مستمر، وفي حالة فشل الابتكار لا يجب معاقبة هؤلاء الأفراد بل محاولة الاستفادة من الأخطاء¹.

3-التدريب في مجال التسويق الابتكاري:

يجب إلحاق العاملين بالتسويق ببرامج ودورات تدريبية وتكوينية في مجال التفكير الابتكاري عموما، والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص، وذلك لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال.

رابعا: متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية

يتطلب تنفيذ التسويق الابتكاري استثمارات ومبالغ ضخمة في كثير من الحالات، وتكتنفها درجة عالية من المخاطر في كثير من المواقف، لذا فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوى قبل اتخاذ قرار وضع ابتكار معين موضع التنفيذ، حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة مستقبلية عن جدوى الاستثمار في هذه الابتكارات.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير منتجات جديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص.186

وقد يعارض البعض فكرة قيام بهذه الدراسات بحجة أنها تكلفتها باهظة إلا أنها في الواقع تجنب المؤسسة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي قدماً في الأخذ بابتكار تسويقي معين ثم ييؤء بالفشل في نهاية المطاف. ومن جهة أخرى يجب القيام بتقييم نتائج تطبيق الابتكار لمعرفة فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه أم عكس ذلك.

وتتطلب عملية تقييم الابتكارات التسويقية مجموعة من المعايير من بين مايلي:

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

خامساً: متطلبات متنوعة

هناك عدد من متطلبات الابتكار التسويقي والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة وهي:

1-توقع مقاومة للابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها:

إن السبب الأساسي في مقاومة الابتكار سواء من داخل المؤسسة أو خارجها يعود إلى عدم التأكد، حيث يخشى بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة نتيجة حذف الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الابتكار، أما الموردون والموزعون فيخشون أن تضيق مصالحهم الخاصة وحتى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يخشون الغموض الذي يكتنف العملية الابتكارية نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للابتكار، فينتابهم القلق ويصبحون أكثر عصبية الأمر الذي يؤول بهم إلى المقاومة ، ولا تنحصر المقاومة على هذه الأطراف فقط وإنما قد تشترك فيها عدة أطراف أخرى ، وبصفة عامة ما يهمنا في الابتكار التسويقي هو مقاومة العميل بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاه على المنتجات الحالية، أو تقبله للممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم رغبته في تجربة الجديد الذي يكون عادة مخفوفاً بالمخاطر.

ولا يكفي على المؤسسة أن تتوقع المقاومة وتعرف مصدرها وأسبابها، بل يجب أن تكون لديها القدرة على التعامل معها .

2-التوازن في مجالات التسويق الابتكاري:

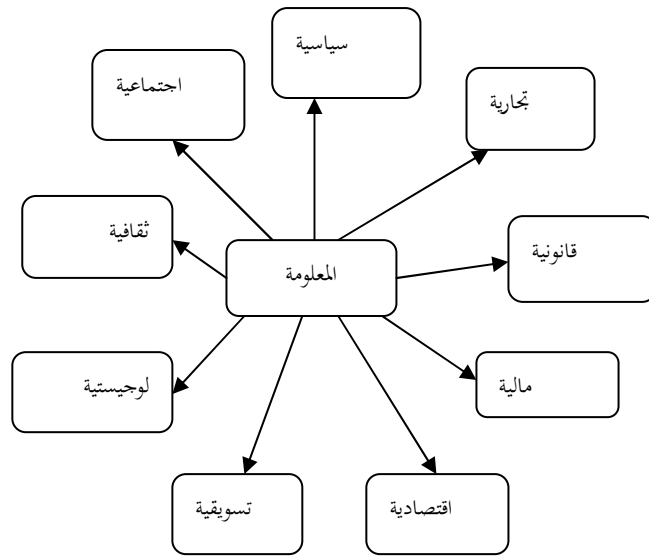
يتم ذلك من خلال مراعاة تحقيق التوازن في مجالات التسويق الابتكاري دون التركيز على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو على عنصر دون الآخر، فالملحظ عند تصفح أدبيات التسويق أن الغالبية البحوث والدراسات ركزت على عنصر المنتج دون إعطاء أهمية لعناصر المزيج التسويقي الأخرى والتي لها دور فعال في إنجاح السلعة أو الخدمة الجديدة من خلال إضافة خصائص إضافية من تغليف أفضل وإيجاد منافذ توزيع تضمن قبول المستهلكين أو المستخدمين له.

ويقصد بالتوازن في مجالات التسويق الابتكاري ، تنوع الابتكار بين مختلف العناصر المزيج التسويقي ، لتقليل درجة المخاطرة التي تحدث عند التركيز على عنصر واحد، و يتحقق هذا التوازن من خلال عملية إدارة محفظة الابتكارات التسويقية.

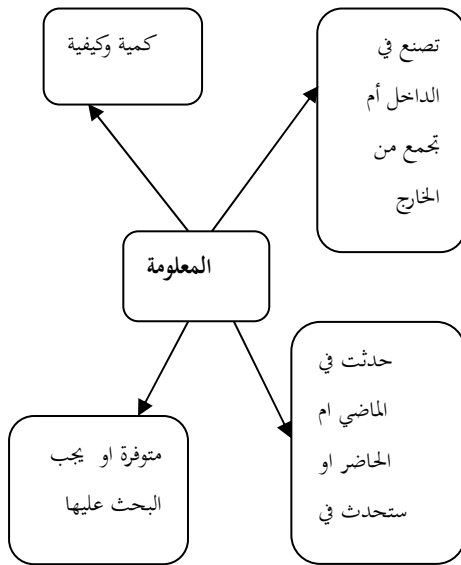
3- متطلبات متعلقة بعملية اليقظة:

لكي تنجح عملية تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري وتعطي نتائجها ،لابد أن تبقى المؤسسة على اتصال مباشر مع محيطها لكي تتمكن من الحصول على المعلومات المرادة منه (باختلاف طبيعتها ومجالاتها) ، شكل رقم(11،12). بمعنى ان تكون يقظة على ما يحدث فيه خاصة في الجانب التسويقي.

الشكل رقم(11): مجالات المعلومة



الشكل رقم(12): طبيعة المعلومة



Source: Jean François Dhenin, **Gestion de la clientèle: Négociation relation client**, Bréal, 2004, p.51.

واليقظة هي " أداة من أدوات نظام المعلومات المصممة لجمع المعلومات ووضعها في سياق يخدم إستراتيجية المؤسسة لتعزيز عملية صنع القرار، ويتكون من ملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التكنولوجية، القانونية والتنظيمية وكذلك المؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل اقتناص فرص النمو وتفادي التهديدات". ومن أبرز المجالات التي توفر عملية اليقظة المعلومات حولها ما يلي¹:

- المنتجات المطورة والمبتكرة، وما يتعلق بها من استخدام مواد جديدة وإنشاء خطوط إنتاجية جديدة؛
- العمليات ،من خلال تطوير أو إعادة التشغيل الآلي للأجهزة والمعدات الإنتاجية ؛
- المنظومة التجارية، بتوفير المعلومات التي يمكن أن تساعد على تطوير قنوات توزيع جديدة؛
- الإدارة والتسيير من خلال اكتشاف طرق وأنظمة تسييرية جديدة مثل نظام الوقت المناسب.

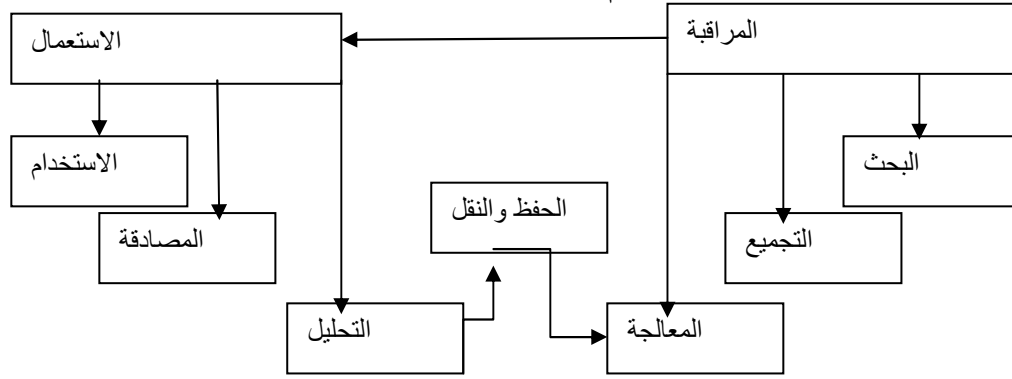
¹ Philippe Malaval, Christophe Lénaroya, **Marketing Business to Business**, France, Pearson Education, 2009, p.134.

وعرف ميشال مونرو **Michel Monereau** اليقظة على أنها "عملية البحث و المعالجة المستمرة للمعلومات التي يمكن أن تفيد المؤسسة أو أحد وظائفها، حيث توفر اليقظة للمؤسسة إمكانية معرفة ما يلي¹:

- الاتجاهات الجديدة وتوقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في قطاع النشاط؛
- التصميم الجيد للمنتجات والتغييرات الممكنة على مستوى الخدمة؛
- زيادة قدرة وسرعة رد الفعل تجاه الأحداث والتغيرات الممكنة؛
- تحسين تنافسية المؤسسة وتقوية موقعها التنافسي.

ويمكن توضيح المراحل التي يتم فيها بحث ، معالجة وتحضير المعلومات للكي تستفيد منها المؤسسة عبر المخطط التالي:

الشكل رقم(13): مراحل عملية اليقظة



Source : Philippe Malaval , Christophe Lénaroya , Op cit, p.09p.141.

ويمكن تلخيص أهم مصادر المعلومات التي تركز عليها اليقظة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03):مصادر المعلومات لعملية اليقظة

مصدر المعلومة	طبيعة المعطيات			
	تجارية	مالية	صناعية	سياسية
الزبائن				
المنافسون				
المؤشرات				
براءات الاختراع				
التراخيص				
المعارض والصالونات				
الملتقيات والمؤتمرات الدولية				
المقاولون من الباطن				
مساهمون المؤسسة				

¹ Michel Monereau, **Management des Organisations Touristiques**, 2^{eme} Édition, France, Bréal, 2008, p.72.

					لجان التعيين
					السفريات الدراسية
					الشركات الاستشارية المتخصصة
					التنظيمات الحكومية
					الغرف التجارية
					بنك المعلومات والانترنت
					المجلات المتخصصة، الكتب ، وسائل الاعلام
					الموردون
					الموزعون
					البائعون
					خدمات الصيانة
					العاملين السابقين لدى المنافسين
					المرشحون للتوظيف
					العمال القدامى
					المتريسين الخارجيين

Source : Philippe Malaval ,Christophe Lénaroya, Op.cit. p.09,p.135.

أما البيقظة التسويقية **Market scanning** فتتركز على جمع المعلومات عن الموردين والزبائن المتواجدين في السوق، معدل النمو القطاع ، الحصة السوقية للمؤسسة، صورة العلامة ، النشر وإيصال المعلومة ، عروض المنتجات، تكاليف المواد، تطور العلاقات بين الموردين والزبائن، التواءم مع رغبات الزبائن.

وتسمح البيقظة التسويقية برصد ما يلي¹:

- أخبار زبائن المؤسسة، احتياجاتهم وتوقعاتهم؛
- المناقصات الخاصة والعمومية؛
- قدرات التسديد الزبون؛
- الأخبار حول الموردين؛
- إطلاق منتجات جديدة من طرف الموردين.

¹ Jean François Dhenin, **Management des unités commerciales : Développement de l'unité commerciale**, France, Bréal, 2004, p.43.

كما تسمح هذه الیقظة ب¹:

-تحديد التوقعات المستقبلية؛

-الإيجاد السريع لمصادر التمويل في حالة حدوث أخطاء وصعوبات من طرف الموردين الحاليين.

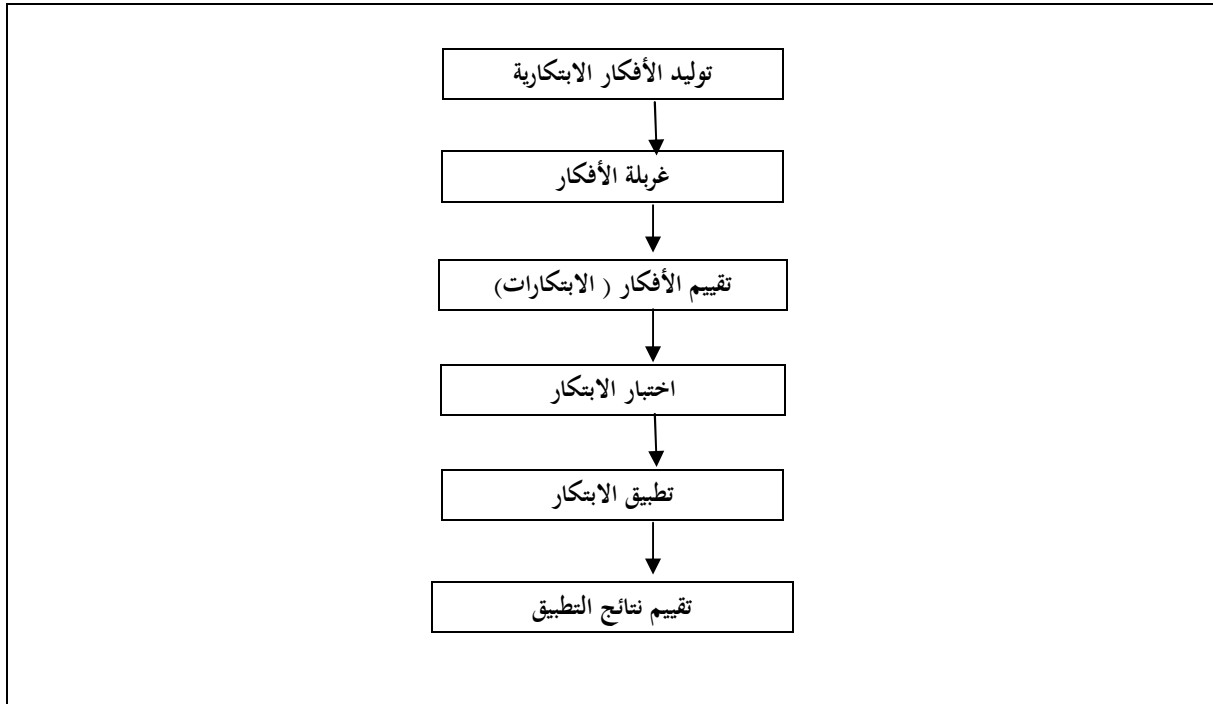
وفي الصناعات التي تتعامل بالمنافسات لانبجاز المشاريع يكون للیقظة التسويقية دور من خلال اقتناص الفرص للاستثمار في المشاريع المربحة.

المطلب الخامس : مراحل تطبيق التسويق الابتكاري

تمر عملية التسويق الابتكاري بعدد من المراحل مثله في ذلك مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر وتتم هذه

المراحل في تتابع وتسلسل منطقي، وأن أي خطأ في مرحلة من هذه المراحل ينجر عنه أثر سلبي على المراحل الموالية، وأن مخرج كل مرحلة يكون مدخلا في المرحلة اللاحقة لها، وبالرغم من أن عدد المراحل يتفاوت من مجال ابتكار إلى آخر (فعلى سبيل المثال نجد أن مراحل عملية الابتكار في المنتج تختلف عن مراحل عند ابتكار طريقة توزيع أو أسلوب ترويج جديد)، إلا أن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات التسويق الابتكاري والتي سنتطرق إليها في هذا العنصر و يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(14):مراحل تطبيق التسويق الابتكاري



المصدر :نعيم حافظ أبو جمعة،مرجع سابق،ص.54.

يتضح من خلال الشكل أن عملية التسويق الابتكاري تمر بستة مراحل أساسية نستعرضها فيما يلي:

¹Mathieu Guidère, Traduction et veille stratégique multilingue, Édition le Manuscrit, Genève, 2008, pp.46-47.

أولاً: مرحلة البحث عن الأفكار

يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة على أنها ذلك الأمر الذي نريده جديداً على شكل مادي أو غير مادي يشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من طرف المستهلكين، وتكون الفكرة الجديدة ناجحة حينما تحقق أهداف مقدمها أو مستخدمها سواء بسواء. فالفكرة ما هي إلا تعبير لفظي يخبرنا عن شيء ما وعن موقف أو إدراك المستهلك أو المستخدم نحوها¹. وتتميز الأفكار الابتكارية بستة صفات رئيسية هي²:

- **الميزة النسبية:** وتعني تفوق الفكرة المستحدثة على غيرها من الأفكار السابقة لها، والمقصود بالتفوق النسبي تلك الدرجة من الفائدة التي تعود من خلال تبني هذه الفكرة.

- **انسجام الفكرة مع القيم السائدة:** ويقصد به درجة اتفاق الفكرة المبتكرة مع القيم السائدة لدى المتبنين لها ومع تجاربهم السابقة، حيث يشعرون هذا الانسجام بقدر أكبر من الطمأنينة والأمان كما أنه يجعل الفكرة المبتكرة سهلة الفهم بالنسبة لهم.

- **التعقيد والتشابك مع الأفكار الأخرى:** وهي درجة التعقيد التي تكون عليها الفكرة المبتكرة ومدى صعوبتها من ناحية الفهم والاستعمال. وعلى الرغم من عدم التيقن من هذا العامل إلا أنه يمكن القول أن تعقد الفكرة المستحدثة وتشابكها مع غيرها من الأفكار كما يتخيلها المستهدفون يؤثر على درجة انتشارها.

- **القابلية للتقسيم:** ويقصد به إمكانية تجريب الفكرة على عينة محدودة، حيث أن الأفكار التي يمكن تجربة كل جزء منها على حدة يمكن أن تنتشر بسرعة أكثر من الأفكار التي لا تقبل التقسيم، أما الأفكار التي لا يمكن تقسيمها بغرض تجربتها على نطاق ضيق يتم تجريبها على مدى زمني طويل.

- **القابلية للانتقال:** ويقصد به قدرة الفكرة المبتكرة على الذيوع والانتقال. فبعض الأفكار المبتكرة تنتقل بسهولة إلى الآخرين في حين أن البعض الآخر يصعب فهمها وبالتالي انتقالها.

- **وجود قابلية للكسب من وراء الفكرة:** حيث أن فرصة الفكرة التي تسمح للأفراد باكتساب ميزات إضافية لأنفسهم ولجتمعتهم، تكون كبيرة في الانتقال والانتشار.

وتعتبر عملية البحث عن الأفكار الجديدة أول مرحلة في عملية التسويق الابتكاري، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار الابتكارية في مجال التسويق بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، حيث أن هناك الكثير من المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على أفكار جديدة أو غريبتها وبشكل عام هناك مدخلان أساسيين للحصول على الأفكار الجديدة هما³:

1- المصادر الداخلية في المؤسسة:

وهنا يمكن اعتبار أي مصدر داخل المؤسسة يكون مرشحاً لأن يقوم بخلق أفكار جديدة، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

¹ محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص. 55.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً، الطبعة الثانية، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1997، ص. 14-16.

³ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، المرجع السابق، ص. 191-192.

أ-عمليات البحث والتطوير:

يُعد نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانيات مادية و بشرية معتبرة. أما المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها بالدرجة الأولى على الأفكار المستقاة من الزبائن؛ لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، و لا تملك الإمكانيات من جهة أخرى. و ينقسم البحث و التطوير إلى¹:

1_ البحث:

و يتضمن ما يلي:

- البحث الأساسي:** يتمثل في " الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على معارف جديدة، تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا".
- البحث التطبيقي:** ويتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا. و يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها .
- و من نتائج البحث التطبيقي نجد -أساسا- التطبيقات الجديدة في المجالات الآتية :
- منتجات جديدة؛
- عمليات إنتاجية جديدة؛
- التحسين الملموس لكليهما.

2- التطوير:

- يتعلق التطوير بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في عمليات الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال الآتية:
- التجارب و النماذج المنجزة من قبل الباحثين؛
- فحص الفرضيات و جمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛
- الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، طرق التصنيع.
- و يعد الابتكار نتاجا لأعمال البحث و التطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل ابتكارات مبرأة مهما تكن الأهمية أو الاستعمال أو الشكل.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الخروبة، الجزائر، 2002، ص. 75.

ب-الدوائر والأفراد في المؤسسة المعنيين بالعمليات الابتكارية:

من أهمها دائرة التسويق، والتي تعتبر من المصادر الهامة جدا والحيوية ولها علاقة مع العملاء في السوق وتعرف حاجاتهم ورغباتهم بدقة. ودائرة البحث والتطوير إذا توفرت لدى المؤسسة، والإدارة العليا .

2-المصادر الخارجية للمؤسسة:

وهنا يتم خلق أفكار جديدة من أي مصدر خارجي محيط بالمؤسسة، وذلك لكونها تنشط في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يجعلها تعمل بشكل مستمر للحصول على أفكار جديدة في بيئتها الخارجية لمعرفة ما يدور حولها وخاصة فيما يتعلق بتغير وتطور حاجات ورغبات العملاء في السوق، ولذا فمن أهم هذه المصادر الخارجية للمؤسسة¹:

أ-العملاء ، وهم أهم مصدر لخلق الأفكار الابتكارية، وذلك لأن أي منتج جديد(سلعة كان أم خدمة) أو أسلوب تسعير وترويج جديد يتم تطويره أو ابتكاره من أجل خدمة العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم².

ب-رجال البيع وتجار التجزئة والموزعون؛

ج-المنافسون، وذلك من خلال الاستفادة من أخطائهم وتعزيز جوانب النجاح لديهم؛

د-العلماء والأكاديميون والجامعات ومراكز البحوث والمؤتمرات العلمية؛

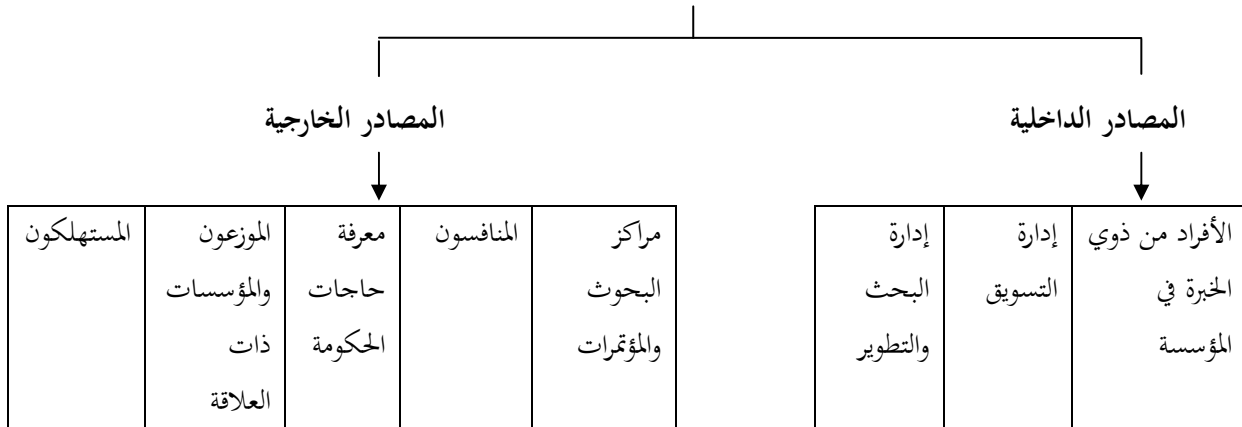
هـ-الحكومة باعتبارها رب العمل الأكبر في السوق؛

و-الأبحاث العلمية المنشورة والمصادر الثانوية للمعلومات؛

ق-الشراكة والاندماج مع مؤسسات أخرى والتكتلات الاقتصادية.

ويلخص الشكل الموالي أهم مصادر الأفكار الابتكارية من داخل وخارج المؤسسة:

الشكل رقم(15) : مصادر الأفكار الابتكارية



المصدر: ، زهير الحردب التسويق المعاصر، المرجع السابق.ص.141.

¹ زهير الحردب: التسويق المعاصر، المرجع السابق.ص.140.

² Ulrike Mayrhofer, **Marketing**, 2^{ème} Edition, France, Editions Bréal, 2006, p.102.

ثانياً: غربلة وتصفية الأفكار

يتم في هذه المرحلة غربلة البدائل من الأفكار واختيار الفكرة أو الأفكار المثلى منها - التي تتلاءم مع قدرات المؤسسة وأهدافها- التي بالإمكان تطويرها إلى المراحل أفضل¹. وقد تستغرق عملية الغربلة مدة طويلة نسبياً مقارنة بالمراحل الأخرى تصل إلى عدة أشهر أو سنة كاملة في بعض الأحيان وذلك لأنها مرحلة حاسمة بالنسبة للمراحل التي تليها، وأي خطأ يحدث عند اختيار البديل الأمثل يشكل خطراً على المؤسسة في حالة فشل الابتكار في النهاية. وهناك عدة أساليب تتم من خلالها عملية الغربلة أهمها²:

1- استخدام أسلوب التصويت لغربلة المفاهيم:

يقوم هذا الأسلوب على تحضير قائمة غير رسمية توضع فيها المعايير والأسس التي يتم اعتمادها لغربلة الأفكار الجديدة ويقوم المشاركون بعملية التطوير بالتصويت لتقييم الأفكار المختلفة ، وبناء على نتائج التصويت يتم الإبقاء على الأفكار التي تحصل على أعلى نسبة من التصويت ليتم تطويرها.

2- استخدام نموذج النقاط:

يقوم هذا النموذج على أساس تحضير وترتيب قائمة شاملة بالعوامل والمعايير التسويقية وغير التسويقية ويتم إعطاء أوزان لكل عامل حسب أهميته لأغراض غربلة الأفكار ليتم بعد ذلك تقييم الأفكار الجديدة بتنقيط كل معيار تستوفيه ليتم الإبقاء على الأفكار التي حصلت على أكبر عدد من النقاط.

ثالثاً: تقييم الأفكار الابتكارية

يتم في هذه المرحلة التقييم التفصيلي للأفكار التي مرت من المرحلة السابقة مباشرة وذلك باستعمال عدة معايير أهمها معيار التكلفة والعائد لمعرفة النتائج الاقتصادية التي يدرها الابتكار على المؤسسة وذلك بمقارنة جميع التكاليف المترتبة عن الابتكار مع الإيرادات التي يمكن أن يحققها³. وقد تختلف المعايير المستخدمة في هذه المرحلة بعض الشيء باختلاف عنصر المزيج التسويقي الذي تتعلق به الفكرة أو باختلاف المؤسسة وأنشطتها أو باختلاف خصائص العملاء الذين يتم التعامل معهم .

و يعتبر نموذج التنقيط المذكور في المرحلة السابقة من أهم الأساليب التي تستخدم في عملية التقييم، ومن أجل تطبيقه في هذه المرحلة يتطلب الأمر القيام بعدد من الخطوات هي⁴:

أ- تحديد جوانب أو عناصر التقييم؛

ب- وضع أوزان لعناصر التقييم؛

ج- تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم في كل من هذه العناصر؛

د- تحديد وضع كل فكرة طبقاً لكل من هذه المعايير؛

¹ مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير منتجات جديدة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الواصل للطبع والنشر، 2004، ص. 251.

² المرجع السابق، ص ص. 156-157.

³ محمد الطائي، بشير علاق، تطوير منتجات جديدة وتسعيها، المرجع السابق، ص. 99.

⁴ نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص. 79.

هـ- ترجيح وضع كل فكرة طبقاً لكل من هذه المعايير؛

و- تجميع النقاط المرجحة.

وهناك عدد من الأنشطة الإدارية التي يستوجب القيام بها حتى يمكن القيام بخطوة التقييم بفعالية. ومن أهم هذه الأنشطة¹:

- وضع نظام للتقييم في هذا المجال يتضمن المعايير التي تستخدم في التقييم،
- تحديد الأسلوب أو الأساليب التي يتم تطبيقها،
- توقيت استخدام كل أسلوب،
- الأساس الذي يتم من خلاله استبعاد فكرة الابتكار كي لا تخضع لمزيد من الدراسات،
- تحديد المسؤولين عن عملية التقييم، وأسلوب العمل في هذه العملية،
- كيفية كتابة التقرير المتعلق بنتائج التقييم والعناصر التي يتضمنها،
- تحديد الجهة التي يرفع لها التقرير، والوقت الذي يقدم فيه التقرير،
- بالإضافة إلى وجود نظام لمتابعة هذه العملية والتأكد من أنها تتم وفق ما يجب أن تكون عليه.

رابعا: اختبار الفكرة

يقصد بعملية الاختبار وضع الفكرة (الابتكار) موضع التطبيق الفعلي من خلال تجريبيها في ظروف سوقية فعلية، ويفيد هذا الاختبار في معرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وما إذا كانت هناك مشاكل تعارض تنفيذها وإن كانت هناك معلومات إضافية يجب الحصول عليها وأخذها بعين الاعتبار. وبالرغم من أن هذه المرحلة قد تكون مكلفة، إلا أن الإيرادات التي قد تحققها المؤسسة عند التطبيق الفعلي للابتكار يمكن أن تفوق بكثير التكاليف التي تحملتها في هذه المرحلة، ولعل أهمها تقليل المخاطر التي تنجم عند التنفيذ المباشر من دون تجريب.

ومهما كانت الطريقة التي يتم بها الاختبار فإن النتيجة تكون إما أن يتم قبول الابتكار كما هو أو رفضه نهائياً أو إجراء بعض التعديلات كي يتم قبوله.

ونفس الشيء بالنسبة للخطوة السابقة، فإن هذه المرحلة تتطلب إدارة عملية اختبار الفكرة (الابتكار) بشكل جيد من خلال تحديد الأهداف والطريقة التي تستخدم في الاختبار، والميزانية المخصصة لإجراء الاختبار والعينة المستهدفة... الخ.

خامسا: تطبيق الابتكار

إذا ما نجح الابتكار في الاختبار سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية قد تحمل المؤسسة تكاليف عالية وتتطلب استثمارات بشكل أو بآخر. وإذا ما قررت

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص. 81.

- المؤسسة تطبيق الاختبار على نطاق واسع فإن عليها تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، وتعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك تحديد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة. ويتوقف ذلك على عدد من العوامل أهمها¹:
- درجة تأثير الابتكار على المبيعات، وتأثيره على العناصر الأخرى للمزيج التسويقي؛
 - القدرة على حماية الابتكار؛
 - الظروف الاقتصادية السائدة، وردود الأفعال المتوقعة من المنافسين؛
 - كمية الاحتياجات المالية لتحقيق المشروع الابتكار من خلال دمج تكاليف التطوير؛
 - القدرة على إيجاد الاتصالات المساعدة.

سادسا: تقييم نتائج التطبيق

إن المراحل السابقة لا تضمن نجاح الابتكار التسويقي وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط وذلك للعديد من الأسباب المتعلقة البيئة التسويقية، والمخاطرة التي تحيط بالمشروع ابتكاري من نواحي مختلفة أهمها ما يتعلق بتقييم الموارد اللازمة، المتغيرات ذات الصلة بالبيئة (المناخ، وكيف والوصول إلى الأسواق، ردود فعل منافس، ومقاومة التغيير من طرف العملاء....)²، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه بالرغم من عدم فشله. وتتمثل عملية التقييم في كافة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع للابتكار وذلك لمعرفة الانحرافات الموجودة وحجمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا أمكن ذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف المتوقعة منه. وكلما كانت هذه الأهداف واقعية وعملية تكون عملية التقييم أكثر موضوعية³. ولذلك لابد من تقييم نتائج الاختبار وكأي عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

¹ J'innove en 6 étapes, fichier d'internet disponible sur le site :

<http://www.jinnove.com/fr/innovation/J-innove-en-6-etapes/3-VERIFIER-LA-FAISABILITE>. (consulté le 14-03-2012).

² Les Etapes de l'Innovation, fichier d'internet disponible sur le site :

https://eco.e-bourgogne.fr/IMG/pdf/les_etapes-2.pdf, (consulté le 14/02/2012).

³ مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، المرجع السابق. ص. 85.

خلاصة الفصل الاول:

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية للتسويق والابتكار والتسويق الابتكاري، يمكن استخلاص النتائج

التالية:

- يرجع التغير في اتجاهات مفهوم التسويق إلى التطور في الوظيفة التي يؤديها النشاط التسويقي فبعد أن كان محصوراً في مجرد نشاط ثانوي الهدف منه هو بيع أو تصريف مخرجات المؤسسة أصبح نشاطاً استراتيجياً تعتمد عليه في بلوغ أهدافها، حيث أصبح يشكل همزة وصل بينها وبين بيئتها الخارجية بكل مكوناتها.

- يتمثل الابتكار في التوصل إلى ما هو جديد (سلعة أو خدمة أو فكرة) يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، وأن نجاح الابتكار مرهون إلى حد كبير بقدرته على حل المشاكل التي تواجه المستهلك لا سيما إذا كان عاجز عن حلها. وتختلف أنواع الابتكار على باختلاف مصنفيه، فمنه من يصنفه على أساس درجة التغير التي تحصل على خصائص المنتج النهائي وهناك من يصنف ابتكار إداري وابتكار تكنولوجي وغيرها من التصنيفات.

- يتعلق التسويق الابتكاري بتطبيق أفكار جديدة في الممارسات التسويقية، حسب الهدف الذي تود المؤسسة بلوغه من وراء تطبيق هذا الابتكار.

- إن تبني وتطبيق التسويق الابتكاري ليس بالأمر اليسير، حيث إن هناك عدداً من المتطلبات التي يجب توافرها في المؤسسات التي ترغب في الأخذ به حتى تتمكن من ذلك، كما أن تطبيقه يتم وفق عدد من المراحل.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

تمهيد:

تسعى المؤسسات وبشكل فاعل إلى البقاء في السوق والاستمرار في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية من قبل شركائها في السوق، ومن أجل مجابهة الأمر وتحقيق الأهداف المطلوبة، فإنه يستوجب عليها أن تحقق ميزة تنافسية تتفوق بها من خلال التفرد عن غيرها من المؤسسات الأخرى في نفس مجال النشاط، وهذا الأمر لا يأتي عبثاً بل يستوجب على المؤسسة أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتفوق عليهم. حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يعني قدرتها الحقيقية على مواجهة المتغيرات البيئية في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسين . ولا يكفي للمؤسسة أن تمتلك ميزة أو مزايا تنافسية كي يتحقق لها ذلك، بل يجب عليها التفكير في طرق الحفاظ على و استدامتها وتطويرها باستمرار. ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة التي سوف نتطرق إليه في هذا الفصل وذلك من خلال تناول ما يلي:

- مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية المستدامة، ومفهوم الإستدامة؛

- استراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة؛

- مقومات بناء الميزة التنافسية وسبل استدامتها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية المستدامة ومفهوم الإستدامة

لا يمكن القول أن الميزة التنافسية شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المؤسسة أو تحصل عليه بشرائه بل يمكن القول بأنها خليط من كل ذلك، فضلا على قدرتها على التكيف مع توجه المؤسسة الاستراتيجي والأهداف المراد تحقيقها. كما ان امتلاك ميزة تنافسية والحفاظ عليها أصبح أكثر من ضرورة في ظل بيئة التنافس المعقدة، والتغير الذي أضحي لا يثبت أبدا في أذواق وتطلعات المستهلكين، فهي المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة واستمرارها في السوق.

المطلب الاول: مفهوم التنافسية، الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة

أولا: مفهوم تنافسية المؤسسة

ويمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة التي تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج، والارتقاء في تصميم المنتجات وتحسين جودتها وخفض تكلفتها. وهو ما قد يمكنها في النهاية من الصمود في وجه المنافسة في السوق الوطنية من جهة، ومن النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى"¹.

وتعرف التنافسية كذلك على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، مع السعي المستمر إلى تحسين المراكز التنافسية نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية على المؤسسة"².

الملاحظ من خلال هذين التعريفين، أن التنافسية على مستوى المؤسسة تتمثل في قدرتها على اكتساب خصائص التفوق التي تؤدي إلى زيادة معدلات نموها وحصصها السوقية، وتقديم القيم الأساسية من خلال توفير سلع وخدمات بمواصفات (السعر، الجودة) و التي تشكل القوة الدافعة لها في التأثير على المتعاملين معها والصمود أمام المنافسين بشكل مستمر. حيث أن الحفاظ على المركز التنافسي وتقويته أهم بكثير من مجرد الوصول إليه. وتعتمد التعاريف المقدمة للتنافسية على مستوى المؤسسة على المعايير التالية³:

- الربحية و هي قدرة الشركة على تحقيق أرباح و بشكل مستمر؛
- التميز و هو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن منافسيها، سواء من خلال تقديم منتجات متميزة أو من خلال التحكم الجيد في مستوى تكاليف، أو كليهما؛
- التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، و زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي؛
- المساهمة في النمو المتواصل، و هي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.

¹ راوية حسن، الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.8.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية (مدخل المقارنات التطويرية المستمرة)، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص.11.

³ محمد قويدري، وصاف سعدي، "مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة باتنة، الجزائر، 2004، ص.11.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

سيتم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية باستعراض أبرز التعاريف التي تعبر على وجهات نظر الباحثين والكتاب وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية¹:

حيث عرفها كل من **Hofer & Schendel (1978)** في كتابهما **Strategy Formulation Analytical Concepts** على أنها " المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها".

فمن وجهة نظر هذين الكاتبين أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تميز بعض الأنشطة في المؤسسة.

وعرفها **Fahery (1989)** على أنها " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجابياً على منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي". والملاحظ أن هذا التعريف ركز على التميز من خلال السمعة أو الصورة الذهنية للمؤسسة أو منتجاتها لدى عملائها.

في حين عرفها **Roppaport (1992)** بأنها " قدرة المؤسسة على تقليص تكاليفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون". وحسب هذا التعريف نجد أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال التركيز على تقليص التكاليف وتحقيق هامش أكبر مقارنة بالمنافسين.

وفي تعريف آخر لكل من **Macmaland & Tampo (2000)** بأن الميزة التنافسية "هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين".

حيث أن هذا التعريف يركز في تحديد الميزة التنافسية على جانب التفوق في مجال المنافسة بغض النظر عن كيفية تحقيق هذا التفوق.

وبالإضافة إلى هذه الاتجاهات المختلفة في تعريف الميزة التنافسية هناك اتجاه آخر يركز على عنصر الأداء حيث عرفها كل من **Kotler و Duboi** " على أنها قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس في مقدرة المنافسين إتباعها".

و يرى **Porter** أن الميزة التنافسية "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل سعر منخفض بالنسبة لأسعار المنافسين، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين²".

ويعكس الاختلاف في الاتجاهات التي تم سلوكها لتعريف الميزة التنافسية إلى صعوبتها ودرجة تعقيدها واختلافها من مؤسسة إلى أخرى وفي كيفية استخدامها أو التعامل معها.

ولكن الشيء المؤكد الذي لا بد من التركيز عليه هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالقيمة التي يتم خلقها من خلال الأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها. وبالتالي لا يمكن أن تتبنى أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية

¹ نقلاً عن : ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، عمان، جبهة للنشر، 2007، ص، 102 أخذاً عن :

Thompson, Ether & Strickland, A.J, **Strategic management: Concepts and cases**, 11^{en} edition, Row publishers, 1999, p.108.

Michael Porter, **L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son**

² **avance**. 1^{ère} édition, Paris, Dunod, 1999 Paris, Dunod, 1999, P.13.

دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين مدى زمني مناسب قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.

ثالثاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة "Sustainable Competitive Advantage" Concept :

ظهرت فكرة استدامة الميزة التنافسية سنة 1984 عندما اقترح Day أنواع الاستراتيجيات التي تساعد على "استدامة الميزة التنافسية"، أما المصطلح الحقيقي "الميزة التنافسية المستدامة" فقد انبثق سنة 1985، عندما تحدث بوتر Porter عن الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات وإمكانية الحفاظ عليها (تدني التكلفة أو التميز)، وفي 1991 قدم Barney معنى دقيق للميزة التنافسية المستدامة حين قال: "تستطيع المؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا تمكنت من خلق قيمة فريدة عند اتباع استراتيجيه معينة لا تتزامن مع تلك الموجودة لدى المؤسسات المنافسة، وإذا كانت هذه الأخيرة عاجزة عن الحصول على نفس الفوائد المحصل عليها من تطبيق هذه الإستراتيجية"¹، وبهدف صيغة الشرط لهذا المعنى يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها "إمكانية تحقيق أرباح لفترة طويلة الأمد نتيجة تطبيق إستراتيجية فريدة لخلق القيمة لا تتزامن مع تلك المطبقة من طرف المنافسين مع صعوبة تقليدها من طرفهم". لو تمعنا في هذا التعريف نجد أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة انطلق من مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عنصر الزمن والعجز عن التقليد من قبل المنافسين وهو ما يحقق شرط الاستدامة.

ومن خلال التعاريف السابقة لكل من للميزة التنافسية المستدامة والميزة التنافسية يمكننا القول بان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما يكون لديها ما يميزها عن غيرها من عوامل التفرد من خلال تطبيق إستراتيجية يصعب تقليدها من طرف المنافسين، تحقق من خلالها قيمة للعملاء تجعلهم في استعداد للحصول عليها في جميع الحالات، وتحقق من وراء ذلك مكسباً فريداً يجعلها تحقق مكانة هامة في السوق وتمكنها من زيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار من خلال استثمار جزء منها بما يحافظ على هذه العوامل عن طريق تجديدها وتطويرها باستمرار.

رابعاً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

بالإضافة إلى خصائص الميزة التنافسية التالية²:

- نسبية، بمعنى أنها تتحدد من خلال مقارنتها مع غيرها؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في القطاع؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المستهلكين وتفضيلاً تهم من خلال ما تقدمه إليهم المؤسسة.

¹ Nicol P. Hoffman, **An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept :Past, Present, Future** . Document internet disponible sur le site :<http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>, P.1 (Consulté le 25.05.2010).

² محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009 ص.15.

نجد أن الميزة التنافسية المستدامة تتسم بالخصائص التالية:

-تتحقق لمدة طويلة ومستدامة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛

-تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية يعجز المنافسون على تقليدها.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاستدامة

على الرغم من تركيز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في مضمونه على الجانب الاقتصادي للاستدامة، وذلك من خلال التميز بواسطة التحكم في التكاليف والتميز باختلاف ما تقدمه المؤسسة على ما يقدمه المنافسون، إلا أن مفهوم الاستدامة في الواقع واسع النطاق ، ويمكن تطبيقه تقريبا على كل جانب من الجوانب الحياتية المؤسسة ؛ الاجتماعية ، البيئية، القانونية.. ، وعلى هذا الأساس سوف نحاول من خلال هذه المطلب التعرف على المفهوم الواسع للاستدامة، مجالات الاستدامة ، وكيفية دمج هذا المفهوم ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

أولا: مفهوم الاستدامة Sustainability concept

هناك العديد من التعاريف التي جاءت لتبرز مفهوم الاستدامة، لكن أشهرها هو التعريف التي تعلق بالتنمية المستدامة في تقرير بروتلاند 1987 حين وصفته وزيرة الخارجية النرويجية على أنها "تلبية حاجتنا دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتها". وعرفها ماتييس واكيرناغل Mathis Wackernagel¹ على أنها "العيش بشكل جيد في حدود الطبيعة"، ووصفها جون غومر John Gummer وزير البيئة السابق في المملكة المتحدة على أنها "عدم الاحتكار لمستقبل أبنائنا"، كما وصفها Nowton (2003) حين قال "بأننا سوف نفهم المجتمع ، النظام الاقتصادي أو غيرها من الأنشطة البشرية، بأنها ستصل إلى تحقيق الاستدامة عندما تتمكن من الحفاظ على قدر من الربح إلى أجل غير محدد، من دون الإنقاص أو المساس بالأنظمة التي اعتمد عليها في بلوغه"². وعرفها سميث Smith في 2004 على أنها "إمكانية إيجاد الكثير من الحلول، على المدى القصير والبعيد، المبنية على المسؤولية الاجتماعية والأداء البيئي والاقتصادي والتي تحقق نتائج إيجابية في المجال الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، والذي يعرف ب"خط الأساس الثلاثي Triple Bottom Line"³.

ثانيا: مجالات الاستدامة في المؤسسة

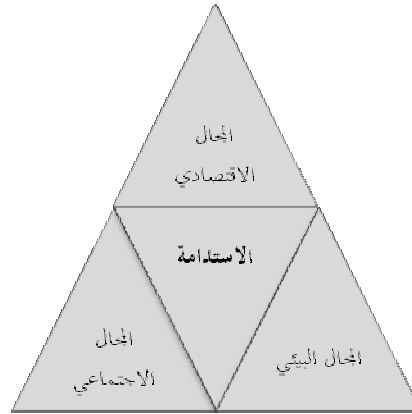
لقد حدد المختصون ثلاث مجالات رئيسية يمكن من خلالها تحقيق الاستدامة وهي: المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال "خط الأساس الثلاثي" أو "Triple Bottom Line" الذي يرمز له ب 3BL -شكل رقم(16)-، الذي أصبح يعتبر كمعيار لقياس الاستدامة عندما تمت المصادقة عليه من قبل هيئة الأمم المتحدة والمجلس الدولي للمبادرات البيئية المحلية في أوائل عام 2007 .

^{*}Wackernagel Mathis: مفكر وكاتب سويسري مختص في الاستدامة، يشغل حاليا منصب رئيس مركز الأبحاث الدولية للاستدامة.

² Lisa H. Newton, **Ethics and sustainability: Sustainable development and the moral life**, Prentice Hall, 2003, p05.

³ James A. Pershing, **Handbook of human performance Technology: principal, practices, and potential**, 3rd edition, USA, Pfeiffer A Wiley Imprnt, 2006.p.1110.

الشكل رقم(16): خط الأساس الثلاثي للاستدامة



المصدر: من إعداد الطالبة.

ويكن توضيح هذه المجالات فيما يلي:

1-المجال الاقتصادي:

إن تبني مفهوم الاستدامة من المجال الاقتصادي يؤدي إلى استمرارية نشاط المؤسسة وطول حياتها وخصوصا من ناحية تحقيق الرفاه المالي، ولقد ساعد التركيز بشكل كبير على تطوير ورعاية البنى التحتية ونظم النمو الاقتصادية في القرن الماضي على إتاحة فرص أكبر لتحقيق الاستدامة في هذا الجانب. وتركز الاستدامة الاقتصادية على جانبين أساسين هما¹:

أ-الجانب الداخلي:

ويهتم البعد الاقتصادي للاستدامة في هذا الجانب بالقضايا الداخلية للمؤسسة التي تتعلق بسلامتها من الناحية المالية وقدرتها على تحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية في المدى الطويل.

ب-الجانب الخارجي :

ويعنى بالتحقيق الاستدامة في النظم التي تتفاعل معها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ، كالأسواق المحلية والعالمية ونمو الاقتصاد العالمي.

وبالتالي فإن تطبيق مفهوم الاستدامة داخل وخارج المؤسسة ضروري لتحقيق النجاح. علاوة على ذلك، فقد بدء العديد من رؤساء المؤسسات في فهم العلاقة الموجودة مباشرة بين الاستدامة الاقتصادية للمؤسسة والمجتمع، واستدامة البيئة العالمية والنظم الاجتماعية.

2-المجال الاجتماعي:

إن تبني مفهوم الاستدامة من جانبها الاجتماعي يتم من خلال الالتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تحمل في معناها "التزام هذه الأخيرة بتحقيق أهدافها الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع

¹ James A.Pershing, op cit.p.1110.

العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف¹. وتمثل المسؤولية الاجتماعية نشاطا مرتبطا بجانبين أساسيين هما:

أ- الجانب الداخلي:

يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم من خلال تطبيق شروط الصحة والسلامة المهنية. والارتقاء بمستوى الحوافز والأجور إلى المستوى الذي يراعى فيه تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم.

ب- الجانب الخارجي:

ويتمثل في مبادرات المؤسسة في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع. ومختلف أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المؤسسة.

وتتمثل أهم المبادئ التي تركز عليها المسؤولية الاجتماعية في²:

- الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءا من ثقافة التسيير بما ليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية؛ هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المؤسسة مقابلا يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها.

- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فاعلا فيه؛

- الطابع الدائم الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييرا في ثقافة التسيير بها.

- عنصر "الشفافية"، والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الجيدة للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها.

- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح "مواطنة" وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أطراف المجتمع (المحيط) الذي تعمل فيه.

و يمكن توضيح الفرق بين المجال الاقتصادي والمجال الاجتماعي للاستدامة من خلال الجدول التالي:

¹ Françoise Guyonnaud & Frédérique willard , **Du management Environnemental au développement durable des entreprises**, dème, France, 2004, p, 05.

² إبراهيم البختي، الطاهر خامرة ، "المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 08/07 افريل 2008، ص. 188.

جدول رقم(04):المقارنة بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي للاستدامة

الجانب الاقتصادي يركز على:	الجانب الاجتماعي يركز على:
-الإنتاج، -استغلال الموارد الطبيعية، -قرارات داخلية قائمة على أساس السوق -العائد الاقتصادي(الربح)، -مصلحة المؤسسة أو المدير أو المالكين. -دور قليل للحكومة	-نوعية الحياة -الحفاظة على الموارد الطبيعية -قرارات قائمة على أساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع. -مصلحة المؤسسة والمجتمع. -دور فاعل للحكومة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص.54.

3-المجال البيئي:

تتحقق الاستدامة من الناحية البيئية في المؤسسة من خلال تبني مفهوم الإدارة البيئية والتي يعني إدارة كل المجالات الوظيفية وكل المستويات في المؤسسة بطريقة تتماشى ومتطلبات الحفاظ على البيئة من دون المساس بأهداف الإدارة التقليدية¹.

وتتمثل العناصر المكونة للإدارة البيئية فيما يلي:

-السياسة البيئية للمؤسسة من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة بيئيا واقتصاديا؛
-الحفاظ على البيئة باتخاذ الإجراءات التقنية التي تقلل من المؤثرات البيئية، تفادي الأضرار البيئية واتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية؛

-إتباع واحترام تعليمات السلطات المختصة والقوانين في ما يتعلق بعدم تجاوز حدود التلوث المسموح بها؛
-دعم السلوك البيئي للأطراف ذات المصلحة بتحمل المسؤولية تجاه المعايير البيئية؛
-اتخاذ الإجراءات اللازمة فيما يخص استخدام الموارد أو إنفاذها².

ثالثا: كيفية دمج مفهوم الاستدامة ضمن إستراتيجية المؤسسة

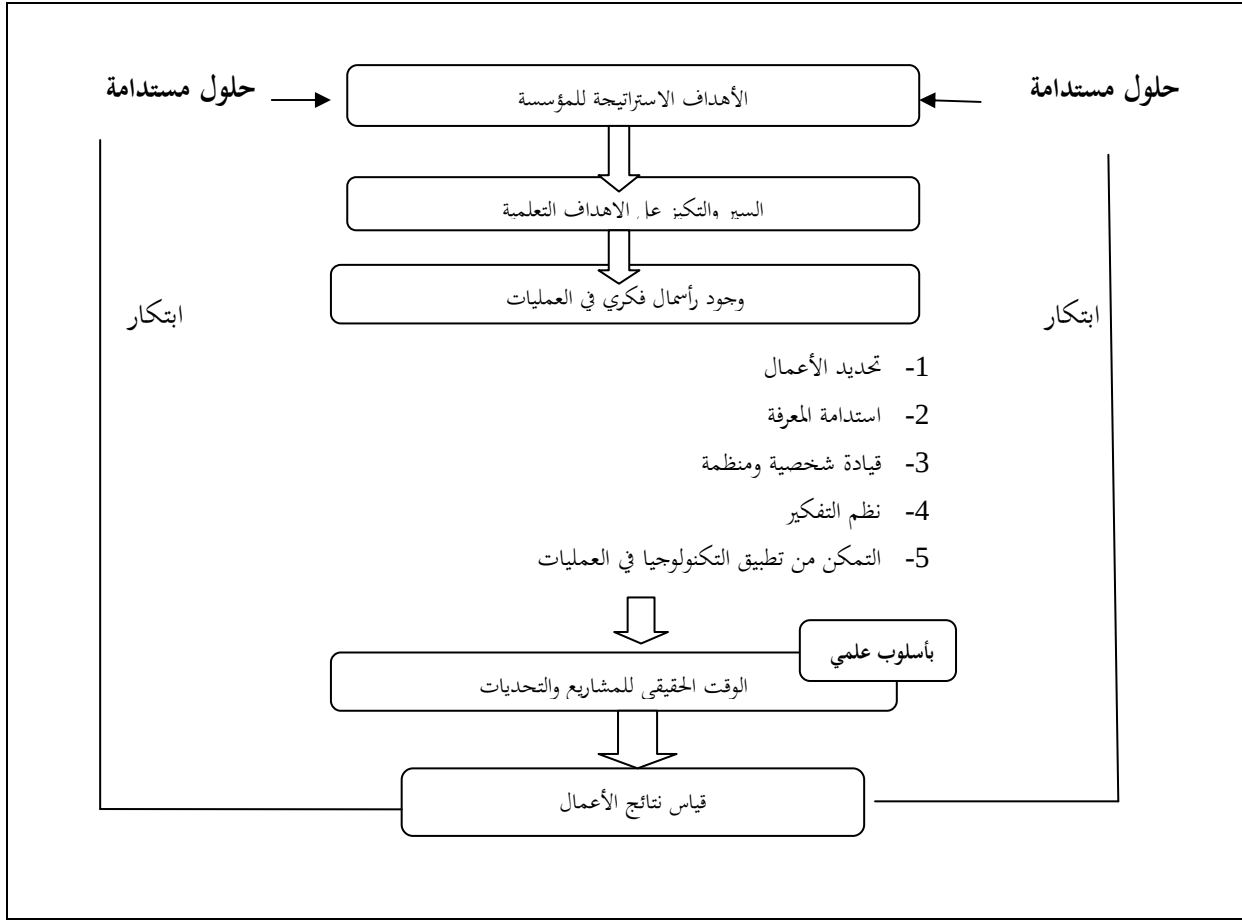
يمكن تطبيق الاستدامة في المؤسسة بأسلوب تنظيمي وتطبيق استراتيجي من خلال الأخذ بخمسة أركان أساسية، يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

¹ عثمان حسن عثمان، "دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستدامة للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 08/07 افريل 2008 ص.523. نقلا عن:

Winter.G , **Einführung des umweltorientiertes managements in der unternehmenspraxis**, Bundesverband, junger Unterhmer,Koln,1989,p.8.

² I.R.Bowler, C.R.Bbryant and C.Cocklin, **The sustainability of rural systems: Geographical interpretations, netherlands, acid-free paper**,2002, p, 17.

الشكل رقم(17) مخطط لدمج الاستدامة في استراتيجية المؤسسة



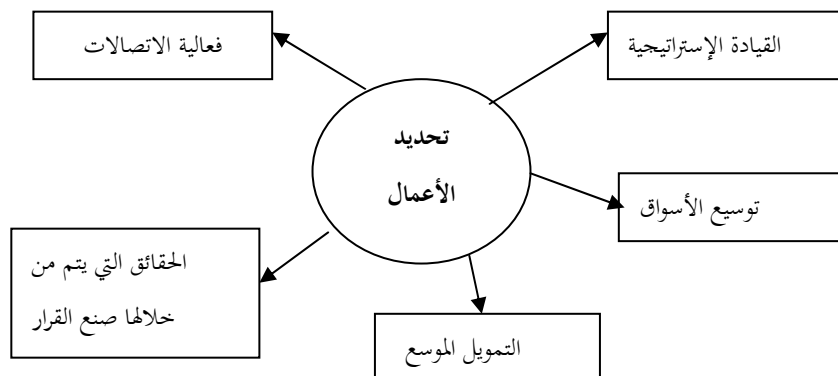
Source : Chris Galea, **Business Sustainability : From theory to practice** , Greenleaf Publishing Limited,UK, 2004, p.254.

وفيما يلي تفصيل هذه العناصر¹:

1- تحديد الأعمال:

ويمكن فهم هذا الركن من خلال النقاط التالية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(18): تحديد الأعمال وفق منهج الاستدامة في نشاطات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

سنوضح هذه العناصر فيما يلي:

¹Chris Galea, op-cit,pp.254-263.

أ- القيادة الاستراتيجية:

يجب على مسيري المؤسسة الاستمرار في جذب رؤوس الأموال للقيام باستثمارات جديدة تشمل مجالات الاستدامة ، وعرض جدوى هذه الاستثمارات على المساهمين، حيث أن التدفق المستمر للعوائد المالية لهذه الاستثمارات يعود بالإيجاب على البيئة والمجتمع لأنه كلما توسعت دائرة الاستثمار سمح ذلك بالاطلاع على المجموعة أوسع من أصحاب المصالح. أما على مستوى المحيط التنافسي للمؤسسة فإن التركيز على العائدات المالية لا يكفي لتقييم العائدات الغير مالية.

فعلى سبيل المثال بدأت كل من شركتي جونسون و نايك في تطوير نماذج للاستدامة ووضعتها في قلب إستراتيجياتها و في عمليات صنع القرار. ولكي تحظى هذه النماذج بالقبول واسع في عالم الأعمال أوجدت هذه المؤسسات ممارسين مختصين في الاستدامة يمكنهم الكشف عن العديد من الفرص التي تتوافق مع الخطة الإستراتيجية المثلى فيما يخص الحصول على الموارد وكيفية استغلالها بأسلوب رشيد والتأثير على تكلفة البضاعة المباعة ، و الزيادة من قوة العلامة التجارية واعتبارها عنصرا أساسيا في أي برنامج للاستدامة.

ب-فعالية الاتصال

في معظم المؤسسات الكبيرة التي يتم إصدار الأوامر وفق التدرج الهرمي للسلطة بشكل روتيني يكون هناك نقص في التواصل الفعال وفي الوقت المناسب بين أعضائها ، وتطبيق مفهوم الاستدامة يصبح التفاعل واضحا بين مختلف إدارات المؤسسة وذلك لأنها تنطوي على العديد من المجالات الوظيفية التي تسمح بتبادل وإيصال المعلومات إلى الوظيفة أو المصلحة التي تحتاجها ، كما يمكن للاستدامة أن تساهم في تطوير شبكة الاتصالات داخل فريق العمل وبين الوظائف لضمان وجود رأسمال فكري في استدامة المعرفة التي يتم التوصل إليها واستعمالها بفعالية.

ج-الحقائق التي يتم من خلالها صنع القرار:

يمكن للممارسين للاستدامة رفع مصداقية اقتراحاتهم وتقديم أفضل الحلول للاستثمار باستخدام نفس نموذج صنع القرار في المؤسسة مع إجراء التعديلات المناسبة، ويتم الحصول على المعارف التي يتم من خلالها التدخل في صنع القرار الذي يتماشى مع مبدأ الاستدامة من خلال القيام بالبحوث التسويقية، الأبحاث حول المنتج وملاحظة سلوك المستهلك من حيث التوجه نحو الاستدامة، والتي يمكن أن تقدم تصورا للآثار المالية التي يتم من خلالها تبرير مشروع المبادرة في الاستدامة.

د-توسيع التمويل:

تقوم الوظائف المالية في المؤسسة بمراقبة وضمان وجود حماية وتعزيز لربحية المؤسسة لإيجاد علاقة بين القيمة التي تحقق للمساهمين وبين إمكانية تطبيق الاستدامة ،خصوصا عند التفكير في استثمارات يمكن أن تحسن من الأداء البيئي للمؤسسة، إذ أن قرارات المساهمين تهم بدرجاة اكبر بالحفاظ على الصحة المالية للمؤسسة و وبدل النظر إلى أن تبني الاستدامة تكلفها المؤسسة يمكن اعتبارها كإستراتيجية لإدارة المخاطر ، خاصة إذا ما تم

التعامل مسبقا مع التكاليف القانونية الناشئة عن عدم الامتثال، أو تكاليف السمعة الناتجة عن تصور الجمهور لقيم المؤسسة.

هـ- توسيع السوق

إن الشركات التي تتبنى الاستدامة غالبا ما تكون رائدة في السوق حيث أنها تستعمل الاستدامة كقواعد للابتكار والتوسع المستمر في السوق من خلال تقديم حلول جديدة تختلف عن تلك الموجودة عند المنافسين ، ووضع مفهوم جديد لاحتياجات العملاء قائم على حماية البيئة والحفاظ على سلامة العميل.

2-استدامة المعرفة:

يتطلب إدخال مفهوم الاستدامة التدفق المستمر للمعارف إلى المؤسسة، وذلك لرصد أفضل الممارسات في مجال الاستدامة، والتمكن من توليد الأفكار الجديدة المناسبة لقدرات المؤسسة ولتفاعلها مع بيئتها، بحيث تتمتع هذه المعارف بمستوى عال من الجودة ولها القدرة على تحقيق التكامل بين الموارد المتنوعة للمؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالاستدامة.

3- الشخصية القيادية والتنظيمية:

إن إدخال مفهوم الاستدامة إلى المؤسسة من شأنه أن يحدث تغييرا في نظرة الأفراد العاملين بها ، لذلك فإن تقبل التغيير يتطلب وجود قيادة فعالة لإدارة هذا التغيير والإقناع على التفكير بشكل مختلف، و لها القدرة على فهم متطلبات السوق وإيجاد علاقة قوية بين هذه المتطلبات وبين ما يجب أن تفعله المؤسسة. كما يجب ان تتميز الشخصية القيادية والتنظيمية في المؤسسة بالخصائص التالية:

-بعد النظر، حيث من المعلوم انه من الآن إلى حوالي العشرين سنة القادمة كل شيء سيغير، خاصة من حيث تجدد الأفراد والمعارف، لذا فعلى المؤسسات وضع أهداف طويلة الأمد تضمن من خلالها بقاء واستمرارية النشاط، ودمج وجهات النظر والتنبؤ بالمستقبل ضمن التفكير والتخطيط اليومي للمؤسسة، وهذا الأمر يتطلب وجود قدرة على بناء اتصالات فعالة والقدرة على التعبير عن حالة القطاع بشكل واضح.

-القدرة على التكيف السريع مع التغيير المستمر؛

-تجديد السلوك الذاتي بمنع نضوب الشخصية أو المهنية من خلال الاستخدام المستمر للممارسات التي تنشط وتزيد من فعالية القدرة على البقاء.

4-نظام التفكير:

يجب على المؤسسة تجاوز التفكير العادي إلى نظام تفكير يتطلب النظر إلى العالم ككل متكامل من خلال وجود علاقات متصلة بين أجزائه سواء من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية أو البيئية، لتتمكن من إجراء تصور كامل وليس جزئي للخيارات التي تؤدي إلى الوصول إلى نتائج مثالية¹ ، و يجب أن يكون لهذا النظام:

-قادرا على فهم العلاقة بين الأسباب والنتائج؛

¹ David L.Rainey, **Sustainable Business Development: Inventing the future through strategy, innovation, and leadership**, London, Earthscan Publications Doppelt, 2006, p.31.

-له القدرة على التطور؛

-القدرة على التفكير و الابتكار في المستقبل.

5-دمج التكنولوجيا في العمليات:

مع تطور العالم وزيادة تدفق العناصر التي تشكل وتحيط بالاستدامة، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتفاعل مع هذه الظروف من خلال:

-وضع آلية تعمل على رصد التطورات و للمستجدات التي تطرأ في مجال الاستدامة.

-إقامة إطار داخلي يعمل على تشجيع استخدام المبادئ التوجيهية نحو الاستدامة.

- تكوين فرق عمل خاصة من مصممي المنتجات والتركيب المتطور للوصول إلى استخدام أدوات تساعد على اتخاذ قرارات مدروسة بشكل أفضل .

- صياغة لائحة لتطبيق الاستدامة البيئية تساعد على تشجيع ممارسة السلوك البيئي تدريجيا، فعلى سبيل المثال قامت شركة جونسون بوضع أداة فريدة من نوعها أطلقت عليها اسم "القائمة الخضراء" ضمن خطة العمل لتنفيذ وتوليف نشاطاتها الإستراتيجية ، تهدف إلى تسهيل استخدام الاستدامة على مستوى العمليات يتم من خلالها تقديم المعلومات في الوقت المناسب حتى تتمكن من تقديم أفضل الخيارات التكنولوجية الممكنة لتطوير منتجات جديدة.

-إعطاء المزيد من الاهتمام للشركات المنافسة في القطاع والمنظمات غير الحكومية عند رسم استراتيجية المؤسسة وذلك لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية المحيطة بها.

-وضع طرق فعالة تساعد على تقوية الترابط الاجتماعي والاستقرار البيئي والنمو الاقتصادي .

رابعا:أهمية دمج الاستدامة في نشاطات المؤسسة

يمكن اختصار أهمية دمج الاستدامة في نشاطات المؤسسة فيما يلي:

-تشمل الاستدامة على كل ما ستحتاج إليه المؤسسة لسلوك الطريق الصحيح الذي يقودها إلى النجاح؛ فهي تساعد على فهم العلاقات بين القضايا الإستراتيجية والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل ، من خلال النظر إلى العالم كنظام كامل ، يتم الكشف فيه عن الفرص والتهديدات، كما أنها تساعد على تقوية العلاقات بين الجانب الاجتماعي ، الاقتصادي والبيئي للمؤسسة . وهذا ما يساعدها على اكتشاف فرص لم تكن تعرفها من قبل، وعليه فان فهم الاستدامة يمكن المؤسسة من المضي قدما في مجال المنافسة¹.

- إن تبني مفهوم الاستدامة يساعد على اتخاذ القرارات تحسين الجانب الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي لمخطط المؤسسة الداخلي والخارجي. هذا التحدي من الممكن النظر إليه على انه بعيد على مسؤولية المؤسسة ، حيث تأخذ هذه الأخيرة الوقت لفحص آثارها على القضايا الواسعة المتعلقة بالزاوية المختلفة للاستدامة. كما تساعد

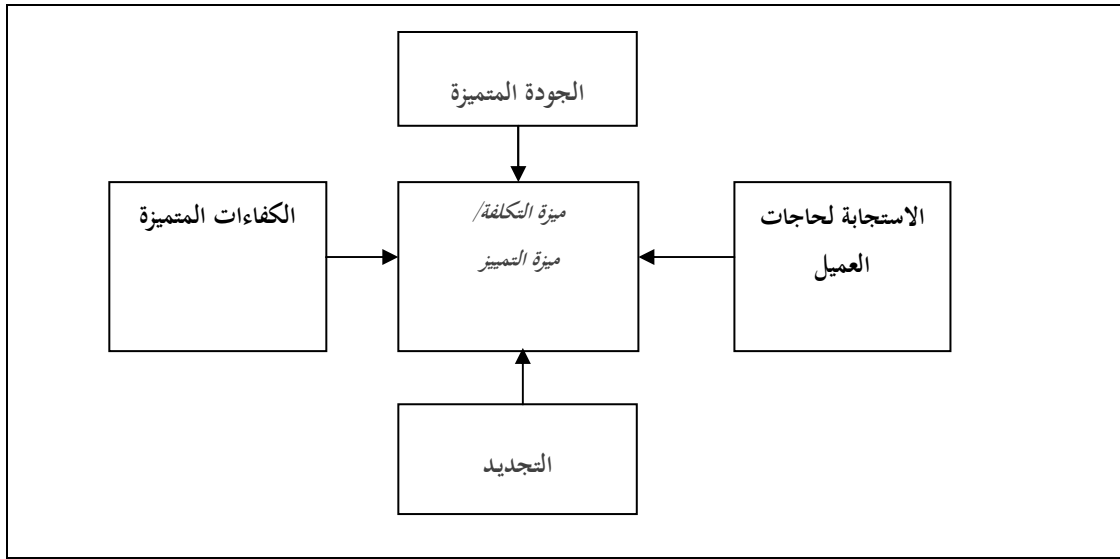
¹ Darcy Hitchcock & Marsha Willard ,The Business Guide to Sustainability : Pratical strategies and tools for organizations, 2nd edition, UK and USA, Eerthscan edition ,2009,p.3.

الاستدامة على رؤية ما وراء المحيط العادي الخاص بالمؤسسة من خلال الكشف على تهديدات محتملة وفرص كانت غائبة عن الصورة ، والكشف على ما يمكن أن يحدث في أماكن أخرى قد يؤثر على أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية المستدامة

يعتمد بناء المزايا التنافسية وتدعيم استدامتها على أربعة عوامل رئيسية هي: الكفاءات المتميزة، الجودة، الابتكار، والاستجابة لحاجات العملاء، وهذه الأسس الأربعة متداخلة ومتشابكة فيما بينها ويدعم بعضها البعض، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (19) الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية المستدامة



المصدر: شارلز هل و جارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، السعودية، دار المريخ، 2001، ص 196.

ويمكن توضيح هذه العوامل الأربعة فيما يلي:

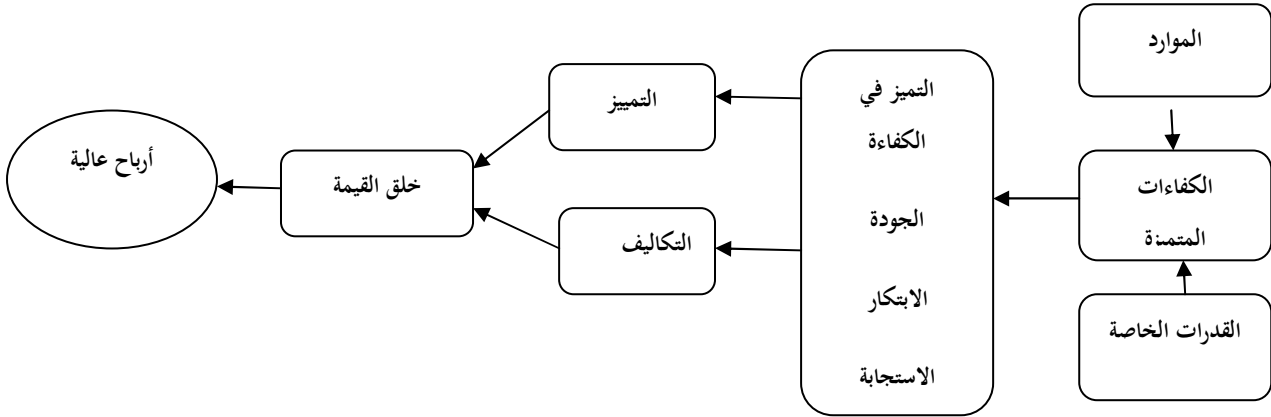
أولاً: الكفاءات المتميزة

يرى بورتر أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المؤسسات ،لذلك يجب تنمية تلك الموارد وتحفيزها من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية ، وقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر والذي يمكن أن يولد لها ميزة تنافسية دائمة هو امتلاكها لكفاءات متميزة¹ ، قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة². كما أن فقدان الكفاءات المتميزة أو ضعفها (رغم كفاية الموارد المالية) يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية. ويمكن توضيح الدور الذي تلعبه الكفاءات المتميزة في تحقيق المزايا التنافسية من خلال الشكل الموالي.

¹ اسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة" رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2009، ص.96.

² سملاي محضية، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة"، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد جوان ،بسكرة، جامعة محمد خيضر ،2004، ص.3.

الشكل رقم (20): دور الكفاءات المتميزة في خلق المزايا التنافسية

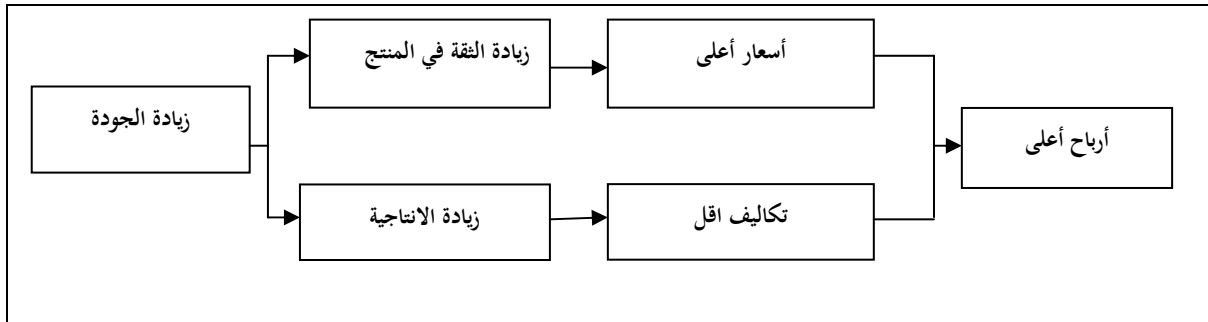


المصدر: شارلز هل وجارث جونز، 2001، المرجع سابق، ص 212.

ثانيا: الجودة

عرفت المنظمة العالمية للتقييس الجودة على أنها " مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج (سلعة أو خدمة)، أو بالنظام ، أو بالعملية الإنتاجية لتجعله قادرا على تلبية رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى"¹. وإضافة لما تم ذكره عن أهمية الجودة في الفصل الأول؛ أكدت العديد من الدراسات على أن الجودة هي العامل الأساس في نجاح المؤسسة نتيجة الدور الذي تؤديه في تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة بما يضمن استمرارها وبقائها. ومن هذا المنطلق فقد أصبح التركيز على الجودة هدفا استراتيجيا تسعى الإدارة العليا للمؤسسة إلى بلوغه، قصد الحيازة على مزايا تنافسية دائمة. حيث أن للجودة العالية للمنتج تأثير مضاعف على المزايا التنافسية، فالأول يتمثل في كون توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في نظر العملاء، مما يسمح لها من فرض سعر عالٍ لمنتجاتها، أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية في الضغط على التكاليف الوحودية للمنتج. أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتكاليف وحدوية اقل، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة برفع الأسعار عالية على منتجاتها فقط وإنما يسمح أيضا بتخفيض لتكاليف وزيادة الأرباح كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(21): دور الجودة في زيادة أرباح المؤسسة



المصدر: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيح عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الاول، الرياض، دار المريخ، 1998، ص.200.

¹ Les Projets de Normes ISO 9000 : Version 2000, Recueils normes, Paris, Edition AFNOR, 2000, p.10.

ثالثا: الابتكار

يعتبر الابتكار القوة المحركة للتنافس ، النمو، الربحية وخلق الميزة المستدامة سواء من ناحية إمكانية خفض التكاليف أو من جهة القدرة رفع الأسعار¹، وينظر إلى عملية الابتكار من جوانب مختلفة، فقد يراه البعض على انه انفتاح ابتكاري على الأفكار البراقة، وآخرون على انه النشاط القائم على عملية تطوير المنتج، وآخرون على انه إستراتيجية إحداث تحولات على دائرة العمل، ولا يزال آخرون ينظرون إليه على انه تحسين متدرج في المهام يوما بعد يوم، وبالطبع فان كل هذه التفسيرات صحيحة².

رابعا: الاستجابة لحاجات العميل

إن تحقيق هذا العامل يتوقف على قدرة المؤسسة على إقامة شبكة من العلاقات والاتصالات الدائمة لتبادل المعلومات مع العملاء ، والقدرة على تحويل هذه المعلومات إلى أهداف إستراتيجية يتم من خلالها إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم بطرق متميزة وصعبة التطبيق من طرف المنافسين³. وعليه فان كل من العناصر السابقة الذكر تشكل مصادر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا ما كانت نادرة وفريدة من نوعها وصعبة التقليد من طرف المنافسين⁴.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية المستدامة ومحدداتها

أولا: أنواع الميزة التنافسية المستدامة

بالإمكان أن تتفوق مؤسسة ما في الأداء عن مؤسسة أخرى بوحدة من الطريقتين : إما بالتميز عن طريق تقديم منتج مطابق لمنتجات المؤسسة المنافسة بتكلفة اقل ، أو عن طريق تقديم منتج مميز لدرجة تجعل العميل مستعد لدفع علاوة إضافية فوق السعر تتجاوز تكلفة التميز. وعلى هذا الأساس فانه يتم التمييز بين نوعين للميزة التنافسية، تتوقف استدامتها على صعوبة تقليدها، وهما ميزة التكلفة وميزة التمييز:

1- ميزة التكلفة الأقل

تمتلك المؤسسة ميزة التكلفة **Cost advantage** إذا كانت تكاليفها المتراكمة لكل الأنشطة الخلاقة للقيمة أقل من تلك التي عند منافسيها⁵. وإذا استطاعت المؤسسة أن تجعل نفسها في مركز الريادة بالتكلفة ، فإنها تستطيع عندئذ أن تستخدم ميزة التكاليف التي تتميز بها في البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين، وفي حالات كثيرة يكون قادة التكلفة هم أيضا القادة من حيث الحصة السوقية ، مثل شركة بوينج في مجال الطائرات النفاثة التجارية، وجنرال إلكتريك في صناعة المولدات التوربينية، وماكدونالد في تقديم البورجر⁶. وتوجد وسيلتين رئيسيتين لاكتساب ميزة التكلفة الأقل وهما:

¹ سيتم التفصيل في هذا العنصر في المبحث الثالث من الفصل الثالث.

² بيتر فكس، عبد الحكم الخزامي، عبقرية التسويق، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص.231-233.

³ Jean-Louis Magakian & Marielle Audrey Payaud, 100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Paris, Bréal édition, 2007. P142.

⁴ Ibid. P142.

⁵ Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Op.cit,p.126.

⁶ فيليب سادلر، الادارة الاستراتيجية، ترجمة علا احمد إصلاح، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص.280.

- أ- مراقبة عوامل تطور التكاليف، وذلك بالسيطرة عليها والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ومن هذه العوامل مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة آثار استعمال الإمكانيات، ...
- ب- إعادة تصميم سلسلة القيمة، حيث تستطيع المؤسسة أن تتبنى طريقة جديدة وأكثر فاعلية لتصميم وإنتاج وتوزيع منتجاتها بحيث تكون مختلفة عن منافسيها، وذلك من خلال عمليات إنتاج مختلفة، قنوات توزيع جديدة ووسائل إشرارية مبتكرة، ...

2- ميزة التمييز

تكون المؤسسة متميزة عن المنافسين عندما تستطيع اكتساب خصائص فريدة تجعل الزبائن يتعلقون بها¹. ويصف التمييز **Differentiation** التفرد الذي تدججه المؤسسة في السلع أو الخدمات التي تقدمها. وتحدث الميزة التفاضلية أو الفارقة عندما تستطيع المؤسسة الحصول على علاوة سعرية من تمييزها في السوق تتجاوز تكلفة توفير التمييز.

ومن الممكن تمييز أي منتج فعلياً، في حين أن المنتجات المعقدة والمنتجات التي لا توجد حاجة إلى استيفائها معايير تنظيمية صارمة توفر الإمكانية الكبرى للتمييز (مثل مجال الخدمات). فإذا تعذر تمييز المنتج نفسه، تستطيع المؤسسة مع ذلك تقديم خدمة متفوقة للعملاء في صورة معالجة متميزة للطلبات، أو تسليم سريع أو فرص تمويلية للعملاء أو اعتمادية. ويرتكز نجاح التمييز على التزام المؤسسة باتجاه العميل وفهمها له ومعرفتها بقدراتها ومهاراتها وإمكاناتها الابتكارية خاصة في المجال التسويقي.

ونظراً إلى أن التمييز يخلق مفهوماً أو تصوراً لدى العميل عن شيء خاص أو مميز، فإنه يتسم بطبيعة معقدة وغير صالح للتعميم. وتتفاوت فرص التمييز تفاوتاً واسعاً بحيث يشتمل خواص المنتج أو خصائص الأداء، الأشياء المساعدة مثل الإكسسوارات والإتقان وخدمات ما قبل البيع وما بعده والعوامل المعنوية المؤثرة على صورة المنتج في أذهان العملاء مثل التعبئة والترويج وأسلوب تجزئة المنتج والصورة الذهنية للمؤسسة الموردة، كما تلعب الاعتبارات الاجتماعية والعاطفية والنفسية والجمالية دوراً كبيراً في قرارات الشراء².

وبناء على هذين نوعين للميزة التنافسية المستدامة، سيتم توضيح الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيقها في المبحث الثاني من هذا الفصل.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية المستدامة

تتعلق فكرة الميزة التنافسية المستدامة بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها على منافسيها وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق. وتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين أساسيين هما³:

¹ Michael Porter, op. cit, p. 152.

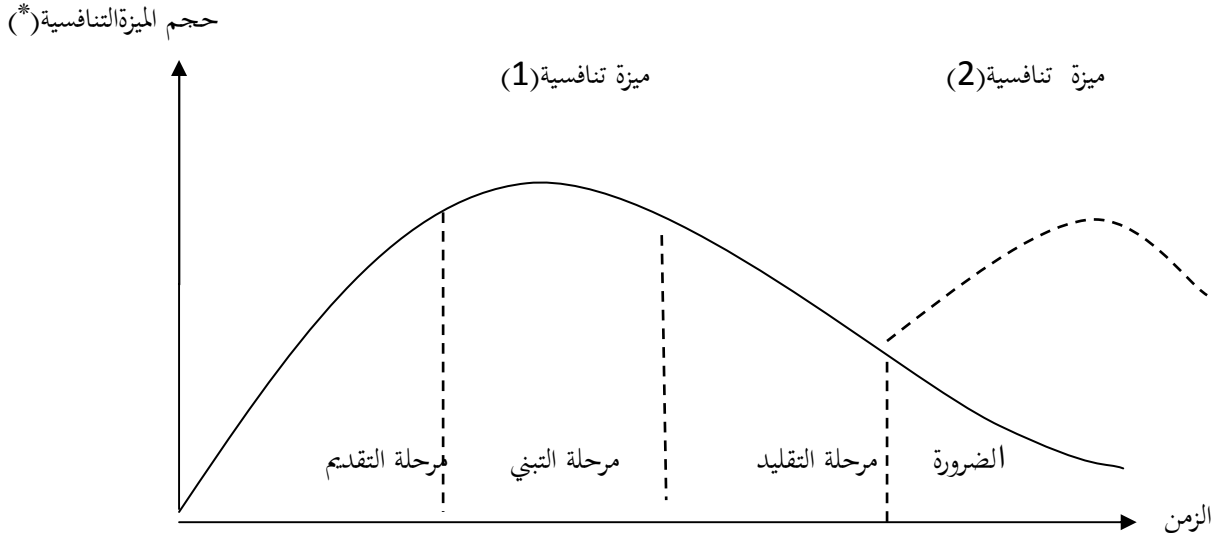
² فيليب سادلر، ترجمة علا احمد اصلاح، المرجع السابق، ص، 295.

³ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص. 100.

1- حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة إذا ما تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة بصفة مستمرة ودائمة وكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من قبل المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة الحياة. ويتم تمثيل هذه الأخيرة من خلال الشكل التالي :

الشكل (22): دورة حياة الميزة التنافسية



(*) تكون الميزة إما في شكل تكلفة نسبية أو سعر مرتفع.

المصدر: نيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 86.

يتبين من خلال الشكل أن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

أ- مرحلة التقديم:

تمثل أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لأنها لا تحتاج إلى كثير من التفكير والاستعداد المالي والمادي، ومع مرور الزمن تكبر الميزة التنافسية ويرجع ذلك للقبول الذي تلقاه من قبل عدد متزايد من العملاء.

ب- مرحلة التنبؤ:

في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار، ناتج عن تركيز المنافسين عليها لاكتشاف مصدرها لتقليدها، ويبلغ حجم الوفورات التي تحققها للمؤسسة من خلالها حده الأقصى.

ج- مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بسبب تقليد المنافسين لها، فيتراجع تفوقها عليهم وتنخفض الوفورات التي تحققها للمؤسسة.

د-مرحلة الضرورة:

مع استمرار تراجع حجم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بسبب امتلاك المنافسين لها ، يصبح من الضروري على المؤسسة أن تسرع في تحسين ميزتها التنافسية الحالية و تطويرها، أو إنشاء ميزة جديدة تختلف تماما عن الميزة الحالية.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، حيث أن نطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واحدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق، خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية و المناطق التي تغطيها نشاطات المؤسسة، وفي المقابل يمكن لنطاق ضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على جزء سوقي معين وخدمته بتكلفة أقل أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد في نطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹:

أ- القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- النطاق الرأسي:

يعبر عن درجة أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية والخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

ج- النطاق الجغرافي:

يمثل عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات العالمية التي تعرض منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د- قطاع النشاط:

يتمثل في مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. من خلال استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة.

¹ المرجع السابق، ص، 101 .

المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة

بعد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين وتقييمهم، يكون على المؤسسة أن تقوم بتصميم الاستراتيجيات التنافسية التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، مع العلم أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية أو الأفضل بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد الإستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة، ومع أهدافها، ومواردها، ومع الفرص السوقية المتاحة لها، كما يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية من طرف المؤسسة واحدة في حالة تعدد مجالات الأعمال أو المنتجات الخاصة بها، فعلى سبيل المثال، استخدمت شركة جونسون أند جونسون إستراتيجية تسويقية ساهمت في تحقيق قيادة سوقية للعلامات الخاصة بها في أسواق المستهلك النهائي التي تتصف بالاستقرار، في الوقت الذي استخدمت فيه إستراتيجية تسويقية مختلفة لمنتجاتها في أسواق الأعمال التي تتعامل فيها، وبصفة خاصة على أساس خدمات الرعاية الصحية¹.

ويرى كوتلير **kotler** أن الموقع التنافسي هو الذي يحدد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، و أن الموقع التنافسي هو المكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق². وبالنظر إلى مجال المنافسة والأفضلية التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، استطاع بورتر تحديد ثلاث مجموعات رئيسية للاستراتيجيات القاعدية، والتي تدمج ضمنها أي من الاستراتيجيات الممكنة وهي:

- إستراتيجية الريادة بالتكلفة؛

- إستراتيجية التمييز؛

- إستراتيجية التركيز؛

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (23): الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر.

تميز المنتج		التكلفة اقل		القطاع ككل	الهدف الاستراتيجي
استراتيجية التمييز		الاستراتيجية السيطرة على التكاليف			
		استراتيجية التركيز		قطاع سوقي خاص	

Source : Michael Porter, *Les choix stratégiques et la concurrence*, Paris, Edition Economica, p.42.

¹ محمد عبد العظيم انو النجا: التسويق المتقدم، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص. 284.

² فيليب كوتلر، التسويق: أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، الطبعة الأولى، سورية، دار علاء الدين، ص. 265.

المطلب الأول: إستراتيجية الريادة بالتكلفة

تعتبر إستراتيجية الريادة بالتكلفة **Overall cost leadership** من بين أهم وأكثر الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: مفهوم إستراتيجية ريادة بالتكلفة

تؤسس إستراتيجية ريادة بالتكلفة على قدرة المؤسسة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها. والافتراض الأساسي من وراء تطبيق إستراتيجية ريادة التكلفة المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة جوهرية على المنافسين الآخرين، والتي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوقية أكبر. لذلك؛ تنتج إستراتيجية التكلفة المنخفضة ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة من جرائها هامش ربح أعلى والذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية. وفي كثير من الحالات، تحاول المؤسسات تنفيذ إستراتيجية ريادة التكلفة بهدف بيع المنتج الذي يحظى بقبول السوق العريض المستهدف¹.

ثانياً: خطوات الأخذ بميزة الريادة بالتكلفة الأقل

يتطلب تطبيق إستراتيجية الريادة بالتكلفة من طرف المؤسسة لتحقيق التميز من خلال المرور عبر مجموعة من الخطوات على النحو الآتي²:

1- تحديد سلسلة القيمة وتخصيص التكاليف والأصول فيها:

يساهم كل نشاط من أنشطة المؤسسة في خلق ميزة تنافسية، يتم الحصول عليها عن طريق وضع هذه الأنشطة في شكل سلسلة قيمة للمؤسسة تحدد فيها النشاطات الملائمة لمخطط الإستراتيجية ثم تتم دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة بهدف فهم سلوك التكلفة وتحرير مصادر الميزة التنافسية في شكل قيود³. وقد قسم بورتر النشاطات التي تخلق القيمة للمؤسسة إلى قسمين يمكن توضيحهما من خلال الشكل التالي:

¹ روبرت. أ. بيتس، دفيد. لي ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر، 2008، ص ص. 302-303.

² Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Op.cit, pp.128-145.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل، 2007، ص. 318.

الشكل رقم(24): سلسلة القيمة



Source: Michael Porter, *P'avantage concurrentiel*, Op.cit, p.53.

أ- الأنشطة الأساسية:

وهي مجموعة النشاطات التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج و تنقسم بدورها إلى خمسة نشاطات رئيسية هي ¹:

-الإمداد الداخلي: ويتمثل في جميع العمليات المتعلقة باستقبال وتخزين أدوات الإنتاج الضرورية مثل النقل، التفريغ والتخزين.

-العمليات: ويشتمل على جميع العمليات التي تتعلق بتحويل المواد إلى منتج نهائي قابل للاستعمال.

-الإمداد الخارجي: ويتمثل في جميع العمليات المتعلقة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتجات النهائية، ومعالجة الطلبات وضبط الرزنامة.

-التسويق والبيع: وهي النشاطات المتعلقة بتسهيل وحث العملاء على الشراء وتتمثل في البيع الشخصي، الإعلان، الترويج، التسعير...

-الخدمات: وهي النشاطات التي تدعم وتعزز من قيمة المنتج لدى الزبون وتتمثل في خدمات ما بعد البيع، عمليات التركيب، الإصلاح والصيانة، توفير قطع الغيار...

¹ Ibid, pp.56-57.

مع العلم بأنه ليس من الضروري أن تساهم كل هذه النشاطات في خلق القيمة بنفس القدر بل يرجع ذلك نوعية نشاط المؤسسة.

ب- الأنشطة المساعدة:

تمثل النشاطات التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الرئيسية بأداء دورها، وتوزع ضمن أربع مجموعات رئيسية هي¹:

- **المشتريات والتمويل:** تتمثل في وظيفة شراء الموارد والأدوات الخاصة بالعميلة الإنتاجية وتشتمل على المواد الأولية والمواد نصف مصنعة، الآلات الإنتاجية والتجهيزات والمعدات المخبرية والمكتبية..)

- **تطوير التكنولوجيا:** ويتمثل في مجموع النشاطات التي تساهم في تحسين المنتج والعمليات الإنتاجية²، ولا يهتم فقط بالتكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمنتج بل يتواجد في أغلب الأنشطة الخالقة للقيمة والتي تستعمل التكنولوجيا، لذلك فله دورا معتبرا كمصدر للميزة التنافسية.

- **تسيير الموارد البشرية:** تساهم نشاطات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب ومكافآت الأفراد... الخ في خلق ميزة تنافسية وأكبر دور تلعبه كمصدر للميزة هو امتلاكها للكفاءات التي تعتبر العامل المفتاح في خلق المزايا التنافسية.

ولتقييم سلسلة القيمة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المسائل التالية :

- وزن وحركة التكاليف في كل نشاط؛

- تحديد العوامل المفسرة لسلوك التكاليف (أسباب الحركة)؛

- التباين في طريقة أداء كل نشاط مقارنة بالمنافسين.

2- تحديد العوامل المفسرة لسلوك التكلفة في كل الأنشطة الخالقة للقيمة:

بعد القيام بتحديد سلسلة القيمة وتخصيص التكاليف والأصول فيها ، تأتي عملية تحديد العوامل المفسرة لسلوك التكلفة في كل الأنشطة الخالقة للقيمة، ويقصد بذلك تحديد العوامل المؤثرة على سلوك التكاليف أو على حركة التكاليف، وتتأثر التكاليف بمجموعة من العوامل التي تتحكم في حركتها وهذه العوامل هي³:

أ- اقتصاديات الحجم:

وتعني ذلك الانخفاض الحاصل في تكلفة الوحدة المنتجة (أو العملية أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية) نتيجة ارتفاع الكمية المنتجة . وهي نتاج لعوامل تقنية تسمح من خلالها زيادة الإنتاج بتخفيض التكاليف الوحيدة بأربعة طرق هي⁴:

- استعمال أفضل لمعدات الإنتاج؛

¹ Ibid, pp.58-61.

² بحضرة سملاي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص.41.

³ Ibid, pp.93-104.

⁴ غلاب نعيمة، التحليل الاستراتيجي للتسويق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، جامعة فرحات عباس، 2005، سطيف، ص.141.

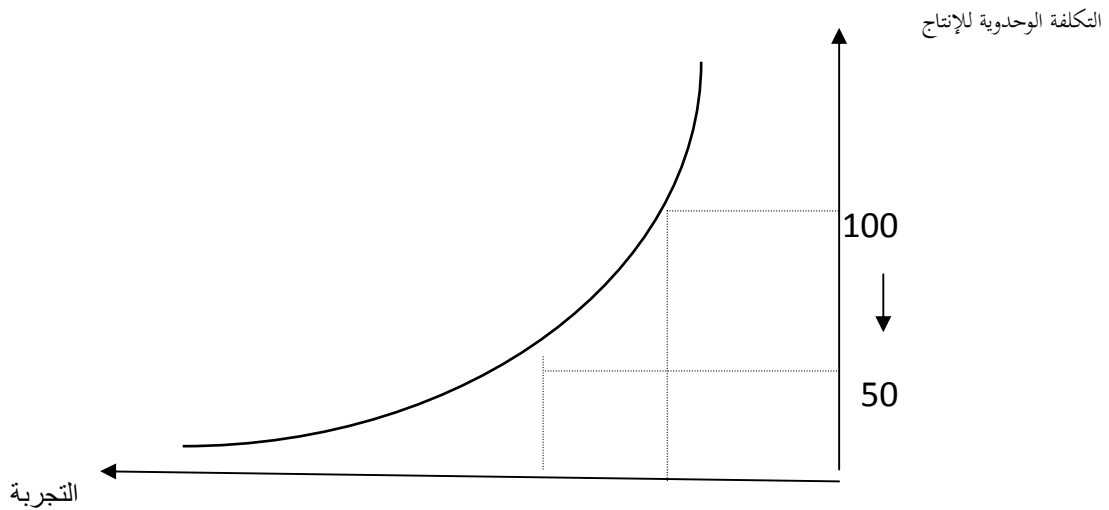
- استخدام تجهيزات أكثر فعالية؛
- توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد من المنتجات؛
- المكننة والأتمتة.

وتعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد ، فإما عليهم القيام بتطبيقها من خلال رفع سقف الإنتاج ثم انتظار ردة الفعل القوية من قبل المنافسين في القطاع ؛ أو القيام بإنتاج كميات قليلة تضمن دخولهم إلى السوق نتيجة ارتفاع التكاليف الثابتة للوحدة المنتجة ومن ثم ارتفاع أسعار العرض وتتمتع شركات كبيرة مثل: **Intel** و **IBM** , **Samsung** باقتصاديات حجم جوهرية في إنتاج مشغلات متطورة متناهية الصغر، شرائح اتصال، الهواتف ذات الخلايا . حققت من خلالها مزايا في التكلفة منعت معظم الشركات الأخرى من الدخول إلى صناعة هذه الشرائح (الرقائق)¹.

ب- اقتصاديات التعلم والخبرة:

حيث أن التكلفة الوحيدة للمنتج ليست مرتبطة فقط بطول السلسلة المنتجة في فترة معينة بل يوجد سبب آخر لانخفاض التكاليف الوحيدة للمنتج أو الخدمة-إضافة إلى اقتصاديات الحجم يعرف باسم مفعول الخبرة ويمثل منحنى الخبرة تراجع التكلفة الوحيدة للمنتج بتطوير الخبرة (إنتاج متراكم)، وينتج مفعول الخبرة هذا عن تحسين الإنتاجية المتأتية من تنظيم أفضل للإنتاج ومن استعداد العاملين على تحسين التكوين، العتاد وطرق العمل، ويعود بشكل عام إلى المهارة المتطورة في العمل والناجمة عن الخبرة². ويمكن توضيح منحنى الخبرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (25): منحنى الخبرة



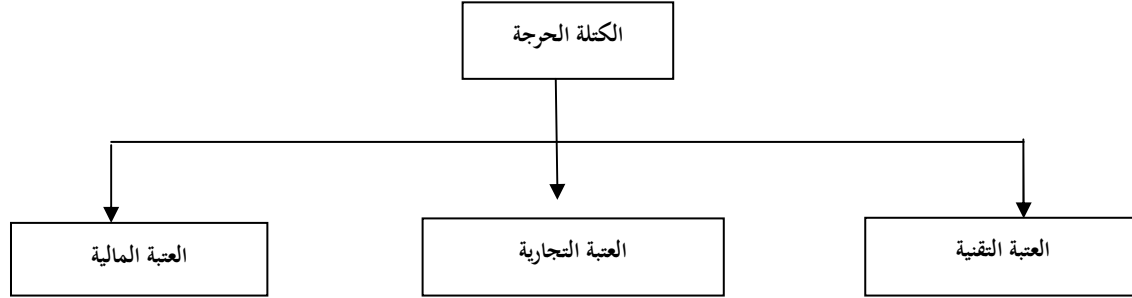
Source : Ulrike Mayrhofer, **Marketing**, Op.cit, p.101. (العدد المتراكم للوحدات المنتجة)

¹ روبرت .أ. بيتس، دفيد. لي ترجمة: عبد الحكم الخزامي، المرجع السابق، ص.141.

² Ulrike Mayrhofer, **Marketing**, Op.cit, p.101.

ج- الكتلة الحرجة: هي الحجم الأصغر الضروري الذي يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة في السوق، وهي خاضعة لخصائص القطاع فيما يخص الحدود الثلاثة الممثلة في الكل التالي¹:

الشكل رقم (26): عناصر الكتلة الحرجة



المصدر: غلاب نعيمة، التحليل الاستراتيجي للتسويق، المرجع السابق، ص. 145.

- **العتبة التقنية:** وهي كمية الإنتاج الضروري للحصول على تكلفة وحدوية ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

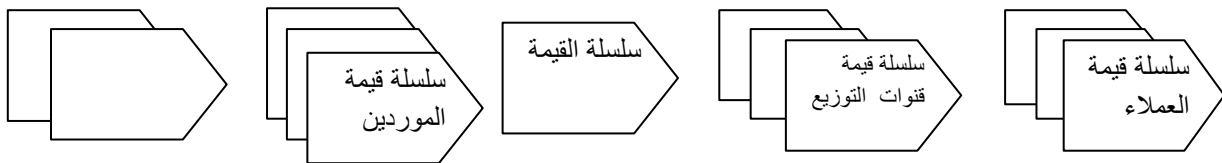
- **العتبة التجارية:** وهي اقل توزيع وحدوي للمبيعات ، ولكنها تفرض حصة من السوق كافية تجاه الموردين والزبائن والمنافسين.

- **العتبة المالية:** وهي أدنى مستوى للموارد المالية الضرورية لتغطية نفقات البحث والاستثمار.

د- الإرتباطات والتكامل:

ونقول أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية إذا ما طبقت نشاطات إستراتيجية مهمة أحسن من المنافسين وتتكامل سلسلة القيمة للمؤسسة مع نشاطات السابقة لها والتي تليها مكونة بذلك نظام القيمة، والذي يتكون من سلسلة قيمة الموردين وسلسلة قيمة التوزيع (قنوات التوزيع) وسلسلة قيمة الزبائن وذلك ما يوضحه لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (27): الإرتباط والتكامل بن سلاسل القيم



Source: Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Op.cit, p, 51.

هـ- الرزنامة والترتيبات الخاصة:

يقصد بذلك قيام المؤسسة بتنظيم عمليات الإنتاج وفق جدول زمني معين لا يجب تجاوزه وإلا يتم تحمل تكاليف إضافية، فمثلا في بعض الحالات تقوم المؤسسة بالإنتاج بكميات كبيرة، ولما تعجز عن تسويق وتصريف جميع منتجاتها، تلجأ إلى تخزين هذه المنتجات وهذا ما يكلفها تكاليف إضافية كان من المفروض اجتنابها لو وضعت لها رزنامة.

¹ غلاب نعيمة، التحليل الاستراتيجي للتسويق، المرجع السابق ، ص. 145.

و-الموقع الجغرافي و العوامل القانونية:

ويمكن للموقع الجغرافي أن يكون سببا في تحمل المؤسسة تكلفة إضافية كبيرة وعلى اعتبار أن المنظمة لديها مدخلات ومخرجات فلا بد لها من تحديد موقعها بين موقع المواد الأولية (المدخلات)، والسوق المستهدف فهي إن كانت بعيدة عن مصدر المواد الأولية أو مدخلاتها فسوف تتحمل تكلفة نقل المواد الأولية أو المدخلات إلى ورشات الإنتاج، وإن كانت بعيدة عن السوق فهي سوف تتحمل تكلفة إيصال المنتجات إلى السوق أو الزبائن، وهنا تقع المؤسسة في حيرة من أمرها؛ هل تقرب المصنع من مصادر مدخلاتها وبالتالي تتخلص من تكلفة نقل المدخلات إلى الورشات أم تقرب المصنع من السوق وبالتالي تخفض من تكلفة التوزيع. غير أن الأمر يتجاوز ذلك في تحديد المؤسسة لموقعها ف نجد في بعض الحالات بعض الدول تنظم إنتشار وتموقع المصانع أو المؤسسات على المناطق الخاص بها فهناك مناطق تتحصل على تخفيضات ضريبية لأن الدول تشجع الاستثمار في هذه المناطق لأسباب خاص بها، وترفع في نسبة الضرائب في مناطق أخرى وبالتالي على المؤسسة العمل على إيجاد الموقع الجغرافي الذي يساهم في تخفيض التكلفة الخاص بها في سبيل الوصول إلى أدنى تكلفة وحدوية في السوق.

3-تحديد سلاسل القيمة للمنافسين وتقدير تكاليفهم النسبية والتعرف على مصادر التباين:

إن الفهم المجرد للعلاقة بين النشاطات الداخلية للمؤسسة لا يمكن أن يقود إلى الفهم الحقيقي لمصدر الميزة دون التعرف على سلاسل القيمة للمنافسين وخصوصا المنافسين في الدرجة الأولى، ومعرفة مصادر قوتهم وضعفهم من اجل محاكاتهم في مصادر القوة و تقوية الجوانب التي تشكل بالنسبة لهم نقاط ضعف¹.

4-إعداد إستراتيجية تهدف إلى تحسين الوضعية النسبية للمنظمة على مستوى التكاليف في العوامل المفسرة لسلوك التكلفة أو من خلال إعادة هيكلة سلسلة القيمة:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإعادة ترتيب لسلسلة القيمة لديها لكي تتمكن من تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن.

5-مراقبة استدامة ميزة الريادة بالتكلفة:

وهي مرحلة ضرورية بالنسبة للميزة التنافسية التي حققتها المؤسسة من خلال الأخذ بإستراتيجية الريادة بالتكلفة المنخفضة وذلك من خلال تشديد الرقابة على العوامل المفسرة للتكاليف والمراقبة المستمرة للمنافسين، والحفاظ على الأسرار التي تمكنت من خلال تحقيق ميزتها.

ثالثا: مزايا ومآخذ إستراتيجية الريادة بالتكلفة

إن الأخذ بإستراتيجية الريادة بالتكلفة يحقق للمؤسسة مجموعة من المزايا كما يؤخذ عليها بعض المخاطر التي تضعها في مواقف جد حرجة، ومن أهم هذه المزايا والمخاطر مايلي:

1-مزايا إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

ومن أهم مزايا التي تحققها المؤسسة عند الأخذ بإستراتيجية الريادة بالتكلفة ما يلي¹:

¹ Michael Porter, Op-cit, p.127.

- توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية؛
- تمنح اعلي قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج؛
- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع العملاء والمنافسين؛
- إن الأخذ بإستراتيجية الريادة بالتكلفة يكون حاجزا أمام دخول منافسين جدد وهو ما يعزز مكانة المؤسسة في القطاع .

2-مخاطر الأخذ بإستراتيجية الريادة بالتكلفة:

من أهم المخاطر التي تواجه المؤسسة عند تبنيها لإستراتيجية الريادة بالتكلفة هي إهمالها النشاطات الصغيرة وغير المباشرة مع التركيز الكبير على نشاطات التصنيع دون إيلاء أهمية لنشاطات التسويق . إضافة إلى ظهور خطر التغير في التكنولوجيا الذي يلغي آثار منحنى الخبرة واستعمال المنافسين لابتكارات جد حديثة و كذلك التركيز على تخفيض التكلفة على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء².

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

يمكن فهم هذه الإستراتيجية من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

أولاً:مضمون إستراتيجية التمييز

تستند إستراتيجية التمييز **Differentiation** على تقديم منتجات فريدة ومتميزة تتناسب مع توقعات المستهلك بهدف زيادة مستوى الرضا لديه و يكون هذا الأخير-المستهلك- مستعد لتسديد ثمنه مقابل الحصول عليه³.

وتتحقق الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية بمجرد اقتناع عدد كبير من العملاء بالسمات التي تميز المنتج عن غيره، وكلما زادت جاذبية الخصائص المتميزة التي تضعها المؤسسة في المنتج زاد ارتباط العملاء بها⁴. ولقد حدد كوتلر خمسة أبعاد للتمييز في السوق من منظور تسويقي وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(05) : مجالات التميز في السوق حسب كوتلر

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	صورة المؤسسة
-الشكل	-سهولة الطلبات	-الكفاءة	-التغطية	-الرموز
-الوظيفة	-التسليم	-اللباقة	-الخبرة	-الإعلام
-الإعتمادية	-التركيب	-المصداقية	-الكفاءة	-الأجواء
-الكفاءة	-تكوين العملاء	-الجدوى		-الحوادث
-المطابقة	-النصح	-الدعمية		

¹ محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص. 693.

² محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص. 693.

³ Reading Clive ,**Strategic Business Planning: A dynamic system for improving performance& competitive advantage**,2nd edition, UK ,Kogan page, 2002,P.157.

⁴Michael Porter, **L'avantage concurrentiel** , op. cit, p. 26

		-الاتصال	-التصليح -خدمات أخرى	-الديمومية -قابلية التصليح
--	--	----------	-------------------------	----------------------------------

Source : Philip kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10^{ème} édition ,Paris, France, Publi Union édition,2002.p.341.

ثانيا: عوامل التميز

إن الأخذ بإستراتيجية التمييز يتحدد من خلال القيمة الفريدة والمتميزة التي تعرضها المؤسسة لعملائها، والتي تحددتها مجموعة من العوامل هي¹:

1- الإجراءات التقديرية :

عادة ما تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي ينبغي أن يعتمد عليها، وعلى الكيفية التي تمارس بها، حيث بالإمكان اعتبار هذه الإجراءات عاملا مهيمنا على انفراد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة نشاط ما(مستوى نفقات الإشهار مثلا)، محتوى نشاط ما (كالمعلومة المتحصل عليها في إطار معالجة طلبية ما)، التكنولوجيا المستعملة في النشاط، جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة نشاط ما (كدرجة الحرارة، الضغط،...)

2- الروابط:

قد تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة .وبالإمكان شرح هذه الروابط كما يلي:

أ-الروابط في إطار سلسلة القيمة مابين الأنشطة:

يشترط لتحقيق رضا الزبائن وتلبية حاجاتهم تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا آجال تسليم المنتجات لا تتحدد فقط من خلال الإمداد الخارجي، بل كذلك على سرعة معالجة الطلبات داخل المؤسسة.

ب-الروابط مع الموردين:

يمكن تلبية حاجات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون توفير المعدات والوسائل الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

ج-الروابط مع قنوات التوزيع :

بإمكان هذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع قنوات التوزيع ، أو من خلال استغلال أفضل الأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه القنوات، كتكوين الموزعين خصيصا لنشاطات الترويج، ضم وإلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع، تمويل مشاريع واستثمارات خاصة بقنوات التوزيع.

¹ Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Op.cit, pp,159-161.

3- الرزنامة:

قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي تبدأ فيه المؤسسة ممارسة نشاط ما، فعلى سبيل المثال: المؤسسة السباقية إلى استعمال صورة معينة لمنتج ما، بإمكانها تحقيق ميزة التميز، وخلافاً لذلك ففي بعض الأحيان أو بعض القطاعات يكون فيها التريث والتأخر عن الدخول إلى السوق مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4- التموقع :

قد تحوز المؤسسة على خاصية الإنفراد إذا أحسنت اختيار الموقع الملائم لأنشطتها كالمكان الجغرافي مثلاً.

5- عمليات الإلحاق:

قد ينجم عامل الإنفراد عن الاستعمال المشترك لنشاط معين خالق للقيمة في مختلف الفروع أو الوحدات المكونة للمؤسسة.

6- الثمرن وآثار انتشاره :

إن خاصية التمييز قد تنجم عن عملية الثمرن إذا ما تمت على أحسن وجه، فالجودة الثابتة والمستمرة في عمليات الإنتاج يمكن الثمرن عليها، ومن ثمّ حيازتها بشكل مستمر كفيل بدعمومة التمييز، كما أن عملية بث ونشر الثمرن تجاه المنافسين ينجم عنه زوال التمييز الناجم عن هذا العامل، ما عدا ذلك الثمرن الذي يمنح للمؤسسة حق الملكية المطلقة عليه، فإنه يؤدي إلى خلق ميزة مستدامة.

7- التكامل:

قد تؤدي درجة التكامل إلى الحصول على خاصية التفرد، فضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع تتيح للمؤسسة استغلال فرص بشكل أحسن، زيادة على مراقبة نتائج الأنشطة وبالتالي إمكانية خلق ميزة التمييز .

8- الحجم:

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة وحيدة ومنفردة، (زيادة التخصص)، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا كان حجم النشاط صغيراً. وقد يكون العكس صحيحاً في بعض الأحيان، حيث أن الحجم الكبير للنشاط يؤثر سلباً على التمييز، فقد يضعف من مرونة المؤسسة فيما يخص الاستجابة إلى احتياجات وأذواق الزبائن.

ومن العوامل التي توفرها السوق لتطبيق إستراتيجية التمييز نجد:

- وجود العديد من الوسائل التي تميز المنتج أو الخدمة مع إدراك العميل لقيمة هذه الفروق .
- تباين احتياجات الزبائن واستخداماتهم، الأمر الذي يوفر مساحة للمؤسسة لإتباع اتجاهات مختلفة في التمييز
- إتباع مؤسسات منافسة قليلة العدد لنفس التوجه في التمييز .

- تسارع وتيرة ابتكار منتجات جديدة والتغير التكنولوجي ودوران المنافسة حول سمات المنتجات المبتكرة بسرعة، لأن سرعة الابتكار والعرض السريع للأجيال التالية يساهم في الحفاظ على اهتمام العميل بالمنتج وتوفير مساحة أكبر للمؤسسات تتبع من خلالها مسارات مختلفة في التمييز مثل ما هو واقع في سوق السيارات الآن.

ثالثا: مزايا ومآخذ إستراتيجية التمييز

من أهم المزايا والمخاطر التي تحيط بإستراتيجية التمييز ما يلي:

1- مزايا إستراتيجية التمييز:

من بين مزايا هذه الإستراتيجية ما يلي¹:

- خلق قيود وتحديات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المنظمة؛
- خلق الولاء لدى العميل تجاه المنتج المتميز للمؤسسة؛
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء؛

- توفير فرص لرفع الأسعار عند الضرورة بالاعتماد على تمييز المنتج وولاء العميل للمؤسسة.

2- مخاطر إستراتيجية التمييز:

من أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة جراء تبني إستراتيجية التمييز ما يلي²:

- بقاء المؤسسة وحيدة بدون منافس الأمر الذي يجبرها على خفض الأسعار أو الإنقاص من مميزات المنتج لأن التمييز يكون مقنعا إذا ما تم قياسه ومقارنته بالآخر.
- المبالغة في التمييز من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتجاوز رغبات وطموحات المستهلك، الأمر الذي يعرضها للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وتكلفة اقل.
- الارتفاع الشديد في الأسعار يجعل المستهلك لا يتأثر بالقيمة بقدر ما يتأثر بالتكلفة التي سوف يتحملها.
- عدم الإظهار الواضح للخصائص الميزة للمنتج مقارنة بمنتجات المنافسين أي عدم وجود إشارات دالة واضحة على درجة التمييز.

- التركيز على المنتج وإهمال إمكانيات التمييز التي توجد في بعض نشاطات سلسلة القيمة.
- وأخيرا يمكننا القول أن عوامل الإنفراد تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر. حيث أن تضافرها يحدد الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد. ومن ثم فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المؤدية للتمييز. وتعد هذه المعاينة ذات أهمية بالغة لضمان استمرارية التمييز، لأن بعض عوامل الإنفراد تؤثر بصفة أكثر من غيرها على استدامة الميزة.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

وهي ثالث الاستراتيجيات التنافسية لبورتر ويمكن التعرف إليها من خلال العناصر التالية:

¹ محمود أبو بكر مصطفى وفهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص. 690.

² Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Op. cit, pp. 198-200.

أولاً: مضمون إستراتيجية التركيز

تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بالتركيز **focus** على منتج أو خدمة منفردة أو على عدد محدود من المنتجات أو الخدمات، أو التركيز على سوق معينة تكون المؤسسة قادرة على خدمتها بأقصى فعالية . ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق ومحاولة السيطرة عليها أو زيادة المبيعات باتباع سياسات تسويقية جديدة، أو عن طريق تطوير سوق للتوجه نحوها في حالة توقف السوق الحالية ، أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات¹. أو خدمة مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في إطار سوق جغرافية محددة، وإذا كانت استراتيجيات الريادة من بتخفيض التكلفة والتميز تواجه كل القطاع، فإن هذه الإستراتيجية تركز على فئة معينة من العملاء².

ومن أمثلة الشركات التي طبقت الإستراتيجية التركيز ، شركة جاردن برنجر (Gardenburger) التي تخصصت في إعداد شطائر (ساندويشات) برجر نباتي، مصنع من حبوب الرز البني والخضر والبيض لكي تحافظ على هيئة البرجر العادي المصنوع من شرائح اللحم. تقدمها إلى شريحة من المستهلكين الذين يمثلون نسبة لا بأس بها من الأشخاص النباتيين الذين لا يأكلون أي شيء دخل في تركيبه لحوم ، وبشكل أدق، كل ما تسبب عنه موت حيوان³.

ثانياً: عوامل نجاح إستراتيجية التركيز:

من أهم العوامل التي تساعد على إنجاح إستراتيجية التركيز مايلي⁴:

- وجود تخصص كبير على مستوى السوق المستهدف بما يكفي لتحقيق الربحية وتوفير فرص جيدة للنمو.
- جهل المؤسسات الرائدة بوجود هذا السوق المستهدف الأمر الذي يقلل من مواجهة منافسين الكبار في نفس مجال التخصص.
- ارتفاع تكلفة التخصص بالنسبة للمنافسين الذين يستهدفون العديد من القطاعات فيصعب عليهم استخدام إمكاناتهم للوفاء باحتياجات شريحة خاصة من العملاء تزامنا مع تغطية احتياجات العملاء العاديين.
- توافر الكفاءات والإمكانات المخصصة للمؤسسة التي تطبق إستراتيجية مركزة على خدمة السوق المستهدف.
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز؛ هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.

ثالثاً: عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز

إن أهم مشكل قد يواجهه المؤسسة عند إتباع إستراتيجية التركيز هو كيفية الحفاظ أو الإبقاء عليها و التي يمكن تحديدها وفق ثلاثة عوامل⁵:

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، عمان ،دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص.110.

² Michael Porter, **Choix stratégiques et concurrence**, Edition Economica, France, 1982, p.42.

³ رؤوف شبايك، التسويق للجميع: تبسيط شيق لأهم جوانب التسويق، برعاية شبكة أبو نواف، إصدارات مارس 2009، ص.76

⁴ آرثر إيه تومسون، إيه ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006، ص.182.

⁵ Michael. Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Op.cit., pp.320-324.

1-قابلية البقاء أمام المنافسين في ميدان أوسع:

المنافسون في ميادين واسعة إما أن يكونوا متواجدين مسبقا داخل قطاع المؤسسة التي اختارت إستراتيجية التركيز، و إما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع قاعدتهم. و ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسات المركزة على :

- المساحة التي يجب على المنافسين في الميدان الواسع تغطيتها إذا أرادوا في نفس الوقت خدمة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة المركزة و قطاعات أخرى؛

-الميزة التنافسية المحصل عليها بتقسيم النشاطات المكونة للقيمة، مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المنافس في الميدان الواسع.

وكلما كانت سلسلة القيمة للمؤسسة التي تركز نشاطها مختلفة عن سلاسل القيم المؤسسات التي تقوم بخدمة قطاعات أخرى، كلما كانت قابلة للاستمرار و البقاء.

2- قابلية البقاء أمام المقلدين:

قد تؤدي إستراتيجية التركيز إلى خطر التقليد من طرف مؤسسة جديدة أو مؤسسات في القطاع تكون غير راضية عن إستراتيجيتها الداخلية. إن قابلية بقاء إستراتيجية التركيز أمام المقلدين مبنية على قابلية بقاء الميزة التنافسية . كما أن عراقيل الحركة التي تواجه التقليد هي اقتصاديات السلم، إخلاص دوائر التوزيع وعراقيل أخرى تخص إستراتيجية التركيز، و يتعلق الأمر هنا ببنية القطاع المعني.

3- قابلية البقاء أمام بديل من قطاع آخر:

آخر عامل يحدد قابلية بقاء إستراتيجية التركيز هو خطر البديل الموجود في قطاع سوقي آخر، فالقطاع السوقي يمكن أن يختفي نتيجة تغيير في المحيط أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين.

رابعا:مزايا و مآخذ إستراتيجية التركيز.

لإستراتيجية التركيز مزايا و مآخذ يمكن أن نوضح بعضها كمايلي:

1- مزايا إستراتيجية التركيز: من بين مزايا إستراتيجية التركيز مايلي¹:

- تحفيز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تحفيز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة و الخدمة التي تقدمها للعملاء؛
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص في منتج معين أو سوق معين و لخدمة فئة معينة؛
- توفير قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها و اتساع خبرتها في مجال التركيز؛

-تعميق مكانة المؤسسة لدى عملائها، حيث يصعب على المنافسين إشباع رغبتهم وتلبية حاجاتهم بنفس درجة الخصوصية ومستوى الكفاءة؛

¹ محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله المنعم، مرجع السابق، ص، 686.

- الاقتراب من العملاء أو السوق المستهدفة ومن ثم سرعة الاستجابة لها.

2-مخاطر تبني إستراتيجية التركيز:

من بين المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة جراء تبنيها إستراتيجية التركيز مايلي¹:

-من المحتمل أن تواجه المؤسسة ردود فعل عنيفة من شركات القديمة العملاقة والتي لها القدرة على تخفيض الأسعار بدرجة أكبر.

- يضعف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام مصادر الإمداد نتيجة طلب الاحتياجات بكميات صغيرة أو بجودة عالية وفي أوقات قصيرة.

- قد يؤدي الإنفاق الموسع على البحث والتطور لتحسين الجودة إلى ارتفاع التكلفة ومن ثم الاضطرار إلى قبول مستوى أقل من الأرباح نتيجة عدم رفع الأسعار ومن ثم ضعف القدرة على المنافسة .

- التعرض لمخاطر احتمال اختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى . ويمكن اختصار متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الثلاث في الجدول الموالي:

لجدول رقم (06): متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر

نوع الإستراتيجية التنافسية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
الريادة بالتكلفة	-استثمار كبير في رأس المال -مهارات في هندسة طرق الإنتاج -رقابة مكثفة على العمال -تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج -نظام توزيع منخفض التكاليف	-الرقابة الصارمة على التكلفة - تقارير رقابة مستمرة و مفصلة تعتمد الحوافز على تحقيق -الأهداف الكمية المحددة
التميز	-قابليات تسويقية كبيرة -هندسة منتج متطورة -نزعة إبداعية -قدرة متميزة في البحوث -سمعة متميزة فيما يتعلق بالقيادة التكنولوجية أو النوعية -تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز -من المهارات التي يتم استمالتها من مؤسسات أخرى -تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية	-تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث و التطوير، و تطوير المنتج و التسويق. -مقاييس و حوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية. -استمالة العمالة الماهرة و الأفراد المبدعين
التركيز	-مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	-مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي ، وظائف المنظمة المعاصرة : نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001، ص.472.

¹ المرجع السابق، ص ص. 686-687.

المبحث الثالث: مقومات بناء الميزة التنافسية وسبل استدامتها

تمر الميزة التنافسية بمراحل مختلفة في حياتها كما سبق الإشارة إلى ذلك سلفاً، فهي مهما كانت متميزة وتحمل خصائص فريدة فإنها لا يمكن لها أن تستمر مدى الحياة لأسباب متعددة. وأن الفترة الزمنية التي تعيشها الميزة التنافسية تختلف من ميزة إلى أخرى ويرجع ذلك إلى خصائص موجودة بالميزة نفسها وللبيئة الخاصة والعامة للمؤسسة، لذلك سوف نحاول في هذا المبحث معرفة العوامل المؤثرة في سرعة تضائل الميزة التنافسية وتقادمها، وكذا معرفة الأساليب التي تؤدي إلى تطويرها والحفاظ عليها.

المطلب الأول: أسباب اندثار الميزة التنافسية

تراجع الميزة التنافسية في المؤسسة نتيجة ثلاثة أسباب أساسية والتي تنبثق عنها جملة من الأسباب الفرعية، وتمثل هذه الأسباب الرئيسية الثلاث في¹:

أولاً: القصور الذاتي:

كما سبق الإشارة إليه من قبل، أن أغلب المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية قوية هي تلك المؤسسات التي قامت بتطوير أو الحصول على هذه الميزة من خلال عمليات البحث والتطوير (التي تقوم بها في مخبرها وورشاتها الخاصة أو مراكز الخارجية)، الأمر الذي يكلفها أموال باهظة، ومع المنافسة الشديدة وسرعة التغيرات التكنولوجية والابتكارات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، تجد هذه المؤسسات صعوبة في تغيير استراتيجياتها من أجل مواكبة الظروف التنافسية المتغيرة، وهو ما يصطلح على تسميته بالقصور الذاتي.

ثانياً: الالتزامات الإستراتيجية السابقة:

إن ثبات المؤسسة على تطبيق إستراتيجية واحدة دون تغييرها لا يجد فقط من قدرة المنافسين على تقليدها، ولكنه قد يسبب كذلك قصوراً تنافسياً نتيجة لارتباطها بموارد محددة ومخصصة لنشاطات معينة. وبما أن استثماراتها مخصصة لمجال نشاط معين، فإنه يصعب عليها الخروج من هذا المجال التنافسي وتصبح أقل مرونة في التحرك والتغيير.

ثالثاً: تناقض إيكاروس الظاهري

يفترض "داني ميللر" أن جذور الفشل التنافسي تكمن فيما يصطلح على تسميته بتناقض إيكاروس الظاهري. وإيكاروس شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية، والذي إستخدم جناحين صنعهما له والده ليهرب من الجزيرة التي أودع فيها كسجين، وقد طار بمهارة محلقاً لأعلى حتى أصبح قاب قوسين أو أدنى من الشمس، فأذابت حرارتها الشمع الذي ربطت به جناحيه معاً. إن التناقض الظاهري يتجسد في مصدر قوة إيكاروس، ألا وهو قدرته على الطيران في بداية الأمر، ويحاول ميللر أن يثبت أن نفس التناقض الظاهري ينطبق على كثير من المؤسسات الناجحة في البداية، والتي تنبهر بما تحرز من نجاح مبكر و تعتقد أن الإمعان في السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل ونتيجة لذلك تصبح المؤسسة غارقة في التخصص وذات توجهات

² نقلاً عن: شارل هيل، جارديث جونز، المرجع السابق، ص ص. 234-237.

داخلية، دون الاستمرار في مراقبة التغيرات التي طرأت أو ستطرأ في محيطها، مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية وعاجلاً أو آجلاً، فإن ذلك سوف يقود للفشل.

المطلب الثاني: دوافع تطوير الميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية مرهون بقدرتها على الاحتفاظ بميزتها أو مزاياها التنافسية وعليه يجب أن تدرك تماماً بأنه ليست هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر إلى الأبد، بل ما إذا كانت تريد أن تحقق ذلك فعليها تعزيز ميزتها التنافسية وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة، ورغبة المستهلك المستمرة في التغيير. ومن أهم الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية مايلي¹:

أولاً: ظهور تكنولوجيا جديدة

إن ظهور تكنولوجيات جديدة يتيح للمؤسسة الولوج إلى مجالات عديدة تسمح لها باقتناص فرص جديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب. وطرق تسويق عبر الانترنت...، وهذا ما يدفعها إلى تقديم تكنولوجيا جديدة تتفرد بها على المنافسين، سواء من ناحية تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

ثانياً: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها

وباعتبار أن حاجات المستهلك تتغير باستمرار فإنه يجب على المؤسسة أن تطلع وبصفة دائمة على هذه التغيرات و تعمل على تكييف منتجاتها وفق رغباته واحتياجاته، بل إن التوجه الجديد للتسويق من خلال مفهوم التسويق الابتكاري الذي تناولناه من خلال هذا البحث، ينطلق من دراسة ومعرفة احتياجات المستهلكين وما يرغبون فيه، وتوقع ما قد يرغبوه في المستقبل من منتجات أو خدمات تطرحها لهم المؤسسة.

ثالثاً: تغيير تكاليف المدخلات

غالباً ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها أو لندرتها في السوق، حيث تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

رابعاً: التغيير في القيود الحكومية :

ويحدث ذلك عندما تضع الجهات الحكومية قيوداً تحدد من خلالها الإطار الذي يجب أن تتجاوزه مواصفات المنتج ، وقيوداً لحماية البيئة من التلوث وقيود دخول السوق.

المطلب الثالث: سبل استدامة الميزة التنافسية

قبل التعرف على الطرق التي تؤدي إلى استدامة الميزة التنافسية سنتعرض في بادئ الأمر إلى الأسباب التي تؤدي إلى اندثارها وتحول دون ديمومتها من خلال العنصر الموالي:

¹ خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص 98-99.

أولاً: أسباب تساؤل الميزة التنافسية

كم من الوقت سوف تستمر الميزة أو المزايا التنافسية بعد استحداثها ؟. ويجب الإشارة هنا إلى أنه لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد، وإنما هناك سلسلة متواصلة من المزايا التي تنشأ عن التحسين المستمر . وتعتمد الإجابة هذا السؤال على العوامل التالية ¹: وجود عوائق للتقليد، قدرة المنافسين، الديناميكية العامة لبيئة صناعة معينة، والتي من شأنها التأثير على إستمرارية الميزة أو المزايا التنافسية للمؤسسة، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.

1- عوائق التقليد :

إن المؤسسات التي تمتلك مزايا تنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد، والذي تمارسه عدد كبير من المؤسسات التي تفضل انتظار نجاح المنتجات الجديدة من أجل الدخول في السوق بمنتجات متشابهة ²، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العليا التي تهيئ لها الفرصة لإنشاء القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح، فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة، أما العناصر الأخرى فتبدوا متساوية، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية .

إن العامل الحاسم هنا هو الوقت، وكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى المستهلكين، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون، وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة، وكلما ارتفعت درجة صعوبة هذه المحاكاة، كلما تم الحفاظ على الميزة التنافسية أكثر . وتركز المؤسسات المقلدة على:

أ- تقليد الموارد:

بصفة عامة يمكن القول بأن أسهل الأشياء التي يمكن للمنافسين تقليدها، هي تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية: مثل المباني والمصنع والتجهيزات، حيث أن مثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن الحصول عليه. أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد (المحاكاة)، ويتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى، حيث أنه يرمز لسمعة المؤسسة.

ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك ³. ويعتبر كل من التسويق والمهارات التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة هامة، وعلى عكس الأسماء التجارية، يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارات التقنية بشكل أسهل نسبياً، أما بصدد المهارة التسويقية، نجد أن انتقال

¹ - شارلزهر وجاريت جونز، المرجع السابق، ص 217.

² - Claude Demeure, **Marketing**, 4^{ème} édition, Paris, Edition Dalloz, 2003, p 150.

³ - شارلزهر وجاريت جونز، المرجع السابق، ص 219.

أعضاء فريق التسويق المهرة بين المؤسسات يسهل عملية نشر تلك المهارات، وتمتاز إستراتيجية التسويق الناجحة بالسهولة النسبية في مجال التقليد نظرا لأنها مرئية .

وفيما يخص المهارات التقنية، فيمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع (وهي وثيقة تسلم لحماية اختراع)، يمكن أن يؤدي إلى تحسين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد، إذ يحصل المبتكر أو المخترع بموجب هذا النظام على حماية مدتها عشرون (20) سنة، إبتداء من تاريخ إيداع الطلب، وهذا حسب النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، حيث من السهل نسبيا استخدام نظام براءة الاختراع في حماية المركبات الكيميائية من التقليد مثلا¹.

ب- تقليد الكفاءات :

تمتاز عملية تقليد الكفاءات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة والمعنوية (غير الملموسة)، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية، وحيث أن الكفاءات (القدرات) تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها .

إن الطبيعة غير المرئية للكفاءات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، من الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المؤسسة، والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من أولئك الذين ينتمون لهذه المؤسسة، إلا أن قدرات المؤسسة نادرا ما تكمن في شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة، ومن الممكن ألا يكون هناك شخصا واحدا داخل المؤسسة يحيط بكامل نظامها الداخلي وإجراءاتها ونظم العمل فيها .

وفي مثل هذه الحالات قد يؤول مصير استقطاب أفراد من المؤسسة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للمؤسسة إلى الفشل ، وحيث أن الموارد الملموسة وغير الملموسة تتميز بسهولة التقليد عن الكفاءات، نجد أن الميزة التنافسية المركزة على كفاءات المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

2- قدرة المنافسين :

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة، يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي؛ التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، ذلك انه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما

¹ - المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، الأمر رقم 07-03- المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1424، الموافق لـ 19 يوليو سنة 2003، الباب الثاني، القسم الثاني، المادة 9، ص 22.

تعلن المؤسسة التزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا .

ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائد التقليد .

3- ديناميكية الصناعة:

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج. ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية وأن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصرا فيما يعد بتجديدات المنافسين، على سبيل المثال وفي مجال صناعة الحاسب الشخصي نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحاسوبية خلال العقدين الأخيرين، قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد، وانعكاسا للتطوير المستمر، نجد أنه في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات استحوذت شركة (APPLE) على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة لمفهوم التجديد الذي بثته. وفي عام 1982 امتلكت (IBM) زمام المبادرة من خلال تقديمها لحاسبها الشخصي الأول، ومع حلول منتصف الثمانينات فقدت شركة (IBM) مزايا التنافسية لصالح صانعي ذوي طاقات عالية مثل "كومباك"، ثم جاء دور هذه الشركة لتفقد في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات مزايا التنافسية لصالح شركات أخرى، مثل (DELL) التي جاءت بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسليم الحاسبات للمستهلكين¹. وبهذه الطريقة استطاعت تلك الشركات فرض أسعار أقل من أسعار "كومباك"، وأخيرا وجدت (DELL) أنه من الصعب الإبقاء على مزاياهم التنافسية في مواجهة عمليات المحاكاة السريعة لإستراتيجياتها من قبل المنافسين، التي تباع الحاسبات من خلال الطلب بالبريد .

ثانيا: أساليب استدامة الميزة التنافسية

قد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول. الموارد والقدرات التي بنيت على أساسها الميزة التنافسية تؤثر كما رأينا على سهولة أو صعوبة تقليدها وكلما صعب نقل هذه الموارد وصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول . كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة وكيفية تقليدها، فمثلا قد يكون لمطعم ما موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن من السهل على المنافسين التمتع في نفس المكان إما أن يكون لدى هذا المطعم قدرة على تقديم طعام بسرعة وجودة تفوق المطاعم الأخرى فهذا الأمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على

¹ - شارلزهر وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 222-223 .

مهارات لا تكون واضحة للمنافسين¹. وهناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تتبعها المؤسسة كي تحافظ من خلالها على ميزتها التنافسية من أهمها²:

1- التغلب على القصور الذاتي والذي يبدأ بتشخيص مواطن الجمود داخل المؤسسة ثم الأخذ بمتطلبات التغيير من خلال التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية وهي الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجابة للمستهلكين. والعمل على تطويرها بما يساهم في انجاز أداء متفوق على المنافسين.

2- استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين من خلال تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.

3- استخدام مقياس المقارنة المرجعية التي تتضمن تحديد، تحليل وتبني ممارسات المؤسسات ذات الأداء العالي في العالم وتبنيها لغرض تحسين أداء المؤسسة³، وتعزيز تميزها في السوق على المنافسين وفي الاستجابة لرغبات وتطلعات المستهلكين، حيث أن هذا المقياس يوفر العديد من المزايا فهو يسمح للمؤسسة بـ:

- معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال مقارنة أدائها بالنسبة للمنافسين والسعي لتعزيزها؛
- معرفة الوحدات والوظائف المتميزة في المؤسسة، ومن ثم دعمها، واعتبارها كقدوة للتحسين في باقي وظائف المؤسسة؛

- معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛

- تخفيض الوقت، وذلك بالاقتداء بالمؤسسات الناجحة مباشرة؛

- تشجيع التفكير الابتكاري في المؤسسة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛

- زيادة شعور العاملين بالمسؤولية وذلك بإشراكهم في تنفيذ المقارنة المرجعية؛

- زيادة الإنتاجية وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى؛

- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛

- الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة؛

- إمكانية التنويع والإبداع في أنشطة المؤسسة ومنتجاتها.

4- يجب على المؤسسة أن تكون يقظة بالقدر الذي تتصرف فيه قبل المنافسين وان تستبق التغيير من خلال الحصول على المعلومات المناسبة اسرع ما يمكن، و تعبرّ اليقظة كذلك على مدى الحيلة التي توليها المؤسسة لمحيطها المتغيّر. ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من اليقظة التي يجب ان تلم بها المؤسسة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهي:

¹ الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، مؤتمر "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان، 2008،

ندوة "تحسين التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص. 307.

² شارل هيل، جاردنث جونز، المرجع السابق، ص: 239-241.

³ Octave Gélinier, Les meilleurs pratique de management, 2^{eme} Tirage, Paris, Organisation, 1998, p 34.

- **اليقظة التكنولوجية:** وهي مجموعة العمليات والإجراءات التي تحاول بشكل دائم ومنظم استباق التكنولوجيات الجديدة المواد الجديدة أو الإجراءات المستخدمة في العملية الإنتاجية أو المجرية من قبل المنافسين المباشرين. و هي كذلك نظام يتم من خلاله تحليل ما سيحققه المنتج الجديد، حيث يتم شراء كل المنتجات الجديدة في السوق ووضعها في مركز متخصص يقوم ب¹:

- تجريب وقياس مستوى أدائها؛
- تحديد مستوى الابتكار فيها؛
- تحديد إمكانية إنتاجها وفق سلاسل كبيرة؛
- حساب وقت وتكاليف التصنيع؛
- تقييم الاستثمارات المالية إذا استلزم الأمر وضع سلاسل إنتاجية جديدة؛

- **اليقظة التنافسية:** تسعى من خلالها المؤسسة إلى التعرف على أوضاع المنافسة الحالية والكامنة من خلال تحليل الاستراتيجيات والمزايا التنافسية، وكذلك التعرف على المنتجات البديلة التي قد تشكل تهديدا لمنتجات المؤسسة. فهي تغطي محورا أفقيا.

- **اليقظة التسويقية:** يعتمد هذا النوع على محور عمودي، ويهتم بالزبائن، الأسواق (مواد، عمل)، والموردين².

- **اليقظة الإستراتيجية:** وتختص بمقاربة مستقبلية، وذلك من خلال: كيف تتموقع المؤسسة؟ على أي سوق يتم التركيز أو التخلي؟ ما هي أهم الفرص والتحديات التي تواجهها؟، و يمكن أن تقدم اليقظة للمؤسسة العديد من المزايا نذكر منها³:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة لبيئاتها؛
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ستواجهها المؤسسة؛
- وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة والمنافسة في السوق.

¹ Charles Croué. **Marketing International**, 4^{ème} édition, Belgique, de Boeck édition, 2003,p.258.

² تم التفصيل في اليقظة التسويقية في المبحث الثالث من الفصل الاول.

³ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003. ص. 75.

خلاصة الفصل الثاني:

- بعد التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ، مقومات بنائها ، ومختلف الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في بناء مزاياها التنافسية وطرق استدامتها، وبعد تحديد العوامل المؤثرة على زوال الميزة التنافسية وكذا سبل مواجهة هذه الأسباب وسبل استدامة الميزة التنافسية خلصنا إلى مايلي:
- تتوقف استدامة الميزة التنافسية على وجود حواجز تؤول دون إمكانية تقليدها من طرف المنافسين.
 - يتوقف ومفهوم الاستدامة على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي.
 - كما أن تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسة يتطلب توافر عدد من العوامل.
 - يتوقف بناء ميزة تنافسية على تلاحم أربعة عوامل أساسية هي: الكفاءات المتميزة، الجودة، الابتكار، والاستجابة إلى العملاء.
 - لا يكفي للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بل يجب عليها العمل والبحث في سبل تضمن بها إستدامتها.
 - لا يمكن للميزة التنافسية مهما كانت متميزة ومتفردة أن تستمر مدى الحياة لعدة أسباب لذلك لابد من العمل على تطويرها واستدامتها وإيجاد السبل والآليات الكفيلة بذلك.
 - وبالإضافة إلى الأساليب التي تم ذكرها بهدف الحفاظ على الميزة التنافسية ، سنتناول في الفصل الموالي الدور الذي يلعبه مفهوم التسويق الابتكاري في تحقيق هذا الهدف .

الفصل الثالث:

دور التسويق الابتكاري في تفعيل الميزة

التنافسية المستدامة

تمهيد:

تزداد أهمية النشاط التسويقي في خلق مزايا تنافسية مستدامة كلما حان الوقت لإطلاق منتجات جديدة في السوق أو إحداث تغييرات في الأساليب التسويقية من خلال عملية التسويق الابتكاري. حيث أن عملية تصميم المنتجات الجديدة، وإطلاقها، وتطبيق استراتيجيات تسويقية مناسبة من شأنه أن يخلق مزايا تنافسية في الوقت الذي أصبح فيه الابتكار في المجال التسويقي شرطاً ضرورياً لبقاء ونمو المؤسسات الاقتصادية. وبما أن العملية الابتكارية أصبحت مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً لانجازها، ناهيك عن الفشل الذي قد يصيبها في النهاية، حيث تراوح معدل فشل المنتجات الجديدة في السوق ما بين 50% إلى 95% في سنوات الستينات والسبعينيات من القرن الماضي¹!. ويرجع السبب في ذلك إلى عدم تطبيق الاستراتيجيات التي تتناسب مع موقف المؤسسة، وعدم تحديد المستهلكين الأكثر احتمالاً لشراء منتجات جديدة وعدم معرفة ما يحتاجه المستهلك حقاً، وفي ما إذا كان هناك مكان في السوق يجب ملؤه من خلال هذا المنتج الجديد، وهل المؤسسة قادرة على شغل هذا المكان بكفاءة؟.

يمكن الإجابة على هذه التساؤلات في هذا الفصل من خلال العرض إلى:

- دور التسويق في تحديد الموقف الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة الاقتصادية؛
- الدور الاستراتيجي للتسويق في تحقيق المزايا التنافسية؛
- دور التسويق الابتكاري في خلق وتفعيل الميزة التنافسية مستدامة .

¹ Alain Smadja, **Segmenter des marchés: Application pratique des techniques de segmentation dans le marketing**, 1^{er} édition, Suisse, Presses Polytechniques Romandes, 1988, p.24.

المبحث الاول: دور التسويق في تحديد الموقف الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة

إن توسيع مجال السوق التي تتمتع فيه المؤسسة بوجود ميزة تنافسية والحفاظ عليها يصبح الهدف الرئيس عند اختيار إستراتيجية التسويق. ويصبح تحديد الموقف التنافسي أهم وأفضل الطرق المتاحة لدى المؤسسة لمعرفة التوقيت والمكان المناسبين لممارسة التسويق الابتكاري المناسب من خلال مساهمة التسويق في تحديد المواقف التنافسية للمؤسسة واكتشاف الفرص التسويقية المتاحة والتعرف على ردود الفعل المحتملة لكل الاطراف. ولقد اقترح الباحثان **Maidique & Patch** أربعة مجموعات رئيسية من إستراتيجيات تسويقية يتحدد على أساسها الموقف التنافسي للمؤسسة . وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي¹:

-إستراتيجيات القائد؛

-إستراتيجيات المتحدي؛

-إستراتيجيات التابع أو المنقاد؛

-إستراتيجيات المتخصص .

وقبل التطرق إلى هذه الاستراتيجيات ، لابد من التعرف على كيفية تحديد الموقف التنافسي من خلال تحليل سوات **SWOT** الذي يتم من خلاله تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة في ظل الفرص والتهديدات التي تمنحها البيئة الخارجية. ونموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة.

المطلب الاول: تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة

يعتمد تحليل موقف المؤسسة استعمال أدوات محددة، الهدف منها إيجاد التوافق بين الفرص والتهديدات الخارجية ومكامن القوى والضعف الداخلية للمؤسسة؛ بغرض تحديد العوامل الإستراتيجية . وذلك من خلال تحديد جملة المتغيرات الخارجية التي تمتلك احتمالية عالية في الحدوث والتأثير، و المتغيرات الداخلية المتمثلة في أبرز نقاط القوة والضعف التي تواجه المؤسسة .ومن أبرز الأدوات الشائعة في مجال التحليل الإستراتيجي، ويعتبر تحليل **SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats)** ، ونموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة أهم الأدوات التي يمكن للمؤسسة استخدامها للتوصل إلى تحديد موقفها الإستراتيجي والتنافسي.

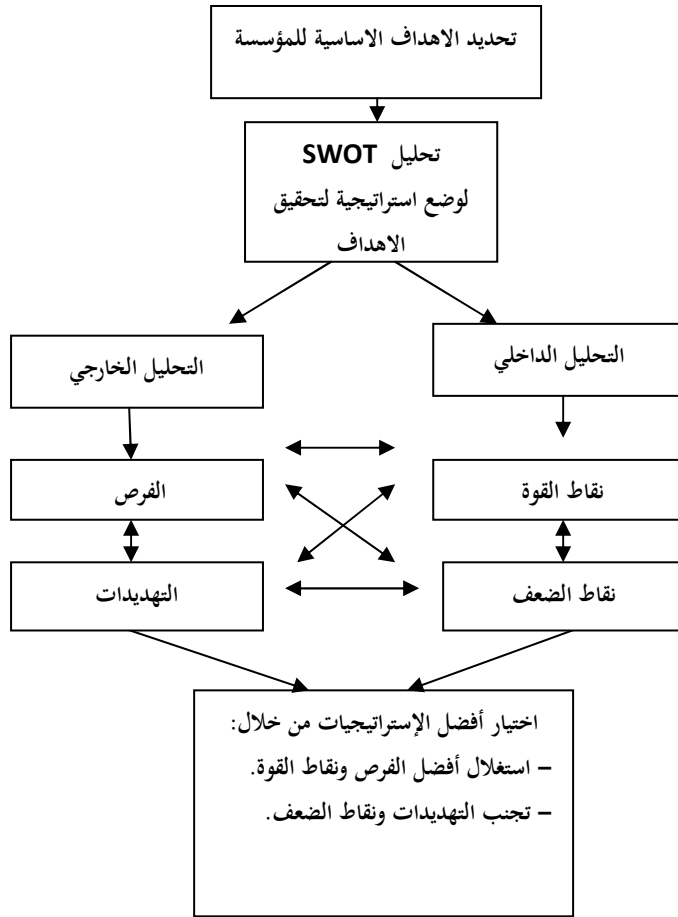
أولاً: نموذج التحليل الشائي **SWOT**

يعتمد هذا النموذج لإعداد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة على إجراء مقارنة بين الفرص وتهديدات البيئة من جهة وإمكانيات المؤسسة التي تعبر على نقاط القوة والضعف من جهة أخرى. ويتطلب تحديد نقاط القوة والضعف

¹ سامية لحول ،التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة، 2007-2008، ص.179. نقلا عن:

لدى المؤسسة توفير مجموعة من المعلومات حول حجم الموارد المالية ، وفترات الحجم، وتكاليف الإنتاج، تصورات العملاء....، كما يتطلب تحديد الفرص والتهديد المحيطة بالمؤسسة توفير معلومات حول بيئة تنافسية ، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية والثقافية .ولا تقتصر فائدة هذا النموذج على تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة وما تتمتع به من قدرات وموارد وتحديد أفضل السبل لاستغلالها في الوقت الحالي، بل تشمل أيضا تحديد الفرص التي لا تستطيع المؤسسة استغلالها حاليا والتمتع من خلالها بميزة تنافسية بسبب افتقارها للموارد المناسبة لذلك. الأمر الذي يساعدها على استغلالها في وقت لاحق، فهو يحدد موقف المؤسسة الحالي، وكيف يمكنها أن تستمر في المستقبل. حيث أنه يوفر المعلومات الهامة لتطوير الأعمال وخطط التسويق، فضلا عن تحديد الغايات والأهداف التنظيمية¹. والشكل التالي يوضح موقع التحليل الثنائي من التخطيط الإستراتيجي:

الشكل رقم (28): نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي.



Source: Ricky W. Griffin, **Fundamentals of Management**, 6th edition, USA, Cengage Learning, 2011, p.69.

¹ O. C. Ferrell, Michael Hartline, **Marketing Strategy**, 5th edition, USA, Cengage Brain, 2010, p. 122.

وتوضح مصفوفة SWOT الكيفية التي يمكن للفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة أن تتلاءم مع مجالات القوة والضعف الداخلية لها. ومن ثم يمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الإستراتيجية الممكنة والموضحة من خلال هذا الجدول:

الجدول رقم(07): مصفوفة SWOT

العوامل الإستراتيجية الداخلية العوامل الإستراتيجية الخارجية	مجالات القوة ضع قائمة من 5 إلى 10 مجالات قوة داخلية في هذا المكان	مجالات الضعف ضع قائمة من 5 إلى 10 مجالات ضعف الداخلية في هذا المكان
الفرص قائمة من 5 إلى 10 فرص خارجية للمؤسسة في هذا المكان	إستراتيجيات تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمؤسسة والاستفادة من الفرص الخارجية.	إستراتيجيات تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية.
التهديدات قائمة من 5 إلى 10 تهديدات خارجية للمنظمة في هذا المكان	إستراتيجيات تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية.	إستراتيجيات تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا، والتي تقلل مجالات الضعف الداخلية وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية.

Source: IBA , A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge, (Babok Guide), Version20, Canada, Theiiba ,2009.p.218.

كما يمكن استخدام هذه المصفوفة من جانب متخذي القرارات الإستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال.

ثانيا: تحليل قوى التنافس لبورتر

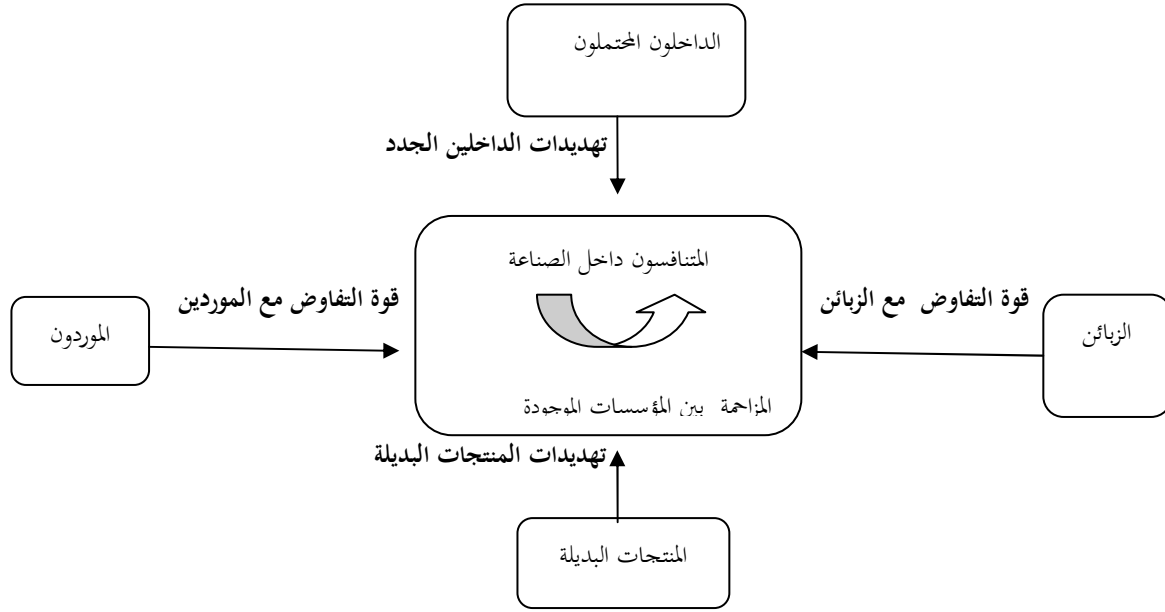
تعتبر المنافسة أهم عامل يتحكم في مدى نجاح أو فشل المؤسسة في القطاع الصناعي، وتحقيق ميزة تنافسية يعني الحصول على أفضل موقع تنافسي في هذا القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للاستفادة من نقاط ضعف المنافس¹. وفي إطار تحليل المحيط التنافسي يرى بورتر أن هناك عاملين أساسيين يتحكمان في مردودية المؤسسة ولا يمكن الفصل بينهما، يتمثل الأول في مدى جاذبية القطاع الصناعي من خلال الأرباح التي يحققها²، ويتمثل العامل الثاني في الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة مع منافسيها في نفس الصناعة، و إن هذين العاملين يتأثران بدرجة ضغط القوى الخمس المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها. ويختلف تأثير كل قوة عن الأخرى من مؤسسة لأخرى داخل القطاع الواحد ومن قطاع لآخر، وتؤثر هذه القوى على مردودية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه على التكاليف وعلى مستوى الأسعار وحجم الاستثمارات المطلوبة، كما أن امتلاك

¹ مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2009، ص.8.

² سيتم التطرق بالتفصيل إلى تحليل جاذبية القطاع في البحث الثاني من هذا الفصل.

ميزة تنافسية مستدامة يرتبط بقدرة المؤسسة على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها أطول وقت ممكن أحسن من المنافسين. ويمكن توضيح هذه القوى من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (29): القوى الخمس المكونة للمحيط التنافسي لدى بورتر



Source: Michael Porter, **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, 2nd edition, USA, The Free Press, 1998, p.4.

يمكن شرح هذه القوى كما يلي:

1-المزاومة بين المتنافسين داخل الصناعة:

تنشأ هذه الوضعية في حال ما إذا رغبت مؤسسة أو أكثر في تحسين موقعها التنافسي في القطاع عن طريق خفض الأسعار أو تحديد تشكيلة المنتجات المقترحة، وزيادة حجم الإنفاق على الحملات الإعلانية لزيادة الحصة السوقية....الخ، هذا التحسن ينتج عنه ردة فعل من قبل المؤسسات المنافسة لتدارك ما تم فقده من حصة سوقية، فتعمل هي الأخرى على خفض الأسعار إلى مستوى أدنى من المستوى السابق، ومحاولة تقديم أفضل تشكيلة المنتجات وتعزيزها بعرض خدمات مساندة، وخدمات ما بعد البيع....الخ، وتؤدي هذه الوضعية إلى فقدان المؤسسة المبادرة للتمييز الذي كانت تمتلكه مما يحتم عليها الرد على رد الفعل وهكذا¹.

2- تهديدات الداخلين الجدد:

يملك الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة مقارنة بقدرات المؤسسات المتواجدة فيه من قبل، وتكون لديهم الرغبة في الحصول على حصص سوقية أكبر، وذلك بوضع أسعار تقل عن مستواها في السوق. وتتحدد

¹ مسعود طحطوح، المرجع سابق. ص.9.

درجة خطورة هؤلاء الداخلون الجدد إلى السوق بقوة الموانع التي يفرضها القطاع، ولقد حددها بورتر في ستة موانع رئيسية هي¹:

أ- اقتصاديات الحجم:

تعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد، فإما عليهم القيام بتطبيقها من خلال رفع سقف الإنتاج ثم انتظار ردة الفعل القوية من قبل المنافسين في القطاع؛ أو القيام بإنتاج كميات قليلة تضمن دخولهم إلى السوق نتيجة ارتفاع التكاليف الثابتة للوحدة المنتجة ومن ثم ارتفاع أسعار العرض².

ب- تمييز المنتج:

ويعني ذلك أن تقوم المؤسسة المتواجدة في سوق المنافسة بوضع تحسينات على منتجاتها مقارنة بالمنافسين والعمل على الحصول على ولاء الزبون لها ومنتجاتها من خلال ما تعزز به صورتها أمامهم كالقيام بنشاطات ترويجية من خلال تقديم امتيازات للزبائن في شكل هدايا ومكافآت وتقديم خدمات ما بعد البيع وضمانات أكثر... الخ. ويشكل هذا التمييز أمام الداخلين الجدد حاجزاً قوياً نتيجة ارتفاع تكاليف التمييز إضافة إلى الوقت الطويل الذي تتطلبه صناعة هذه الصورة.

ج- الاحتياج إلى رأس المال:

يرتبط هذا الحاجز بالعنصر السابق ومفاده أن دخول مضمار التنافس يتطلب استثمار رؤوس أموال كبيرة (قد تضطر المؤسسة إلى اقتراضها) في البحث والتطوير لتمييز المنتج، وفي الدعاية والإشهار للتعريف به، وكل من هذين العنصرين محفوف بالمخاطر، لأنه من الصعب التنبؤ المسبق بنتائج هذا الاستثمار في ظل اشتداد المنافسة، وهذا ما يشكل صعوبة أمامها للدخول في هذا المضمار.

د- تكاليف التغيير:

ويقصد بها تلك التكاليف التي يتحملها العميل نتيجة انتقاله من اقتناء المنتج السابق إلى اقتناء منتج آخر من مورد آخر، وتشتمل على تكاليف تأهيل اليد العاملة، تعديل المنتج، التجهيزات الجديدة والملحقة... الخ. فحتى وإن كانت هذه التكاليف مرتفعة فيجب أن تكون لدى الداخلين الجدد القدرة على دفع الزبون إلى التخلي عن منتجات المنافسين المتواجدين في القطاع واستبدالها بمنتجاتهم.

هـ- الوصول إلى قنوات التوزيع:

باعتبار أن المؤسسات المتواجدة في القطاع تشغل كل قنوات التوزيع المتاحة، فإنه يصعب على الداخلين الجدد الحصول على قنوات لتصرف منتجاتهم، خاصة وأن للمنافسين المتواجدين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع

¹ Michael Porter, **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, 2nd edition, USA, The Free Press, 1998, pp.7-14.

² Josse Roussel, **Economie et management de l'entreprise**, Paris, L'Harmattan, 2011, p.224.

تصل إلى الحد الذي تصبح فيه علاقات خاصة ، مما يتيح لهم الاستحواذ عليها و يجبر الدّاخلين الجدد على إنشاء قنوات توزيع خاصة بهم أو الانسحاب.

و-السياسات الحكومية:

تلعب السياسات الحكومية دورا مهما في وضع الحواجز التي تمنع الدخول إلى قطاعات معينة من خلال استعمال ضغوط جبائية على نشاطات معينة، وفرض حماية البيئة من الملوثات الصناعية، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات استخدام تكنولوجيات متقدمة تتطلب استثمارات كبيرة ومكلفة.

3- تهديدات المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج الحالي المتواجد في القطاع. ووجود هذا النوع من المنتجات قد يدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. وعلى سبيل المثال¹ تتنافس المؤسسات العاملة في مجال القهوة بطريقة غير مباشرة مع المؤسسات التي تقوم بصناعة الشاي والمشروبات الخفيفة. حيث أن كلا من هذه الصناعات الثلاث تلبي نفس الرغبة لدى المستهلكين؛ وبالتالي فإن الأسعار التي تحددها شركات القهوة تتأثر بوجود كل من المنتجين الآخرين ، إذ أن ارتفاع سعر القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بسعر كل من الشاي و المشروبات في السوق يؤدي إلى تحول المستهلك إلى البدائل والتخلي عن شراء القهوة، ومنه فانه كلما كانت منتجات المؤسسة غير قابلة للإحلال بمنتجات أخرى كانت وضعيتها أفضل ومردودية القطاع اكبر.

4- قوة التفاوض للموردين

تكمن القوة التفاوضية للمورد في إمكانيته وضع الأسعار وشروط التوريد بما قد لا يتناسب مع ظروف وأهداف المؤسسة، وترتبط القوة التفاوضية للمورد بعدة عوامل يمكن تلخيصها في النقاط التالية²:

أ-تميز المدخلات: فكلما كانت المدخلات التي يقدمها المورد ذات خصائص فريدة لها قيمة بالنسبة للمؤسسة كلما زادت قدرته على التفاوض من خلال فرض الشروط المناسبة له على حساب المؤسسة.

ب- أهمية المدخلات: كلما كانت لبعض الموارد أهمية كبيرة من حيث التأثير على التكاليف الكلية وعلى تميز مخرجات المؤسسة وتنافسيتها كلما عزز ذلك من المكانة التفاوضية للمورد.

ج- العوامل الداخلية: تتمثل هذه العوامل في قدرة المورد على الوصول إلى الموارد بأقل تكلفة نتيجة استفادته من اقتصاديات الحجم الذي يكون في صالح المؤسسة للتفاوض من أجل خفض الأسعار.

د-الأهمية النسبية للتكامل الأمامي للمورد والتكامل الخلفي للمؤسسة: يستطيع كل طرف أن يفرض شروطه في حال ما إذا كانت لديه القدرة على تحقيق التكامل، فتستطيع المؤسسة مثلا الحصول على هذه المدخلات بتكلفة أقل من خلال خلق وحدات إنتاجية تحقق لها التكامل الخلفي، كما يمكن للمورد أن يحقق التكامل الأمامي عبر إنشاء فروع تستهلك ما يوفره لها من مدخلات.

¹ شارلز هل و جاريث جونز ، المرجع السابق ، ص.150.

² مسعود طحطوح، المرجع السابق.ص.11.

هـ- توفر المدخلات البديلة:

كلما كانت الموارد التي يوفرها المورد غير قابلة للإحلال بموارد أخرى كلما تحسن الموقف التفاوضي له.

5- قوة تفاوض الزبائن

يرتبط نجاح المؤسسات وبقائها بقدرتها على إرضاء زبائنهم وكسب ولائهم عن طريق تحقيق مطالبهم وإشباع رغباتهم. وعادة ما يرغب هؤلاء الزبائن في شراء منتجات المؤسسة بأعلى جودة وأقل سعر ممكن وهذا ما يشكل ضغط على المؤسسة التي تسعى إلى أرضائهم بأقل قدر ممكن من الموارد، فيسعى بذلك كل طرف إلى فرض الشروط التي تناسبه. وترتبط قوة الزبائن بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعوامل التالية¹:

أ- حجم المشتريات من القطاع : تتزايد القوة التفاوضية للزبون مع كل زيادة حاصلة في حجم مشترياته. وكلما ازدادت هذه الأخيرة كان موقفه هو الأقوى من ناحية فرض الشروط والأسعار التي تناسبه، لان عزوفه عن الشراء قد يسبب انخفاضاً كبيراً في رقم أعمال المؤسسة.

ب-المشتريات من القطاع مقارنة بالتكاليف الكلية التي يتحملها الزبون: كلما كانت مشتريات الزبون مهمة من القطاع كلما كانت حساسيته تجاه الزيادة في الأسعار أكبر وهو ما يدفعه إلى التفاوض مع المؤسسة لتحديد الشروط المناسبة للطرفين.

ج- نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبون أن يتحول من منتج إلى آخر دون صعوبة، لأن جميع المؤسسات تعرض منتجات لها نفس الخصائص، وهنا تزداد رغبة الزبون في التفاوض من أجل الحصول تخفيضات وامتيازات تجعل من الصعب عليه التحول إلى منتج آخر.

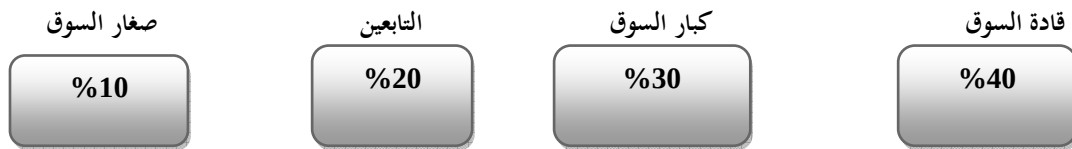
ومن خلال ما سبق يمكن القول بان تحليل مصادر القوى التنافسية الخمس ضروري بالنسبة للمؤسسة وذلك لتفادي وتقليل الآثار السلبية الصادرة عن كل قوة ، فزيادة قوة أي عامل من هذه العوامل تؤثر مباشرة على قوة المؤسسة في رفع الأسعار وتحقيق الربح، حيث تتمثل آثار هذه القوى أساساً في القوة التنافسية التي تضغط بها على المؤسسة، لذا فعلى المؤسسة متابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القوى من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تطرحها.

المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية للتسويق

تحدد الاستراتيجيات التنافسية للتسويق من خلال دور ومكانة المؤسسات داخل السوق المستهدف (قادة السوق، اصحاب التحدي، او كبار السوق، التابعين، وصغار السوق) فاذا افترضنا ان هناك صناعة تحتوي على الشركات الموضحة في الشكل الموالي:

¹ Michel Monereau, Op.cit, p.96.

الشكل رقم (30): هيكل السوق



المصدر: محمد عبد العظيم ابو النجا، المرجع السابق، ص. 289.

يظهر من خلال الشكل أن نسبة 40% من السوق تكون تحت سيطرة قائد السوق، وهو الشركة التي تملك أكبر حصة في السوق، كما أن هناك نسبة تصل إلى 30% من السوق تسيطر عليها الشركات التي يطلق عليها أصحاب التحدي أو كبار السوق وهي الشركات التي تتنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية، كما أن هناك نسبة 20% من السوق تقع تحت يد من يطلق عليهم بالتابعين وهي تلك الشركات التي تحاول أن تحافظ على حصتها السوقية من دون أي مشاكل، أما الـ 10% الباقية فتمثل صغار السوق وهم الشركات التي تعمل على خدمة قطاعات صغيرة جدا من السوق تتجاهلها ولا تهتم بها الشركات الأخرى في الصناعة. ويوضح الجدول الموالي أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها من قبل قادة السوق، وأصحاب التحدي، والتابعين، وصغار السوق:

الجدول رقم (08): استراتيجيات التسويق التنافسية.

استراتيجيات قادة السوق	استراتيجيات أصحاب التحدي (كبار السوق)	استراتيجيات التابعين	استراتيجيات صغار السوق
-توسيع رقعة السوق ككل. -حماية الحصة السوقية. -زيادة الحصة السوقية.	-هجوم أمامي كامل. -هجوم غير مباشر.	-المتابعة عن قرب (المباشرة). -المتابعة عن بعد (غير المباشرة).	-التعامل مع كل مستهلك على حدى. -التعامل مع السوق. -تقديم خدمات إلى العديد من القطاعات السوقية الصغيرة.

المصدر: محمد عبد العظيم ابو النجا، المرجع السابق، ص. 290.

أولاً: استراتيجية القائد Leader

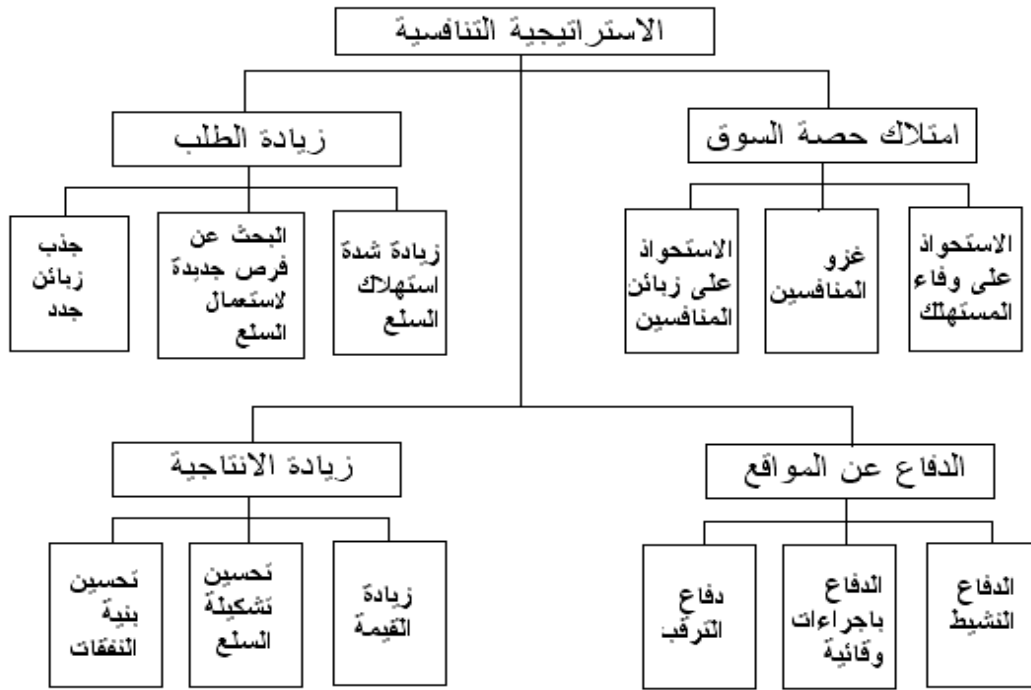
قائد السوق هي الشركة التي تمتلك أكبر حصة سوقية، وعادة ما تتفوق على الشركات الأخرى من حيث مواجهة تقلبات الأسعار، وفي تقديم منتجات جديدة وفي التغطية السوقية للتوزيع، وأيضا في مجال الإنفاق الترويجي.¹ وقد يكون القائد محل إعجاب واحترام وتقدير الشركات الأخرى العاملة معه في نفس الصناعة، وقد يكون غير ذلك، ولكن الشيء المؤكد هو اعتراف هذه الشركات بسيطرة القائد، وقد يأخذ شكل التعامل مع هذا القائد من قبل الشركات المنافسة صورة أو نمط التحدي، أو التقليد أو التجنب. ومن أجل حفاظ المؤسسة القائدة على موقعها يجب عليها أن تعمل على أربعة جهات هي:

1- أن تجد وباستمرار الفرص مبتكرة في نشاطاتها التسويقية تضمن بها زيادة الطلب الكلي.

¹فليب كوتلير، مرجع سابق، ص. 269.

- 2- أن تسعى إلى زيادة حصتها في السوق أكثر وأكثر، حتى وإن بقي حجم السوق ثابت؛
- 3- أن تقوم بابتكارات تسويقية (في المنتج، التوزيع، التسعير) تستطيع من خلالها زيادة الإنتاجية وجذب عملاء جدد بالإضافة إلى تخفيض مستوى في لتكاليف؛
- 4- أن تدافع على حصتها الحالية من السوق من خلال القيام بأعمال دفاعية وهجومية جد ماهرة، ووضع حواجز تؤول دون إمكانية تقليدها من قبل المنافسين¹. وسيتم توضيح الجهات التي يعمل فيها المتحدي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(31):الاستراتيجيات التنافسية



للقائد

المصدر: فليب كوتلير، أساليب التسويق الرئيسية، مرجع سابق، ص.272.

ومن أمثلة قادة السوق المعروفين في العالم بشكل كبير نجد شركة ول-مارت (Wal-Mart) في مجال تجارة التجزئة، وجنرال موتورز (GM) في مجال السيارات والمحركات ، وكوكاكولا (Coca-cola) في مجال المشروبات الخفيفة، وماكدونالدز (MacDonald's) في مجال المأكولات السريعة، وجيليت (Gillette) في مجال صناعة معجون وشفرات الحلاقة.²

وتستطيع الشركات القائدة ان تدعم مركزها في السوق من خلال اتباع ثلاثة استراتيجيات هي³:

1 Claude Rochet, **L'innovation, une affaire d'Etat: gagnants et perdants de la troisième révolution industrielle**, série Economie et Innovation collection L'esprit économique, Paris, L'Harmattan, 2007, p.367.

² محمد عبد العظيم ابو النجا، المرجع السابق، ص.191.

³ P. Kotler & B. Dubois & K.Keller, **Marketing Management**, 12^{ème} ed. Paris, Pearson Education, 2006, P. 402.

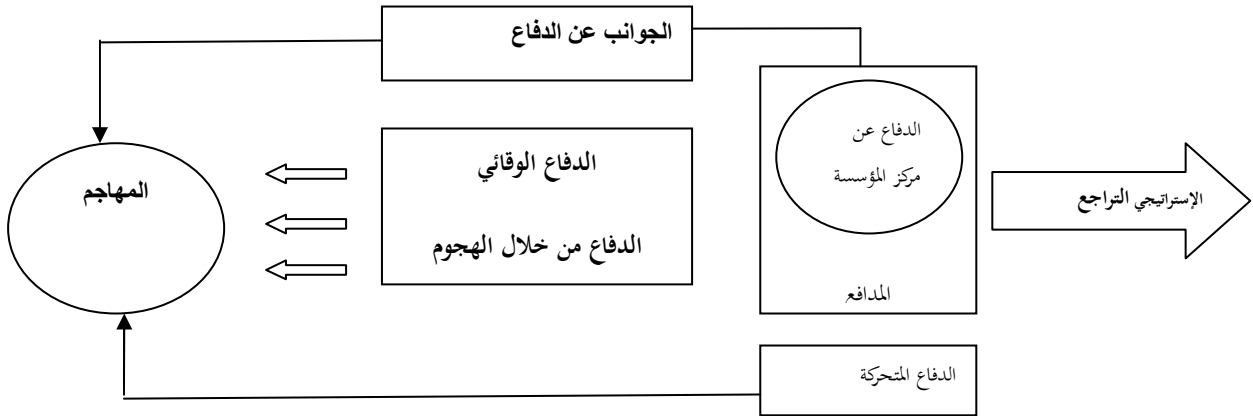
1- استراتيجة توسيع حجم الطلب الاساسي:

تسعى الشركة المتصدرة من خلال هذه الاستراتيجية الى توسيع وزيادة حجم الطلب الكلي من خلال جذب مستخدمين جدد او تنمية استخدامات جديدة لمنتجاتها، او زيادة معدلات استخدام المنتج الخاص بها من خلال ابتكار أنشطة الترويجية ورسائل اعلانية جديدة ، وتقديم بعض التخفيضات السعرية والعروض الخاصة من وقت لآخر¹.

2- استراتيجة حماية الحصة السوقية:

على الشركة القائدة حماية حصتها السوقية الحالية من أي هجوم محتمل من قبل المنافسين. فعلى سبيل المثال، أن تحمي شركة كوكاكولا نفسها من بيبسي، وجليت من بيبك وهكذا. ويجب على القائد من خلال هذه الاستراتيجية أن يبدء بمعالجة جوانب الضعف الخاصة به والتي تعتبر فرصا متاحة أمام المنافسين للهجوم عليه، كما يجب عليه الوفاء بوعوده المتعلقة بالقيمة التي سيقدمها لعملائه وابتكار قيم جديدة ترقى الى توقعاتهم، وينبغي كذلك ان يكون سعره متناسبا مع القيمة المدركة لدى المستهلك عن العلامة الخاصة بالمؤسسة و بمنتجاتها، وبالإضافة الى ذلك يكون من الضروري ان تعمل المؤسسة الفائزة جاهدة للحفاظ على العلاقات القوية التي تربطها مع عملائها²، ولقد وضع كوتلير Kotler عدة بدائل استراتيجية دفاعية فرعية تستطيع المؤسسة من خلالها المؤسسة المحافظة على الموقف الريادي وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(32): الاستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة القائدة



Source : Kotler & Dubois & K.Keller, op. cit, p406.

ويوضح الشكل أعلاه وجود ستة أنواع من الإستراتيجيات الدفاعية التي يمكن أن يستعملها القائد وهي³:

-الدفاع عن مركز المؤسسة: يتم ذلك عن طريق تقوية وتطوير تشكيلة منتجاتها وعلاماتها التجارية بالإبداع والابتكار في النشاطات التسويقية.

¹ فليب كوتلير، المرجع السابق، ص. 269.

² محمد عبد العظيم ابو النجا، المرجع السابق، ص. 193.

³ Ibid., p. 406-409.

-الدفاع عن الجوانب: يتم ذلك بإحكام مراقبة الجوانب الضعيفة من خلال إنتاج وتطوير منتجات فرعية، تتصدى بها لمهاجمة المنافسين الصغار.

-الدفاع الوقائي: ويطلق عليه اسم الدفاع من خلال الهجوم أن الوقاية خير من العلاج، حيث تحاول المؤسسة الرائدة من خلاله تقليل توقعات المنافس المتحدي بحرب نفسية تتم بتصريحات عن منتجات جديدة أو تخفيضات في الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج.

-الدفاع من خلال الهجوم المضاد: إذا اهتز موقف المؤسسة القائدة في السوق عند قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية، يجب أن تقوم بهجوم مضاد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية، كما يمكن أن تقوم بتوجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين و أن تستغل ثغراتهم.

-الدفاع المتحرك: ويتم بقيام المؤسسة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها التنافسي، ويتم ذلك إما من خلال توسيع السوق بدخول أسواق جديدة تتخذها قواعد للدفاع والهجوم، أو بتنويع استخدامات المنتج أكثر لدى العملاء.

-التراجع الاستراتيجي: إذا وجدت المؤسسة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع على وضعها في السوق، فإنها تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع، وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية القوية مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى.

3-استراتيجية زيادة الحصة السوقية :

يمكن للقائد في السوق تحقيق النمو من خلال سعيه لزيادة حصته السوقية، حيث ان زيادة صغيرة في الحصة السوقية يعني تحقيق زيادة كبيرة في حجم المبيعات . فمثلا نجد ان زيادة الحصة السوقية في سوق القهوة الأمريكي بنسبة لا تتعدى 1% يعني تحقيق زيادة في الإيرادات بمقدار 48 مليون دولار، كما أن زيادة نفس النسبة في سوق المشروبات الخفيفة يؤدي الى زيادة الإيرادات بمقدار 500 مليون دولار. وتشير الدراسات وجود علاقة طردية بين زيادة الحصة السوقية وارتفاع الربحية ، الأمر الذي دفع العديد من الشركات الى السعي لتمديد وتوسيع حصصها السوقية بغرض تحسين ربحيتها¹.

ثانيا: استراتيجيات المتحدي Challenger

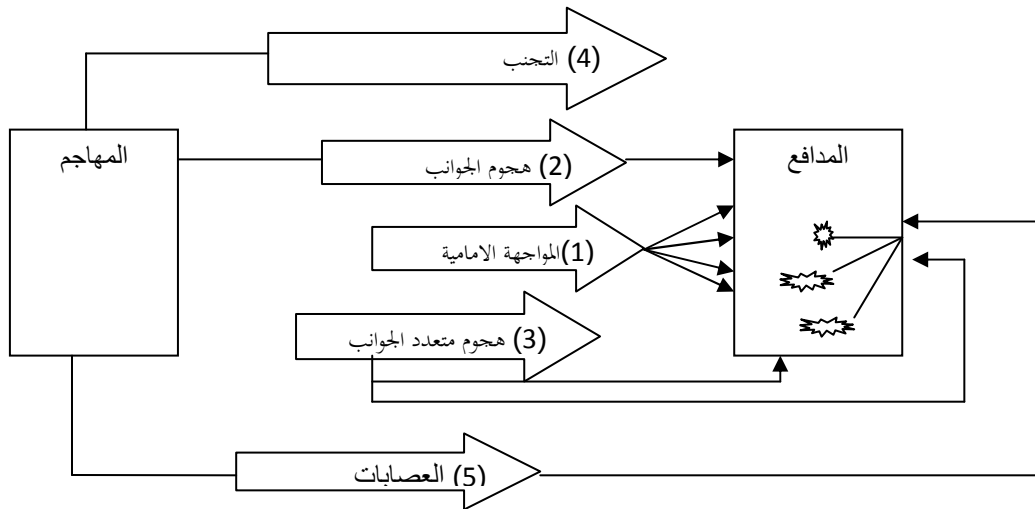
المتحدي هو المؤسسة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة ، وتتوفر على إمكانيات وموارد كافية تسمح لها بان تصبح القائدة في السوق . و تتناسب استراتيجيات المتحدي مع المؤسسات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية من خلال مهاجمة القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة زيادة نصيبها السوقي .ويتوقف نجاح هذه

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، المرجع السابق، ص.294.295.

الإستراتيجية على استخدام أسلوب الهجوم المناسب ، فإذا اختارت المؤسسة المتحدية الهجوم الأمامي المباشر فيعني ذلك أنها تريد المخاطرة بمنافسة القائد ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر.

ولنجاح هذا الهجوم يجب أن تمتلك المؤسسة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قيام القائد بخدمة السوق بشكل جيد. أما إذا اختارت المؤسسة المتحدية الهجوم الجانبي بمنافسة القائد في أجزاء صغيرة من السوق، فإن هذا الهجوم ينتظر رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة اليقظة الكاملة، و يوضح الشكل الموالي مختلف الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات المتحدية داخل السوق:

شكل رقم (33): الإستراتيجيات الهجومية للمؤسسة المتحدية



Source : : Kotler & Dubois & K.Keller, op. cit, P. 411.

وقد وضع كوتلير هذه الاستراتيجيات كما يلي¹:

1- هجوم المواجهة الأمامية (الجهي) :

تقوم المؤسسة المتحدية في هذه الحالة بشن هجوم شامل على المنافس من خلال منافسته في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره. وهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على تحطيم المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.

2- هجوم الأجنحة أو الجوانب:

تناسب هذه الإستراتيجية مع للمؤسسة التي تكون مواردها وإمكاناتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلاً من مهاجمته في مركزه توجه المؤسسة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالباً ما يسخر لها كل موارده وإمكاناته للتحصين. ويمكن أن تتبع المؤسسة عدة أساليب لمهاجمة جوانب المنافس أهمها:

وضع غلاف جديد أو عبوة سهلة الاستعمال أكثر من تلك الموجودة لدى المنافس، تقديم منتجات أكثر جودة أو استغلال ثغرات سوقية مهمة .

¹ Ibid., pp. 411-414.

3- الهجوم متعدد الجوانب :

إذا كان الهدف من الهجوم الأجنحة هو البحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف الخصم والعمل على استغلالها، فإن الهدف من الهجوم متعدد الجوانب هو القيام بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب في نفس الوقت .وتكون هذه الإستراتيجية ناجحة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية.

4- هجوم التجنب :

وهي إستراتيجية تنافسية غير المباشرة، يتجنب فيها المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس من خلال استهداف أسواق أسهل أو التركيز على مجالات جديدة لتوسيع قاعدة موارده. ويتم ذلك من خلال ثلاث مداخل وهي :التنوع غير المرتبط بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافيا، وابتكار منتجات جديدة تحل محل المنتجات الحالية.

5- هجوم العصابات :

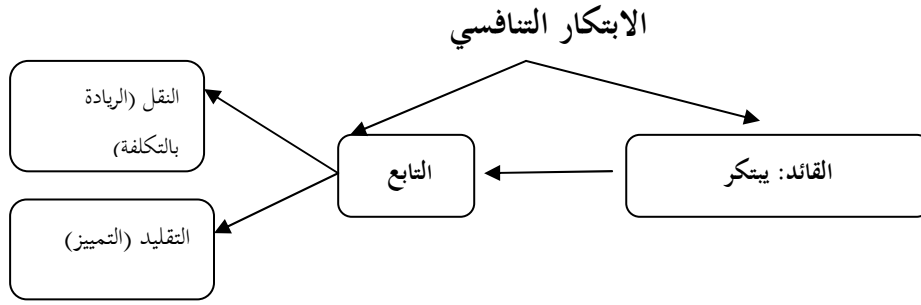
تعد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات المتاحة للمؤسسة المتحدية الصغيرة أو ذات موارد وإمكانيات محدودة، ويشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة ومتقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفا من الهجوم المضاد وحاملا ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم .ويستخدم في هذه الإستراتيجية بعض الوسائل المفاجئة مثل القيام بالتخفيضات غير المتوقعة الأسعار، أو شن هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس أو القيام بنشاط ترويجي مبتكر يحدث ارتباكاً في السوق.

ثالثا: استراتيجيات التابع Appurtenant

يمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات من قبل المؤسسات التي ليست لها القدرة والامكانيات التي تسمح لها بمواجهة وتحدي القائد في السوق. حيث ان صفة القيادة في السوق تمنح صاحبها قوة اكبر في التعامل مع التصرفات الهجومية التي يحتمل ان تقوم بها المؤسسات التابعة او المتحدية، وفي المقابل يلاحظ ان الشركات التابعة يمكنها الحصول على العديد من المزايا التي قد لا تتوافر لدى القائد. ففي الوقت الذي يعاني فيه القائد من ارتفاع التكاليف التي يتحملها بغرض تنمية وابتكار منتجات جديدة وفتح أسواق وخلق منافذ للتوزيع ومصاريف الترويج لهذه المنتجات. نجد ان المؤسسات لتابعة تقوم بالتقليد والاستفادة من خبرات القائد والتجارب التي مر بها ، الأمر الذي يمكنها من تقليد منتجات وبرامج القائد باستثمارات أقل بكثير خاصة في مجال البحث والتطوير، وبالتالي تكون هناك امكانية لتحقيق الربح من قبل هذه الشركات في السوق¹. ويمكن توضيح لك من خلال الشكل التالي:

¹ Ibid., p.416.

الشكل رقم (34): الابتكار بين الرائد والتابع



Source: Paul Bouvier-Patron, *Entreprise et innovation: Vers l'inter-organisation innovante responsable ?*, Série économie et innovation, Collection l'esprit économique, Paris, L'Harmattan, 2011, p.174.

و لا يعني ذلك ان الشركات التابعة لا تحتاج الى رسم خطط وضع استراتيجيات، اذ يجب عليها السعي باستمرار الى الحصول على عملاء يفضلون منتجاتها عن تلك التي يقدمها القادة، والعمل على الحفاظ عليهم وكسب ولائهم، بالإضافة الى السعي الى الفوز بحصة سوقية مقبولة من العملاء الجدد. وهذا يعني ضرورة قيام هذه الشركات بتحقيق التوازن المناسب بين تتبع ومراقبة القائد عن قرب بالقدر الذي يسمح باكتساب عملاء جدد من ورائه، و تجنب الوقوع في صدام ومواجهة مباشرة معه. وتعتبر الشركات الصينية أبرز مثال عن المؤسسة التابعة من خلال تقليدها أكبر المؤسسات الرائدة في العالم والاستفادة من تجاربها بتكلفة أقل¹.

وتستطيع الشركات التابعة الحصول على ميزة تنافسية في السوق الذي تقوم بخدمته سواء من خلال استخدام عناصر التمييز والاختلاف عن المنافسين، في أخذ موقع التميز، او تقديم خدمات الهامة . وبناء العلاقات القوية مع العملاء².

وكثيرا ما يتم استهداف هذه الشركات للهجوم عليها من قبل الشركات الكبيرة (أصحاب التحدي)، وبالتالي يجب عليها ان تحافظ على مستوى تكاليف مخفض في نفس الوقت الذي يجب أن تحافظ فيه على جودة منتجاتها وخدماتها عند مستوى مرتفع. ويمكن للشركات التابعة اعتماد واحدة او اكثر من الاستراتيجيات التالية³:

- إمكانات تسويقية جد قوية وفعالة : وترتبط بالقدرة على الاستثمار بكثافة في التوزيع والعلاقات العامة.
- تحسين جودة المنتج أكثر مقارنة مع الرائد؛
- تخفيض الاسعار من خلال التحكم اكثر في التكاليف؛
- تحديد المواقع المختلفة للمنتج و السعر دون التركيز على سوق معين وذلك تحسبا للوقوع في صدامات محتملة مع الشركات الكبيرة في الاسواق الحالية التي تعمل فيها؛
- تطبيق استراتيجية متخصصة تقوم على التركيز على خدمة شريحة معينة من السوق.

¹ Paul Bouvier-Patron, op.cit., p.168.

² Paul Bouvier-Patron, op.cit., p.171.

³ Ibid., p. 416

وعلى العموم يمكن القول بان هذه الاستراتيجيات تتطلب التحليل الجيد للسوق والمعرفة الدقيقة لاستراتيجية القائد، والتحديد الدقيق للعوامل التي بالامكان السيطرة عليها (تكاليف التقدم، تكاليف الانتاج، تكاليف الاستثمار في النشاطات التجارية).

رابعا: استراتيجيات المتخصص Spécialist

عادة ما تنطوي كل الصناعات على وجود شركات متخصصة في خدمة قطاعات سوقية محدودة او صغيرة ، فبدلا من السعي إلى استهداف السوق كله أو حتى قطاعات سوقية كبيرة منه، فان هذه الشركات نجدها تستهدف أجزاء من القطاعات السوقية. وغالبا ما تكون هذه الشركات صغيرة في الحجم والتي لا تملك الا قدر محدود من الموارد، كما يمكن ان تكون عبارة عن وحدات أعمال صغيرة تابعة لشركات كبيرة. ويمكن لهذه الشركات - رغم صغر الحصة السوقية التي تملكها - تحقيق مستوى مرتفع من الأرباح رغم تركيزها على قطاعات سوقية صغيرة ، ويرجع ذلك إلى سهولة خدمة هذه القطاعات الصغيرة، والتي يساعد تكوينها وحجمها المحدود على زيادة القدرة على معرفة المستهلكين فيها بدرجة كبيرة مما هو متاح في القطاعات السوقية الكبيرة. الأمر الذي يساعد كذلك على زيادة القدرة على مقابلة حاجات المستهلكين بشكل أفضل مما يمكن للشركات الكبيرة القيام به في القطاعات السوقية الضخمة¹. ونتيجة لذلك تستطيع المؤسسات الصغيرة أن تقوم بتسعير منتجاتها بشكل يغطي كل التكاليف الخاصة بها بسبب القيمة المضافة التي حققتها في التعامل مع عملائها المستهدفين، وهذا يعني أنه في الوقت الذي تستطيع فيه المؤسسات الكبيرة التي تستخدم إستراتيجية التسويق الكلي **Mass Marketing** لتحقيق أحجام كبيرة من المبيعات؛ تستطيع هذه المؤسسات المتخصصة تحقيق هوامش ربح مرتفعة². ويشترط في المجالات أو القطاعات السوقية الصغيرة التي تنشط فيها المؤسسات المتخصصة ما يلي³:

- أن يكون للمنتجات حجما كافيا من الطلب والقدرة الشرائية؛
 - أن يكون من الممكن نمو السوق مستقبلا؛
 - أن يكون مهما من طرف المؤسسات الكبرى؛
 - أن تتوفر لدى المؤسسة الموارد والمهارات اللازمة لخدمة عملائها ؛
 - أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عن نفسها في حالة الهجوم عليها.
- وتدور الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجيات حول لجوء المؤسسة إلى التخصص الذي يتخذ أشكالا عديدة أهمها:

¹ Vincent Sabourin, **L'industrie touristique: stratégie concurrentielle des entreprises**, Canada ,Presses de l'Université du Québec, 2000,p, 102.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، المرجع السابق، ص. 299.

³ Ibid., p. 418.

التخصص في خدمة نوع من العملاء أو في خدمة سوق محدد، التخصص الجغرافي، التخصص في إنتاج أحد أجزاء المنتج النهائي أو في تقديم أحد عناصر المزيج التسويقي أو في تقديم خدمات خاصة جدا. من خلال ما سبق يمكن القول انه مهما كانت الأوضاع التنافسية التي تحتلها المؤسسة، يجب عليها أن تتبنى إستراتيجية تسويق تنافسية تحقق لها الفاعلية في التعامل داخل السوق الذي تخدّمه. وتسمح لها بإجراء تعديلات مستمرة - من خلال الابتكار أو التحسين المستمر - في عناصر المزيج التسويقي لمواجهة لتغيرات البيئة والتنافسية المحتملة.

المبحث الثاني: دور الاستراتيجي للتسويق في تحقيق المزايا التنافسية

يلعب النشاط التسويقي دورا هاما في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، والذي يظهر في مختلف مستويات الإستراتيجية. فعلى مستوى المؤسسة يقدم التسويق فلسفة التوجه بالمفهوم التسويقي التي توجه إستراتيجية المؤسسة نحو بناء علاقات مربحة مع القطاعات المستهدفة. كما يقدم التسويق مدخلات للقائمين بعملية التخطيط الإستراتيجي تساعد على تحليل قوى المنافسة وفهم حركية السوق (حصة السوق، تطوير السوق، نمو الأسواق) وغيرها من المعلومات التي تساعد المخططين في التعرف على فرص السوق الجذابة وتقييم إمكانية المؤسسة في الاستفادة منها خاصة في مجال التسويق الابتكاري الذي يعتمد بدرجة أساس على استغلال هذه الفرص.

المطلب الاول: تجزئة السوق كوسيلة للبحث عن الفرص التسويقية

وتعتبر عملية تجزئة السوق أداة للبحث والكشف عن الفرص الكامنة في السوق، والتي يؤدي الاستغلال الجيد لها إلى خلق المزايا التنافسية. ويمكن النظر إلى الفرصة السوقية على أنها مجال جذب تتمتع فيه المؤسسة الاقتصادية بميزة نسبية تيسر لها التفوق فيه على المنافسين. وهي تنشأ نتيجة تفاعل قوى البيئة الايجابية التي تعمل في نفس اتجاه المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها، وتقدم الفرصة السوقية حظا وافرا للمؤسسة لإيجاد أفكار جديدة تدعم عملية التسويق الابتكاري وتساعد على توليد مبيعات جديدة في الأسواق المستهدفة¹، وتحدد جاذبية الفرص السوقية بالعوامل السوقية، مثل الحجم ومعدل النمو، وكذلك القدرة على المنافسة، وبجمللة العوامل التكنولوجية والاجتماعية والقانونية والسياسية.

أولاً: أسس تجزئة السوق

نظرا للأهمية الكبرى لإستراتيجية تقسيم السوق، فقد استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في التسويق، الأمر الذي ترتب عليه تطوير الأدوات والأسس المستخدمة في التقسيم، وترتكز عملية التجزئة السوقية على توافر العناصر التالية²:

-اختلاف استجابات الأفراد في السوق الكلي للسلعة وتشابهها في السوق الفرعي؛

¹Philippe De Woot, Gérard Koeing, *Management stratégique et compétitivité*, Belgium, Mark Ingham Edition, 1995. p.78.

² محمد ابراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002، ص.126.

-توافر إمكانية تحديد اثنتين أو أكثر من مجموعات المستهلكين الفرعية والقدرة على الوصول إليها بمزيج ترويجي مناسب؛

-قدرة المؤسسة على توجيه برنامج تسويقي مقبول للمستهلكين في كل سوق فرعية مستهدفة؛

- أن يكون العائد على عملية التجزئة مربحا وأكبر من التكاليف الفعلية في التعامل مع هذه السوق الفرعية؛

-يجب أن يكون هناك استقرار نسبي للأجزاء السوقية خلال فترة زمنية معينة.

ويمكن تجزئة وتقسيم السوق الاستهلاكي إلى قطاعات وفقا لأسس وعوامل متنوعة أهمها¹:

1-العوامل الجغرافية:

حيث يتم تقسيم السوق إلى أقاليم ، محافظات، مدن ومناطق ذات خصائص متشابهة .

2-العوامل الديموغرافية والاجتماعية:

وهي من أكثر العوامل شيوعا في الاستخدام عند دراسة تجزئة الأسواق لتوافر البيانات اللازمة والتي تشمل

السن ، والجنس ، وحجم الأسرة ، الحالة الاجتماعية ، الدخل ، المهنة ، ومستوى التعليم والطبقة الاجتماعية.

3-العوامل السيكولوجية :

وتشمل نمط حياة الفرد، شخصية المستهلك، ميوله واتجاهاته، ودوافعه.

4-العوامل السلوكية:

وتشمل معدل الاستعمال، العامل التسويقي المؤثر في الشراء، الولاء، انتظام الشراء ودوافعه.

إلا أن استخدام هذه الأسس لتقسيم السوق محدود، ويرجع ذلك لضعف قدرات المؤسسة علي تفسير التباين في

السلوك الاستهلاكي؛ وعموما يفضل الاعتماد علي أكثر من أساس واحد لتجزئة السوق لضمان النظرة الشمولية

وتفسير التباين بين شرائح السوق المختلفة. ويتم تقسيم السوق الصناعي الذي تقوم فيه المؤسسات الإنتاجية بشراء

منتج بغرض استخدامه في عمليات إنتاجية علي أساس نوع الصناعة أو الحجم أو الموقع الجغرافي².

ثانيا: خطوات تجزئة السوق

تتبع المؤسسة من أجل تجزئة السوق الخطوات التالية³:

1-معرفة وتحديد أجزاء السوق

يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات التسويقية العامة من خلال إجراء بحوث التسويق، حيث يركز الباحث

التسويقي على المجموعات من خلال إجراء المقابلات الاستطلاعية للتعرف على دوافع العملاء ومواقفهم وسلوكهم .

¹Désiré Loth, **Marketing International**, 2^{ème} édition, France, Editions Publibook, 2 006, p.45.

² Yupo Chan, **Location Theory and Decision Analysis: Analytics of spatial information technology**, 2nd edition, USA, Springer, 2001, p.4.

³ Al Hassael M.-M, **Marketing Management: Information, communication et strategies**, France, Editions Publibook , 2011. pp. 329-330.

و تصميم استبيان بهدف جمع البيانات عن خصائص المنتجات وتقييم أهميتها، دراسة صورة وسمعة العلامة التجارية، أساليب استخدام المنتج، المواقف تجاه منتج معين، ديمغرافية ونفسية المستهدفين من البحث.

2- تحليل خصائص الأجزاء السوقية الفعالة

يتم خلال هذه تحليل البيانات الخاصة ببحوث التسويق، وتقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام أساليب إحصائية معنية. تعتمد على تحليل أثر مجموعة من المتغيرات على عنصر معين .

3- تقييم مختلف الأجزاء السوقية

من خلال عملية تحليل المعلومات التي جرت في المرحلة السابقة، تأتي مرحلة تقييم كل مجموعة من العملاء من ناحية مواقفها، سلوكها، ديمغرافيتها، نفسياتها، والذين يستجيبون للمؤثرات التسويقية بنفس الطريقة وبشكل مختلف عن استجابات العملاء في القطاعات الأخرى . ويمكن إعطاء اسم لكل قطاع اعتمادا على الصفة المميزة السائدة مثل قطاع مستخدمي الحاسب في المنزل، قطاع الهواة، قطاع الفنيين والمتخصصين، قطاع المهنيين. ومن هنا فإن قطاعات السوق تتميز بالتجانس في داخلها والتباين بين بعضها البعض.

4- اختبار الهدف

يتم اختبار القطاعات السوقية المستهدفة، باختبار مدى تجاوب كل قطاع مع المعايير التالية¹:

- إمكانية القياس، أي أن تكون خصائص القطاع المزمع خدمته قابلة للقياس؛
- إمكانية الوصول إلى القطاع السوقي من خلال قنوات التوزيع المتاحة؛
- حجم القطاع، أي أن يكون القطاع المستهدف لإجراء الجهود التسويقية عليه كبيرا بدرجة تستحق هذا الجهد؛
- إمكانية خدمة القطاع، أي أن تكون المؤسسة قادرة على تصميم المزيج التسويقي قادر على استمالة عملاء هذا القطاع لاستخدام منتجاتها.

وعليه فإن تجزئة السوق تكشف للمؤسسة عن الفرص السوقية التي يمكن استغلالها في عملية التسويق الابتكاري، والبحث عن المزايا التنافسية نتيجة تقسيم السوق إلى مجموعات من العملاء لهم رغبات واحتياجات أو خصائص و سلوكيات مميزة يمكن أن تتطلب منتجات مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف . وبعد تحديد هذه القطاعات، يجب تقييم واختيار واحد أو أكثر منها من خلال الاستهداف التسويقي.

المطلب الثاني: الاستهداف السوقي والبحث عن المزايا التنافسية

إذا كانت عملية التجزئة السوقية تمكن المؤسسة من تحديد الفرص المتاحة لها في الأسواق لاستغلالها في إيجاد وتفعيل مزايا تنافسية، فإن عملية الاستهداف السوقي تسمح بتحديد القطاعات السوقية التي يمكن تغطيتها والكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل هذه القطاعات، وتتضمن هذه العملية ما يلي²:

¹ سامية لحول، المرجع السابق: ص. 149. بالاعتماد على: ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق: مدخل. تحليلي، عمان دار وائل للنشر، 2005، ص. 142.

² Al Hassael M.-m, **Marketing management : Information, communication et stratégies**, France, Editions Publibook, 2011, pp.329-330.

أولاً: تحديد القطاعات السوقية الجذابة

بعد تجزئة السوق وتحديد الفرص السوقية تقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بقياس جاذبية الفرصة الاقتصادية لمختلف القطاعات حتى تتمكن من اختيار القطاع السوقي المستهدف. حيث أن الاختيار السليم يمكن من إنجاح عملية تقييم وتحليل واف للموارد والإمكانات المتاحة ، وتحليل مواقف المنافسين التي يتم على أساسها اتخاذ قرار خدمة السوق كله، أو اختيار خدمة مجموعة أو أكثر من المستهلكين. وعليه فإن على المؤسسة تحديد أكثر القطاعات جاذبية لتكون بمثابة الهدف السوقي لها. وتحتاج لأجل ذلك القيام بتحليل الجاذبية والتحليل التنافسي لمختلف القطاعات السوقية:

1-تحليل الجاذبية :

- لقيام بتحليل جاذبية أي قطاع سوقي محتمل، يجب أخذ عدة عناصر أساسية في الاعتبار، هي¹:
- أن تكون الأجزاء السوقية متجانسة ويكون الاختلاف موجود بين الجزء والآخر؛
- وجود احتمال جيد لتحقيق مبيعات حالية ومستقبلية؛
- وجود إمكانية جيدة للاتصالات والتسويق، تحول دون تضيق الوقت ومصاريف إضافية؛
- أن يكون الجزء السوقي مربح ودائم؛
- أن يسمح الجزء السوقي للمؤسسة باستغلال الفرص الموجودة في السوق، ويضمن قدرتها على اكتشاف درجة الرضا لدى المستهلكين وتحقيقها إلى أقصى حد ممكن.
- ويساعد نموذج بورتر للقوى الخمس في عملية تحليل جاذبية القطاع للصناعة.

2- التحليل التنافسي :

يعتمد نجاح أي إستراتيجية على قوة التحليل التنافسي، فقبل أن يتم اختراق أي قطاع سوقي محدد يجب أن يسبقه تحليل دقيق لعناصر قوة وضعف المنافسين محليا ودوليا، معرفة المنافسين الحاليين المباشرين وغير المباشرين، والداخلين الجدد. وتحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة التي تسمح بفهم سلوك الشراء وتحديد أجزاء الخاصة بالمستهلكين و كسب مزايا تنافسية في القطاع².

ثانياً: معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقي

تتوقف عملية المفاضلة بين إستراتيجيات التسويق المستهدف التي تتبعها المؤسسة في تعاملها مع السوق على عدة معايير يرتبط بعضها بالمؤسسة في حين يرتبط الآخر بالمنتج والسوق وبالمنافسة كما يوضحها الشكل التالي:

¹ Michel Poulain, & Giuseppe De bartolo , La démographie appliquée à la gestion publique et des entreprises, France, Ined, 2003.pp.71-72.

² Marc Vandercammen, Marketing : L'essentiel pour comprendre, décider, agir, 2^{ème} édition ,France, De Boeck Supérieur, 2006, p, 251.

اقتصاديات الحجم	شدة المنافسة	موارد وامكانيات الشركة	المنتج/السوق		حاجات ورغبات المستهلكين	استراتيجية التسويق المركز
نتيجة طبقية	منافسة	كثرة	كبيرة	صغيرة	مختلفة	استراتيجية السوق غير المتنوع
غير مطبقة	عالية	محصورة	صغيرة	كبيرة	معقد	مختلفة

يوضح الشكل أعلاه أهم معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقى، وهى:

كلما كان العملاء في السوق متفاوتين من حيث الحاجات والرغبات والاستجابة للمؤثرات التسويقية فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع، والعكس صحيح.

كلما كانت منتجات المنظمة أكثر تجانسا كلما كان من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية مصدرها التكلفة المنخفضة. أما في حالة منتجات مختلفة وغير متجانسة فإنه يفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع.

تعكس الموارد المالية والبشرية والإنتاجية والتسويقية إمكانيات المؤسسة وقدرتها على إتباع إستراتيجية معينة . وكلما كانت هذه الموارد محدودة كلما واجهت صعوبات كبيرة في التعامل مع السوق الكلي أو مع عدد كبير من قطاعاته . ولذلك يكون من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز تكتسب من خلالها ميزة تنافسية مصدرها التخصص . أما في حالة توافر الموارد، فإن المؤسسة لديها الاختيار بين إستراتيجية التسويق المتنوع أو غير المتنوع .

4-مرحلة المنتج في دورة حياته :

عند إدخال المنظمة لمنتج جديد إلى السوق يكون من الأفضل تقديمه في شكل واحد .ومن ثم فإن إتباع إستراتيجية التسويق غير المتنوع أو المركز يكون أفضل، حيث يساعد ذلك على خلق انتباه وإدراك المستهلك للمنتج . أما إذا وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن الإستراتيجية المثلى والتي تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية مصدرها التنوع هي إستراتيجية التسويق المتنوع.

5-شدة المنافسة:

كلما زاد عدد المؤسسات في نفس الصناعة، كلما كان إتباع إستراتيجية التركيز على الأجزاء السوقية أكثر فائدة، أما إذا كانت طبيعة السوق احتكارية فليس هناك أسباب اقتصادية قوية لإتباع إستراتيجية التركيز. ذلك أن عدد المنافسين يكون محدودا الأمر الذي يمكنهم من فرض النعويات والأسعار للعلامات التجارية التي يسوقونها.

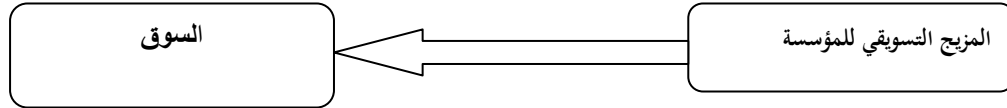
ثالثا: تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة

إن عملية تحديد إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف تتم من خلال اختيار احد الاستراتيجيات التالية:

1-إستراتيجية التسويق غير المتنوع : Undifferentiated Marketing Strategy :

يتم من خلال هذه الاستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد ومتشابه يوجه الى جميع القطاعات السوقية باعتبار انها أسواق مستهدفة، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات متماثلة وتستهلك نفس المنتج كما يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم(36): استراتيجية السوق غير المتنوع

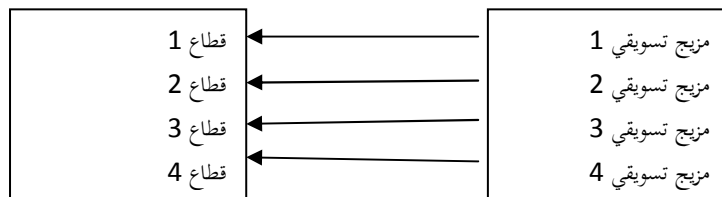


المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق:مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2010، ص.148.

2- استراتيجية التسويق المتنوع : Differentiated Marketing Strategy :

وفقا لهذه الإستراتيجية فان كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة يعتبر سوق مستهدف منفصل عن القطاعات الأخرى بما يتناسب معه، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتعامل المؤسسة مع أكثر من منتج واحد، وأن كل منتج موجه لقطاع معين، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (37) استراتيجية التسويق المتنوع

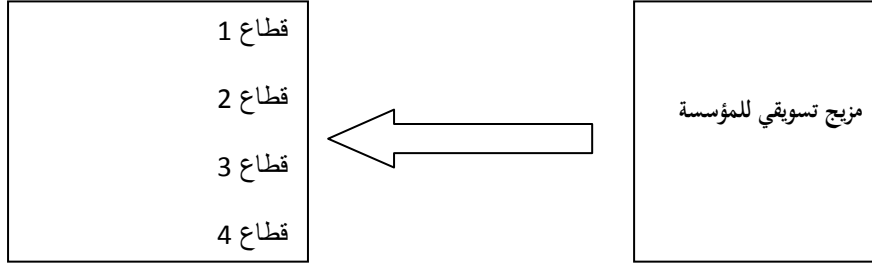


المصدر: المرجع السابق،ص149.

3- استراتيجية التسويق المركز : Concentrated Marketing Strategy :

تعتمد هذه الاستراتيجية على تركيز المؤسسة في خدمة قطاع واحد مستهدف في السوق أو عدد قليل من القطاعات السوقية من خلال مزيج تسويقي واحد. وهي استراتيجية المؤسسة المتخصصة التي عادة ما تكون مواردها المالية المحدودة ، فتركز كل جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق. الأمر الذي يؤدي بها إلى اكتساب بعض المزايا منها دراسة السوق وخدمته بكفاءة ومن ثم تحقيق مركز سوقي قوي نتيجة للخبرة التي تمتلكها والسمعة التي تحصلت عليها من السوق. ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (38): استراتيجية التسويق المركز



المصدر: المرجع السابق، ص.149.

ومما سبق يمكن استخلاص الدور الاستراتيجي للتسويق من خلال التجزئة السوقية والاستهداف السوقي في بحث وإيجاد فرص سوقية في الأجزاء التي يمكن تغطيتها من خلال تحديد أكثر القطاعات جاذبية، والتي يؤدي استغلالها بكفاءة -خاصة في مجال التسويق الابتكاري- إلى اكتساب مزايا تنافسية مستدامة. وهو ما سيتم مناقشته في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: دور التسويق الابتكاري في خلق وتفعيل الميزة تنافسية مستدامة

نظرا لصعوبة الإلمام بكل النشاطات التسويقية والمستويات التي تشغلها والمجالات التي تطبق فيها إلا أنه يمكن تلخيص دور التسويق الابتكاري في خلق وتفعيل المزايا التنافسية المستدامة من خلال استغلال أفضل الفرص السوقية المتاحة للابتكار في عناصر المزيج التسويقي وبحوث التسويق، خاصة وأن هذه العناصر هي المرآة العاكسة لكل الوظائف التسويقية في مختلف مستوياتها. وقبل التطرق إلى فعالية الابتكار في المجال التسويقي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية، سوف نتطرق في بادئ الأمر إلى التأثير المباشر لعامل الابتكار بصفة عامة على هذه الأخيرة.

المطلب الأول: الابتكار والميزة التنافسية المستدامة

لا تتوافق القدرة التنافسية للمؤسسة مع وجودها في ظروف مستقرة، ولكن على واقع وجودها في بيئة تنافسية متغيرة وضمن سوق أو عدة أسواق ، ولتحقيق التميز في هذه البيئة يجب اعتماد أحد أو كل من ميزة الريادة بالتكلفة وميزة التمييز، ويعتمد الحفاظ على كل من هاتين الميزتين على عنصر الابتكار كما يلي¹:

¹ Danièle Blondel, innovation et bien-être : Une relation équivoque, publibook edition, 2010, Paris, pp.56-69.

أولاً: الابتكار وميزة الريادة بالتكلفة أقل

إن تحقيق التميز من خلال تقليل تكاليف الإنتاج والذي يؤدي في النهاية الى التميز في الاسعار مقارنة بالمنافسين، وبغض النظر على ندرة نسبية في مدخلات المختلفة، حيث يتم تحديد التكاليف من خلال انتاجية هذه المدخلات، الامر الذي يعتمد على الابتكار من أجل تطوير الوسائل المستخدمة في عمليات الانتاج للزيادة من مردودتها. وهو ما يمكن الاستفادة من اقتصاديات الحجم، حيث أن عمليات الابتكار المستمرة (تطوير التكنولوجيا) هو العامل الاساس الذي يتم من خلاله تخفيض المستمر للتكاليف وزيادة المردود.

ثانياً: الابتكار وميزة التمييز

يلعب الابتكار دوراً مختلفاً بالنسبة لهذه الميزة ، يتمثل في إعطاء المؤسسة التي تختار المخاطرة، ربما احتكارياً يتحقق كنتيجة للسعر المرتفع الذي تضعه مقابل القيمة الإضافية التي يمنحها الابتكار للمستهلك او المستخدم في شكل منتج جديد أو خدمة جديدة، وكلما زادت درجة التعقيد في عنصر الابتكار كلما وضع ذلك حواجز امام المنافسين لتقليده، الامر الذي يدعم استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة المبتكرة. ولم يعد يقتصر الأمر على هذين الجانبين فقط ، فلقد أصبحت الابتكارات في الاقتصاديات الناجحة تركز على مجموعة جديدة من العناصر الفنية و التنظيمية التي تحقق تميز المؤسسة من ناحية أدائها الوظيفي. ولكن السؤال الذي طرحه هو : ما هي الأسباب التي تسمح لبعض المؤسسات من التغلب على أخرى في خلق والاستيلاء على قيم إضافية في ظل سوق تسوده المنافسة الكاملة؟ في محاولة للإجابة على هذا التساؤل والتي تتجاوز الإطار التحليل الذي اقترحه بورتر، إلى الاعتماد على القدرات الحيوية للمؤسسة، واستناداً على هذه الأخيرة يعتبر الابتكار كذلك له جانبين:

- يتعلق الوجه الاول بالتدمير الخلاق للقيم الاقتصادية (حسب شوميتير)، والذي يعتمد على التنافس في السعر والأداء، و يظهر في النهاية على شكل زيادة في المردود والإنتاجية.
- يتعلق الوجه الثاني بالتدمير الخلاق للمهارات المطبقة والذي ينعكس على الوجه الاول.

ورغم ذلك فان هذا الأسلوب لا يمكن الاستدلال به من دون الاعتماد على الميزة التنافسية لبورتر.

ثالثاً: من المنافسة بريادة التكاليف إلى المنافسة من خلال التمييز

لا يقتصر دور الابتكار في إمكانية تخفيض جزء بسيط من التكاليف بل يقوم بلعب أدوار عديدة في سبيل الوصول إلى ميزة تنافسية ، وذلك من خلال التنوع في تشكيلة المنتجات وتقديم خدمات جديدة تماماً تسمح بخفض تكاليف إضافية مقارنة بالابتكارات العادية، وغالباً ما يكون الحصول على ميزة تنافسية عملية معقدة ، تعتمد على تحليل القوى الخمس التي حددها بورتر والتي تحدد القدرة التنافسية للمؤسسة من زاوية الابتكار. ل يتم تحديد إستراتيجية الابتكار على ضوء الخيارات الإستراتيجية المطروحة.

رابعاً: الحصول على ميزة تنافسية تقوم على الابتكار من خلال قوى المنافسة لبورتر

في تحليله للميزة التنافسية ، يرى بورتر أنه في الظروف العادية لإستراتيجية المؤسسة تقع مسؤولية الكبيرة على القادة في السوق، حيث يتميز موقعهم بوجود قيود (بما فيها التكنولوجية) ، والهدف الأساسي من هذه الإستراتيجية

هو تعديل القيود والقواعد لصالحها داخل القطاع ، وبناء مواقع دفاعية تواجه بها القوى الخمس وتؤثر فيها لصالح المؤسسة. حيث أن القدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الأرباح يتحقق إذا ما استطاعت هذه الأخيرة الدفاع عن نفسها وبشكل مستمر ضد هذه القوى وقوى السوق.

ويمكن للابتكار ان يمارس تأثيرا فعالا على أربعة من القوى التنافسية التي حددها بورتر على الأقل وهي¹ :

1-التأثير على الداخلين الجدد:

يسمح الابتكار بوضع قيود جديدة على الصناعة وذلك من خلال:

- الحد من خطر المنافسة بزيادة الحماية القانونية (براءات الاختراع) والتي تشكل حواجز للدخول في الصناعة.
- الاستفادة من تطبيق اقتصاديات الحجم والتي من الصعب تطبيقها من قبل داخلين جدد، حيث تكون تكاليف الاستثمار بالنسبة إليهم جد مرتفعة ، وبالتالي فان أسعار منتجاتهم لا يمكن أن تتنافس مع أسعار المؤسسات التي وصلت إلى هذه المرحلة من زيادة الانتاجية.

2-التأثير على العملاء والموردين:

يمكن للابتكار ان يؤثر على الموردين من خلال فرض زيادة في جودة المدخلات التي تدخل في الصناعة ، كما انه يسمح بتقديم استخدامات أكثر للمنتجات التي يحصل عليها العملاء.

3-التأثير على المنافسين داخل الصناعة :

- يؤثر الابتكار على المنافسين في الصناعة من زاويتين مختلفتين هما :
- زيادة منافسة القطاع نتيجة زيادة التقليد لمنتجات المؤسسة المبتكرة؛
- الحد من المنافسة نتيجة ممارسة الاحتكار من خلال المنتج المبتكر.

المطلب الثاني: أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي وبحوث التسويق على تفعيل الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تلخيص دور التسويق بالابتكار في خلق المزايا التنافسية المستدامة من خلال مساهمته في الابتكار على مستوى عناصر المزيج التسويقي وبحوث التسويق، حيث تعتبر هذه الأدوات المرآة العاكسة لكل الوظائف التسويقية في مختلف مستويات.

أولا : الابتكار في مجال المنتج

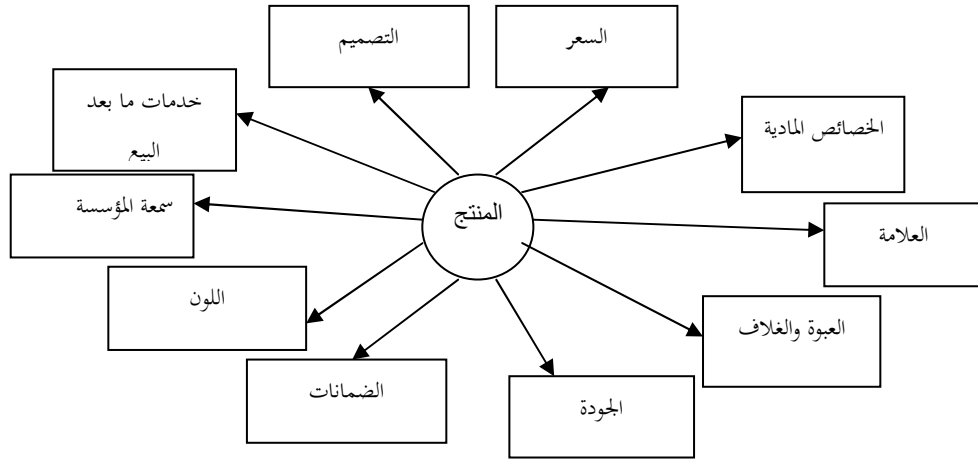
يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، والعنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر المزيج. فإذا لم يكن هناك منتج (سلعة أو خدمة) لن يكون هناك سعر أو ترويج أو توزيع.

ويعبر المنتج بشكل بسيط على "أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل"، وفي تعريف أشمل يمكن القول بأنه "خليط من الخصائص الملموسة أو غير الملموسة والمتضمنة لتشكيلة من الصفات

¹ J. Broustail et F. Frery, **Le Management Stratégique de l'Innovation**, éd. DALLOZ, 1993, pp. 78-80.

التي تميز المنتج عن غيره، والتي في مجملها تخلق الإشباع والرضا لدى المستهلك أو المستعمل¹. وهذا التعريف يمكن إن يتضح من خلال الشكل الموالي والذي يضع الأبعاد المختلفة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمنتج:

الشكل رقم (39): الخصائص المكونة للمنتج



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، المرجع السابق، ص. 267.

ويتضح لنا من خلال الشكل أن المنتج عند عرضه يتكامل مع العوامل الأخرى التي تضاف إليه، والتي تتمثل في الخدمات التي تقدم أثناء وبعد بيعه، المكانة والسمعة التي تحتلها المؤسسة المنتجة والتي تحفز على عملية الشراء، الضمانات التي يقدمها وهي تأكيد مستوى الجودة والثقة في التعامل، التعدد في الألوان والتصميم بما يتيح المجال الواسع أمام المستهلك أو المستعمل لعملية الاختيار والانتقاء.

ويكمن الابتكار في المنتج في إحداث أي تغيير أو إضافة أو تحسين أو تطوير على مواصفاته وخصائصه سواء الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة. وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في ابتكار هذا المنتج²، فقد يشمل الابتكار مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه له، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة عليه وطرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة. وكلمة المنتج الجديد لها مدلولات مختلفة يمكن توضيحها كالآتي³:

- **المنتج المبتكر جذريا:** هو ذلك المنتج الجديد والذي لم يكن موجودا أصلا في السوق وتم ابتكاره جذريا لأول مرة.

- **المنتج المطور (المحسن):** وهو المنتج القديم الذي أجريت عليه تحسينات أو تطويرات معينة لمواكبة حاجات المستهلك ولتطوير مستوى أدائه.

- **المنتج المعدل:** وهو ذلك المنتج الذي أجريت عليه تعديلات جذرية سواء كانت في التركيب أو التصميم بحيث أصبح مختلفا عن شكله السابق بنسبة كبيرة، وهذا أساس الاختلاف عن المنتج المطور.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، المرجع سابق، ص. 266.

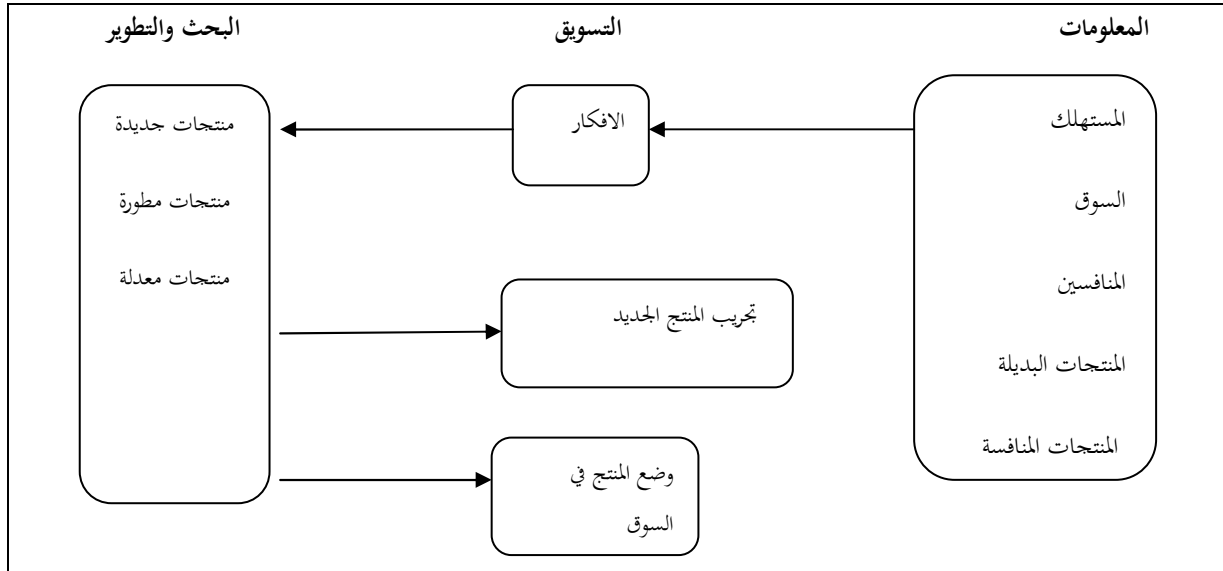
² مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، المرجع السابق، ص. 94.

³ ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، المرجع السابق، ص. 127.

- **المنتج بعلامة جديدة:** وهو منتج قديم يمكن إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لعدة أسباب منها التخلص من التقليد، أو تغيير وجهة نظر المستهلك عن ذلك المنتج خاصة إذا كانت هناك آراء سلبية تجاهه، أو لغرض الدخول إلى أسواق جديدة خارجية.

ويشترط نجاح مشاريع ابتكار منتجات جديدة وجود تكامل وثيق بين نشاطات البحث والتطوير ونشاطات التسويق، وذلك لضمان سير العملية وفق احتياجات العملاء وبأسلوب تجاري ناجح (بالاعتماد على المعلومات التي توفرها وظيفة التسويق عن العملاء وعن المنافسين في السوق). حيث أن غياب هذا النوع من التكامل يمكن أن يدخل المؤسسة في مجال المخاطرة نتيجة تطوير منتجات لا تلقى قبولا من طرف المستهلك ولا ترقى إلى تطلعاته. كما تقوم وظيفة التسويق كذلك بتجريب المنتج الجديد ووضعه في السوق، لإجراء تعديلات إضافية عليه إن استلزم الأمر و تفادي الوقوع في خسائر أكبر في حالة تدني الطلب عليه. ويمكن توضيح العلاقة التكاملية بين نشاطات البحث والتطوير ونشاطات التسويق من خلال الشكل الموالي:

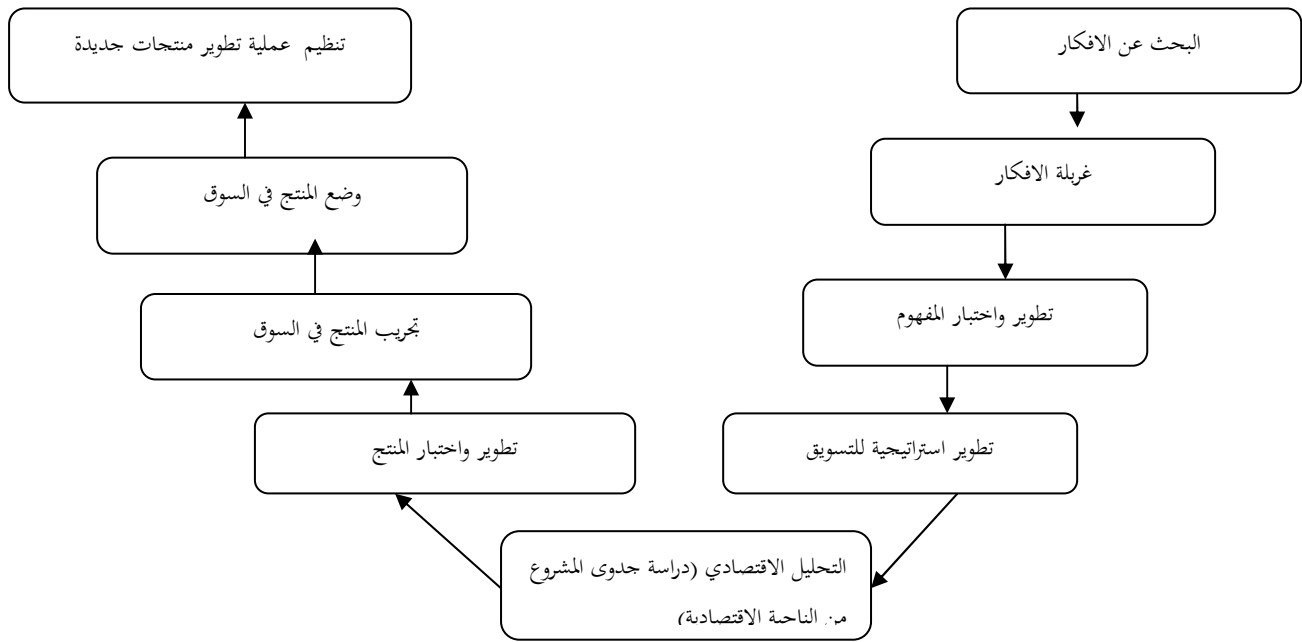
الشكل رقم(40): العلاقة التكاملية بين وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير خلال عملية ابتكار منتج جديد.



المصدر: من إعداد الطالبة

مما سبق يمكن القول أن التسويق هو المغذي الرئيسي لعملية ابتكار منتجات جديدة من خلال دعم وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة . وتتم عملية ابتكار المنتجات الجديدة بعد مراحل وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(41):مراحل العملية لمشروع ابتكار منتجات جديدة



المصدر: تم اعداد الشكل بالاعتماد على:

Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principes de marketing**, 10^{eme} edition, Pearson, France, 2010, p229.

المرحلة الأولى: البحث عن الأفكار

بعد التطرق في الفصل الأول إلى أهم المصادر التي يتم من خلالها الحصول على الأفكار الابتكارية يمكن القول بان هناك أسلوبين أساسيين يتم الاعتماد عليهما في الحصول على هذه الأفكار هما:

- الاعتماد على جهات داخلية من خلال العاملين في الشركة ذاتها؛
- الاعتماد على جهات خارجية مثل المكاتب الاستشارية المتخصصة ومراكز البحث..

المرحلة الثانية: تصفية الأفكار الابتكارية

بعد أن التطرق إلى الكيفية التي تتم من خلالها غربلة الأفكار في مجال التسويق الابتكاري ، سنتطرق من خلال مصفوفة أوميرا O'meara إلى الكيفية التي يتم من خلالها تصفية وغربلة الأفكار الخاصة بتطوير أو ابتكار منتجات جديدة:

الجدول رقم (09): مصفوفة أوميرا O'meara لتصفية الافكار الابتكارية للمنتجات الجديدة.

سئ	دون المتوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	
أ-الجانب التجاري 1-قنوات التوزيع	التركيز أكثر على قنوات جديدة	حوالي 50% من رقم الأعمال يحقق بواسطة قنوات التوزيع الحالية و50% الاخرى يتطلب استحداث قنوات جديدة	يتحدد التوزيع على حسب أهمية قناة التوزيع	كل قنوات التوزيع الحالية جد ايجابية	
2-المقارنة التشكيلة الحالية	يتوافق، مع وجود عيوب	قد يكون مكمل للتشكيلة	يساهم في التشكيلة	يملا ثغرة مهمة بالنسبة للتشكيلة او يكون مكمل اساسي	

3-المقارن سعر/جودة	سعر منخفض عن جميع اسعار المنتجات من نفس الجودة	سعر منخفض عن بعض المنتجات من نفس الجودة	سعر مطابق بعض المنتجات من نفس الجودة	سعر مرتفع عن العديد المنتجات من نفس الجودة	سعر مرتفع عن اسعار كل المنتجات الاخرى
4- القيمة الترويجية	اعلى من المنتجات المنافسة	العديد من الخصائص يمكن إثبات تفوقها على المنافسين	بعض الخصائص فقط متفوقة	مطابقة للمنافسين	لا توجد أي خصائص متفوقة
5- التأثير على بيع المنتجات الحالية	يحسن من بيع المنتجات الاخرى	يمكن ان يساعد	ليس له تأثير	يمكن ان يخفض من بيع المنتجات الحالية	يخفض بالتأكيد المبيعات
ب-استقرار وفرة الانتاج 1-دورة الحياة	طويلة	أحسن من المتوسط	متوسطة	دورة قصيرة نسبيا	غياب سريع
2-أبعاد السوق	سوق محلية ودولية -أسواق دائمة وغير فصلية	سوق محلية -مستهلكين متنوعين-مبيعات مستقرة في الحالات العادية	سوق جهوية- مستهلكون متنوعون - مبيعات فصلية	سوق محلية -نوعية واحدة من المستهلكين -وجود مشاكل في المسوقين وفي التخزين	سوق جد متخصصة -بيع مركز على فترة جد قصيرة
3-الحماية القانونية	قد يكون محمي ببراءة اختراع أن بتجربة	حماية جيدة ولكن ظرفية	لا يمكن ان يكون مبرأ لكن خصائصه سهلة التقليد	لن يكون مبرأ وبالإمكان تقليده من البعض	يمكن تقليده بسهولة من طرف الجميع
ج-الإنتاج 1-الآلات الضرورية للإنتاج	يمكن إنتاجه بالمعدات الحالية	يمكن إنتاجه بالمعدات الحالية لكن من الضروري إعادة تنظيم العملية الانتاجية	تتطلب شراء جزء من المعدات الضرورية	معظم المعدات الضرورية يجب شراؤها	يجب شراء كل المعدات
2-الكفاءات التكنولوجية	بإمكان الكفاءات الموجودة السيطرة على كل المشاكل التقنية	الكفاءات الحالية كافية	الكفاءات الحالية كافية باستثناء بعض الحالات	تكنولوجيات جديدة تتطلب استحداث جزء كبير من الكفاءات الجديدة المتخصصة	تكنولوجيا جديدة واشخاص جدد
3-المواد الأولية	بالإمكان شراؤها من احسن الموردين الحاليين	بالإمكان شراء جزء منها من موردين جدد	قد تحصل مشاكل تنظيمية في الإمداد	قد تحصل مشاكل في المداد،السعر،الجودة	امدادات عشوائية
د-الاحتمالات 1-المكانة في السوق	منتج يلي رغبات غير ملبأة	تحسن حيد مقارنة بالمنتجات الموجودة في السوق	بعض الخصائص الجديدة لها جاذبية في الاجزاء السوقية المهمة	تفوق قليل في الخصائص	ليس للمنتج أي جاذبية جديدة
2-الأثر على المنافسة	عدد المنافسين سيكون جد محدود	المنافسين يترددون في الاستثمار	ستكون ربحته قليلة في المنافسة	قد يكون هناك الكثير من المنافسين	يمكن ألي شخص أن يحقق أرباح سوقية
3-المستهلكين المختلن	عدد المستهلكين سيتزايد بشكل كبير	زيادة معتدلة	مستقر من الناحية التطبيقية	خطر تناقص عدد المستهلكين وارد	انخفاض حساس

Source: Mohamed Seghir Djitli, Le marketing, Op.cit, pp.140-141.

يتضح من خلال مصفوفة أوميرا O'meara في الجدول أعلاه أن عملية تصفية الأفكار تقيس جميع الجوانب المتعلقة بمستقبل الفكرة ، وذلك من خلال التعرف على قدرة المؤسسة واستعدادها لتحويل الفكرة إلى منتج جديد، من خلال تحديد الكفاءات والقدرات الفنية ، القانونية ، التسويقية، لإنتاجية والتكنولوجية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار المبتكرة إلى منتجات جديدة وطريقة تسويقها، و تحديد احتمالات تأثير المنتج الجديد على الحصة

السوقية للمؤسسة ، وعلى المنافسة ، و قرارات الشراء لدى المستهلك. كما تسمح باستبعاد الأفكار التي يصعب تنفيذها من النواحي المالية والفنية والقانونية والتسويقية.

المرحلة الثالثة: تطوير واختبار المفهوم

حتى يكون هناك مفهوم قابل لتطوير منتج جديد لا بد من توفر ثلاثة عناصر أساسية وفي آن واحد لخلق مفهوم جديد، وهي¹:

- **الشكل Form** : ويقصد به ذلك الشيء الفيزيائي الذي يتم خلقه، أو في حالة الخدمات هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تؤدي إلى خلق الخدمة.

- **التكنولوجيا Technology** : وهي المصدر الذي يتم من خلاله الحصول على الشكل، مثل أدوات القص والقطع، المواد الكيميائية الأخرى المستخدمة... وتعتبر التكنولوجيا في هذه القوة المطبقة من أجل عمل الأشياء، وفي أغلب الحالات تكون هناك تكنولوجيا واضحة وهي الأساس المستخدم للإبداع.

- **المنفعة أو الفائدة Benefit** : تكون للمنتج قيمة فقط عندما يحقق المنفعة الحقيقية للعميل والتي يحتاجها ويرغبها.

وحتى وإن كانت التكنولوجيا ترتبط بالعلم ، فإن المنفعة هي الأساس لأنها ترتبط بالحاجة وهي الهدف من المنتج الجديد، فعلى سبيل المثال ، إذا قامت الصناعات الدوائية بتصنيع دواء جديد فإن الغرض منه هو تحقيق منفعة معينة وهي علاج مرض معين، والمنفعة المتحققة للعملاء هي الأساس للحكم على فشل أو نجاح منتج جديد في السوق.

وبعد أن يتم تحديد مفاهيم المنتج الممكنة، يتم تصفيتها وانتقاءها للوصول إلى أقل عدد ممكن أن يخضع إلى الاختبار الذي يتم عن طريق المستهلكين من خلال بحوث السوق أو إجراء مقابلات مع العملاء (**Business to Business**) بغرض اختيار أفضل وضع للمنتج من بين المفاهيم البديلة له وتحديد المجموعة المستهدفة من المستهلكين الذين يقولون أنهم غالباً سيشترون هذا المنتج- شريطة أن يكون المنتج في المستقبل، على مقربة حقا من مفهوم الاختبار²، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم تحديد مفهوم نسبي المنتج بالمقارنة بعلامات المنافسين.

المرحلة الرابعة: تطوير إستراتيجية للتسويق

يتم تطوير هذه الإستراتيجية عبر ثلاث خطوات أساسية هي³:

- يتم في الخطوة الأولى تحديد السوق المستهدف والمواقع المختارة، أهداف المبيعات، الحصة السوقية والأرباح المحتملة خلال العامين أو الثلاثة أعوام الأولى من تسويقه، حيث أن تحديد هذه العناصر يسمح بتحديد الهدف من هذا الابتكار وبدقة.

¹ مأمون ندم عكروش وسهير ندم عكروش، مرجع سابق، ص. 188.

² Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principes de marketing**, 10^{ème} edition, op-cit, p231.

³ Op. cit., pp. 236-237.

- ويتم في الخطوة الثانية تحديد سعر البيع وطريقة التوزيع، ميزانية التسويق المقرر وضعها في السنة الأولى، الوسيلة الرئيسية للاتصال.

- وفي المرحلة الثالثة يتم تحديد الأهداف البعيدة المدى لكل من رقم الأعمال، الحصة السوقية والأرباح، إضافة إلى تطور المزيج التسويقي لهذا المنتج.

المرحلة الخامسة: دراسة الجدوى الاقتصادية للمنتج الجديد

يتم في هذه المرحلة دراسة الجدوى الاقتصادية لهذه العملية (مشروع ابتكار هذا المنتج الجديد) وذلك من خلال تقييم احتمالات البيع وتقديرات التكاليف الأرباح الممكنة بغرض تحديد العائد المالي (العائد على الاستثمار) المحتمل لهذا المنتج الجديد، ومعرفة كذلك ما إذا كان سيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة أم لا، وبالتالي تركز هذه المرحلة على¹:

- **التنبؤ بالمبيعات:** يمثل التنبؤ بالمبيعات أكبر المساهمات التسويقية التي تساعد على عملية التحليل المالي، من خلال ما يشتمل عليه من الأساليب كمية والوصفية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بحجم المبيعات مثل السلاسل الزمنية، تقديرات رجال البيع.

وتوجد نماذج كمية حديثة تعتمد على مبادئ ونماذج مفسرة لسلوك المستهلك تم تطويرها من أجل تقدير المبيعات، حيث تعتمد إلى حد كبير على النظريات المفسرة لسلوك الشرائي للمستهلك، ومن بين هذه النماذج نموذج **A-T-A-R**²:

حيث يستخدم هذا النموذج من أجل تأسيس تنبؤات حول المبيعات والأرباح، ويلجؤ إليه بكثرة في قطاعات السلع الاستهلاكية السريعة الدوران، وبشكل نموذجي عندما تكون السلع المادية متوفرة للمستهلك، بحيث يأخذها بعد شرائها ويقوم بتجربتها بعد ذلك يتم جمع المعلومات ما بعد الاستهلاك والتجريب من المستهلك وتستخدم كمدخلات لنموذج **A-T-A-R**.

إن الهدف الرئيسي هو محاولة الوصول إلى الحصة السوقية المتوقعة من المنتج الجديد عن طريق مكونات نموذج **A-T-A-R** والمعادلة التالية توضح ذلك :

$$\text{Market Share} = T \times R \times AW \times AV$$

حيث تمثل:

Trail-T: التجريب الطويل المدى (أو نسبة المشتريين الذين يحاولون تجريب المنتج مرة واحدة على الأقل).

Repeat-R: معدل الشراء على الأمد الطويل (حصة المشتريات من المنتج بالنسبة للذين قاموا بتجريبه).

AW: (Awareness) نسبة الوعي حول المنتج الجديد.

AV: (Availability) وهي نسبة توفر المنتج الجديد لدي الموزعين وتجار الجملة والتجزئة.

¹ سامية لول، التسويق والمزايا التنافسية، المرجع السابق، ص. 247.

² مأمون ندم عكروش، سهر ندم عكروش، المرجع السابق، ص. 274.

MS: الحصة السوقية المتوقعة.

R: يمثل معدل إعادة الشراء، ويمكن الحصول عليه من خلال المعلومات عن المنتجات المماثلة موجودة في السوق، كما يمكن حسابه أيضا من النموذج التبديلي.

إن النموذج التبديلي يقوم بتقدير معدل إعادة الشراء على الأمد الطويل على النحو التالي:

$$R = R_s / (1 + R_s - R_r)$$

حيث أن: **R_s**: تمثل نسبة العملاء الذين يقومون بإعادة الشراء المنتج.

و **R_r**: تمثل نسبة إعادة الشراء على الأمد الطويل.

فإذا قدمنا كل من **R_s** و **R_r** على 0.6 و 0.5 على التوالي، كما أن معدل التوافر 75 % ومعدل الوعي

85 %، فإن الحصة السوقية تحسب على النحو التالي:

$$MS = 0.18 \times 0.682 \times 0.85 \times 0.65 = 6.78\%$$

وأكثر من ذلك إذا عرف الرقم الإجمالي لمبيعات هذا المنتج، فإن الحصة السوقية المحسوبة يمكن أن يتم تحويلها إلى مبيعات طويلة الأجل، فإذا كان مجموع المشتريات مليوني وحدة، فإن المبيعات طويلة الأجل يمكن تقديرها بضرب عدد الوحدات في الحصة السوقية:

$$2000000 \text{ وحدة} \times 6.78\% = 13560000 \text{ وحدة.}$$

- **تقدير التكاليف والأرباح:** يتم الحصول على تكاليف الإنتاج والتسويق من خلال الاتصال بإدارات البحوث والتطوير، الإنتاج والعمليات، التسويق والمالية، ليتم من خلالها حساب صافي الربح عن نفس فترة تقدير المبيعات، كما يمكن تقييم الاستثمار في المنتج الجديد والتعرف على مدى جاذبيته من خلال بعض الأساليب التحليلية مثل معدل العائد على الاستثمار، تحليل الحساسية وغيرها.

بالإضافة إلى ذلك فإنه خلال هذه المرحلة يتم الإجابة على بعض الأسئلة للمساعدة على تحديد الجدوى من مشروع مبتكر¹:

- كيف سيكون المنتج الجديد قادرا على تلبية احتياجات وتفضيلات العملاء؟
- كيف يمكن الحصول على الموارد اللازمة لتطوير هذا المنتج؟
- هل هناك رؤية واضحة للمنتج النهائي؟
- ما هو الوقت المحدد لتطوير هذا المنتج؟
- هل وضعت إستراتيجية لتطوير المنتج؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المحلية والمستوردة خلال المراحل المختلفة لمشروع تطوير المنتج؟
- كيف يمكن استخدام ملاحظات العملاء لتطوير المنتج؟
- من يتحمل المسؤولية النهائية لإدارة المشروع؟

¹ J'innove en 6 étapes, fichier d'internet disponible sur le site :

<http://www.jinnove.com/fr/innovation/J-innove-en-6-etapes/3-VERIFIER-LA-FAISABILITE> consulté le 14-03-2012.

المرحلة السادسة: تطوير واختبار المنتج

بعد التأكد من فكرة تحقيق المنتج الجديد لأهداف المؤسسة ، يتم الانتقال إلى مرحلة التنمية المادية تمهيدا لاختباره في السوق، حيث يتم في هذه المرحلة تسليم المواصفات الخاصة بالمنتج التي تم التوصل إليها بعد تحديد مفهوم المنتج واختباره إلى قسم البحث و التطوير بالتنسيق مع قسم بحوث التسويق بالمؤسسة حتى تقوم بتحويل ذلك إلى منتج فعلي من خلال تحديد مواصفته والتي تشمل: الحجم، الشكل، الطعم، العبوة ، الغلاف ، مع احترام حدود التكلفة والوقت اللازم للتصنيع . وقد تستغرق عملية تطوير منتج جديد عدة أسابيع أو أشهر أو سنوات، وتتطلب الكثير من الرحلات ذهابا وإيابا بين مخابر البحث واختبارات المستهلك في الواقع. حيث تخضع المنتجات الجديدة إلى نوعين رئيسيين من الاختبار هما:

- **اختبارات فنية:** وتعلق بمدى امتثال المنتج لمواصفات صارمة للغاية للتأكد من أنه يعمل بشكل صحيح، ومن أنه آمن حتى في الحالات القصوى من الاستعمال.
- **اختبار تسويقي:** يتم من خلاله التحقق من أن هذا المنتج يستجيب لتوقعات المستهلك ، حيث يتم في المرحلة الأولى عملية التقييم الذاتي (داخل المؤسسة)، ثم يتم اختباره في السوق. وتعتبر هذه الخطوة جد مهمة قبل إطلاق المنتج في السوق.

المرحلة السابعة: اختبار السوق

على العكس من الاختبارات الذاتية التي تتم داخل المؤسسة فان اختبارات السوق تتم على عملاء حقيقيين. وفي سوق حقيقية لكن مصغرة تمثل السوق الحقيقية برمتها. حيث يتم تقديم المنتج المادي الجديد إلى عينة من الأشخاص لاستخدامه بشكل فعلي في منازلهم (في حالة السلع الاستهلاكية) أو في المؤسسات (في حالة السلع الصناعية) وبمتابعة هذه العملية، يتم الطلب من المستخدمين تقييم المنتج. وغالبا ما تستلزم هذه المرحلة إجراء اختبار في السوق من خلال عرض هذا المنتج للبيع في منطقة جغرافية محددة. كما يتم مراقبة نتائج اختبار السوق والوقوف على المبيعات الإجمالية، وعمليات الشراء المتكررة من طرف العملاء. كما يمكن للمنافسين القيام بنفس المتابعة من جانبهم.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب أو الطريقة الأفضل لاختبار السوق، من بينها¹:

- طبيعة المنتج الجديد والسوق المستهدف (استهلاكي، صناعي)؛
- خبرة المؤسسة في تطوير منتجات جديدة وفلسفة الإدارة حول إجراء اختبار السوق أم لا، والوقت متاح للاختبار، بالإضافة إلى معرفتها بمزايا وعيوب كل أسلوب؛
- رأس المال المستثمر في مشروع تطوير المنتج بالإضافة إلى قدرة وتكلفة استخدام طريقة الاختبار؛
- درجة المنافسة في سوق المؤسسة ودورة حياة المنتج الجديد.

¹ مامون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، المرجع السابق، ص. 412.

ويتم تعديل خط تصميم المنتج وإنتاجه بناء على نتائج الاختبار والتقييم، وتكون نتيجة متابعة هذه الاختبارات السوقية قيام الإدارة باتخاذ قرار نهائي بشأن الاستمرار أو التوقف عن تقديم المنتج الجديد أو المبتكر للسوق المستهدف ككل¹.

المرحلة الثامنة: طرح المنتج في السوق

تقوم وظيفة التسويق في المؤسسة بإدارة عملية طرح المنتج الجديد في السوق و تطوير إستراتيجيات وخطط التسويق اللازمة وإعداد آليات تنفيذها بنجاح. وعليه فإن إدارة طرح المنتج الجديد تعتبر من أكثر العوامل مساهمة في نجاحه. وعلى المؤسسة في هذه المرحلة اتخاذ أربعة قرارات رئيسية تتمثل في:

- توقيت طرح المنتج في السوق والذي يتوقف على طبيعة ونوع واستخدامات المنتج، بالإضافة إلى ظروف السوق ومكانة المؤسسة فيه (قائدة أم تابعة...؟)؛
- مناطق طرح المنتج التي تتوقف على حجم المؤسسة من الناحية الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية (إما أن يطرح دفعة واحدة في أنحاء السوق أو يتدرج في التوزيع من منطقة إلى أخرى حتى يتم تغطية جميع أجزاء السوق)؛
- تحديد العملاء المستهدفين حتى تركز الجهود في التوزيع والترويج على أفضل العملاء المحتملين؛
- تحديد الإستراتيجية المنافسة لتقديم المنتج للسوق، ويتطلب هذا القرار (توزيع ميزانية التسويق بين عناصر المزيج التسويقي وتحديد أولويات وتسلسل الأنشطة).

ثانيا: الابتكار في مجال السعر

يعتبر السعر العنصر الوحيد في مجال التسويق الذي يعطي ربحاً وكل العناصر الأخرى تمثل كلفاً. كذلك يعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة لأنه يمكنه أن يتغير بسرعة، وفي نفس الوقت فإن التسعير ومنافسة الأسعار هي المشكلة الأولى التي تواجه أغلبية المؤسسات لأن العديد منها لا يتعامل مع السعر بصورة جيدة وان من الأخطاء الأكثر شيوعاً هو تحديد الأسعار استناداً إلى التكلفة وبشكل مبالغ فيه أو أن تكون الأسعار غير معدلة وفقاً للتغيرات الحاصلة في السوق.

ولتحديد مفهوم دقيق للسعر يجب مقارنته بالقيمة والمنفعة التي يؤديها المنتج قيد التسعير، فالقيمة هي خاصية المنتج التي تجعله قادراً على إشباع الحاجة وتحقيق الرغبة، أما القيمة فهي المقياس الكمي لمساواة المنتج بالمنتجات الأخرى الجذابة في عملية التبادل. وبصفة عامة فإن السعر هو مجموع القيم التي يستند لها المستهلك لقاء حصوله على فوائد أو منافع امتلاك أو استخدام للمنتج أو الخدمة².

¹ حميد الطائي، بشير العلق، المرجع السابق، ص.73.

² Nozha Ibnkhayat, **Marketing des services et systèmes d'information et de documentation**, Presses de l'université du Québec. Canada. p.243. par citant du : Ph.Kotler et al. Le marketing : De la théorie à la pratique p.204.

العوامل المؤثرة على قرارات التسعير:

هناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الأسعار، والتي لها أثر فعال ومهم على قرارات التسعير وتنقسم إلى العوامل الداخلية وأخرى خارجية:

أ-العوامل الداخلية: وهي¹:

-الأهداف التسويقية: إذا كان الهدف السوقي المحدد هو إنتاج منتج ذو جودة عالية بهدف الصمود والتميز على المنافسين في السوق فإن ذلك يتطلب وضع أسعار مرتفعة، أما إذا كان الهدف هو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين بالأخص ذوي الدخل المحدود فإن هذا يتطلب فرض أسعار منخفضة وبذلك تكون إستراتيجية الأسعار محددة بشكل واسع على أساس القرارات الخاصة بالأهداف التسويقية.

-إستراتيجية المزيج التسويقي: حيث أن قرارات الأسعار يجب تنسيقها مع تصميم المنتج والتوزيع وعمليات الترويج كي يتم تشكيل برنامج تسويقي قوي ومتناسك.

-التكلفة: تشكل التكاليف الأساس الذي يعتمد عليه عند تحديد الأسعار لأن جميع المنتجات تهدف إلى تغطية كل تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لبيع المنتج وغيرها من الأنشطة الداعمة.

-اعتبارات المنظمة: على المؤسسة أن تقرر من الذي يجب أن يضع الأسعار، حيث أن الأسعار غالباً تقرر من الإدارة العليا أو من طرف مسيري الخطوط الإنتاجية، كما قد يسمح لرجال البيع بالتفاوض مع الزبائن ضمن مدى سعري معين، وغالباً ما توافق الإدارة على الأسعار المقترحة من قبل المستويات الأدنى في المؤسسة أو رجال البيع.

ب- العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات التسعير في طبيعة السوق والطلب، المنافسة وعناصر البيئة الأخرى. كما أن المستهلكين والمشتريين الصناعيين يوازنون بين سعر المنتج أو الخدمة مقابل المنفعة التي يؤديها . لذلك فعلى العاملين في التسويق أن يفهموا العلاقة بين السعر والطلب على منتجاتهم.

إضافة إلى وجود عوامل خارجية أخرى تؤثر على قرارات التسعير مثل السياسات الحكومية لرفع أو خفض مستويات الاستهلاك وتطبيق الرقابة على الأسعار، والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة. ويلعب السعر دوراً مهماً في نجاح المؤسسات في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه، وليس من الضروري أن يكون السعر منخفضاً حتى يؤثر بالإيجاب على قرار العميل بالشراء، بل يعتبر العكس صحيحاً في حالة ما إذا كان المنتج موضع الاعتبار متميزاً وذو جودة مدركة من طرف العميل، وبالتالي فإن المهم أن يكون السعر ملائماً للموقف التسويقي من ناحية المؤسسة وللموقف الشرائي من ناحية العميل والسوق الذي يتم التعامل فيه.

ويعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة إذ يمكن تغييره بسهولة وبسرعة نسبياً مقارنة مع العناصر الأخرى كالمنتج والتوزيع مثلاً، لذلك فعلى المؤسسة توخي الحذر عند تحديد أسعار منتجاتها و/أو تغييرها بالزيادة أو النقصان، بحيث تحقق أكبر قدر من العوائد أو تتجنب الكثير من الخسائر إذا ما ارتكبت خطأ في هذا المجال.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق ، ص.215-219.

ويمكن للابتكار في السعر أن يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة في الحالة التي تكون المنتجات التي يتم تسويقها بواسطة أكثر من شركة منافسة متشابهة في خصائصها ومواصفاتها وجودتها، حيث يصبح السعر في كثير من الحالات هو الأساس في تفضيل شراء منتجات هذه المؤسسة بدلا من الأخرى.

ولا يقتصر الابتكار في مجال السعر على المؤسسات التي تتعامل بالسلع، وان يمتد إلى تلك التي تتعامل في الخدمات. وليس بالضرورة أن يرتبط الابتكار في السعر بإيجاد وسيلة لتحديد سعر منخفض أو للتخفيض في الأسعار. ففي بعض المواقف قد يتم ابتكار السعر لكي تبدو الأسعار مرتفعة، إذا كان يتوقع أن يحدث هذا السعر المرتفع أثرا إيجابيا على سلوك المستهلك نحو المنتج موضع الابتكار السعري.

ولابد أن تأخذ المؤسسة -التي تود أن تبتكر في السعر- في الاعتبار خصائص المستهلكين المستهدفين عند التفكير في تطبيق هذا الابتكار، حيث أن هناك ابتكارات في الأسعار تصلح لشريحة معينة ولا تصلح لأخرى. وأن تأخذ بالاعتبار الأثر الذي يتركه السعر في نفسية العميل¹.

وهناك بعض الأساليب المبتكرة في مجال التسعير استخدمت بواسطة أكثر من مؤسسة اتسمت كلها بالنجاح من بينها²:

- أن يضع المستهلك سعر المنتج بنفسه بدلا من وضعه بواسطة المسؤولين عن هذه العملية بالمتجر، هذا مع توضيح بالقرب من أرفف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات؛

- أسلوب رد المؤسسة للمشتري بعد فترة معينة من شراؤه جزء من الثمن نقدا بدلا من الخصم التقليدي؛
- المنافسة السعرية عن طريق الإعلان بأن أسعار أقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات في أسعار بعض الأصناف خاصة خلال أيام عطلة نهاية الأسبوع؛

- أسلوب تسعير المجموعة، أي التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات كل واحدة على حده، وشراؤه كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يزيد إجمالي السعر بدرجة معقولة في الحالة الأولى عن إجمالي السعر في الحالة الثانية؛

- التسعيرة المطاطية التي تنخفض وترتفع بسرعة تبعا لأي تغير يطرأ على التكاليف أو أسعار المنافسين أو الظروف المحيطة³.

- تقديم مزايا سعرية لحاملي بطاقة اشتراك سنوية في النادي الماسي المشتركة فيه فنادق الهيلتون مثلا، وهذه المزايا خاصة بالخدمات التي تقدمها فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من بلدان العالم؛

- التسعير في وقت الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة، حيث تضع المؤسسة سعرا يكون مرتفعا في وقت الذروة - وهو الوقت الذي يكون الطلب على المنتج أو الخدمة كبيرا إلى الحد الذي يفوق العرض منه- وسعرا منخفضا في غير أوقات الذروة وذلك حتى يتم تحويل الطلب على المنتج من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه؛

¹ Lawrence A. Brown, *Innovation Diffusion: A New Perspective*, 1st edition USA, Publication Data, 1981, p.120.

² نعيم أبو جمعة، المرجع السابق، ص. 181.

³ Ibid, p.122.

- البيع بالتجزئة بسعر البيع بالجملة؛

- التسعير السيكولوجي (النفسي) أو الأسعار السيكولوجية التي تأخذ في الاعتبار نفسية العميل عند معرفته لسعر المنتج أو الخدمة، وتهدف إلى إحداث أثر نفسي مرغوب فيه لدى العميل بالشكل الذي ينعكس بالإيجاب على سلوكه عند الشراء، كالأسعار الكسرية الفردية **Odd-Prices** مثلا التي توضع في شكل أعداد عشرية وليس في شكل رقم صحيح على الرغم من قربها إلى العدد الصحيح كتحديد سعر السلعة بـ 9.99 دج بدلا من 10 دج. ومما سبق يمكن القول أن الابتكار في مجال السعر يعتبر من المدخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث يترتب عليه تحقيق المؤسسة المبتكرة الكثير من العوائد أكثر من غيرها من المؤسسات التي تتبعها في المجال.

وبالرغم من أن السعر هو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات و المحدد الهام لطلب في السوق، وبالتالي تأثيره على الوضع التنافسي للمؤسسة، إلا أنه لم يلق اهتمام الممارسين والباحثين في مجال التسويق مقارنة بالابتكار في مجالات أخرى مثل المنتج أو الترويج.

ثالثا: الابتكار في مجال الترويج

يعرف الترويج على أنه "مجموعة النشاطات التي تساهم في بناء والحفاظ على علاقات ايجابية مع جمهور المستهلكين من خلال إعلامهم وإقناع وتنشيط الطلب لديهم على ما تعرضه المؤسسة من سلع وخدمات"¹. ويهدف الترويج إلى التعزيز (التدعيم) والتذكير . ويقصد بالتعزيز التأكيد على أن القرار الذي اتخذه المستهلك (العميل) -أيا كان- قرارا صحيحا ، وبالتالي تحاول المؤسسة المروجة أن تتجنب ظهور شعور لدى العميل بالندم أو الأسف لاتخاذ مثل هذا القرار من ناحية، وإقناعه باتخاذ نفس القرار إذا ما تعرض لموقف مشابه آخر في وقت لاحق من ناحية أخرى، الأمر الذي يؤثر ايجابيا على الأداء التسويقي للمؤسسة، وعلى أدائها ككل بشكل عام. وعادة ما يشار إلى العناصر المكونة للترويج بعناصر المزيج الترويجي **Promotion Mix Variables** وتمثل هذه العناصر في الإعلان ، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات ، والعلاقات العامة والنشر، وعادة ما تكون هذه العناصر موجودة في أي عملية ترويج، ولكن بتطلب الأمر مزجها وخلطها بنسب متفاوتة من موقف لآخر ، وذلك استنادا إلى متغيرات متعلقة بالموقف من ناحية وبالمؤسسة التي تقوم بالترويج من ناحية أخرى. فعلى سبيل المثال قد تعتمد المؤسسة على الإعلان بصفة أساسية وتعتمد على عناصر الترويج الأخرى بشكل ثانوي في مواقف معينة. ويتوقف تركيب أو تكوين المزيج الترويجي في موقف معين على عدة عوامل أهمها: نوع المنتج والعميل، دورة حياة المنتج، طبيعة المنافسة، سلوك المنافسين، الموارد المخصصة للترويج، إستراتيجية قنوات التوزيع....الخ. ويتم الابتكار في الترويج من خلال الابتكار في عناصر المزيج الترويجي كما يلي:

¹ Pride & Ferrell, **Marketing**, 16th edition, south-western engage learning, USA, 2012, P.510.

أ- الابتكار في مجال الإعلان:

يعتبر الإعلان من أهم عناصر المزيج الترويجي وأكثرها استعمالاً من قبل المؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى الترويج لمبيعاتها خاصة في الظروف الصعبة، لذلك فإن عنصر الإعلان يمثل مجالاً جديداً خصص للابتكار، وربما يلي عنصر المنتج من حيث شيوع تبني وتطبيق التسويق الابتكاري فيه، و يتطلب الابتكار في الإعلان جهوداً مضمينة ورغبة أكيدة في العمل الابتكاري¹، فيجب أن يكون كاتب الرسالة الإعلانية شخص مبدع لا يأخذ الحقائق كما هي وإنما يحاول ربط بعضها ببعض في نسيج متجانس لتطوير علاقة فريدة ومتميزة. حيث يقول الخبير الإعلاني الأمريكي **Tames Young** في هذا المجال " أن الابتكار يتحقق بربط العناصر القائمة بأساليب جديدة وغير متوقعة". والأهم أن تخدم الرسالة الإعلانية المبتكرة المستهلك من حيث توفير سلعة أو خدمة تسهم في إيجاد حلول لمشاكل معينة، وتتأتى هذه الحلول من خلال استخدام المستهلك للسلعة أو الخدمة المعلن عنها². كما أن هناك عدة اعتبارات يجب الأخذ بها عند ابتكار الفكرة إعلانية هي³:

- **مراجعة العملية الاتصالية:** هل سيساعد الإعلان في إقناع المستهلك المرتقب على شراء المنتج أو استخدام الخدمة.

- **مراجعة الصورة الذهنية:** هل يتماشى مضمون الرسالة الإعلانية مع الصورة الذهنية للشركة.

- **مراجعة الجمهور المستهدف:** هل تتناسب الفكرة الإعلانية مع خصائص الجمهور الذي سيركز الإعلان على محاولة التأثير عليه.

- **مراجعة المنظومة الثقافية:** هل تتناسب الفكرة الإعلانية مع ثقافة المجتمع، عاداته، معتقداته، ديانته، والظروف السياسية المحيطة به.

كما أن هناك بعض الملاحظات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في الإعلان الابتكاري، أهمها ما يلي⁴:

- استخدام روح الدعاية والمرح بشكل مبتكر في الإعلانات؛
- أن يكتسي إثارة الفضول دوراً أساسياً في فعالية الرسالة الإعلانية؛
- استخدام المفاجأة أو الأحداث غير المتوقعة بشكل مبتكر في حدود معقولة دوراً مهماً في الأثر الإيجابي للإعلان؛
- ضرورة اختبار الإعلان المبتكر قبل تقرير استخدامه على نطاق واسع؛
- ضرورة أن يأخذ الإعلان الابتكاري في الاعتبار القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الذي يتم استخدامه فيه، بالإضافة إلى ما هو مقبول وما هو مرفوض، بحيث لا يدخل في مجال المرفوض، حتى ولو كان الابتكار يبدو أنه سيحقق أثر غير عادي على فعالية الإعلان؛
- تجنب الإعلان الابتكاري الذي يسيء إلى المنافسين بشكل أو بآخر؛

¹ Nicholas J. Webb, Chris Thoen, **The innovation playbook: A revolution in business excellence**, 1st edition, USA, Publication Data, 2010, p.85.

² يشير علاء، الإبداع والابتكارية في الإعلان: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الاردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص.115.

³ رانيا ممدوح محمود صادق، تأثير ثقافة الخوف على ابتكار الفكرة في الإعلان التلفزيوني، مؤتمر فيلادلفيا الدولي الحادي عشر: ثقافة الخوف، أيام 24-26 أبريل 2006، ص.3.

⁴ نعيم أبو جمعة، المرجع السابق، ص ص 221-222.

- عدم إجبار الموجه إليهم الرسالة الإعلانية على رؤيتها؛
- الابتكار في العنوان الرئيسي في الإعلان لابد أن يكون قادراً على الدلالة على جوهر الرسالة الإعلانية أو المنتج موضع الإعلان.

وخلاصة القول، فإنه يمكن للابتكار في مجال الإعلان أن يدعم ويساند الابتكار في مجالات أخرى للتسويق خاصة في مجال المنتج الجديد، حيث لابد من إيصال الاستخدامات الجديدة المتعلقة به للمستهلكين وإقناعهم بها، ناهيك عن الدور الذي يلعبه في إيصال المعلومة التي يتم من خلالها التمييز بين ما تقدمه المؤسسة وما يقدمه المنافسون. وعلى الرغم من الدور الفعال للإعلان الابتكاري في تحقيق المزايا التنافسية وديمومتها، إلا أنه لا يمكن أن ينجح في تحقيق هذا الهدف بدون مساعدة الوسائل الأخرى للترويج.

ب- الابتكار في مجال البيع الشخصي

يتمثل البيع الشخصي في الاتصال المباشر بين رجال البيع والمشتري وبشكل مباشر بهدف التشجيع على تحقيق عملية الشراء للسلعة أو الخدمة¹. حيث يمكن لرجال البيع أن يتحسسوا مشاكل المستهلكين ودرجة ملائمة المنتج لحاجاتهم ورغباتهم من خلال التفاوض، كما يمكنهم بناء علاقات شخصية معهم. ويمكن إيجاز أهداف البيع الشخصي فيما يلي²:

- الاتصال المباشر بالمستهلكين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة؛
 - تقديم خدمات ما بعد البيع؛
 - بناء علاقات وثيقة مع المستهلكين وكسبهم بصفة دائمة؛
 - إقناع الزبائن على الشراء وحثهم على تكراره؛
 - تزويد المؤسسة بجميع المعلومات اللازمة عن المستهلكين والعوامل المؤثرة في السوق.
- ويمكن اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي لتفعيل وزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى فيها وهي البحث عن العملاء المرتقبين وحتى المرحلة الأخيرة منها وهي المتابعة. وبذلك يعتبر رجل البيع عنصراً هاماً من نظام المعلومات التسويقية. ويجب أن يركز رجل البيع أولاً على العميل ثم على المنتج، لأنه يعتبر نقطة الوصل بين المنظمة والعملاء.
- ويمكن للرجال المتفوقين في المبيعات البيع من خمسة إلى عشرة أضعاف ما يبيع رجل المبيعات العادي، كما ينجزون مبيعات تكلفتها أقل مقارنة بعائد المبيعات أكثر من رجال المبيعات العاديين.
- ومهما كانت أهمية رجال البيع، إلا أن المنظمات تستمر في البحث عن طرق تقلل بها حجم فرق المبيعات وتكلفتهم ولهذا الغرض تلجأ إلى عدة أساليب، منها ما يلي³:

¹ ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، المرجع السابق، ص. 160.

² بشير علاق، المرجع السابق، ص. 117.

³ سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية، المرجع السابق، ص. 254.

- زيادة فريق المبيعات في الداخل مقارنة بفريق المبيعات في الخارج، حيث أدركت الكثير من المؤسسات ضرورة التوسع في عملية التسويق بالهاتف لتغطي عملاء أكثر والذي يفضل العديد منهم التعامل مع رجال البيع عبر الهاتف على التعامل معه شخصيا . وكلما تقبل رجال البيع والعملاء التعامل بالتجارة الالكترونية كلما انخفضت تكاليف البيع الشخصي.

- البيع عن طريق الموزعين، إذ تعين المؤسسة التي تسعى وراء تغطية سريعة للسوق موزعين لمنتجاتها والذين لهم فرقهم الخاصة من مندوبي المبيعات . ولكن مع نمو حجم أعمال المؤسسة تكتشف عمليا أنه أمر أكثر اقتصاديا إذا ما شكلت مبيعات خاصة بها.

- البيع في المنزل، وهي طريقة دارجة منذ القدم إلا أنه تم التركيز عليها حاليا بقوة.¹

- ميكنة البيع، فقد يتم التخلي عن بعض مكاتب البيع وتعويضها بجهاز كمبيوتر متنقل لرجال البيع.

- تزيد إنتاجية رجال البيع بعدم وجود ضغوطات الإشراف المباشر من خلال مدير المبيعات ومن خلال تخصص كل منهم بمجالات معينة.

ج- الابتكار في مجال تنشيط المبيعات

يعتبر كذلك تنشيط المبيعات مجالا خصبا للابتكار. وتحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه، لكي تتميز عن غيرها وتحقق الأهداف المرجوة منه . هذا ويلاحظ أن بعض الوسائل المبتكرة والتي تم عرضها في مجال الابتكار السعري لها أثر على تنشيط المبيعات، بل تعتبر أدوات أساسية لذلك² . وبالإضافة إلى تلك الوسائل المتعلقة بالسعر هناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن أن يتم اللجوء إليها في تنشيط المبيعات، ومنها³:

- حافز المستخدم المتكرر، حيث يتم مكافأة العميل الذي يقوم بتكرار الشراء لمنتج معين . ويؤدي هذا

الأسلوب إلى إيجاد ولاء من قبل العميل للتعامل مع مؤسسة معينة وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة بواسطة المؤسسات الخدمية.

- المسابقات والألعاب، حيث يتنافس المستهلكون للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلية أو الإبداعية . وهي تستخدم بهدف زيادة الحركة والتحول في متاجر التجزئة، وزيادة تكرار تعرض المستهلكين لرسائل ترويجية.

- ارساء الرعاية الفعالة، إذ يجب تطوير تفكير جديد حول أفضل استخدام للرعاية وخاصة الرياضية لرفع المبيعات بفعالية، وتعزيز التفضيل للمستهلك بالماركة التجارية.

¹ Ibid, p. 120.

² Faridah Djellal, Faiz Gallouj, **Nouvelle Economie des Services et Innovation**, France, L'harmattan, 2002, p.219.

³ زهير الحردب، المرجع السابق، ص.230.

د- الابتكار في مجال العلاقات العامة

تتمثل العلاقات العامة في عملية خلق وحفظ وتشجيع إقامة علاقات قوية ذات قيمة مع المستهلكين، على أن تكون هذه العلاقة مريحة للمؤسسة وطويلة الأمد مع المستهلكين من خلال تحقيق الإشباع الأمثل لديهم¹. وبما أن العلاقات العامة تقوم كذلك على خلق وحفظ وتشجيع إقامة علاقات قوية ذات قيمة مع العملاء فإن الابتكار في العلاقات العامة يكون عن طريق الاعتراف والإقرار بأهمية العميل وتطوير أساليب تستطيع المؤسسة من خلالها تبني وإدامة أفضل العلاقات معه. والواقع أن العلاقة المتنامية مع العميل والسعي لتحقيق رضاه وكسب ولائه صارت تمثل ميزة تنافسية وأفضلية تنافسية أيضا على لمنافسين.

ومن بين الأساليب المبتكرة في إقامة هذه العلاقات القوية²:

- الاهتمام بالعملاء الحاليين بنفس طريقة اهتمامها باستقطاب عملاء جدد. حيث أن انتهاج هذا المدخل التفاعلي المبتكر لتكريس ولاء العملاء إلى أقصى درجة وإقامة الحواجز في وجه الشركات المنافسة.
- تفصيل منتجاتها وخدماتها وتطويرها وطرحها وفقا لحاجات ورغبات كل عميل على حدة.

هـ- الابتكار في مجال النشر:

وهي الوسيلة غير الشخصية والمجانية للترويج عن السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة تكون معروفة أحيانا. وتستخدم المؤسسة هذه الوسيلة بهدف زيادة معرفة المستهلك بها وبسلعها وخلق شعور إيجابي اتجاهها³. ونظرا لكون النشر يأتي في شكل خبري ويحتوي على حقائق بصفة أساسية ويخرج عادة عن نطاق المنظمة التي يتم النشر عنها، فإن الابتكار في النشر لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر، وإنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر.

وبذلك فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية و/أو إدارية بشكل عام والتي قد تكون مبتكرة ثم

يتم اختيار ما يتم نشره منها، مما يحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المؤسسة. ويمكن أن يكون الابتكار كذلك في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلام واسعة الانتشار وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح المؤسسة وليس ضدها، ومن بين الوسائل المبتكرة التي تم اعتمادها في مجال النشر ما يلي⁴:

- توجيه دعوة لمسؤول كبير في الدولة لحضور حفل افتتاح فرع جديد للشركة، أو بدء تقديم منتج جديد لها، أو لانتقالها إلى مقر أو مبنى جديد، وغير ذلك من المناسبات، بحيث تندفع وسائل الإعلام لتغطية هذا الحدث؛ ليس بسبب الشركة، وإنما بسبب المسؤول الكبير.

¹ محمود جاسم محمود الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، المرجع السابق، ص. 268.

بشير عباس محمود علاء، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي: واقع آفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر

² 2002، ص. 32.

³ زهير الحردب، المرجع السابق، ص. 227.

⁴ نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص. 215-216.

- التبرع للجمعيات الخيرية والمؤسسات التي تعمل في مجال النشاطات الاجتماعية، خاصة إذا تم التبرع أثناء حفل مقام لهذا الغرض، حيث عادة ما يتم تغطية ذلك إعلاميا، ونشر الأخبار عن المساهمين فيه.
- المساهمة في التخفيف عن المنكوبين وأسر ضحايا أحداث معينة، مثل منكوبي الزلازل والفيضانات، بحيث تكون المؤسسة انطباعا طيبا عنها لدى الجماهير، بتقديم بطانيات ووجبات غذائية و خيم لإيواء المنكوبين ، فمن شأن هذه الأفعال أن تحدث ضجة عبر وسائل الإعلام خاصة في الظروف الساخنة للكوارث، وتكون مادة تحريرية وخبرية جيدة للمؤسسة، الأمر الذي يجعل من النشر وسيلة فعالة، ويحقق الأهداف المرجوة منه.

رابعا: الابتكار في مجال التوزيع:

يتمثل التوزيع في مجمل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لوحدها أو بمعية مؤسسات أخرى، لتسهيل عملية تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك في المكان والزمان والكمية التي تتناسب مع إشباع رغباته¹.

ويلعب التوزيع -حسب هذا المفهوم- دورا أساسيا في خلق المنافع المكانية، والزمنية والحيازة، من خلال الأنشطة المختلفة ذات الصلة به كالبيع والشراء والنقل والتخزين وتنفيذ الأوامر، وخدمة العملاء، والعرض،... الخ. ولولا وجود نشاط التوزيع، لما تمكن المستهلك من الحصول على ما يحتاجه من منتجات بالجودة التي يطلبها، وبالكمية المناسبة والسعر المناسب وفي الوقت والمكان المناسب. لذا فعلى المؤسسة بذل ما في وسعها لكي يكون نشاط التوزيع لديها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة. ومن ناحية أخرى فإن على العاملين في هذا النشاط أن يقوموا بكل ما من شأنه أن يمكن من أداء مهامهم على أحسن مستوى، وبالشكل الذي يحقق أهداف مؤسستهم ويرضي عملاءها، وذلك من خلال العديد من المداخل التي يعد الابتكار أحدها- بل ربما أهمها.

وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الابتكار فيها كل من المؤسسة المنتجة والعملاء، فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم وشكل منفذ التوزيع نفسه. وقد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع، والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى، وغير ذلك من الأنشطة أو المجالات².

وفيما يلي بعض أساليب التوزيع الابتكاري والتي تتراوح ما بين أفكار بسيطة و معقدة، وأن بعضها قد يصلح في بيئات معينة دون الأخرى، كما يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية أو أكثر³:

- مستويات وضع الأصناف على الأرفف وتصنيفها بطريقة جذابة ، فمن الابتكارات الناجحة في مجال التوزيع طريقة وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن يقع عليها نظر المستهلك مباشرة. الأمر الذي يدفع إلى الشراء حتى وإن لم تكن هناك نية لذلك.

¹ Marc Vandercammen , **Marketing- l'essentiel pour comprendre, décider et agir**, 2^{ème} édition, Belgique, Edition de Boeck université, Bruxelles ,2006,p.384.

² Marc Dupuis, **Innovation dans la distribution : Les paradoxes de la prospective** , Document d'internet disponible sur le site : www.escp-eap.eu/conferences/marketing/pdf_2002/dupuis.pdf ,(Consulté le 10/02/2012).

³ سامية لحول، المرجع السابق ، نقلا عن : ثابت عبد الرحمان وآخرون، المنشآت التسويقية: مدخل وصفي وتحليلي، الكويت ، دار الفلاح للنشر ، 1993.

- ابتكارات متنوعة في متاجر السوبر ماركت مثل تزويد عربة التسوق بآلة حاسبة، وجود كافيتريا ولعب أطفال في المتاجر، الموسيقى المانعة للسرقة...، والتي يمكن أن تمثل ميزة تنافسية للمتجر بالمقارنة بتلك التي لا توجد به مثل هذه الخدمات والتسهيلات.
- البيع الآلي، ويعتبر أحد الابتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر. والذي يتم باستخدام الماكينات (الآلات) في تصريف المنتجات، مثل تلك الماكينات الخاصة ببيع القهوة، الشاي والمشروبات الخفيفة. حيث لا تحتاج إلى مساحات كبيرة ولا إلى مندوبي بيع.
- البيع من خلال حفلات منزلية، أي بإقناع ربات البيوت بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال تنظيم حفلات بالمنزل، نظير حصولهن على مكافآت.
- البيع بالتجزئة إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت.
- التسويق من خلال التلفاز، ويتمثل الابتكار في التسويق من خلال التلفاز في استخدام أحد وسائل الاتصال الجماهيري المهمة، وما تتمتع به من إمكانيات عرض مزايا مختلفة لتسويق المنتجات بما فيها طريقة التوزيع، حيث أصبح توجد قنوات تلفزيونية تعرض إعلانات عن المنتجات و تقدم بعدها مباشرة أماكن تواجدها عبر أنحاء العالم، ويتم إيصاله إلى المستهلك بمجرد الطلب عليه عبر الهاتف .
- وبذلك يمكن التوصل إلى الأفكار المبتكرة في مجال التسويق من خلال متابعة التطورات التكنولوجية في الجوانب الحياتية المختلفة، والتفكير في كيفية استغلالها لخدمة التسويق¹.

خامساً: الابتكار في بحوث التسويق

عرف كل من **Pride & Ferrell** بحوث التسويق على أنها "نظام لجمع وتحليل وتفسير المعلومات التي تساعد رجال التسويق على حل مشكلات محددة أو الاستفادة من الفرص التسويقية"².

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها " تلك الوظيفة التي تربط بين المستهلك أو الجمهور وبين القائمين بالنشاط التسويقي من خلال المعلومات التي توفرها ليتم استخدامها في تحديد الفرص والمشكلات التسويقية وتساعد على توليد وتحسين وتقييم التصرفات التسويقية وتتم بمراقبة الأداء التسويقي وتحسين تفهم التسويق كعملية متكاملة"³.

وعلى هذا الأساس فإن بحوث التسويق تشكل قاعدة تقنية تعمل على تجميع النشاطات وتسجيل البيانات وتحليلها وشرحها لا سيما تلك التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسويق السلع والخدمات والأفكار، فالبيانات والمعلومات التي توفرها بحوث التسويق تزود المؤسسة بالحقائق وجميع الأسس التي تساعد على وضع الخطط وحل المشكلات بأسلوب علمي منظم. وبالتالي فهي تقلل من حالة عدم التأكد التي تعاني منها المؤسسات في عملية

¹ محمد حافظ ابو جمعة، المرجع السابق، ص. 237.

² Pride & Ferrell, **Marketing**, 16th edition, USA, South-western Cengage Learning, 2012, P.128.

³ إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص. 287.

اتخاذ القرارات وصولاً إلى تخفيف الآثار الناجمة عن الأخطار المصاحبة لعملية اتخاذ القرارات التي تتخذ في حالة عدم التأكد.

وكثيراً ما يواجه القائم بالبحث التسويقي مشكلة أو أكثر في إنجاز بعض مراحله. كأن تكون هناك صعوبة في الطريقة المتبعة في جمع البيانات أو في تصميم البحث نفسه أو تصميم قائمة الاستقصاء أو اختيار العينة المثالية لإجراء البحث وغيرها، وقد يكمن حل هذه المشاكل والصعوبات من خلال الوصول إلى فكرة أو أفكار مبتكرة يتم تطبيقها في عملية البحث ليكون أكثر دقة وموضوعية¹.

ومن بين الابتكارات الناجحة في مجال بحوث التسويق ما يلي:

- **استعمال المتسوقين الوهميين:** وهم موظفون تابعون إما للمؤسسة التي يتم البحث خصيصاً لها، أو تابعين للجهة التي تقوم ببحث تسويقي خاص بهذه الشركة، ويقومون بدور عملاء فعليين، دون أن يعرف ذلك موظفو الشركة المسؤولون عن التسويق، وبالتالي يتعاملون بالفعل مع موظفي الشركة، ومن أمثلة ذلك الموظفين المسؤولين عن حجز تذاكر السفر بالطائرة، أو طاقم الضيافة بالطائرة أو طاقم الخدمة بمطعم...، ثم يدونون ملاحظاتهم عن الطريقة التي تباع بها السلعة أو تقدم بها الخدمة والجو المحيط بهذه العملية، وكيفية تعامل الموظفين وتفاعلهم مع العملاء. حيث يقيس هذا الأسلوب وبدقة كيفية تعامل موظفو الشركة مع العملاء.

- **دراسة أنماط وسلوك المتسوقين داخل المتجر:** من الممكن التعرف على أنماط وسلوك المتسوقين داخل المتجر من خلال الاستقصاء، لكن ذلك قد لا يكفي للوصول إلى التفاصيل، لذلك فقد تم ابتكار طريقة لجمع البيانات عن أنماط المتسوقين وتحديد سلوكهم داخل المتجر. وتقوم على إعداد رسومات تسجل خطوات قدمي المتسوق وهو يتجول في المتجر يتم من خلالها تحديد أفضل الأماكن لوضع الأصناف التي تشتري لحظياً. وكيفية تغيير التخطيط الداخلي للمتجر بهدف تعريض المتسوق لأقصى درجة للمنتجات خلال وجوده بالمتجر. ومن الأمثلة على ذلك، انه في متاجر السوبر ماركت يتم وضع المنتجات الضرورية كالحليب والخبز والسكر في مؤخرة المتجر وذلك على أمل أن يضع المتسوقون أصنافاً أكثر من المنتجات في عربة التسوق أثناء ذهابهم في الممر للوصول إلى تلك المنتجات الضرورية. أما دراسة سلوك المتسوق داخل المتجر فتتم إما عن طريق استخدام شخص أو بوضع كاميرا.

المطلب الثالث: تأثير التسويق الابتكاري على قوى المنافسة والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة

بعد التعرض إلى الكيفية التي يؤثر بها الابتكار في عناصر المزيج التسويقي وبحوث التسويق على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا العنصر توضيح الطريقة التي يؤثر بها مفهوم التسويق الابتكاري على قوى المنافسة وعلى استدامة الميزة التنافسية بنوعيتها ميزة التمييز و تدني التكلفة.

¹ محمد حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص. 162.

أولاً: أثر التسويق الابتكاري على قوى المنافسة

1- الأثر على الموردين :

يمكن أن يؤدي التسويق الابتكاري في المنتجات أو طرق الإنتاج إلى إحداث تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في خصائص المنتج نفسه، وكلما زادت درجة التعديل أو التغيير، زادت درجة التقليل أو التخلي عن بعض الأجزاء التموينية في عملية تصميم المنتج السابق، بمعنى التخلي عن بعض الموردين. ويتم تعويضهم في المقابل بموردين جدد، أو الحث على تطوير قدرات الموردين الحاليين.

2- الأثر على العملاء:

يعتبر العميل الهدف الأساسي من عملية التسويق الابتكاري، حيث أن نجاح تطبيق هذه العملية مرهون بقدرتها على تحقيق رغبات وتطلعات العملاء، وتلبية حاجاتهم الحالية بطريقة أفضل من المنافسين. لذلك فهم يمثلون الفئة الأكثر تأثراً بعملية التسويق الابتكاري، و التأثير عليهم يكون من خلال القدرة على كسب رضاهم وولائهم للمؤسسة ولمنتجاتها في نفس الوقت.

3- الأثر على المنتجات البديلة:

يهدف التسويق الابتكاري في مجال المنتج على إجراء تحسينات على المنتج الحالي بحيث يقبل العميل على شرائه رغم ارتفاع قيمة ما يدفع المقابل للحصول عليه ، أو إجراء تعديلات تساهم في تقليل كلفته حتى يتم التحكم في سعره.. وعليه فإن الابتكار في المجال المنتجات يعمل على تطوير المنتج الأصلي ليتم اختياره بدل المنتج البديل ، كما يساعد الابتكار في مجال السعر على هذا الاختيار إذا كان السعر هو أساس التفضيل.

4- الأثر على الداخلين المحتملين:

يعتمد التسويق الابتكاري على تطبيق أفكار جديدة غير معروف في الممارسات التسويقية، و كلما كانت هذه الممارسات صعبة التقليد، ساعد ذلك في وضع حواجز أمام دخول منافسين جدد، وفي هذه الحالة تحمي المؤسسة نفسها من هذه الفئة من خلال انفرادها في التحكم في طرق الإنتاج، أو قدرتها على تصميم المنتج أو تقديم خدمات متميزة ومن موقع ملائم. لذا فإن القدرة المستمرة على الابتكار في مجال التسويق هي وسيلة للرفع من سقف حواجز الدخول أمام الداخلين المحتملين.

5- الأثر على حدة المنافسة:

إن تبني مفهوم التسويق الابتكاري يساعد المؤسسة على مواجهة حدة المنافسة في القطاع و تحسين موقعها التنافسي فيه، ويتم ذلك من خلال توجيه استثماراتها نحو ابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية لتصبح أكثر جودة وأكثر قدرة على تلبية رغبات العملاء الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الطلب عليها، والذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة حجم المبيعات منها مقارنة بمبيعات المنافسين، ومن ثم الحصول على حصة سوقية أكبر، كما يمكن للابتكار في مجال السعر أن يحد من شدة المنافسة باعتباره أن السعر هو العنصر الأكثر مرونة في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنافسة، خاصة إذا تشابكت المنتجات التي يتم تسويقها بواسطة أكثر من شركة منافسة من حيث الخصائص والجودة، حيث يعمل الابتكار في هذا المجال على تحقيق ميزة السعر لتسويق أكبر

كمية ممكنة لمنتجات المؤسسة ، شأنه في ذلك شأن الابتكار في المجال الترويجي الذي يساهم في زيادة حجم مبيعات المؤسسة بما يضمن لها الحصول على حصة سوقية مميزة.

ثانياً: تأثير التسويق الابتكاري على استدامة الميزة التنافسية

سوف نتطرق إلى أثره التسويق الابتكاري على كل من ميزة التكلفة وميزة التمييز كما يلي:

1- التأثير على استدامة ميزة التكلفة:

تتحقق ميزة تدني التكلفة كما ذكرنا سابقاً، عندما تتمكن المؤسسة من إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز. وهناك العديد من الوسائل التي تساهم في تحقيق هذه الميزة كتطبيق اقتصاديات الحجم أو منحى الخبرة...، وتحقيق هذه الميزة يساعد المؤسسة على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها على المنافسين بينما تكون فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه. ومن الناحية التسويق الابتكاري فإن تحقيق هذه الميزة يتم من تقديم منتج جديد تم التحصل عليه من خلال إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية أو التحسين في خصائص وتصميم المنتج السابق...، وكل هذا يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار في مجال المنتج، حيث يمكن للمؤسسة من خلال هذا الابتكار أن تخفض التكلفة عن طريق باستخدام أقل للمواد أولية أو تطبيق تكنولوجية أكثر إنتاجية وأقل كلفة أو عن طريق الكفاءة التسويقية في ابتكار و/أو تقديم المنتج إلى السوق. وحتى تستطيع المؤسسة أن تحافظ على هذه الميزة فإنه لا بد كذلك من أن يجد المنافسون صعوبة في تقليد مصادر التفوق في التكلفة. وعلى المؤسسة المبتكرة أن تفكر دائماً وباستمرار في إيجاد طرائق ابتكارية تضمن بها التفوق الدائم إذا ما حاول المنافسون اللحاق بها.

فإذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار أساليب تسويقية جديدة تسمح لها بعرض المنتج و/أو تقديم منتج جديد، ولكن بتكلفة أقل قد ينعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للمنتج خاصة إذا علمنا بأن 50 % من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين¹. وهذا ما يجعل المؤسسة التي تبني الاتجاه الابتكاري في التسويق باستمرار قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون العادي في السوق بما يضمن لها الاحتفاظ بميزة تدني التكلفة.

2- التأثير على استدامة ميزة التميز:

سبق تعريف ميزة التميز على أنها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك لما يمتاز به من جودة عالية وخصائص فريدة. ولا يتحقق التميز على مستوى المنتج فحسب بل يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة وأساليب مختلفة، مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في توزيع أو في طريقة توصيل المنتج للعميل أو التميز من خلال السعر، بالإضافة إلى التميز في مجالات أخرى تعتمد في الأساس

¹ محمد سليمان ، الابتكار التسويقي في مجال المنتجات وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق ، جامعة المسيلة، 2006- 2007، ص.144.

على طبيعة السوق¹. وكما هو واضح فإن هذه الميزة تتحقق من خلال التميز في مجالات تخص كل من خصائص المنتج ، طريقة توزيعه، سعره و أساليب ترويجه، وهي عناصر المزيج التسويقي التي هي الأساس في عملية التسويق الابتكاري ، كما أن الهدف من عملية التسويق الابتكاري هو واحد من بين أهداف تحقيق ميزة التميز ألا وهو إيجاد أساليب جديدة ومتجددة لتلبية احتياجات العملاء المدركة والكامنة وإشباع رغباتهم بطريقة أفضل، وبالتالي فإن تبني عملية التسويق الابتكاري يساهم في تحقيق ميزة التميز القائمة على المنافسة الابتكارية وليس على المنافسة السعرية لان المؤسسة من خلالها تعمل على كسب أفضلية تنافسية من تمييز منتجاتها و/أو خدماتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، حيث تبحث المؤسسة عن بعض الأبعاد الواضحة بشدة لدى العملاء ، وتختار منها واحدة أو مجموعة من المعايير التي يعتبرها معظم العملاء مهمة ، وتعمل على التميز في إشباعها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المحافظة على التميز يتطلب وجود حواجز تحول دون إمكانية تقليد المنافسين لأسس التميز التي اتبعتها المؤسسة ، بالإضافة إلى استمرار تقدير العملاء لهذا التميز ودفع سعر إضافي مقابل الحصول عليه، ومما لا شك فيه أن التطبيق المستمر لمفهوم التسويق الابتكاري يساهم لا محال في تحقيق هذين الشرطين وبالتالي الحفاظ على هذه الميزة، وقد يظهر هذا التمييز من خلال خدمات ما بعد البيع، وجمالية المنتجات، والعلامة، والجودة، والإبداع التكنولوجي وغيرها².

¹ محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير، الإمارات العربية المتحدة، أيام 15-16 أكتوبر، 2002، ص.5.

² عبد الوهاب بن بركة، نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، ديسمبر 2007، ص.6.

خلاصة الفصل الثالث:

- بعد التطرق إلى الدور الذي يلعبه النشاط التسويقي في تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة ، ووضع الخيارات الإستراتيجية الممكنة لكل موقف، وإلى الدور الاستراتيجي الذي يلعبه في الحصول على المزايا التنافسية من خلال عمليات التجزئة والاستهداف السوقي ، وبتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه مفهوم الابتكار و التسويق الابتكاري في خلق المزايا التنافسية واستدامتها، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- يلعب النشاط التسويقي دورا أساسيا في تحديد المواقف التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وفي تصنيفها إلى مؤسسات رائدة ، متحدية ، تابعة وأخرى متخصصة ، وتحديد الحلول الإستراتيجية الممكنة لكل موقف.
 - يلعب التسويق دورا استراتيجيا في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال عمليات التجزئة السوقية والاستهداف السوقي للحصول على الفرص السوقية الممكنة. وكلما استمرت عملية البحث عن هذه الفرص واستغلالها بفعالية ، كلما ساعد ذلك على الحصول على مزايا تنافسية باستمرار.
 - يلعب الابتكار دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية بنوعيتها (الريادة بالتكلفة والتميز) وكلما استمرت العملية الابتكارية كلما أدى ذلك على وضع حواجز تؤول دون قدرة المؤسسات المنافسة على التقليد.
 - يلعب التسويق الابتكاري من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي وبحوث التسويق دورا فعالا في الحصول على المزايا التنافسية والحفاظ عليها .

الفصل الرابع:

دراسة حالة مركب سفيتال Cevital بـجاية

تمهيد:

بعد تناولنا في الجانب النظري من هذا البحث لجملة المفاهيم المتعلقة بالتسويق الابتكاري من خلال عرض مفهومه، أنواعه، متطلبات ومراحل تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية، وتناولنا جملة من المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة من خلال عرض مفهومها، خصائصها، أنواعها ومختلف الاستراتيجيات المؤدية إلى تحقيقها وكذا سبل الحفاظ على استدامتها، وتناولنا الكيفية التي يساهم بها مفهوم التسويق الابتكاري في تفعيل هذه الاستدامة وذلك من خلال التعرض إلى الدور الذي يلعبه النشاط التسويقي على العموم في تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ودور الاستراتيجي للتسويق في تحقيق المزايا التنافسية ودور التسويق الابتكاري في خلق المزايا التنافسية المستدامة.

سنقوم في الجانب التطبيقي من هذا البحث بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مركب سفيتال Cevital ببجاية، المتخصص في تكرير الزيوت الغذائية والسكر والمرغرين. والذي تم اختياره لكونه مؤسسة اقتصادية رائدة في قطاع الصناعات الغذائية تسعى دائما إلى تقديم تشكيلة من المنتجات العالية الجودة ومتجددة باستمرار، وبسبب المكانة الهامة التي يحتلها في الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى المكانة الهامة التي توليها إدارته العليا إلى كل من وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير، واللذان يشكلان الأساس الذي يركز عليه مفهوم التسويق الابتكاري. وعليه فقد ارتأينا أن نكشف من خلال هذا الفصل ما هو موجود

من ممارسات داخل هذه المؤسسة يمكن أن نعتبرها كتطبيقات لمفهوم التسويق الابتكاري، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث فيما يلي:

- تقديم مؤسسة Cevital لتكرير الزيت والسكر والمرغرين؛
- إستراتيجيات المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة ؛
- متطلبات تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري وعملية تطبيقه في مؤسسة Cevital ببجاية.

المبحث الاول: تقديم مؤسسة Cevital لتكرير الزيت والسكر والمرجرين

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة سفيتال ، تطورها التاريخي، تطور رقم الأعمال لديها، حصتها السوقية، والهيكल التنظيمي الممثل لها.

المطلب الاول: معلومات عامة عن مؤسسة سفيتال Cevital

اولا: تعريف مؤسسة Cevital بيجاية

مركب Cevital للصناعات الغذائية هو مؤسسة خاصة ، شكلها القانوني هو شركة مساهمة (spa) ، الشريك الرئيسي فيها هو المالك للشركة وأبناءؤه، تأسست 12 ماي 1998 برأسمال خاص قيمته 970 مليون دينار جزائري، وهي واحدة من الشركات الناشطة في صناعات الغذائية التي أدخلت الجزائر في اقتصاد السوق، نشاطها الرئيسي هو تكرير الزيت والسكر والمرجرين **Complexe Cevital (Raffinerie des huiles alimentaires, Sucre et margarines)**

ثانيا: الموقع الاستراتيجي لمركب Cevital

يقع المركب الصناعي Cevital بجوار ميناء بجاية، الأمر الذي يسهل عمليات استيراد المواد الأولية وتصدير المنتجات إلى عدد من دول في العالم دون تحمل أي تكاليف للنقل من المركب الصناعي إلى المرفأ، وتقدر مساحة الإجمالية للمركب بـ 45000 متر مربع. تم التحصل على أرضيته من خلال امتياز مدته ثلاثون (30) سنة قابلة للتجديد (نظر الملحق رقم 1). كما تملك الشركة عدة مكاتب ووكالات تجارية في مختلف أنحاء التراب الوطني دون الصحراء (نظرا لقلّة استهلاك المناطق الصحراوية لمنتجات الشركة).

ثانيا: التطور التاريخي لمؤسسة Cevital

- في 1998 تم إنشاء الشركة الأم SPA Cevital
- في 1999 بدء مصفاة تكرير الزيت في الإنتاج، وتم إطلاق أول علامة لزيت المائدة بجودة عالية ، ومكون 100% من عباد الشمس تحت اسم "فلوريال" Fleuriel.
- في 2001 تم دخول المؤسسة في إنتاج المرجرين بإطلاق أول علامة لمرجرين المائدة بعلامة "فلوريال" كذلك.
- في 2003 بدأت المؤسسة في إنتاج السكر الأبيض المبلور **Sucre banc cristallisé** وفق معايير الاتحاد الأوروبي، وإطلاق مرجرين التوريق بعلامة الباريسية (**La parisienne**) الخاصة بالخبازين وصانعي الحلوات.
- في 2005 تم الاستثمار خارج المركب بإنشاء ثلاث مشاريع جديدة ، اثنين منها في منطقة لارباة Larbaa يتمثل الأول في إنتاج الزجاج المسطح والثاني في تصنيع المنتجات الصناعية المتكونة من الاسمنت المسلح ، أما الثالث فيتمثل في الحياةزة على منبع المياه المعدنية لالا خديجة وتعبئتها داخل المركب .
- في 2007 قامت المؤسسة بالاستثمار في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية من خلال إنشاء مركب سمحا SAMHA. بولاية سطيف، وإنشاء مصنع آخر بالجزائر العاصمة سنة 2009.

- في عام 2008 توجهت المؤسسة إلى الاستثمار في مجال النقل البحري من خلال إنشاء شركة نولي NOLIS والتي أصبحت تكمل وتدعم نشاطات التوزيع لمختلف استثمارات المؤسسة.
- ولزيادة الطاقة الإنتاجية للسكر، بهدف الاستجابة إلى الطلب المتزايد على هذه المادة في الأسواق المحلية والدولية ، قامت المؤسسة في عام 2009 بإنشاء مصفاة جديدة لتكرير السكر كلفتها 30 مليون أورو ، تصل طاقتها الإنتاجية إلى واحد (1) مليون طن في السنة. والتي ساهمت بتطبيق اقتصاديات الحجم من خلال خفض تكاليف الإنتاج وتغطية حاجيات السوق من هذا المنتج الجدد ضروري. وبفضل هذه الاستثمار استطاعت الشركة تصدير ما يقارب 900 000 طن من هذه المادة سنويا، وعلى هذه الأساس أصبحت الجزائر دولة مصدرة للسكر ابتداء من سنة 2009. ويوضح الملحق رقم 02 أهم الاستثمارات التي قامت بانجازها مؤسسة Cevital.

المشاريع الاستثمارية التي سيستكمل انجازها في 2012:

- وحدة تكسير البذور الزيتية من 3 ملايين طن / سنة؛
- مصنع لإنتاج الألمنيوم بطاقة 1.5 مليون طن / سنة؛
- مجمع للبتر وكيمياويات (إنتاج البروبيلين والبولي بروبيلين)؛
- مركب متكامل لإنتاج الصلب بطاقة 5.1 مليون طن / سنة (أعمدة، أسلاك، وصفائح)؛
- إنتاج بذور البطاطا؛
- 3 مصانع لإنتاج الاسمنت طاقة كل منها 2 مليون طن / سنويا؛
- التجربة بما في ذلك:

- 05 مراكز لوجيستية توصل منتجات المؤسسة إلى جميع أنحاء البلاد؛
- 120 مركز تسوق ومركز تجاري منتشرة في جميع أنحاء الأراضي الوطنية؛
- 130 السوبر ماركت تحتوي على مخازن.

المشاريع الناضجة

- مركب لإنتاج كربونات الصوديوم؛
- 02 مصانع الاسمنت بطاقة إنتاجية تقدر ب 2 مليون طن / سنويا؛
- مركب لإنتاج الغلوكوز، والفراكتوز ، وحامض الستريك .

ثالثا: تطور رقم الأعمال للمؤسسة

شهد رقم أعمال مؤسسة Cevital تطورا ملحوظا منذ بداية نشاطها إلى يومنا هذا ، ويرجع رئيس المؤسسة سبب ذلك إلى الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وإلى إمكانية المؤسسة في الاستجابة للتزايد في هذا الطلب من خلال الاستثمار بإنشاء وحدات إنتاجية إضافية .

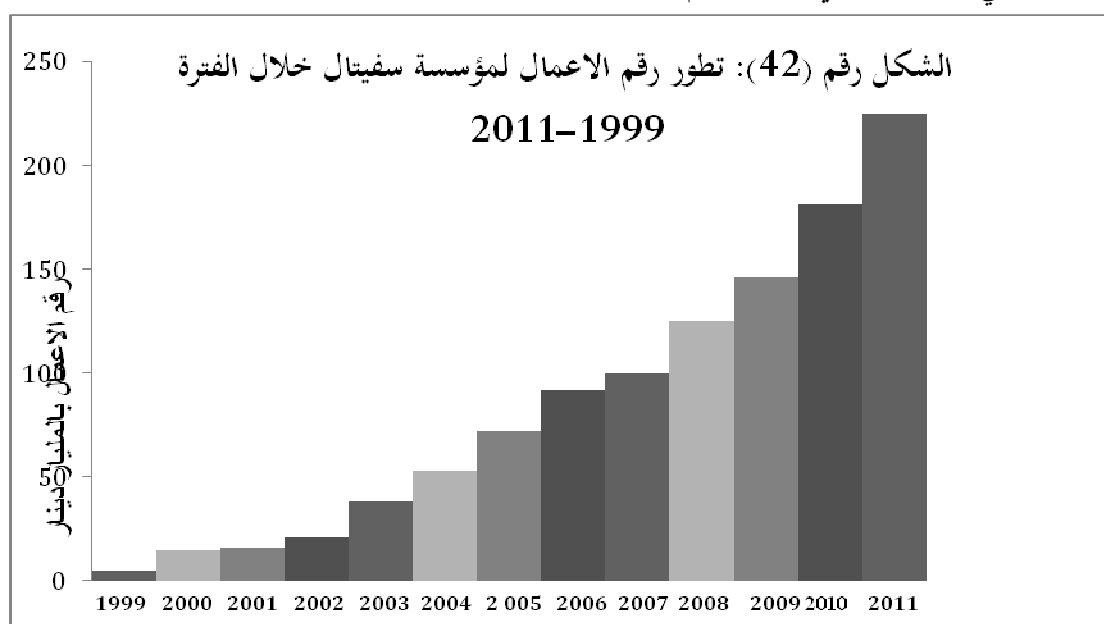
والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال الإجمالي للمؤسسة لفترة ما بين 1999 و 2011 ، و يوضح الشكل أدناه منحى تزايد المبيعات الكلية للمؤسسة خلال نفس الفترة:

الجدول رقم (10): تطور رقم الأعمال مركب Cevital

السنة	رقم الاعمال (مليار دينار)	نسبة الزيادة في رقم الأعمال %
1999	5	
2000	15	200
2001	16	6.67
2002	21	31.25
2003	38	80.95
2004	53	39.47
2005	72	35.85
2006	92	27.78
2007	100	8.70
2008	125	25.00
2009	146	16.80
2010	181	23.97
2011	225	24.31

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من قبل مديرية البحث والتطوير.

وفيما يلي المخطط البياني لهذه الأرقام:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول تطور رقم أعمال الشركة.

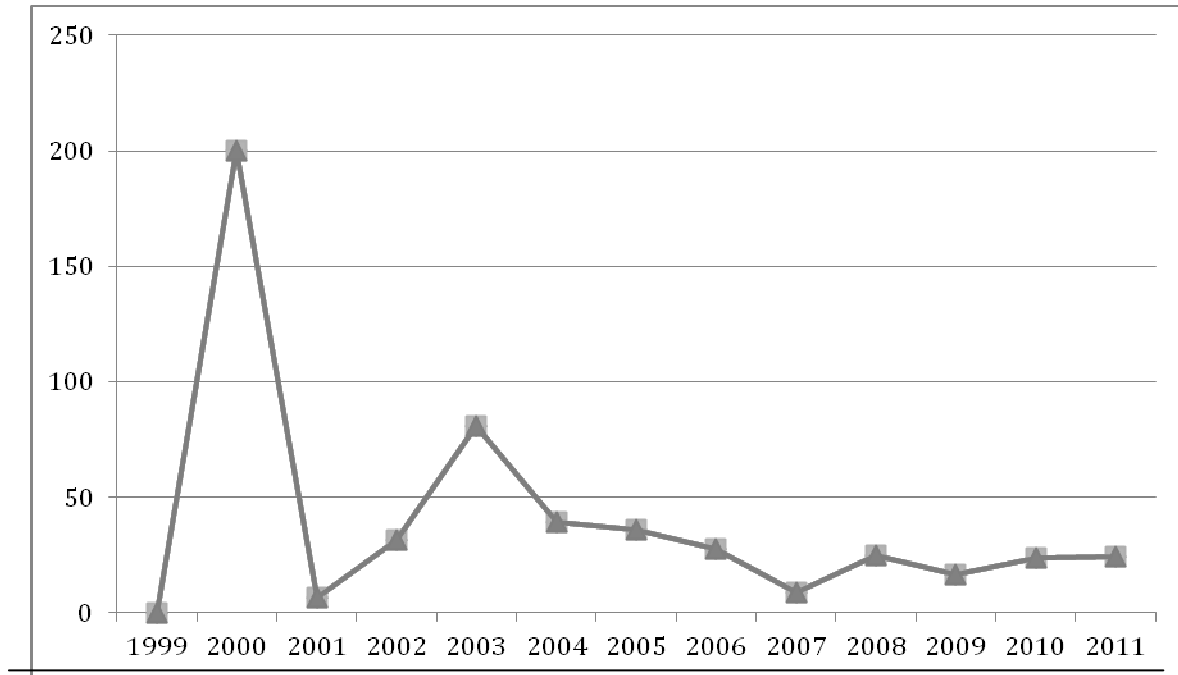
نلاحظ من الشكل أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر، غير أنه لوحده ليس كافيا إن لم يتم مقارنته بأرقام العام الماضي، فقد يكون رقم المبيعات (الكمية أو القيمة) كبيرا للعام الحالي لكن عند مقارنة بالعام الماضي نجده في انخفاض.

وهنا يجب الاعتماد على نسبة توضح اتجاه المبيعات، هل كان صاعدا أم نازلا، وبذلك نقيس مقدار التطور الذي حصل فيها، وبالتالي تعكس كفاءة أداء المؤسسة. والعلاقة التالية توضح كيفية حساب هذه النسبة:

$$\frac{\text{المبيعات الحالية} - \text{مبيعات العام السابق}}{100 \times \text{المبيعات العام السابق}}$$

المبيعات العام السابق

الشكل رقم (43): التطور النسبي لرقم الأعمال الإجمالي لمؤسسة Cevital



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول تطور رقم أعمال الشركة

نلاحظ أن نسبة تطور المبيعات عرفت ارتفاعا شديدا بلغ 200% في السنة الثانية لبداية نشاط المؤسسة (2002)، ويرجع ذلك إلى ارتفاع الطلب على مادة الزيت خلال تلك الفترة والذي رافقته زيادة في الإنتاج. أما الارتفاع الثاني فكان سنة 2003 والذي بلغت نسبته 80.95%، ويرجع سبب هذا الارتفاع إلى دخول المؤسسة في إنتاج السكر المبلور وهو منتج جد ضروري بالنسبة للمستهلك. ثم عرف الارتفاع في رقم الأعمال استقرارا نوعا ما بعد ذلك.

رقم أعمال التصدير:

بلغ رقم أعمال المحقق من عملية التصدير لسنة 2010 : 270 مليون دولار، ووصل في سنة 2011 الى الضعف تقريبا حين سجل قيمة 522 مليون دولار. حيث احتل السكر الأبيض الصدارة في هذه العملية بتحقيقه لرقم أعمال قدر ب 234 مليون دولار في 2010 ، ووصل إلى 430 مليون دولار في 2011. كما تم تصدير ما

قيمته 6 مليون دولار من الزيت في 2010، ووصلت رقم أعمال الصادرات منه إلى 44 مليون دولار في 2011¹.

ولم يكن في الإمكان الحصول على معلومات إحصائية أكثر (بخصوص تطور التكاليف الإنتاج، رقم الأعمال الخاص بكل منتج، تطور الأرباح) بسبب رفض استقبالنا من قبل مديرية المالية والمحاسبة.

رابعا: الحصة السوقية لمؤسسة سفيتال

تتمتع مؤسسة Cevital بمكانة جد هامة في السوق خاصة مع تزايد الطلب منتجات قطاع المواد الغذائية التي تنتجها ومع زيادة الكثافة السكانية وتحسن مستوى المعيشة للسكان، بغض النظر عن الأسواق الدولية التي تتمتع فيها المؤسسة بميزة تنافسية سواء من ناحية حيازة على قدرات وإمكانات تكنولوجية مكنتها من تحقيق الجودة القصوى، ومن ناحية التحكم في التكاليف الإنتاج.

مؤسسة Cevital هي الرائدة في سوق الزيت والسكر، حيث لا يوجد تركيز على شريحة من العملاء لكون المادتين أساسيتين بالنسبة لأي مستهلك، و شبكات التوزيع تغطي كافة ولايات الوطن، و مجموعة منتجات Cevital تمس حاجات الاستهلاك المنزلي التي لا يمكن الاستغناء عنها ولو في حالة الأزمات. كما أن القطاع المنتجات الاستهلاكية يركز على المستهلك الرئيسي "Consumer Staples" وهو قطاع صناعي غير دوري لا يرتبط بمراحل الدورة الاقتصادية بعكس قطاع منتجات الاستهلاك الغير أساسية والتي تتأثر بالتقلبات التي تحدث على الدورة الاقتصادية.

وقد ردت الحصة السوقية لمؤسسة سفيتال في 2011 ب 65 % بالنسبة للزيت وما يقارب 68 % بالنسبة للسكر، ووصلت إلى 74 % من الحصة السوقية بالنسبة للزيت و ما يقارب 80 % بالنسبة للسكر وفقا للأرقام التي صرح بها رئيس المؤسسة في شهر جانفي 2012، مؤكدا على التزام المؤسسة بتحسين حياة المستهلك من خلال توفير له منتجات عالية الجودة².

خامسا: الأنشطة والمهام الرئيسية لمركب Cevital

بدأ مركب Cevital نشاطه كمؤسسة في 12 ديسمبر من سنة 1998 وبدأت الأشغال الهندسية لوضع المصفاة في 14 أوت سنة 1999. وركزت جميع أنشطة المؤسسة على إنتاج وتسويق الزيوت النباتية، المرجرين والسكر، ويمكن توضيحها كما يلي:

- تكرير الزيوت.

- تعبئة وتغليف الزيوت.

- إنتاج المرجرين وسمن.

- صناعة أغلفة المنتجات

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية مشاريع البحث والتطوير.

² Le temps d'algerie ; quotidien national d'information, article écrire le 20-01-2012, au site .(consulté le 22/03/2012). <http://www.letempsdz.com/content/view/68876/1/>

- تكرير الكسر .
- تخزين الحبوب.
- الطحن ولتصبين (قيد الدراسة).
- معالجة وتعبئة المياه المعدنية والمشروبات.
- عصائر الفاكهة المعلبة وعصير، الصودا المرئي ، الطماطم المعلبة .
- إنتاج السكر السائل.

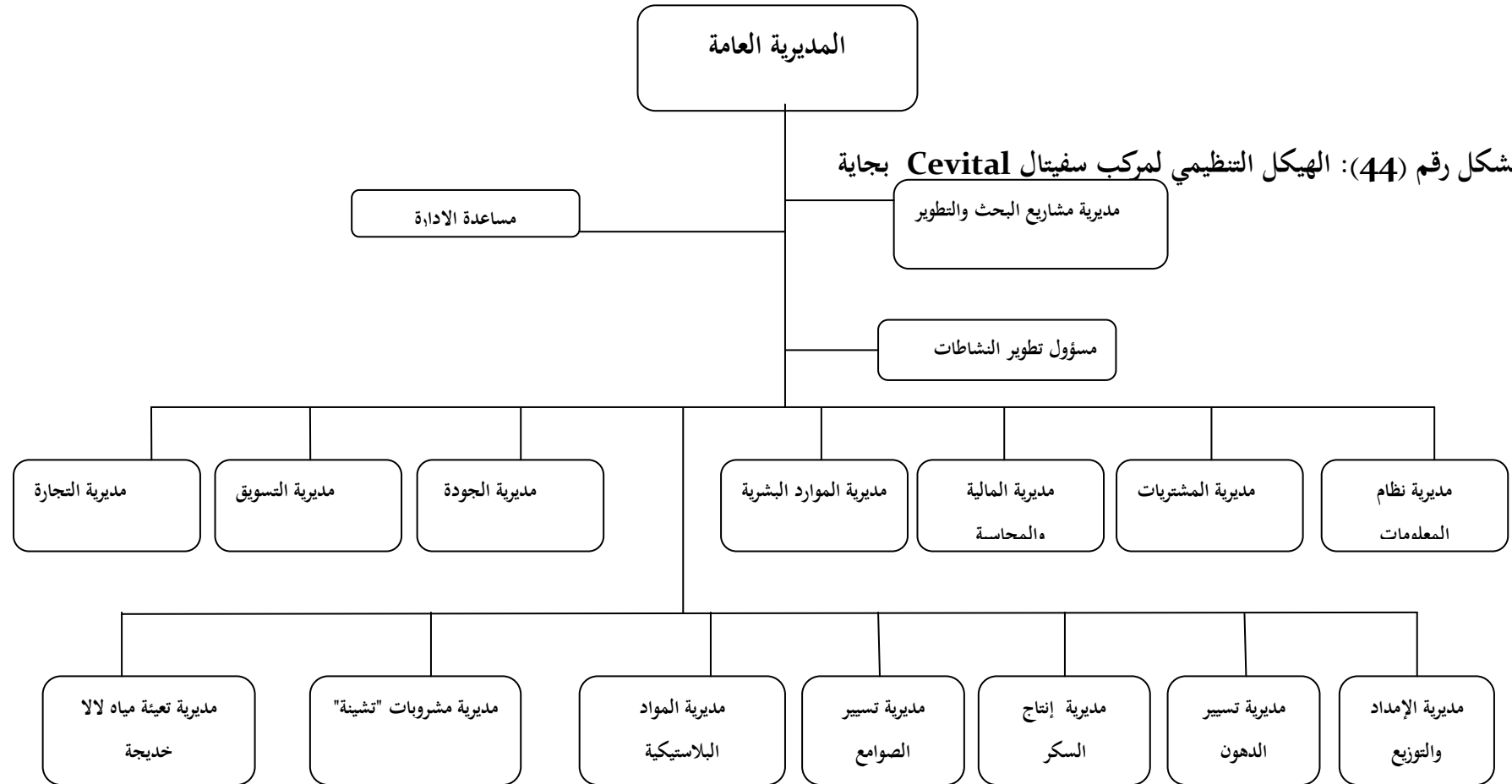
و تقدم شركة **Cevital** منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية ، وذلك بفضل خبراتها العالية، ووحداتها الإنتاجية الجدة متطورة، وتطبيق الرقابة الصارمة على الجودة، و تتمتع بشبكة توزيعية الجدة فعالة. وتكرس الشركة كل إمكاناتها لتطوير منتجاتها مع الحفاظ على الجودة وفي نفس الوقت على السعر التنافسي والحفاظ على رضا العميل وتحقيق ولاءه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة Cevital بيجاية

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب. وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي من طرف إدارة المؤسسة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها والتي من أهمها:

- تحقيق رضا المستهلكين ومن ثمة وفائهم؛
- زيادة النمو من خلال الدخول في مجالات أخرى؛
- التطوير المستمر لتشكيلة منتجات المؤسسة؛
- الاهتمام بجودة المنتج باعتباره مفتاح التنافس.

ويمثل الشكل الموالي مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: وثائق المؤسسة

يتضح من خلال المخطط أن مؤسسة Cevital تتبع الهيكلية وفق النمط الوظيفي والذي يقتضي التخصص على حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة ، أما بالنسبة لوحداها الإنتاجية فقد اتبعت الهيكلية على حسب طبيعة المنتج ، وبالاتماد على الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل أعلاه فان مؤسسة Cevital تتكون مما يلي :

أولا :المديرية العامة

كأية مؤسسة اقتصادية، شركة Cevital منظمة على حسب الخدمات المختلفة التي تؤديها. يأتي على رأس الشركة مدير عام وهو أكبر المساهمين في رأسمال الشركة ، يتولى السهر على سلامة المؤسسة والتسيير الأمثل لمواردها، وهو الذي يشرف على تسييرها والتنسيق بين مختلف مديرياتها ، ومن أبرز المهام التي يؤديها :

- إدارة المؤسسة، حيث أنه مسؤول على كل مجريات النشاط اليومي للمؤسسة؛
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتنموية للمؤسسة (تموين - إنتاج - توزيع)؛
- الإشراف على مختلف المديريات في المؤسسة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط المؤسسة وظروف العمل؛
- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة، ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛
- المصادقة على كل المستندات، الوثائق وتقارير المديريات الفرعية للمؤسسة .

ثانيا:المساعد التنفيذي

وهو مكتب تابع للمدير العام يقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المدير العام، إضافة إلى عملية التنسيق الاجتماعات التي تجرى داخل وخارج المؤسسة.

مسؤول تطوير النشاطات :

وهو مكتب يعمل مباشرة مع المديرية العامة مهمته السهر على التنظيم الجيد لنشاطات المؤسسة وتنسيقها مع المديرية العامة ، إضافة إلى قيامه بعملية اليقظة الإستراتيجية من خلال التتبع المستمر لنقاط القوة بالمؤسسة والعمل على استغلالها ، ومعالجة نقاط الضعف لتحويلها إلى فرص. إضافة إلى تتبع ما يحدث في بيئة المؤسسة (داخل وخارج الوطن) ، وذلك لاقتناص أحسن الفرص إن وجدت والتعامل بحكمة مع التهديدات.

ثالثا : الهيكل الوظيفي

1- مديرية مشاريع البحث والتطوير (Direction recherche et développement project):

تم استحداثها في سنة 2009، وهي المديرية الأقرب إلى الإدارة العليا بالمؤسسة كما يوضحه الهيكل التنظيمي، وذلك لأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة والتوصل إلى منتجات جديدة في المستقبل . ويشغل هذه المديرية 17 مهندس في الكيمياء الصناعية، الأوتوماتيزم، الإلكترونيات كيمياء، و البيولوجيا . حيث يتخصص كل واحد منهم في أداء دور معين كالآتي:

(01) مسير مديرية البحث والتطوير؛

(02) رئيسين لمشاريع البحث والتطوير ؛

(02) مهندسين تطوير العبوة والغلاف **Packaging** ؛

(04) مهندسين مكلفين بالدراسات؛

(04) مهندسين مختصين في تطوير المنتج، مهندس لتطوير الزيت، مهندس لتطوير المارجرين، و(02) مهندسين

لتطوير المشروعات؛

(04) مهندسين لتطوير التحاليل.

2-مديرية الموارد البشرية:

حيث أن شركة **Cevital** من بين الشركات الجزائرية النادرة التي توظف أكثر من 2000 موظف بالمركب في مختلف الإدارات والمصالح.

وتلعب هذه المديرية دورا مهما في مراقبة وتسيير موظفي المؤسسة وفق المخطط الإداري والاجتماعي من اجل تحسين جودة المنتجات، وتحسين الأداء من خلال سياسة التدريب والتكوين المستمر.

كما أنها تقوم بعمليات التوظيف، إدارة وتسيير الوظائف من حيث الترقية والتعيين، سياسات الأجور.

3-مديرية نظام المعلومات

تعتبر هذه المديرية جسر الربط بين مختلف مديريات المؤسسة؛ حيث تساعد على تبادل المعلومات بسهولة بين العاملين في المؤسسة ، ومن ابرز مهامها:

- تسجيل أي محادثات أو أي نوع من الاتصال سواء بالبريد الإلكتروني أو أي تخاطب يحدث وبشكل يومي، بحيث يسمح باسترجاع أو الاستفادة من أي معلومة في أي اجتماع أو تخاطب إلكتروني ، ويمكن البحث في أي معلومة تم طرحها من خلال النظام، وبالتالي المقدرة على الاستفادة من المعلومات في أوقات الموظف لا يستطيع التواجد بها. ويساعد ذلك أيضا في الإجابة على أي استفسارات داخلية. بالإضافة إلى معرفة كيفية حل المشاكل والتحديات التي يجدها الموظفون أو رؤساء المديريات.

-تسهر مديريةية نظام المعلومات على أمن وسرية شبكة المعلومات المتواجد في كل الحواسيب المتواجد في المؤسسة. كما تقوم بمراقبة كل المعلومات التي يتم تبادلها مع الجهات الخارجية.

- يستطيع الموظف من خلال دخوله إلى النظام، الحصول على المعلومة الصحيحة بسرعة لاتخاذ قرار سريع، كما توفر هذه الميزة المقدرة على موظفين الجدد لفهم ثقافة المؤسسة والتدرب على الاندماج والعمل بها بفترة أقصر.

4-مديرية التسويق

تعد مديريةية التسويق من أهم المديريات بمؤسسة **Cevital** حيث أوكل إليها القيام بالعديد من الأدوار الإستراتيجية في المؤسسة إضافة إلى دورها العادي.

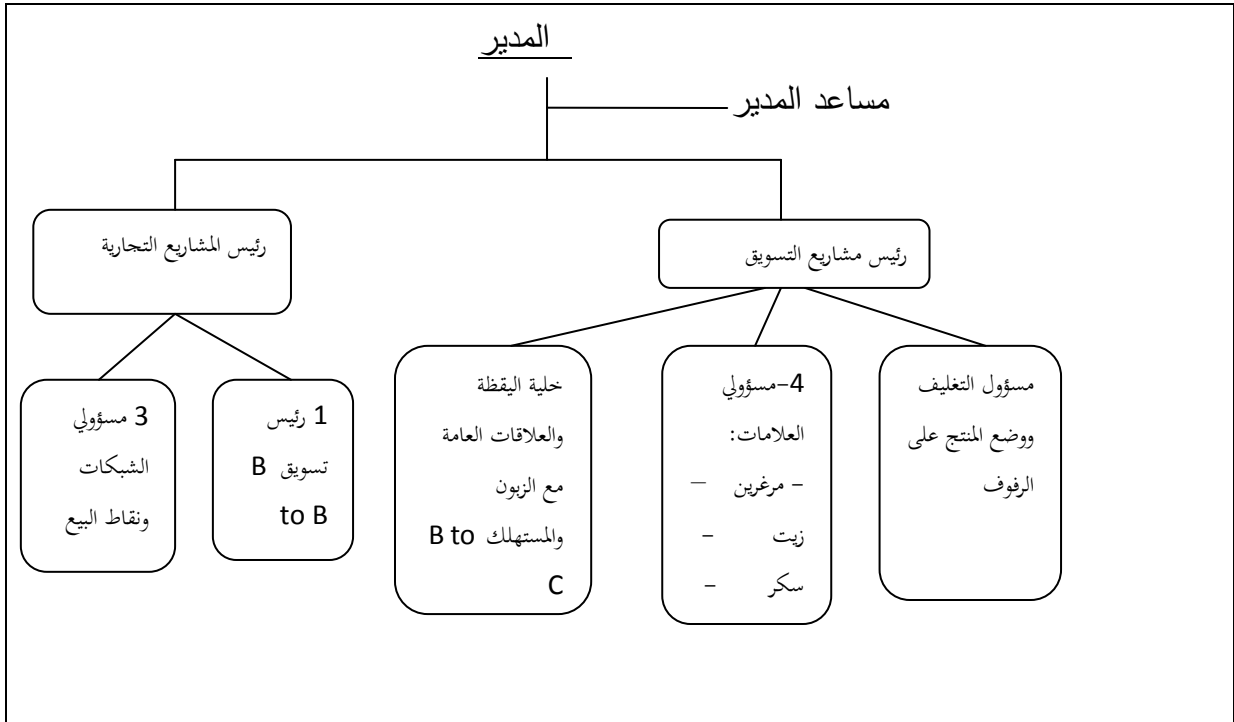
حيث يتمثل الدور العادي في:

-التخطيط والقيام بعمليات الترويج لمنتجات المؤسسة؛

-المراقبة اليومية لعلامات منتجات المؤسسة في السوق؛

- القيام بعمليات دراسة الجدوى فيما يخص إمكانية تحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة؛
 - القيام باليقظة التسويقية والتنافسية؛
 - القيام ببحوث التسويق أو التعاقد مع مراكز خارجية للقيام بذلك؛
 - ويتمثل الدور الاستراتيجي في:
 - تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالعلامة؛
 - الوصول إلى أكبر إشباع ممكن لرغبات المستهلكين؛
 - العمل على الوصول إلى درجة المطابقة بين مواصفات المنتج والمؤشرات الخاصة بالجودة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية، والصحة والسلامة الغذائية.
- ويسهر على تطبيق هذه الأدوار فريق عمل متكامل يتكون من 15 إطار متخصص في مجال التسويق تم تقسيم المهام بينهم وفق المخطط التالي:

الشكل رقم(45): الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق بمؤسسة سفيتال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية التسويق.

5-مديرية المحاسبة والمالية:

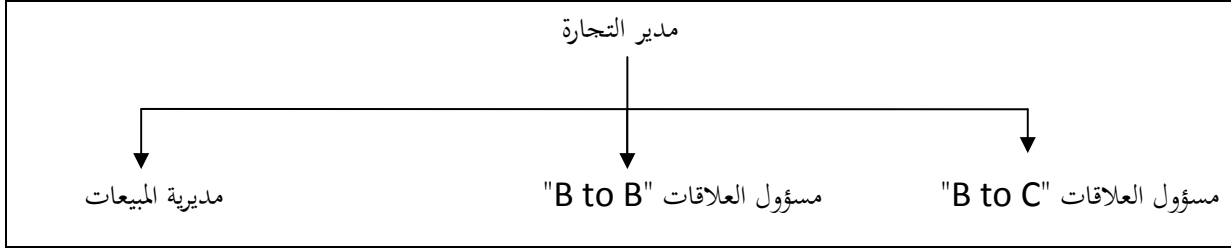
يدخل ضمن هذه الإدارة كل ما يتعلق بالعمليات التمويلية ، وتندرج ضمنها ثلاثة وظائف أساسية هي المحاسبة التحليلية، التحليل المالي والخدمات المادية . كما يجري فيها تسجيل جميع المعاملات المحاسبية، ميزانية الشركة على حسب الخطة التجارية والاستثمارية وإسقاطها على المبيعات السنوية التي تتوقف على حجم الطلب. ومع ذلك فان الهدف الرئيسي للشركة هو غزو الأسواق الدولية ، لذلك فان المبلغ المخصص لهذه العملية يزداد وباستمرار

لتوجيه الإنتاج إلى التصدير. وتتولى هذه المديرية القيام بعملية الإفصاح المالي والمحاسبي بالتعاون مع مكاتب المراجعة الخارجية.

6-المديرية التجارية

مهمة هذه المديرية هو متابعة ومراقبة جميع عمليات البيع والترويج للمنتجات النهائية. وتنقسم هذه المديرية وفق المخطط التالي:

الشكل رقم(46): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارية في مؤسسة Cevital



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على شرح من طرف مسؤول العلاقات "B to B" بالمديرية التجارية.

يندرج تحت كل من مسؤول العلاقات "B to C"¹ و "B to B"² عدد من الإطارات يعمل كل واحد منهم على إقناع العميل بطريقة مباشرة باقتناء منتجات المؤسسة .

حيث تم نقل مهندس في الكيمياء الصناعية متخصص في تطوير المنتج خصيصا للقيام بالعلاقات "B to B" وذلك لدرايته الكاملة بخصائص مكونات المنتجات الأمر الذي يساعد على إقناع العملاء الصناعيين³ بسهولة.

أما مهمة مديرية المبيعات فهي متابعة ومراقبة جميع عمليات البيع من خلال:

- تحضير ملف للعميل؛

- وضع برامج للتوزيعات الدورية واليومية والتي تعتمد على طلبيات العملاء

- وضع اتفاقيات وعقود لتحديد كيفية التسليم؛

- تحديد احتياجات كل عميل؛

- تحضير ملف للعميل، ومنح الوكالات إلى العملاء المعتمدين⁴ (Dépositaires) عبر التراب الوطني.

7-مديرية "الجودة والصحة والسلامة والبيئة": (Direction⁵ QSHE)

دور

هذه المديرية هو متابعة عمليات التصنيع ومراقبة الجودة و دراسة إمكانية تخزين المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع.

¹ B to C وهو اختصار لجملة (business to consumer) أي "أعمال مع المستهلك" بمعنى ان احد أطراف العلاقة هو المستهلك . و الطرف الاخر هو المؤسسة.

² B to B وهو اختصار لجملة (business to business) أي "أعمال في أعمال" بمعنى كل من طرفي العلاقة عبارة عن مؤسسة.

³ العميل الصناعي هو العميل الذي يستعمل منتجات المؤسسة كمواود اولية في صناعته، ومن أمثلة العملاء الصناعيين لمؤسسة سفيتال : شركة دانون جرجرة ، وكوكاكولا، يابورت الصومام ... حيث تستعمل هذه الشركات السكر السائل في انتاج منتجاتها.

⁴ الوكيل المعتمد هو عميل مختص في بيع منتجات مؤسسة سفيتال فقط.

⁵ QSHE: Qualité Hygiène Sécurité et Environnement.

ومن أبرز المهام التي أوكل إنجازها هذه المديرية هو السهر على تطبيق كل من معايير: **ISO22000** ،

ISO 14001 ، **ISO 26001** ، **OHSAS 18000** .

رابعا: هيكل الوحدات لمؤسسة Cevital

1-مديرية النقل والإمداد Logistique :

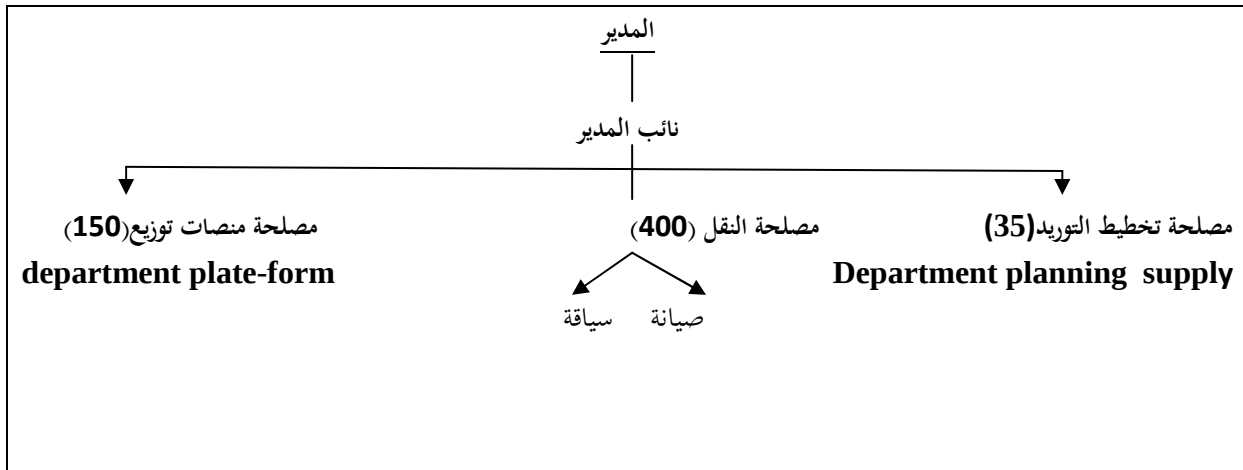
تلعب هذه المديرية دورا هاما في الشركة، يتمثل في التنسيق العمليات التجارية المختلفة وهي : توريد، تحويل، تخزين، التسجيل على الكمبيوتر لكل المعطيات الخاصة بالمواد الخام والمنتجات النهائية. كما أن لها دور جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمواد الأولية والمنتجات النهائية. وتتكون هذه المديرية من مصطلحين أساسيين هما:

- مصلحة الإمداد **Service Approvisionnement** تقوم بتسيير الطلبات من الموردين والتجهيزات الخاصة بكل الإدارات والمصالح المختلفة في الشركة.

- خدمات النقل من خلال القيام بعمليات تسيير المخزون و المشتريات .

ويبين الشكل الموالي البنية التنظيمية لمديرية التوزيع بمؤسسة سفيتال:

الشكل رقم(47): الهيكل التنظيمي لمديرية النقل والإمداد بمؤسسة سفيتال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على شرح من طرف رئيس مصلحة تخطيط التوريد.

- **مصلحة تخطيط التوريد**: تتكون هذه المصلحة من 35 فرد تم إنشاؤها في شهر نوفمبر من سنة 2011 وذلك

في إطار التحضير لتطبيق نظام سلاسل التوريد، وتندرج ضمن هذه المصلحة المهام التالية:

-متابعة تسيير المخزون؛

-متابعة تكاليف التوزيع؛

- **مصلحة النقل**: يعمل ضمن هذه المصلحة 400 عامل ما بين :

- سائقين مهمتهم نقل المنتجات إلى الوكلاء المعتمدين، المخازن الجهوية، تجار الجملة، العملاء الصناعيين.

-عمال الصيانة مهمتهم صيانة شاحنات النقل.

- **مصلحة منصات التوزيع:** يعمل ضمن هذه المصلحة 150 فرد مهمتهم تسيير المنصات التي تتم على مستواها عمليات التوزيع بطريقة تسهل العملية دون الخسارة في الوقت.

2-المديرية تسيير بالدهون Direction corps gras

تهدف كل المديريات التي سبق ذكرها إلى تحسين مردودية مديرية تسيير بالدهون ، وتقوم هذه المديرية بتسيير مختلف وحدات تكرير الزيوت والمرجرين بالمؤسسة ، حيث أن التكرير هو الخطوة الرئيسية في تكنولوجيا إنتاج الزيوت النباتية و المرجرين ، وتسهر مديرية تسيير الدهون على سير العملية الانتاجية من خلال ضمان الكمية والجودة العالية التي تتوافق مع رغبات ومتطلبات المستهلكين ، ويتم خلال عملية التكرير إزالة المركبات الغير مرغوب فيها. وتتكون وحدة التكرير بمؤسسة Cevital من ثلاث خطوط للانتاج هي:

- الخط C بطاقة إنتاجية تصل إلى 1000 طن /اليوم.

- الخط A والخط B القدرة الإنتاجية لكل منها هي 400 طن/اليوم.

ويقوم المركب بإنتاج 570 ألف طن / سنة من الزيوت النباتية أي ما يلي 140٪ من الاحتياجات الوطنية ويتم تصدير الفائض إلى كل من المغرب وتونس و الشرق الأوسط.

- وتبلغ الطاقة الإنتاجية للسمن والدهون 180 ألف طن / سنة، ما يعادل 120٪ من الاحتياجات الوطنية ، يصدر الفائض إلى دول الاتحاد الأوروبي، المغرب والشرق الأوسط.

3- مديرية المواد البلاستيكية:

تتولى هذه المديرية تسيير وحدة صناعة المواد البلاستيكية بمركب Cevital ، التي تقوم بعمليات تعبئة وتغليف كل المنتجات بالمواد البلاستيكية (من خلال صناعة القوارير، المقابض والسدادات ، إضافة إلى اللاصقات التي توضع على المنتجات) بواسطة آلات ذات تكنولوجيا جد متطورة توفر أغلفة وعبوات حديثة وعملية ، بقياسات مختلفة على حسب تشكيلة منتجات المؤسسة.

4- مديرية مياه لالا خديجة :

وهي مسؤولة على تسيير وحدة تعبئة قارورات المياه المعدنية بعلامة "لالا خديجة" التي تم افتتاحها في شهر جوان من سنة 2007. حيث يتم التقاط مياه معدنية نقية وطبيعية مباشرة من المصدر في قلب جبال جرجرة، وتعبئتها بعد التأكد من نقائها في قارورات بطاقة إنتاجية تبلغ 3 ملايين قارورة في اليوم الواحد.

5-مديرية المشروبات:

تسيير هذه المديرية وحدة إنتاج عصير الفواكه بعلامة "Cojek" بمدينة "EL Kseur".و التي قامت مؤسسة Cevital بشراؤها في شهر نوفمبر 2006 ، في إطار خصخصة مؤسسات القطاع العام في الجزائر. وقد منحت خطة استثمارات ضخمة لتطوير وحدة إنتاج عصير الفواكه Cojek وإعطائها اسم "Tchina". حيث كانت طاقتها الإنتاجية هو 14400 طن /سنويا في سنة 2006. خلال برنامج التطوير أصبحت هذه الوحدة تنتج 150 000 طن /سنويا في عام 2010.

6-مديرية تسيير الصوامع Direction Silos

تتولى هذه المديرية تسيير عملية تفريغ وتخزين المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج (السكر البني ، والحبوب)، تتم عملية التفريغ عبر بساط متحرك يمتد من السفينة إلى مكان التخزين في الصوامع، يتم التحكم فيه من خلال محرك وتجهيزات تضمن الدوران الدائم للبساط الذي يتم عبه نقل 2000 طن من المواد في الساعة ، ويتم تخزين المواد في 24 صومعة سعة كل واحدة منها 5000 طن، وحظيرة تخزين سعتها 50000 طن. وتسهر المديرية الصوامع على ضمان حسن التفريغ من السفينة إلى مكان التخزين. ويوضح الملحق رقم (03) كيفية سير عملية التفريغ والتخزين.

7-مديرية انتاج السكر:

تقوم هذه المديرية بمتابعة ومراقبة عملية تكرير السكر من خلال 3 ثلاث مصفيات للتكرير بطاقة إنتاجية تقدر ب 5000 طن في اليوم و 1.8 مليون طن/سنة أي ما يعادل 180٪ من الاحتياجات الوطنية يتم تصدير الفائض إلى كل من المغرب، الشرق الأوسط، وبلدان الحافة الشمالية للبحر المتوسط (Zone MEDA). و يتم خلال عملية التكرير فصل الغشاء الرقيق من على حبيبات السكر و المواد الصلبة الأخرى. أما عملية إنتاج السكر في شكل بلورات أو مكعبات ترجع إلى العملية النهائية عند التجفيف للسكر وضغطه في درجة حرارة معينة في قوالب محددة لإنتاج المكعبات المطلوبة.

المبحث الثاني: إستراتيجيات المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إسقاطا لما جاء في الفصل الثالث من الجانب النظري ، سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة سفيتال، وذلك بالاعتماد على المعلومات التي تم التحصل عليها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع عدد من إدارات مديرية التسويق بالمؤسسة. ولبلغ ذلك، سوف نتطرق إلى كل من :

-الإستراتيجيات التنافسية لبورتر في مؤسسة Cevital بجاية؛

- التشخيص الداخلي والخارجي بالاعتماد على نموذج Swot ؛

-التجزئة السوقية لمعتمدة من قبل مديرية التسويق بالمؤسسة؛

-المزيج التسويقي الممثل لأهم منتجات المؤسسة.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر في مؤسسة Cevital

بإسقاط الاستراتيجيات التنافسية لبورتر التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من البحث¹ على مؤسسة

Cevital نجد أنها تطبق كل من إستراتيجية الريادة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز كما يلي:

أولا: إستراتيجية الريادة بالتكلفة في مؤسسة Cevital

تسعى مؤسسة Cevital على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية إلى تعظيم نسبة الأرباح مقابل التخفيض من مبلغ التكاليف التي يتم تحملها على كافة المستويات وفي مختلف الإدارات، خاصة تلك التكاليف التي تتعلق بإنتاج

¹ الفصل الثاني، المبحث الثاني، المطلب : الأول، الثاني، الثالث.

المواد الغذائية الأساسية ذات الاستهلاك الواسع ، مثل الزيت بعلامة "Elio" والسكر بعلامة "سكور Skor" ، حيث لا يمكن الرفع من سعرهما نظرا للقيود الحكومية التي تفرضها الدولة على هذه المنتجات للحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلك . ولزيادة الطاقة الإنتاجية للسكر قامت المؤسسة في عام 2009 بإنشاء مصفاة جديدة لتكرير السكر ، تصل طاقتها الإنتاجية 3000 طن في اليوم، فبعد أن كان المركب ينتج 2000 طن/ اليوم في 2009 ، أصبح ينتج 5000 طن/اليوم في 2011. الأمر الذي ساهم في تطبيق اقتصاديات الحجم من خلال خفض تكاليف الإنتاج وتغطية حاجيات السوق من هذا المنتج الجدد ضروري. وبفضل هذا الاستثمار استطاعت المؤسسة تصدير ما يتجاوز 900 000 طن من هذه المادة سنويا. كما قامت المؤسسة من خلال مديرية مشاريع البحث والتطوير بإجراء ابتكارات على مستوى العمليات الإنتاجية¹، ساهمت في تقليل تكاليف الإنتاج ورفع الطاقة الإنتاجية للزيوت النباتية من 1200 في 2011 إلى 1600 طن/اليوم في عام 2012.

وتعمل المؤسسة على استغلال القيمة التي تم تحقيقها من خلال تكامل الأنشطة التسويقية، ويتم ذلك من خلال الاستفادة من التعاون في مجال توريد المواد الخام، النقل والإمداد والتوزيع. حيث تخطط الإدارة العليا للمؤسسة في مواصلة تطبيق إستراتيجيتها لتحقيق التكامل في سلسلة القيمة التي يتم تحقيقها بالتعاون والتنسيق بين مختلف الأنشطة. والعمل على تقليص تكاليف الكلية التي تتحملها من خلال التسيير الفعال النشاطات التسويقية الأساسية (مراعاة جانب التكلفة في كل المصاريف التسويقية على اعتبار أنها مكلفة). وأبرز ما فعلته المؤسسة في هذا المجال هو تبني نظام إدارة سلاسل التوريد².

ثانيا: إستراتيجية التمييز في مؤسسة Cevital

إن الهدف الأساسي لمؤسسة Cevital الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها التفوق المستمر على المنافسين. وللحفاظ هذا التفوق تتبع المؤسسة إستراتيجية التمييز، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التي أوكلت مهمة إنجازها إلى مديرية التسويق بالتعاون مع مديرية مشاريع البحث والتطوير وهي³:

- التطوير المستمر لتشكيلة المنتجات الحالية ، وابتكار منتجات جديدة تضاف إليها (انظر الملحق رقم 4، 5، 6)؛
- إرضاء العميل وتحقيق ولاءه للمؤسسة ومنتجاتها؛
- إدارة علامات منتجات المؤسسة بالصيغة التي تحفظ سمعة وصورة متميزة للمؤسسة ولمنتجاتها لدى العميل والمستهلك النهائي؛

- تحقيق القبول لدى العميل والمستهلك النهائي فيما يخص المنتجات الجديدة للمؤسسة؛
- تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها فيما يخص منتج المرغرين والسمن ومشروبات "تشينة"؛

¹ انظر البحث الثالث ،المطلب الثالث،أولا: الابتكار في مجال المنتجات.

² انظر البحث الثالث ، المطلب الثالث ،ثانيا:الابتكار في مجال التوزيع.

³ وثائق مديرية مشاريع البحث والتطوير.

- تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين من خلال إظهار المزايا الموجودة في المنتجات عبر عمليات البيع والترويج؛

- التحديث والتطوير المستمر للآلات من أجل زيادة حجم الإنتاج ورفع مستوى الجودة؛

- الحفاظ على المستوى التنافسي للأسعار في السوق.

المطلب الثاني: نموذج Swot لمؤسسة Cevital

يوضح الجدول التالي نموذج Swot لمؤسسة Cevital:

الجدول رقم (12): نموذج Swot لمؤسسة Cevital

الفرص	التحديات
- تزايد الطلب على منتجات المؤسسة، نظرا لجودة المنتجات التي تقدمها مقارنة بمنتجات المنافسين (إجراء تحسينات مستمرة على المنتجات لفائدة صحة وسلامة المستهلك). - إلغاء الضرائب على استيراد المواد الأولية الداخلة في التصنيع منتجات الشركة (الزيت والسكر). - التحكم في تكاليف الإنتاج من خلال تطبيق اقتصاديات الحجم (نتيجة الاستثمار في تركيب مصفاة للسكر تقدر بطاقة إنتاجية قدرها 3000 طن/اليوم، ورفع الطاقة الانتاجية للزيت من 1200 طن/اليوم الى 1600 طن في اليوم. - امتلاك محفظة متنوعة نسبيا من المستهلكين لقاعدة المنتجات المؤسسة. - تمتلك Cevital حصة سوقية مهيمنة في العديد من السلع بما في ذلك الزيوت، السمن والسكر. وتعتزم تنويع منتجاتها من خلال تضافر الجهود المبكرة للقيمة بالمؤسسة. حتى أنها تخطط لزيادة الإنتاج البذور الزيتية لعباد الشمس وفول الصويا والتي تعتبر مواد أولية أساسية في عملية إنتاج الزيت. هذا تنويع في محفظة المنتجات يجعل المؤسسة أقل تعرضا للظروف غير مواتية في سوق المواد الأولية أو منتج. - الطلب القوي في السوق: تنشط Cevital في سوق محلية تتسم بالطلب القوي، وتعمل المؤسسة جاهدة على تحسين وضعها فيه من خلال تطوير	- انفتاح الجزائر على السوق الأوروبية وتسهيل عمليات الشراكة، الأمر الذي يسمح بدخول منافسين جدد. - إمكانية تقليد الابتكارات التي تنجزها المؤسسة في مجال من قبل المنافسين في الأسواق الدولية. - تهديدات المنافسة حيث قامت شركة la belle المنافسة لمؤسسة سفيتال في مجال المرغرين والمشروبات ، بعقد شراكة مع شركة فرنسية Cristal لصناعة السكر المبلور سنة 2010 لاستثمار ما قيمته 70 مليون أورو لإنشاء مصفاة لتكرير السكر تقدر طاقتها الانتاجية 350 000 طن من السكر الخام في السنة على أن يبدأ تشغيل هذه المصفاة سنة 2012¹. - إزالة الحكومة الجزائرية لكل الضرائب المتعلقة باستيراد السكر المكرر على اثر أعمال الشغب التي اندلعت في بداية سنة 2011، الأمر الذي يشجع مستوردي هذه المادة من الخارج، و يهدد هذه الصناعة في الجزائر. - مخاطر العملة والمتعلقة بتقلبات أسعار الصرف التي تكون غير مواتية بين وقت إبرام الصفقة وبين وقت تنفيذ العمليات (عقود الاستيراد والتصدير للمواد الأولية والمنتجات). حيث أن النظام المالي للجزائر لا يتوفر على وسائل للححوط ضد مخاطر العملة، وللتخفيف من هذا الخطر قررت مؤسسة Cevital الاستغناء عن التمويل الخارجي واخذ قروض استثمار محلية.

¹ JOURNAL D'AFRIQUE ,ALGERIE : CRISTAL ET LABELLE VONT CONSTRUIRE UNE RAFFINERIE DE SUCRE ; ECRIT LE 19-03-2010. [HTTP://WWW.LESAFRIQUES.COM/ALGERIE/ALGERIE-CRISTAL-ET-LABELLE-VONT-CONSTRUIRE-UNE-RAFFINERIE-DE.HTML?ITEMID=38?ARTICLEID=22985](http://www.LESAFRIQUES.COM/ALGERIE/ALGERIE-CRISTAL-ET-LABELLE-VONT-CONSTRUIRE-UNE-RAFFINERIE-DE.HTML?ITEMID=38?ARTICLEID=22985) (CONSULTE LE 1503/2012.)

المخاطر المرتبطة باستثمارات المؤسسة داخل وخارج قطاع النشاط.	قدراتها والاستفادة من أوجه التكامل بين الأنشطة، وتطبيق اقتصاديات ووفرات الحجم المحتملة، وذلك لدعم قدراتها على المنافسة المحلية وفي الأسواق الإقليمية (أفريقيا وأوروبا).
--	--

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تعاون كبير في بين مختلف أنشطة المؤسسة والذي يساهم بشكل كبير من الاستفادة من الأنشطة المكملية على خط إنتاج وتوزيع المواد الغذائية الأساسية، والذي يحقق مكاسب كبيرة للمؤسسة. - تنظيم وتوزيع الأنشطة الرئيسية والفرعية بطريقة تمكن المؤسسة من المحافظة على بنية بتكلفة تنافسية. - الموقع الاستراتيجي لمركب Cevital ، الذي يسهل عمليات الاستيراد والتصدير ومختلف الخدمات اللوجستية التابعة لمديرية التوزيع، ويقلل من تكاليف النقل (خاصة بنشاطها في مجال النقل البحري من خلال فرع Nolis التابع إليها). - امتلاك المؤسسة لإطارات ذوي خبرة وكفاءة عالية في مجال الإدارة والتسيير. - توفر المؤسسة على جميع متطلبات الابتكار والتسويق الابتكاري¹. - امتلاك المؤسسة لموارد مالية تسمح لها بتحمل تكاليف الاستثمار في داخل وخارج قطاع النشاط. - التحكم في تقنيات إدارة الجودة الشاملة . - امتلاك شهادة الايزو 9001 - 2008 الايزو 22000 للصحة والسلامة الغذائية. - مشروع الاستحواذ على كل من شهادة الايزو 14001 - نظام الإدارة البيئية ، الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية و OHSAS 18001 للصحة والسلامة المهنية، و في النصف الأول من عام 2012 (تم تطبيق برنامج تدريبي مدته شهر بأكمله لإطارات كل من إدارة الجودة ، المحاسبة والمالية، التسويق، البحث والتطوير الإنتاج، الموارد البشرية من اجل للتحكم في تقنيات تطبيق هذه المعايير على مستوى المؤسسة) - استثمار المؤسسة في شراء آلات وتركيب وحدات إنتاجية ذات تكنولوجيا جد متطورة.	- تقلبات أسعار المواد الأولية (الحبوب والسكر) في بورصة. مع التزام المؤسسة ببيع منتجاتها بسعر ثابت. - ارتفاع تكاليف شراء المواد الأولية الداخلة في التصنيع، نتيجة الأزمات المالية التي تضرب أكبر اقتصاديات العالم، وكنتيجة لزيادة الطلب العالمي². - المخاطر الكامنة في أنشطة المؤسسة خاصة المتعلقة بعمليات الإنتاج والتسويق بالرغم من ارتباطها بصورة معقولة مع شركات التأمين، وتجهيزات ذات الصلة بالأمن. حيث أن حدوث اي طارئ قد ينجر عليه آثار التي قد تؤثر على مصالح المؤسسة كفقدان الإنتاج بسبب الإضرابات أو أعمال الشغب.

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ سيتم مناقشتها في المبحث الثالث من هذا الفصل.² تفاديا للوقوع في مشاكل التوريد قامت المؤسسة بالتكامل إلى الخلف من خلال الاستثمار في زراعة الحبوب الداخلة في صناعة الزيوت في الجزائر.

نلاحظ من خلال تحليل SWOT أن نقاط القوة لمؤسسة Cevital تفوق نقاط الضعف لديها، ويرجع ذلك قوة إدارتها في تشخيص مواطن الخلل وتحويلها إلى نقاط قوة ، إضافة إلى عملها الدءوب على اكتشاف تهديدات البيئة المحيطة بها من خلال وضع مجموعة من خلايا اليقظة:

- خلية اليقظة الإستراتيجية على مستوى المديرية العامة،
- خلية اليقظة التنافسية على مستوى مديرية التسويق؛
- خلية اليقظة التكنولوجية على مستوى مديرية مشاريع البحث والتطوير؛
- خلية اليقظة التجارية على مستوى المديرية التجارية.

والهدف من عملية اليقظة هو الحفاظ على المركز التنافسي المتميز للمؤسسة .

المطلب الثالث: التجزئة السوقية لمعتمدة من قبل إدارة التسويق بالمؤسسة

تعتبر التجزئة السوقية الوسيلة الأساسية التي تستعملها مديرية التسويق بالمؤسسة لتقسيم السوق لتحديد السوق المستهدف، وتحديد حاجيات المستهلكين فيه بدقة والقدرة على التنبؤ بتوقعاتهم. حيث أن هناك عدة معايير يتم أخذها بنظر الاعتبار لإجراء عملية تقسيم السوق للوصول إلى تحسين الميزة التنافسية والحفاظ عليها، واستخدامها كأساس لتطوير تشكيلة المنتجات على حسب خصائص السوق المستهدف بمنح أفضل استجابة لرغبات المستهلكين مع الأخذ بعدة جوانب تتعلق بالقدرة الشرائية، سلوك المستهلك وعاداته الشرائية.... ، وعليه تعتمد مديرية التسويق في تجزئة سوقها على المعايير التالية:

أولاً: معيار المنتج

تم استعمال معيار المنتج في عملية التجزئة كما يلي:

1-الزيت النباتي:

حيث أن الزيت النباتي بعلامة إليو Elio يستهدف الاستعمالات العامة والواسعة مثل اجتماعات العائلة الكبيرة والأفراح والمناسبات، في حين يستهدف الزيت النباتي بعلامة فريدور Fridor و فلورال Fleuria شريحة المستهلكين الذين لهم اهتمامات أكبر بالصحة والقيمة الغذائية .

2-السكر:

حيث أن منتج السكر المبلور العادي بحجم 1 كغ الذي يستهدف الاستعمال المنزلي العادي ، أما الكيس الذي يزن 5 كغ، فيستهدف مناسبات الأعراس والأفراح، المقاهي..، في حين يستهدف سكر القطع المناسبات العائلية الخاصة، إضافة إلى استعماله في المقاهي والمطاعم والفنادق الراقية. أما السكر السائل فهو موجه للاستعمال في صناعة المواد الغذائية كالعصائر والمشروبات الغازية.

3-المرغرين :

حيث أن المرغرين بعلامة إيليو Elio و فلوريال Fleurial تستهدف الاستعمال المنزلي العادي، في الفطور والأطباق اليومية لوجبات الغداء والعشاء ، في حين تستهدف مرغرين التوزيع بعلامة الباريسية La parisienne وماتينا Matina الاستخدام في صناعة الحلويات.

ثانيا: معيار الشريحة السوقية

يمكن تقسيم السوق على حسب الشريحة السوقية إلى :

-الشريحة الأولى: العملاء المباشرين (تجار الجملة كبار الموزعين)؛

-الشريحة الثانية: الوكلاء المعتمدين؛

-الشريحة الثالثة: تجار الجملة التابعين للمخازن الجهوية؛

-الشريحة الرابعة: تجار التجزئة؛

-الشريحة الخامسة: المستهلكين النهائيين؛

ثالثا: معيار المنطقة الجغرافية

على حسب المنطقة الجغرافية تركز مؤسسة Cevital على أربعة مناطق أساسية في البلاد هي :

الجدول رقم(13): التجزئة السوقية لمؤسسة Cevital معيار المنطقة الجغرافية داخل الوطن

المنطقة	الولايات التابعة للمنطقة
1	- قسنطينة، قالمة، سوق اهراس، تبسة، سكيكدة، عنابة، الطارف.
2	- سطيف، باتنة، برج بوعريش، المسيلة، ميلة.
3	- بويرة، الجزائر، البليدة، الشلف، عين الدفلة، المدية، الجلفة.
4	- وهران، سيدي بلعباس، مستغانم، تلمسان، سعيدة، عين تموشنت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية التسويق.

وتركز كذلك من خلال عملية التصدير على ثلاثة قارات هي:

الجدول رقم(14): التجزئة السوقية لمؤسسة Cevital معيار المنطقة الجغرافية خارج الوطن

القارة	المنطقة من القارة
-أوروبا	بلدان الاتحاد الاوربي المحاذية للبحر المتوسط
- آسيا	جنوب اسيا، الشرق الأوسط، روسيا
-إفريقيا	المغرب العربي، دول الساحل الإفريقي وجنوب إفريقيا

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة Cevital جاهدة إلى تحقيقها من خلال عملية التجزئة السوقية ما يلي:

-خدمة الأجزاء السوقية (وفق مختلف التقسيمات) بأعلى كفاءة ممكنة؛

- زيادة الحصة السوقية لكل من مياه "لالا خديجة"، مشروب "تشينة"، و المشروبات الغازية الأخرى.
- الوصول إلى نسبة 80 الى 85% من حصة السوقية للمؤسسة فيما يتعلق بمنتجات السكر بعلامة Skor والزيت بعلامة Elio .

- إيصال منتجات المؤسسة إلى جميع أنحاء الوطن؛
- تصدير منتجات المؤسسة إلى أكبر عدد من البلدان في العالم.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي Cevital

نظرا للأهمية البالغة التي توليها إدارة المؤسسة لعناصر المزيج التسويقي الأربع (المنتج، السعر، التوزيع، والترويج)، ووعيا منها بالدور الذي يساهم به كل عنصر من هذه العناصر في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة ، قامت بتخصيص مديريات مستقلة لكل عنصر ومتكاملة في نفس الوقت من ناحية تأدية النشاط الأساسي للمؤسسة. ويمكن توضيح هذه العناصر كالآتي:

أولاً: المنتج

يعتبر المنتج العنصر الأساسي من عناصر المزيج التسويقي الذي تعتمد عليه مؤسسة Cevital في إثبات تفوقها على المنافسين، وفي تأكيد تميز جودة المنفعة والقيمة الغذائية التي يتحصل عليها المستهلك من خلال استهلاكه ، خاصة المنافع الصحية التي يتم إدراجها بشكل مستمر في تركيب مختلف تشكيلات المنتجات، وبهذا الصدد قامت المؤسسة ب:

- إضافة الفيتامين ¹E،D،A إلى تشكيلة منتجات Fleurial،
 - إضافة الأوميغا ثلاثة (3Ω)² إلى تشكيلة المنتجات،
 - تنقية كل الزيوت و السمن والمرجرين من الدهون غير المشبعة والشوائب،
 - إضافة موانع الأكسدة للزيوت الغذائية المخصصة للقلي.
- وضمن سياستها الهادفة لتطوير أعمالها وتقديم أفضل الخدمات لعملائها فقد حصلت المؤسسة في عام 2009 على شهادة الايزو (ISO) 22000 والتي تعني بجودة وسلامة المنتجات الغذائية والذي يستند على أربعة أركان هي³:

- نظام تحليل المخاطر (تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة)، حيث يجمع الايزو ISO 22000 بين معايير تحليل المخاطر، والقدرة على تحليل المخاطر، ومتطلبات برنامج تحليل المخاطر.و يأخذ هذا المعيار في الحسبان جميع

¹ - فيتامين A : يحفز النمو، ويقوي البصر .

- فيتامين D: يزيد من امتصاص الأمعاء للنتائج نقص الكالسيوم في الكساح عند الأطفال وتشوهات الهيكل العظمي لدى البالغين.

- فيتامين E: هو دور المضادة للأكسدة، ومن المسلم به انما لتأثيره وقائي في أمراض القلب والشرايين.

² الاوميغا ثلاثة (3Ω) هو حمض دهني غير مشبع يحتوي على آصرة مزدوجة يستخلص عادة من سمك السلمون وله فعالية في تخفيض الكوليسترول

³ Iso 22000 fichier internet Disponible sur le site :

http://www.bureauveritas.fr/wps/wcm/connect/bv_fr/Local/Home/bv_com_serviceSheetDetails?serviceSheetId=1463&serviceSheetName=Certification+ISO+22000.consulté le 10/12/20011.

- المخاطر التي قد تحدث في السلسلة الغذائية.
- تطبيق أفضل الممارسات الجيدة والسليمة.
- نظام إدارة يقوم على التنسيق معيار الإيزو (ISO) 22000 مع الإيزو (ISO) 9001 لتسهيل التوافق بين المعيارين. ويمكن تطبيقه بسهولة في التكامل مع أنظمة الإدارة الأخرى.
- التواصل والتفاعل داخليا وخارجيا مع الشركات المختلفة (من المورد إلى العميل في سلسلة الغذاء).
- والهدف من الإيزو 22000 هو تنسيق الإجراءات العالمية في مجال إدارة سلامة المواد الغذائية. وجاءت هذه الخطوة إيمانا من إدارة المؤسسة بأهمية تقديم غذاء صحي وآمن وخدمة مميزة للعملاء، التي عملت على تطبيق كافة شروط والإجراءات المرتبطة بهذا النظام، من خلال تدريب كل الموظفين والعاملين لديها عليه، وتشكيل فريق يقود عملية الرقابة على جودة الغذاء وسلامته.
- خضوع منتجات المؤسسة إلى معيار الإيزو 9001 الخاص بالجودة.

منتجات مؤسسة Cevital :

يقوم مركب Cevital بيجاية بانتاج مجموعة لا بأس بها من الزيوت النباتية والمواد الدهنية والمشروبات بالعلامات التالية:

زيوت الطعام

- زيت فلوريال **Fleurial**: زيت نباتي 100% من عباد الشمس؛
- زيت فريدور **Fridor**: خليط زيوت نباتية؛
- زيت إيليو 2 (**Elio2**): خليط زيوت نباتية.

السكر

- سكر أبيض مبلور بعلامة **SKOR** بكتلة 1 كغ، 5 كغ؛
- سكر أبيض مبلور بوزن 50 كغ؛
- سكر السائل.

المواد الدسمة

- رانيا **Rania**: مرجرين نباتي 100%
- ماتينا **Matina**: خليط مرجرين نباتي وزبدة
- لا باريسيان **La parisienne**: مرجرين نباتي 100%
- سمن المدينة **Medina**: سمن نباتي 100%
- شورتنينغ **Shortening**: دسم حلويات نباتي 100%

المياه المعدنية و العصائر

- مياه معدنية بعلامة لالا خديجة

- عصير "تشينه" Tchina بحبيبات البرتقال و المندرين.

ثانيا: السعر

يعتبر قرار التسعير من القرارات الجذ هامة بالنسبة لمؤسسة Cevital ، وعلى هذا الأساس فإنها توكل مهمة تحديده إلى مديرية المحاسبة والمالية ، التي تقوم بهذه العملية في سرية تامة (مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر التكاليف)، ويتم التطبيق الفعلي للسعر المحدد بعد المصادقة عليه من طرف المديرية العامة بالمؤسسة . وتعكس أسعار بيع المنتجات Cevital تكاليف الإنتاج زائد هامش الصناعة إضافة إلى الخدمات المقدمة للعميل. وعلى العموم ، فانه يمكن القول بان أسعار منتجات Cevital، في المستوى التنافسية ، خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الأساسية (السكر، الزيت والمرغرين). حيث انه و بالرغم من تميز منتجات مؤسسة Cevital من ناحية الجودة العالية إلا أن أسعارها غير مرتفعة مقارنة بالمنافسين ، وذلك لتبنيها كل من إستراتيجية الريادة بالتكلفة أقل (من خلال تطبيق اقتصاديات الحجم) وتبني إستراتيجية التمييز من خلال عمليات التحسين المستمر على مكونات المنتجات ، وإضافة منتجات جديدة إلى تشكيلة المنتجات الحالية. إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تضع برامج لتسهيل التسديد خلال دفعات (لا تتجاوز مدتها سنة واحدة) ، وتخفيضات نقدية للعملاء الدائمين ، والذين بلغت قيمة مشترياتهم رقم أعمال معين.

ثالثا: التوزيع

تسعى مؤسسة Cevital من خلال تشييد مديرية متخصصة في الإمداد والتوزيع (المتواجدة على مستوى المؤسسة) إلى تسيير مدخلاتها على النحو الذي يضمن عدم انقطاعها ونقصها في العملية الإنتاجية¹. وإدارة مخرجاتها على النحو الذي يضمن توفرها بالكميات المطلوبة من طرف العملاء ، وإيصالها إلى مختلف أنحاء الوطن من خلال توفيرها دون تسجيل نقائص على مستوى المخازن الجهوية التي أقامتها في كل من ولاية سطيف، البويرة ، قسنطينة، وهران. ولقد ساهم اختيار موقع المؤسسة من الاستفادة من عوامل النجاح الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مجال الخدمات اللوجستية وذلك للقرب من مرافق الميناء مما يساهم في تخفيض تكاليف المواد المستوردة والمصدرة والمنتجات النهائية؛

1-الوظيفة الأساسية لإدارة التوزيع:

تقوم مديرية التوزيع بالمؤسسة بثلاث مهام أساسية هي:
-تسيير المخزون المادي لكل من المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع؛
-تسيير كل عمليات نقل المواد والمنتجات الداخلة إلى والخارجة من المركب وإلى المخازن الجهوية.

¹ حيث قامت المؤسسة Cevital بالتعاقد مع شريك سويسري، يقوم بتوريد المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية مثل حبوب الصويا، وبذور عباد السكر والشمس ، بدون أي انقطاع في عملية التوريد.

-إدارة المخازن الجهوية لتفادي أي نقص أو نفاذ للمنتجات وبشكل يومي مع تلبية طلبات العملاء التي تأتي عن طريق المديرية التجارية.

حيث تقوم المديرية بالإمداد بتسيير المواد الأولية المتواجدة في مخازن المؤسسة وعلى مستوى الصوامع والتي تتكون من 24 صومعة سعتها (120000 طن)، إضافة إلى محطتين للتحميل على الشاحنات. ويعتبر هذه السعة في التخزين الأكبر على مستوى إفريقيا وهي مصممة لتلبية نحو 20٪ من الطلب المحلي. ويتمثل الهدف الرئيسي لمديرية التوزيع في ضمان الإدارة المثلى للتخزين (حيث أن تسويق ما قيمته 1.2 مليون طن من الحبوب يؤدي إلى تقليل تكاليف الشراء والتخزين والعرض). مع الأخذ في الاعتبار التقلبات الكبيرة التي تحدث في أسعار شراء المواد الأولية .

-عمليات نقل المنتجات

يوضح الجدول الموالي الكميات التي تقوم مديرية التوزيع بنقلها وبشكل يومي إلى مختلف المخازن الجهوية، العملاء الصناعيين، المتعاقدين وتجار الجملة عبر مناطق الوطن:

الجدول رقم(15) : كمية المنتجات الموزعة في اليوم

زيت	مرغرين	سكر ابيض ملور	سكر سائل
عدد الحاويات في اليوم	24 طن	120 طن	80 طن
عدد الشاحنات نوع SEMI في اليوم	55 طن	6 طن	150 طن
			10 طن

المصدر: وثائق مديرية الإمداد والتوزيع

-إدارة المخازن الجهوية:

أنشأت مؤسسة Cevital أربعة مخازن جهوية عبر الوطن في كل من ولاية : سطيف، البويرة، بجاية، وهران. تبلغ مساحة المخزن الواحد 3000 متر²، وهو ما يتسع لاستيعاب 2200 حاوية (palette).

حيث :1حاوية=850 قارورة زيت 1لتر

=450 قارورة زيت 2لتر

=168 قارورة زيت 5 لتر

= 672 قارورة ماء 1.5 لتر

= 1720 قارورة ماء 0.5 لتر .

ويتم إرسال تقرير مفصل وبشكل يومي عبر الانترنت يصف كل السلع والكميات المتواجدة في كل مخزن جهوي إلى مديرية التوزيع المتواجدة على مستوى المركب، والتي ترفعه مباشرة إلى المديرية العامة مع تقرير آخر يحتوي نوعية وكمية المنتجات التي قررت مديرية التوزيع إرسالها إلى المخازن للوفاء بطلبات العملاء.

107 حاوية من الزيت بسعة 1 لتر
367 حاوية من الزيت بسعة 2 لتر
280 حاوية بممن الزيت بسعة 5لتر
512 حاوية ماء بسعة 1.5 لتر
119 حاوية ماء يسعة 0.5 لتر
423 حاوية سكر بكتلة 1 كغ

1808 حاوية = 82 % من الطاقة الاستيعابية للمخزن

وعلى هذا الأساس قررت إدارة الإمداد تزويد هذا المخزن المتواجد على مستوى ولاية سطيف ب:

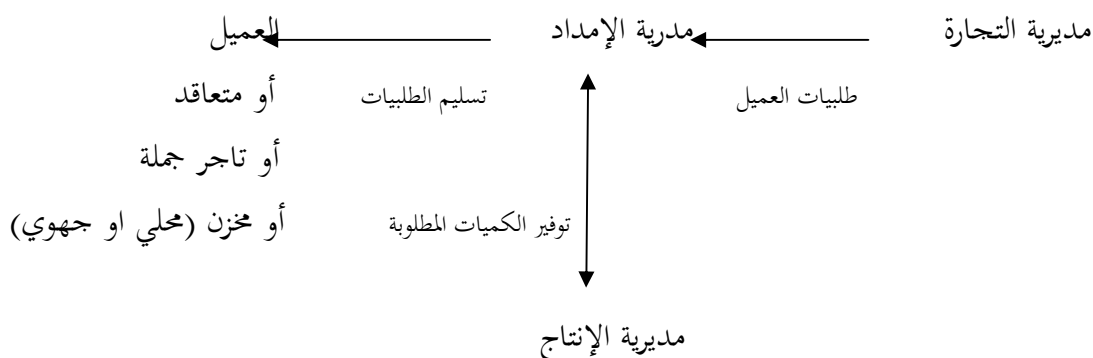
200 حاوية من الزيت بسعة 1 لتر
100 حاوية من الزيت بسعة 2 لتر
50 حاوية من الزيت بسعة 5 لتر
حاوية ماء بسعة 0.5 لتر

390 حاوية

2-التكامل بين مديرية الإمداد والتوزيع والمديرية التجارية والإنتاج بالمؤسسة:

تتكامل مديرية الإمداد والتوزيع مع مختلف مديريات المؤسسة على النحو التالي:

الشكل رقم (48): العلاقة التكاملية بين مديرية الإمداد والتوزيع والمديرية التجارية والإنتاج بالمركب



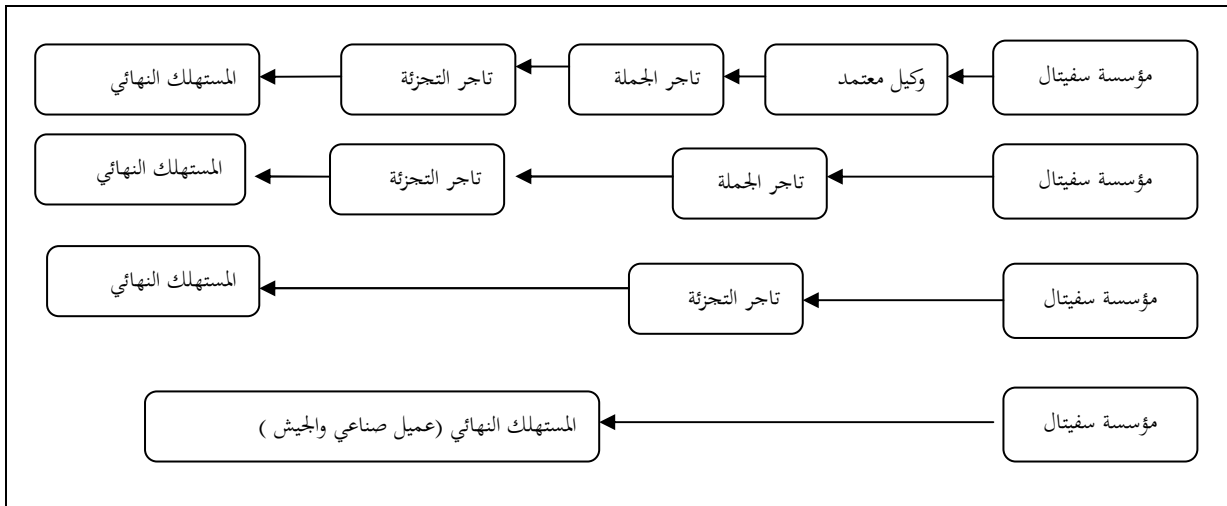
المصدر: من إعداد الطالبة

حيث تقدم مديرية التجارة من مديرية الإمداد طلبيات العميل ، هذه الأخيرة التي تنظر في تواجدتها على مستوى المخازن أو تطلب توفيرها من قبل مديرية الإنتاج ، ليتم تسليمها إلى العميل في خطوة تالية.

سياسة التوزيع: تعتمد المؤسسة على عدة قنوات لإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي، والشكل التالي يوضح مختلف هذه القنوات:

¹ وثائق مديرية الإمداد والتوزيع .

الشكل رقم (49): قنوات التوزيع لمؤسسة سفيتال



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على شرح من طرف رئيس مصلحة تخطيط التوريد.

يتضح من خلال الشكل أن للمؤسسة عدة قنوات التوزيع تتراوح ما بين القصيرة جدا من خلال الاتصال المباشر بالعميل الصناعي أو الجيش، وما بين الطويلة من خلال الانتقال من وكيل معتمد إلى تاجر الجملة ثم تاجر التجزئة إلى المستهلك النهائي.

3- التكامل بين مديرية التوزيع والتسويق:

تقتصر العلاقة بين المديرين في استجابة مديرية التوزيع والإمداد لأهداف مديرية التسويق المتعلقة بالترويج (عند قرار تخفيض الأسعار لفترة محدودة) من خلال عملية وضع الكميات المناسبة للهدف التسويقي في المخازن التابعة للمؤسسة لتسهيل عملية بيعها عند ارتفاع الطلب استجابة للعمليات الترويجية للمؤسسة.

رابعا: الترويج

تركز مؤسسة Cevital في الجانب الترويجي لها ومنتجاتها على عنصرين أساسيين أولهما الإعلان عبر مختلف وسائل الإعلام المختلفة -خاصة عبر التلفزيون-، حيث احتلت المؤسسة سنة 2010 المرتبة الثانية من حيث الإشهار عبر التلفزيون بعد شركات الاتصال ، حيث أنها تركز بنسبة 56% على هذه الوسيلة للترويج لمنتجاتها، في الوقت الذي خصص التلفزيون الجزائري 22 783 دقيقة للإعلانات في هذه السنة تم عرض فيها 151 علامة من أهمها جيزي، نجمة، موبيليس، إيو، هيونداي، لالا خديجة¹.

¹AfricOpen - Publicité, **Marketing et Communication en Afrique**, Article sur les plus gros annonceurs en Algérie. Disponible sur le site : <http://www.africopen.com/index.php/2010/02/18/304-orascom-et-cevital-plus-gros-annonceurs-en-algerie>. (consulté le 25.01/2012).

والأسلوب الثاني هو النشر من خلال تسجيل أخبار لها ولاستثماراتها خاصة وإنها تستثمر أرباحها في القطاعات الحساسة بالنسبة للاقتصاد ، مثل الاستثمار في مجال البناء ، النقل البحري، الاتصالات من خلال شراء حصة من شركة اوراسكوم، الإلكترونيك من خلال مركب سامسونغ Samsung ، والعديد من الاستثمارات الموضحة في الملحق رقم (02)، وأكبر تأثير لها على الاقتصاد الجزائري كان من خلال نشاطها الأساسي المتمثل في تكرير الزيوت النباتية والسكر والمرغرين، فعلى سبيل المثال نجد أن أعمال الشغب الذي ضربت البلاد في شهر جانفي 2011 نتيجة ارتفاع أسعار الزيت والسكر، وجهت كل وسائل الإعلام إلى مؤسسة Cevital كونها الرائد في سوق لهذين المادتين الأساسيتين، خاصة بعد التصريح الذي أدلى به المدير العام للمركب، بعدم رفع أسعار، حيث انعكس هذا الخبر بشكل ايجابي في الترويج من خلال النشر عبر مختلف وسائل الإعلام لسمعة المؤسسة ومنتجاتها ووحداتها الإنتاجية، و التعريف باستثماراتها.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري وعملية تطبيقه في مركب سفيتال بيجاية

بعد التعرف في الجانب النظري على أهم المتطلبات التي يجب توافرها لضمان التطبيق الناجح لمفهوم التسويق الابتكاري، وإلى كيفية تطبيقه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، سوف نحاول من خلال هذا المبحث بحث توافر تلك المتطلبات و مدى تطبيقه في مؤسسة Cevital قيد الدراسة.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق التسويق الابتكاري في مؤسسة Cevital

أولاً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية

تتعلق المتطلبات التنظيمية كما سبق ذكره في الفصل الأول بنمط الإدارة السائد في المؤسسة وخصائص التنظيم بها، ومن أهمها:

1- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

تعتبر المديرية العامة بمؤسسة Cevital هي المشجع الأساسي على الابتكار ، سواء في الجانب التسويقي أو في المجالات الأخرى ، ويرجع ذلك إلى اقتناعها بأهمية الابتكار على العموم والابتكار في الجانب التسويقي على الخصوص في تحقيق التفوق والسبق في المجال التنافسي ، وازداد هذا الاقتناع خاصة بعد ولوج المؤسسة إلى الأسواق الدولية وبدء عملية التصدير، الأمر الذي حتم عليها الاحتكاك ومجارات شروط المنافسة الدولية ، التي تعتمد بالدرجة الأولى ابتكار وتطوير منتجات جديدة، وعلى تطبيق أساليب تسويقية جديدة تتماشى مع توقعات المستهلك وترقى إلى طموحه. وبهذا الصدد، تفرض المديرية العامة للمؤسسة على كل من مديرية التسويق ومديرية البحث والتطوير عرض مشاريع ابتكارية جديدة من حين لآخر وبطريقة مستمرة في الاجتماعات التي تجرى بصفة دورية واستثنائية¹ . مع العلم أن أغلبية الاجتماعات التي تجريها المديرية العامة تكون مع مديرية التسويق ومديرية مشاريع البحث والتطوير. أما فيما يخص تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لعملية التسويق ألابتكاري، فإن الإدارة العليا

¹ أن الهدف من تقديم هذه المشاريع ابتكارية هو: حل مشكل معين لدى المستهلك ، او تلبية حاجات غير ملبأة لديه.أو تحقيق السبق على المنافسين من خلال التميز في تشكيلة المنتجات وفي الطريقة التي يتم بها إيصال المنتج إلى المستهلك . ويكون الغرض من إجراء اجتماعات استثنائية هو حل مشكلة معينة.

في المؤسسة تولي أهمية كبيرة لوظيفة التسويق والابتكار (من خلال مديرية البحث والتطوير)، فالملاحظ عند زيارة موقع الشركة انه في البناية التي تتواجد فيها المديرية العامة للمؤسسة ، يوجد أسفلها مباشرة مديرية التسويق ومديرية التجارة والتي تليهما مباشرة مديرية المالية و المحاسبة الموجودة فوق خلية الاستقبال والتوجيه. ويرجع ذلك إلى أهمية الدور الذي تؤديه كل من مديرية التسويق ومديرية مشاريع البحث والتطوير من خلال:

أ-تهيئة البيئة التنظيمية :

على الرغم من أن كل القرارات الرئيسية يتم اتخاذها على مستوى المديرية العامة، إلا أنها تعتمد في ذلك على التقارير التي تقدمها مختلف المديريات في المؤسسة. سواء تم طلب إعدادها من طرف رؤساء هذه المديريات أو تم إنجازها عفويا من قبلهم¹.

ومن خلال زيارة مختلف مديريات المؤسسة تبين وجود روح العمل كفريق وبقوة خاصة وان كل أفراد مديريات متواجدون ضمن مساحة واحدة، لكل شخص مكتب لا يفصله عن زميلة إلا حاجز صغير لا يتعدى ارتفاعه خمسين (50) سنتيمتر، عدا مكتب المسير أو المدير فان مفتوح على الجميع. يتم التشاور بينهم مباشرة بمجرد الجلوس أمام مكتب المدير. وكل واحد منهم يعرف مهامه ويؤديها على أكمل وجه.

أما فيما يتعلق بالتحفيز على الأفكار الابتكارية في مديرية التسويق ، فإن بيئة المؤسسة جد مشجعة على إيجاد أو توليد أفكار ابتكارية وتطويرها-على الرغم من عدم وجود أي نظام واضح للتحفيز عدى الأجر-. حيث تعتبر هذه العملية من المهام العادية للعاملين في التسويق².

ب- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية:

من أهم المديريات المهمة بالأنشطة الابتكارية في مؤسسة Cevital ، مديرية التسويق ، مديرية مشاريع البحث والتطوير ، مديرية العامة للمؤسسة ،ومديرية الإنتاج التي يهتمها تسهيل سريان العملية الإنتاجية في أحسن الظروف وتحقيق اكبر كمية يجب إنتاجها استجابة لطلبات العملاء التي تأتي عبر مديرية التجارة بالمؤسسة، والتي هي في تزايد مستمر نظرا لان المنتجات التي تقدمها المؤسسة (الزيت والسكر) أساسية بالنسبة للمستهلك ، لذا يجب توافرها وباستمرار في السوق وعند الطلب.

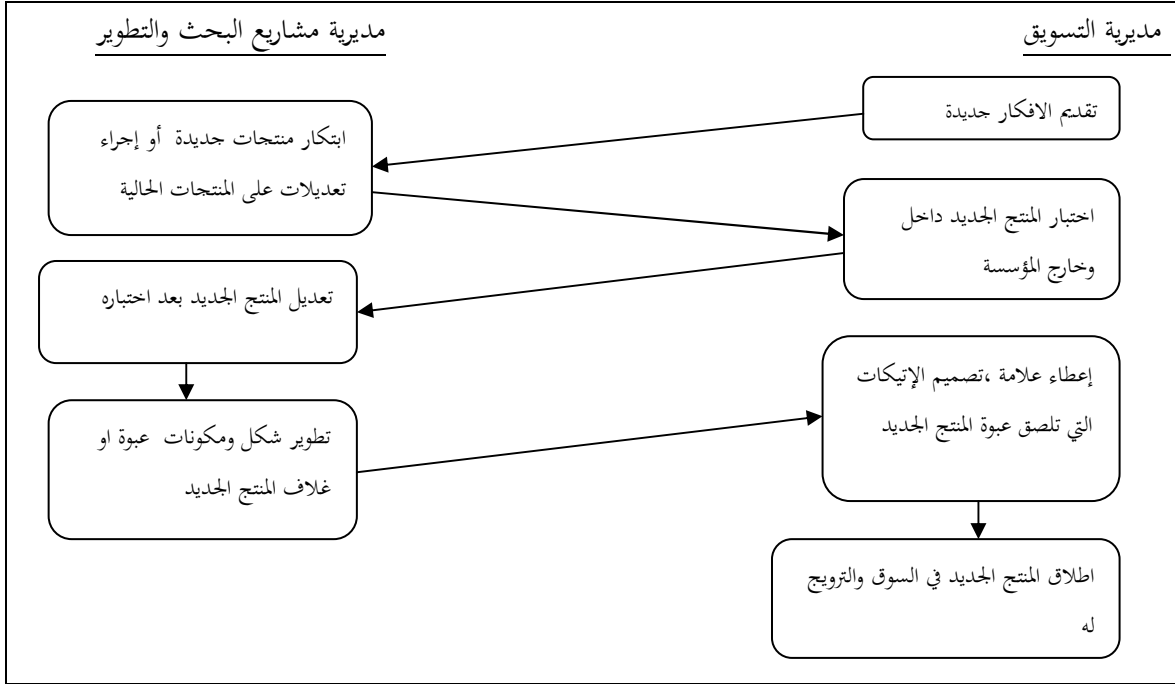
ج-التكامل بين مديرية التسويق ومديرية مشاريع البحث والتطوير:

يمكن توضيح العلاقة التكاملية بين مديرية التسويق ومديرية مشاريع البحث والتطوير من خلال الشكل الموالي:

¹ حيث انه أي أمر له أهمية بالنسبة للمؤسسة يقوم مسيرو المديريات بمساهمة زملائهم بإعداد تقرير حوله ورفعته إلى الإدارة العليا ليتم عرضه بالتفصيل عن طريق الماسح الضوئي على الجدار.

² توضيحات من طرف السيدة أيمان أنيسة رئيسة المشاريع الابتكارية في مديرية التسويق.

الشكل رقم(50): العلاقة التكاملية بين وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير في مؤسسة Cevital



المصدر : من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الشكل أن عملية الابتكار الجذري أو التحسيني تتم بالتعاون بين كل من مديرية التسويق ومديرية مشاريع البحث والتطوير من أول مرحلة وهي إيجاد الأفكار الابتكارية إلى آخر مرحلة وهي وضع المنتج في السوق. حيث أن عملية الاتصال بين هاتين المديرتين والمديريات الأخرى بالمؤسسة يكون بشكل مباشر، ويتم الاجتماع بينهم من خلال الاتصال عبر الهاتف أو بإرسال رسائل إلكترونية بين مسيري مختلف المديريات، ليتم الاجتماع في الحين، أو بإرسال تقارير إلكترونية يتم توضيح فيها كل الانشغالات، يكون المستقبل فيها على العموم مديرية مشاريع البحث والتطوير التي تدرس إمكانية إجراء الابتكار أو التعديل أو التحسين، لترفع بدورها تقريراً آخر تترجم فيه تلك الانشغالات التي وصلتها من مختلف لمديريات المؤسسة في شكل مشروع ابتكار (Projet d'innovation) تضع فيه كل إمكانيات التنفيذ وكل البدائل الممكنة (من خلال نتائج دراسة دراسات الجدوى الاقتصادية التي تقوم بها لوحدها أو بالتعاون مع إدارة المشتريات، وإدارة الإنتاج التي تقوم بدراسة الجدوى التقنية)، وتقوم بعرضه وبالتفصيل أمام مديرية العامة التي تقوم بالمصادقة عليه والأمر بتنفيذ المشروع، أو الأمر بحفظه ضمن ملفات مديرية مشاريع البحث والتطوير ليتم تنفيذه في وقت لاحق.

ثانياً: متطلبات خاصة بالمعلومات:

تتعلق هذه المتطلبات بوجود نظام أمني على المعلومات والمعلومات المرتدة ونظام فرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لوجود هذا النوع من المتطلبات في المؤسسة قيد الدراسة:

1-وجود آلية أو نظام أمني:

هناك معلومات بالإمكان الإفصاح عنها بين كل من مديرية التسويق ومديرية مشاريع البحث والتطوير، ويتم تبادلها أثناء سير المشروع، في حين أن هناك معلومات لا يتم تقديمها إلا إلى المديرية العامة للمؤسسة من دون

الإفصاح عنها لأية لإدارة أخرى، وأن المهام التي تقوم بها مديرية مشاريع البحث والتطوير تتم في السرية التامة (دون علم أي جهة في المؤسسة عدا المديرية العامة ، والتي لا يتم إعلامها بها إلا إذا تم التوصل إلى النتائج المرجوة من انجاز هذه المشاريع¹).

أما في حالة انجاز مشروع ابتكار يتطلب تدخل أفراد من المديرية الأخرى، فإن تبادل المعلومات بخصوص مهام ومراحل الانجاز يبقى محصورا في عدد من الأفراد المكلفين ، عدا أعضاء مديرية مشاريع البحث والتطوير فإنهم على علم بكافة المشاريع. وعلى هذا الأساس فقد تعذر في هذا البحث، الحصول على معلومات حول الابتكارات المستقبلية التي تنوي مديرية مشاريع البحث والتطوير تطبيقها على أرض الواقع. حيث تم معرفة فقط المشاريع التي سيتم إطلاقها في بداية سنة 2012.

2-توافر المعلومات المرتدة Feedback

فيما يتعلق بتوافر هذا النوع من المعلومات فقد وضعت المؤسسة عدد من الفرق-يتكون كل فريق من خمسة أفراد- متواجدة في مختلف مناطق الوطن (شمال، شرق، غرب، وسط) ، تابعة لمديرية التجارة مهمتها رصد كل المعلومات التي تتعلق بتعقيبات العملاء والمستهلكين وتوقعاتهم حول منتجات المؤسسة، والمعلومات حول منتجات المنافسين. هذه الفرق مكلفة بإرسال يومي (دون انقطاع) تقرير عن أي جديد تم تسجيله. إضافة إلى ذلك ، تقوم خلية اليقظة على مستوى مديرية التجارة بالمؤسسة (مكونة من 3 أشخاص) برصد كل المعلومات المرتدة حول آراء وتطلعات العملاء والمستهلكين.

وبما أن المرأة هي المستهلك الأكثر استخداما لمنتجات المؤسسة في مطبخها، فإن مديرية التسويق وبمناسبة الثامن من شهر مارس من كل سنة تقوم بعرض تشكيلة منتجاتها في كل المعارض التي تقام بهذه المناسبة مع وضع سجل لتضع فيه الزائرات للمعرض، كل آرائهن واقتراحاتهن حول منتجات المؤسسة.

3-نظام فرعي للمعلومات التسويقية:

من خلال المعلومات التي تم التوصل إليها من المقابلة مع أحد إطارات مديرية التسويق، تبين انه لم يتم وضع نظام فرعي خاص بالابتكارات التسويقية ، وكل ما تم القيام به في هذا المجال هو تحديد مهام كل شخص يعمل ضمن مشروع ابتكار التسويقي والتنسيق فيما بين هذه المهام ، وبعد تجاوز كل مرحلة تتم عملية تقييم جماعي يشارك فيها كل المساهمين في المشروع ، وعرضها أمام المديرية العامة إن استدعى الأمر.

ثالثا: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

بالنسبة لتوافر هذا النوع من المتطلبات لدى الأفراد العاملين بإدارة التسويق بمؤسسة Cevital تم التوصل إلى ما يلي:

¹ يكون الأمر بهذه الطريقة في حالة قيام مديرية البحث والتطوير بدراسة واقتراح مشاريع على المديرية العامة.

1- أهداف التوظيف لمؤسسة Cevital:

إن الهدف الأول لإدارة الموارد البشرية من عملية التوظيف في مؤسسة Cevital هو اجتذاب أفضل المهارات مع الحفاظ عليها ، وتحفيز كل العاملين على خدمة أهداف التنمية المستدامة والقدرة على المنافسة المحلية والدولية. ولا يعتبر تحقيق هذا الهدف سهلاً بالنسبة للمؤسسة Cevital التي مازالت في تطور مستمر، حيث أنها بحاجة إلى إيجاد حلول عاجلة (من خلال عملية التوظيف) لتلبية احتياجات مختلف مديريات المؤسسة ، وإعداد سياسة للموارد البشرية تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية على المدى المتوسط والطويل. ومع نهاية عام 2009 وبداية 2010 وضعت المؤسسة نظاماً لتقييم الأداء، للاعتماد عليه في عملية تقديم المكافآت للأفراد المساهمين في تطوير المؤسسة، ووضع خطط وبرامج تدريبية تفي بمستلزمات عملية التطوير المستمر للمؤسسة.

ومن بين الأهداف الإستراتيجية لمديرية الموارد البشرية للمجمع ككل هو التوظيف ما معدله 12000 موظف في السنة ابتداء من عام 2012. مع التركيز في ذلك على احتياجات إدارة المشاريع والمسيرين التنفيذيين في التخطيط والنقل والإمداد، ومدراء التسويق ومسيري المصانع ، والمهندسين المتخصصين في نظم المعلومات، ومهندسي الإنتاج وسلاسة التوريد ، والمالية وتسيير الموارد البشرية. ونظراً للصعوبات التي تواجهها المؤسسة في الحصول على الكفاءات المؤهلة، قررت المديرية العامة للمجمع إنشاء جامعة مهمتها الأولى هي تطوير برامج تكوينية وتدريبية للموظفين الحاليين والجدد، خاصة لخرجي الجامعات الجدد وذلك لتمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة فور عملية التوظيف. و على المدى الطويل، تطمح المؤسسة من خلال إنشاء هذه الجامعة إلى برمجة دورات تدريبية تنظمها بالتعاون مع خبراء من الخارج، تهدف من خلالها إلى التحسين المستمر لأداء المسيرين التنفيذيين لمختلف المديريات. وتعتمد مديرية الموارد البشرية للمؤسسة على ثلاثة مصادر أساسية للحصول على الكفاءات البشرية¹: -المصادر المحلية: الشباب ذوي الشهادات، والكوادر ذوي الخبرات الناجحة. -الجزائريين الذين اكتسبوا خبرات في الخارج (Cevital) لديها برنامج في هذا الاتجاه بالنسبة لهذه الفئة). -الوافدين الأجانب والجزائريين المغتربين، الذين يتمتعون بخبرات عالية تفوق خمس سنوات في مجال التسويق والنشاطات التجارية، يتم من خلالها نقل المعارف والمهارات التسويقية التي لا تتواجد في السوق المحلية. وتسعى المؤسسة جاهدة إلى توفير أحسن الظروف لدمج القدرات الموجودة لدى هذه الفئة من الإطارات وبين القوة العاملة المحلية الناشطة بالمؤسسة مع الأخذ بنظر الاعتبار الفوائد المكتسبة. ولتوسيع وتنويع مصادر التوظيف، والاستفادة المثلى من فرص العمل المتوفرة في السوق ، شاركت مديرية الموارد البشرية لمؤسسة Cevital في عدة معارض دولية للتوظيف الخارجي، من أهمها معرض كندا الذي نظم في جويلية 2009 ، ومعرض ليون الذي نظم في شهر أكتوبر 2010.

¹ معلومات مقدمة من طرف السيد تواتي سمير رئيس مديرية الموارد البشرية.

ولقد حدد رئيس مجلس إدارة المؤسسة صفات العاملين بالجمع وهي المغامرة ، الايجابية، الحركية، الاهتمام بالعمل والاندفاع نحو الأحسن، المهارات البحثية والابتكارية ، وحب العمل ضمن الفرق طموحة ودينامكية، المشاركة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة المحلية، الوطنية، والإقليمية.

2-نظام فعال للتحفيز على الابتكار:

تتمتع مؤسسة Cevital بوجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق و البحث والتطوير. وعلى الرغم من عدم وجود آلية تحفيزية مادية في شكل علاوات استثنائية وحوافز عينية ونقدية أو شكل معنوي كشهادات التقدير تمنح للأفراد الذين يساهمون في العمليات الابتكارية، إلا أن العاملين في هذين الإدارتين يتمتعون بروح قوية مقبلة على القيام بخلق وتطوير أفكار جديدة وبشكل مستمر.

3-التدريب في مجال التسويق الابتكاري:

تنظم مديرية الموارد البشرية دورات تكوينية بشكل مستمر لكامل إطارات المؤسسة، يتراوح عددها ما بين ثلاث وأربع دورات في السنة(حسب احتياجاتها من التكوين)، ويختلف مضمون هذه الدورات على حسب المديرية المتخصصة، فعلى سبيل المثال يتلقى الإداريون في المحاسبة والمالية تكوينا في مجال المخطط المحاسبي العالمي، والعاملون في التسويق تكوينات في مجال التسويق الابتكاري وتسيير العلامة ، والعاملون في مديرية الإنتاج تكوينات فيما يتعلق بأساليب العمل على آلات جديدة ، ويتلقى العاملون في إدارة الإمداد تكوينا في مجال العمل بسلاسل التوريد وهكذا. وتقوم خلايا اليقظة المتواجدة على مستوى مديرية العامة وكل من مديرية التسويق والتجارة والبحث والتطوير برصد أفضل الممارسات من خلال عملية المقارنة المرجعية، لتطبيقها في برامج التدريب وإعداد الأفراد المعنيين بهذه ممارسات، والتي تتم في أغلب الأحيان خارج الوطن.

رابعا: متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية:

تتمتع مؤسسة Cevital بكل الإمكانيات المادية والبشرية التي تسمح لها بالقيام بدراسات الجدوى، حيث تتم هذه العملية بالتقاسم بين مختلف مديريات المؤسسة على حسب نوعية مشروع الابتكار. إذا تعلق الأمر بابتكار منتج جديد ، فان دراسة الجدوى تمس مديرية مشاريع البحث والتطوير من خلال بحث كيفية انجاز المشروع بالإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة أو بالاستثمار في شراء آلات ومعدات جديدة ، وفي هذه الحالة يتم الاتصال مع الموردين للحصول على الفواتير النموذجية التي يتم الاعتماد عليها في تقييم تكلفة الاستثمار وحساب فترة الاسترداد.

وتقوم مديرية الإنتاج بدراسة الجدوى التقنية لبحث إمكانية إنتاج هذا المنتج الجديد بإجراء تعديلات تقنية على الآلات، وتقدير الكمية التي من الممكن إنتاجها في اليوم والسنة. وتقوم مديرية المالية والمحاسبة بتقدير حجم المبيعات التي يمكن تحقيقها المنتج، والحصة السوقية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من خلال وضعه في السوق، حساب هامش الربح الذي يمكن إضافته على تكلفة المنتج.

انطلاقاً مما سبق ، يمكن القول بان مؤسسة Cevital تتوفر على جميع المتطلبات التي تساعد على تبني مفهوم التسويق الابتكاري ، نظراً لتوفرها على كل الإمكانيات المادية وكفاءات البشرية التي تسمح بالاستثمار في مشاريع ابتكارية. وعلى الرغم من مستوى النجاح الذي حققته المؤسسة في القطاع ، إلا أنها مازالت تطمح إلى الأفضل من خلال التشجيع المستمر على الابتكار والإبداع. ولقد شجع الانفتاح على الأسواق العالمية على العمل الجاد في مجال التسويق الابتكاري من خلال التطوير المستمر لتشكيلة المنتجات التي تقدمها من حيث الجودة واحترام معايير الصحة والسلامة الغذائية. والارتقاء بمستوى الكفاءات إلى العالمية.

المطلب الثاني: الابتكارات التي قامت بها مؤسسة Cevital في مجال العمليات

من أهم المشاريع الابتكارية في مجال العمليات التي تم إنجازها من قبل مديرية مشاريع البحث والتطوير بالمؤسسة مايلي:

أولاً: الانتقال من التكرير الكيميائي إلى التكرير الإنزيمي

في 2006 تم الانتقال من تكرير الزيت (عملية إزالة الصمغ من على الزيت الخام) باستعمال المواد الكيميائية، إلى عملية التكرير باستخدام المعالجة الأنزيمية¹. وبخصوص مياه المستعملة في عملية التكرير، يتم معالجتها من خلال محطة لمعالجة المياه قبل أن يتم إجلأؤهم إلى خارج مع مياه الصرف الصحي، وذلك لتفادي وقوع أي مشاكل بيئية .

ثانياً: الانتقال من نظام الهدرجة إلى نظام الأسترة البينية

حيث كانت تقوم معظم التجهيزات بالمركب بعملية الهدرجة لإنتاج الدهون التي تتمتع بخصائص احتجاز فائقة ونقاط انصهار أعلى. وتُجرى الهدرجة عن طريق نشر غاز الهيدروجين في الزيت في وجود محفز نيكل مقسم على نحو جيد المعتمد على تراب دياتومي . وتُرشح الدهون المهدرجة الناتجة لإزالة محفز الهدرجة، مع التعرض إلى تقصير خفيف بالتراب وإزالة الروائح قبل التمكن من استخدامها في صناعة المكونات الصالحة للأكل. وبعد التقسية، يُخلط

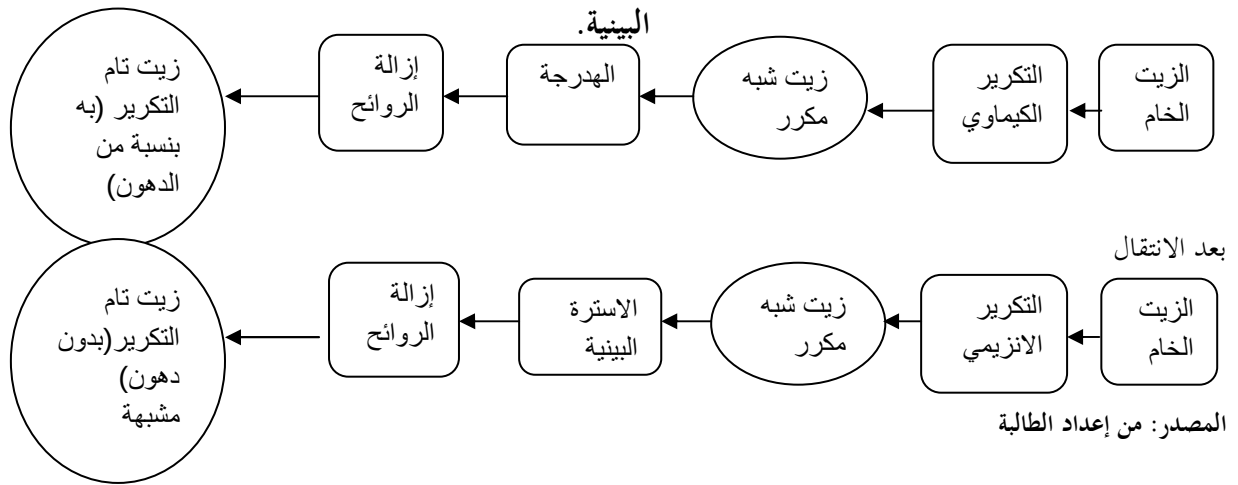
¹ حيث يتضمن التكرير الكيميائي التقليدي عملية إزالة الصمغ لإزالة الفسفور ليبيد و الأحماض الخالية من الدهون، والتقصير لإزالة الألوان والروائح . ويتم إضافة المياه أثناء عملية إزالة الصمغ لهيدرة (عن طريق نشر غاز الهيدروجين في الزيت) أي الصمغ الموجود، ثم يتم بعد ذلك معالجة الخليط بالطرد المركزي للفصل . ويتم إزالة الصمغ غير القابل للهيدرة باستخدام الحمض الفسفوري أو حمض الستريك قبل إضافة المياه ويحدث الفصل في جهاز طرد مركزي. يتم إضافة الصودا الكاوية أثناء عملية إزالة الصمغ للزيت، والذي تم تسخينه مسبقاً بدرجة حرارة بين 75° مئوية و 110° مئوية لإحداث تصبّن للأحماض الخالية من الدهون . وينتج عن هذه العملية ناتجان رئيسيان وهما الزيت شبه المكرر ومواد صناعة الصابون . ويتم إزالة مواد صناعة الصابون عن طريق الترسيب أو الطرد المركزي، كما يمكن معالجتها بزيوت حمضية تقوم بعملية التجزئة . ويتم تسخين مواد صناعة الصابون بدرجة حرارة ما بين 70° مئوية و 100° مئوية والتفاعل مع حمض الكبريتيك لإعادة تكوين الأحماض الدهنية. أما عملية التكرير بالمعالجة الأنزيمية تتم بإضافة الحمض الفسفوري لإزالة الفسفاتيد والفسفور ليبيد واللدستين. ويحتوي الزيت المزال الصمغ منه على فسفور أقل من 30 جزء في المليون . وقد يُستخدم حمض الستريك بدلاً من حمض الفوسفوريك، والذي ينطوي على العديد من المزايا، بما في ذلك حل فوسفوري أقل في المياه المستعملة واختزال جزئي في كمية الحمأة . وتُستخدم عملية إزالة الصمغ الإنزيمية التحليل المائي الإنزيمي للفسفاتيد . ومن المنافع البيئية لهذه الطريقة الاستهلاك المنخفض للحمض الفوسفوري والكبريتي وكذلك الصودا الكاوية والماء والطاقة.

وقد تم تجهيز مركب Cevital بالآلات لمعالجة فضلات عملية التكرير ، والتي هي عبارة عن عجينة يتم اعتبارها كمنتج ثانوي لتكرير الزيوت، حيث يتم تحويلها إلى زيت حمضي، ليستخدم الدهانات والملامعات.

الزيت بمحلول مائي لإنتاج مستحلب. وبعد ذلك يتم إجراء بستر للخليط المستحلب وتبريده وبلورته للحصول على المنتج النهائي.

وفي عام 2007 تم ضبط كل التجهيزات والآلات للقيام بعملية الاسترة البينية بدل المهدرجة ، التي تتضمن فصل تراي الغليسريد من الزيت المكرر بوضعه في الأحماض الدهنية والجلسرين وبعد ذلك إعادة التركيب. ويُجرى التفاعل باستخدام الحمض الفوسفوري أو حمض الستريك في وجود محفز، وبصورة نمطية ميتوكسيد الصوديوم. وتعدّل عملية الاسترة البينية من الخصائص الوظيفية للزيت المعالج ويمكن إجراؤها بعد عملية المعادلة أو إزالة الروائح. ويوضح الشكل الموالي التغير الذي طرأ على عملية تكرير الزيوت النباتية في المركب.

الشكل رقم (51): الانتقال من التكرير الكيميائي ونظام المهدرجة إلى التكرير الأنزيمي ونظام الاسترة



مع العلم بان هذا الانتقال ساهم بدرجة كبيرة في التقليل من الملوثات البيئية للمركب، والهدف الأول الذي

تسعى المؤسسة إلى بلوغه من وراء عملية الانتقال هذه هو تحقيق الاستدامة البيئية للمؤسسة من خلال تقليل الملوثات الكيماوية ، وتقليل هدر المياه ، بالإضافة إلى إتباع شروط الصحة والسلامة المهنية من خلال عدم تعريض القائمين بالعملية الإنتاجية للمواد الكيماوية المضرة بالصحة.

—أما عملية إزالة الروائح فتتم عن طريق تقطير الزيت المقصّر بالبخر في ضغط منخفض لإزالة الشوائب المتطايرة، بما في ذلك الروائح والنكهات غير المرغوب فيها. وتُزال المكونات المتطايرة باستخدام البخار في عملية قد تستغرق من 15 دقيقة إلى 5 ساعات. وتحتوي الأبخرة المنطلقة من مزيل الروائح على الهواء وبخار الماء والأحماض الدهنية والمتغيرات الأخرى. وتمر الأبخرة، قبل الدخول في الوعاء، عبر جهاز الغسل ويتم رش سائل الغسل في تيار الأبخرة . تتكثف الأحماض الدهنية والمكونات المتطايرة بصورة جزئية على هيئة قطرات الغسل أو بدلاً عن ذلك تتكثف على مواد التغليف. وتنتج هذه العملية الزيوت والدهون الصالحة للأكل المكررة بشكل كامل.

ثالثاً: أنرته (Inertage) صناديق تخزين الزيوت الجاهزة

تمت هذه العملية في عام 2009 ، والغرض منها هو تغيير الجو التفاعلي الموجود داخل صناديق تخزين الزيوت الجاهزة (حيث يسمح التفاعل الجوي داخل هذه الصناديق بتكوين مواد مؤكسدة، ومواد قابلة للاشتعال أو الانفجار) واستبداله بخليط خامل من غاز (النيتروجين Ozot ، ثاني أكسيد الكربون Co2 ، الأرجون Aragon)، والذي لا يسمح إطلاقاً بحدوث عملية التأكسد أو الانفجار.

ومن أهم الابتكارات العملية التي تم إنجازها في عام 2010 من قبل المركب:

- تركيب غرفة ساخنة لإذابة المواد الدهنية (مشتقات الحليب الصلبة كاملة الدسم) الداخلة في صناعة المرجرين.
- تركيب مجمع تبريد (Groupe de froid) أطلق عليه اسم "يورك" (York) من أجل تصفية الزيوت النباتية.
- ترقية حضيرة مكيفة، تم تخصيصها لتخزين الزيوت المكررة، مجهزة بكل المستلزمات الضرورية للمحافظة على سلامة المكونات.

- تركيب مجمع تبريد (Groupe de froid) أطلق عليه اسم "كلوجر" (Clouger) من أجل تكييف الزيوت النباتية.

المطلب الثالث: التسويق الابتكاري في مركب سفيتال بيجاية

أولاً: الابتكار في مجال المنتجات

1- الابتكارات في تشكيلة المنتجات:

أ- إنتاج زيت بعلامة فلوريال Fleurial في سنة 2006 :

والذي يتميز بالخصائص التالية:

- يتكون من عباد الشمس بنسبة 100٪،
- غني طبيعياً في فيتامين هـ (E)، والأحماض الدهنية الأساسية الضرورية في عملية الامتصاص.
- غني جداً بالفيتامينات (أ) و (د).
- لا يدر أية كمية من الكولسترول في الدم.
- قيمة الطاقة الموجودة في 100 غرام منه تعادل: 900 سعرة حرارية أو 3700 كيلوجول.
- وهي الكمية الموصى بها في اليوم.

ب- في عام 2007 تمت إزالة الدهون غير المشبعة (استبدال الزيوت الهيدروجينية) من جميع تشكيلة منتجات Cevital وتعويضها بزيت الصويا المهدرج.

ج- ابتكار زيت فريدور Fridor المخصص للقلي:

تمت إضافة هذا النوع إلى علامة فريدور في بدايات 2010 . والذي لديه أكبر قدرة على مقاومة التأكسد بسبب مزيج من ثلاثة زيوت (زيت النخيل، عباد الشمس وفول الصويا). يمكن استعماله إلى غاية عشر (10) مرات (أنظر الملحق رقم 04).

د- وضع منتج جديد مرغرين الطاولة بعلامة إيليو:

تم إطلاق هذا المنتج في نفس السنة (2010)، وهي صيغة جديدة، تابعة إلى علامة إيليو Elio، تم وضعها بكتلة وزنها 500 غرام في علبة بلاستيكية، وبكتلة وزنها 250 غرام في غلاف ورقي (أنظر الملحق رقم 05).

2- الابتكار في مجال التعبئة Packaging :

إن الهدف من الابتكارات المتعلقة بالتعبئة والتغليف التي تتم على مستوى دائرة البحث والتطوير بالمؤسسة هو تسهيل عملية استعمال العبوة أو الغلاف من طرف المستهلك مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الجمالي لشكل المنتج وجودة المكونات الداخلة في تركيب العبوة والغلاف، والعمل على تحقيق ميزة الريادة بالتكلفة من خلال الإنقاص ما أمكن في كمية المواد الداخلة في التركيب.

ومن أهم الابتكارات التي تم إنجازها في سنة 2010 على مستوى دائرة البحث والتطوير في هذا المجال: أ- تركيب خط جديد لتعبئة قرورات الزيت: يدعى "خط سيبا" Ligne SIPA خاص بتعبئة قارورات الزيت من حجم 5 لتر بطاقة تقدر بـ 5000 قارورة في اليوم، وتعبئة قارورات بحجم عشرة (10) لتر بطاقة 3500 قارورة في اليوم.

ب- ابتكار شكل جديد لقارورة الزيت من نوع فريدور Fridor بسعة 4 لتر أطلق عليها اسم بوكسي Boxée (الخاص للقلبي).

ج- تطوير عبوة خاصة بالزيوت التي يتم بيعها للجيش الشعبي الوطني دون غيره من العملاء، الأمر الذي يمنع وجودها في الأسواق العادية (وإلا يعبر ذلك عن حدوث عملية سرقة)، حيث تم تلوين هذه العبوة باللون الأخضر الداكن الذي يرمز للجيش. (أنظر الملحق رقم 06).

وفي عام 2011 تمت العمليات الابتكارية التالية:

أ- حل مشكل صعوبة فتح قارورة الماء ذات السعة 0.5 لتر و 1.5 لتر، وذلك استجابة لانتقادات المستهلكين، كما تم خلال هذه العملية التقليل من طول سدادة القارورات والإنقاص من كمية المواد البلاستيكية المرنة المكونة لها، وتعويضها بمواد بلاستيكية أكثر قساوة وأقل كلفة. (أنظر الملحق رقم 07).

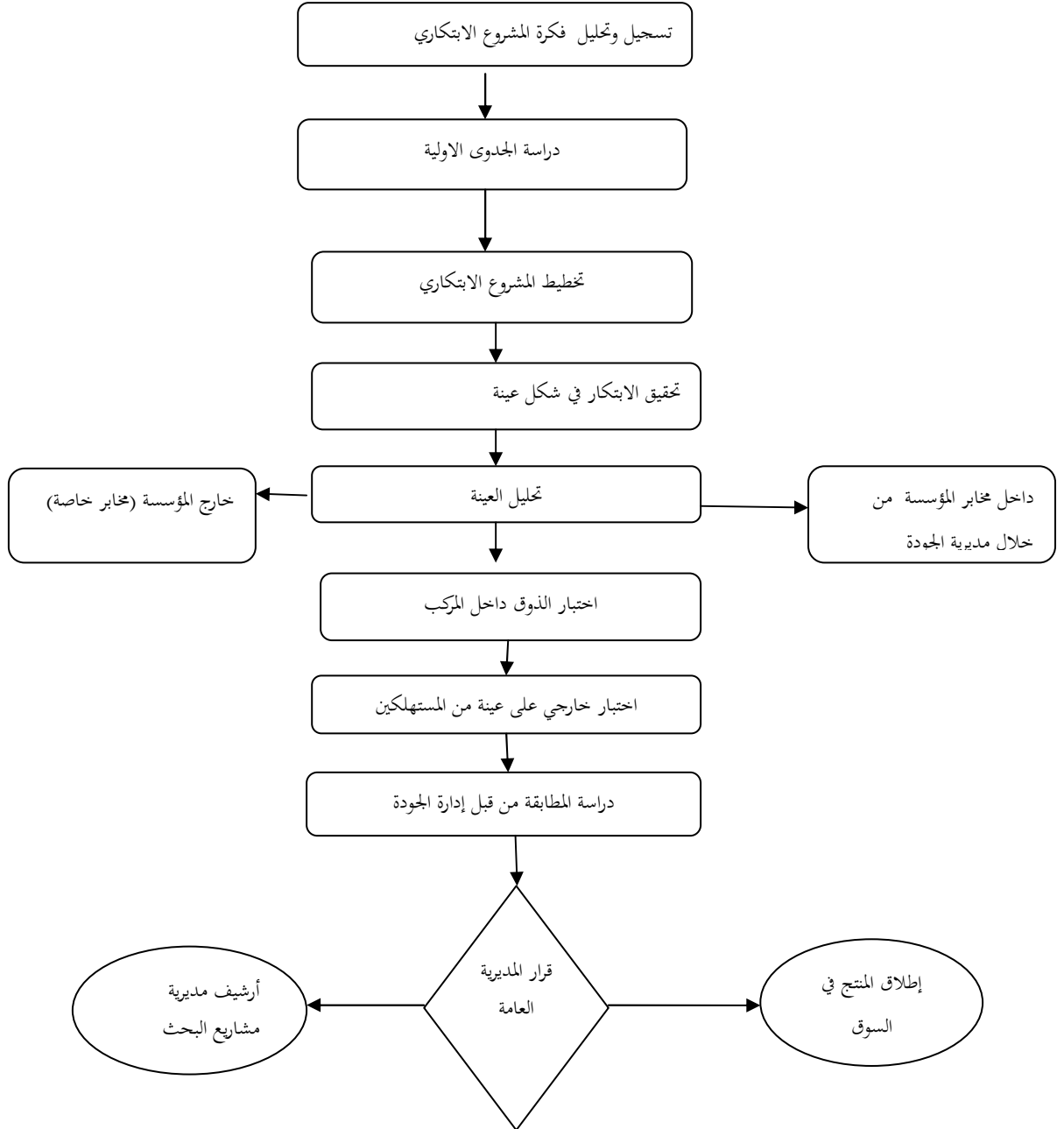
ب- مشروع التقليل من تكلفة التعبئة والتغليف للكيلوغرام kg1 من السكر (على إثر الاحتجاجات التي اندلعت في شهر جانفي من عام 2011. تم خلال هذا المشروع الإنقاص من طول الهامش المخصص لغلق كيس السكر من 30 ملم إلى 15 ملم، والذي يعني الإنقاص من الغلاف المخصص للكيس الواحد من 290 ملم إلى 275 ملم، وهذه العملية توفر مقدار تغليف كيس واحد من كل عملية تغليف 19 كيس من السكر. (أنظر الملحق رقم 08). إضافة إلى ذلك فقد تم استبدال المساحة الملونة بالأبيض (في مركز الكيس) بمساحة شفافة ليبقى لون السكر هو الذي يعكس البياض الموجود في تلك المنطقة بدلا من تلوينها.

مع العلم أن عملية الابتكار في مجال التعبئة والتغليف تمر بنفس المراحل التي تتم من خلالها عملية ابتكار منتجات جديدة والموضحة في العنصر الموالي.

3- مراحل مشروع ابتكار منتجات جديدة في مؤسسة Cevital.

تتم عملية ابتكار منتجات جديدة بمركب Cevital على مستوى مديرية مشاريع البحث والتطوير ، وتمر بعدد من المراحل يمكن توضيحها في المخطط التالي :

الشكل رقم(52):مراحل عملية الابتكار في المنتج بمؤسسة سفيتال

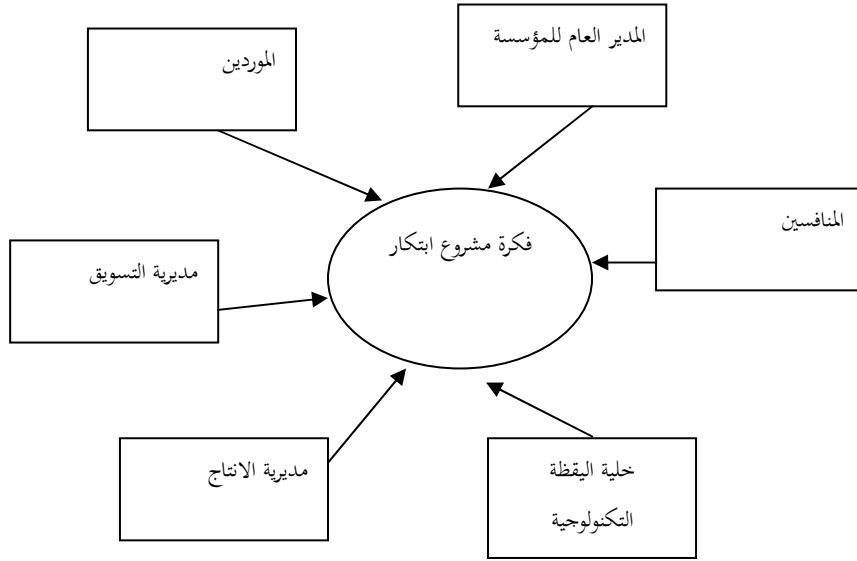


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على شرح من طرف السيد حجال سمير، رئيس مديرية مشاريع البحث والتطوير، يوم 2012/01/04.

أ- إيجاد الأفكار الابتكارية

تتحصل دائرة البحث والتطوير في مؤسسة Cevital على الافكار الابتكارية في مجال المنتجات والعمليات من مصادر متنوعة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(53): مصادر الافكار الابتكارية بمركب Cevital



المصدر : من إعداد الطالبة ،بالاعتماد على شرح من طرف السيد حجال سمير، رئيس مديرية مشاريع البحث والتطوير، يوم 2012/01/05.

-مدير المؤسسة: يتحصل مدير المؤسسة على الأفكار الابتكارية من خلال زيارته للمعارض المحلية والدولية، ومشاركته في الملتقيات والصالونات ، وتجوله في الأسواق في الخارج....

-خلية اليقظة التكنولوجية: يقوم كل فرد من مديرية البحث والتطوير بالمؤسسة بهذه المهمة كل حسب تخصصه في المنتج ، حيث يقوم المهندس المختص في تطوير الزيت باليقظة تجاه ما يحدث بالنسبة لهذا المنتج، ونفس الأمر بالنسبة للمشروبات والمرغرين، ويتم الحصول على المعلومات في مجال اليقظة التكنولوجية من خلال الأبحاث البيبليوغرافية على مستوى الانترنت ، المجالات ، الجرائد....

- مديرية الإنتاج: يتم الحصول من هذه المديرية على الأفكار الابتكارية من خلال إيجاد حلول للمشاكل التي تحدث أثناء العملية الإنتاجية، ومشاكل الصيانة، والصحة والسلامة المهنية، وجود تسربات...

- مديرية التسويق: تحصل هذه المديرية على الأفكار الابتكارية من خلال خلية اليقظة المتواجدة على مستواها، وخلية اليقظة المتواجدة على مستوى مديرية التجارة، وتعتبر الأفكار الابتكارية المحصلة من هذه المديرية الأكثر أهمية ، وذلك لاحتكاك هذه المديرية بالمستهلك والعميل، إضافة إلى قيامها المستمر بإجراء بحوث التسويق ودراسة سلوك المستهلك وبحث توقعاته.

-الموردون: يتم الحصول على الأفكار الابتكارية من الموردين عند عملية اقتراحهم لمواد جديدة مع تأكيد جدوى نجاحها في الوصول الى نتائج أفضل.

-المنافسون: على الرغم من تخصص مديرية البحث والتطوير بالمؤسسة باليقظة التكنولوجية إلا أنها تقوم هي الأخرى بمراقبة ما يحدث لدى المنافسين محليا ودوليا، وذلك للوقوف على المستجدات لاستباق التغيير والتركيز على نقاط الضعف لدى المنافس واستغلالها كنقاط قوة بالنسبة للمؤسسة.

ب-دراسة الجدوى:

تتم هذه المرحلة على مستوى مديرية مشاريع البحث والتطوير بالمؤسسة ، ويتم خلالها دراسة إمكانية تطبيق المشروع الابتكاري بالآلات المتوفرة لدى المؤسسة ، أو الاستثمار في شراء آلات جديدة ، وإذا استلزم الأمر ذلك (شراء آلات)، يتم حساب تكلفة الآلات وتاريخ فترة الاسترداد، تكاليف تكوين أفراد مختصين للقيام بتشغيل الآلات الجديدة، إضافة إلى تكلفة المواد الداخلة في التصنيع¹. بعد القيام بدراسة جدوى المشروع يقوم مدير البحث والتطوير برفع تقرير حوله إلى المديرية العامة للمصادقة عليه ، وفي حالة قبول هذه الأخيرة للمشروع تقوم مديرية البحث والتطوير بالمضي في المراحل القادمة للمشروع.

والملاحظ في هذه المرحلة انه على الرغم من إمكانية تقاسم عملية دراسة الجدوى مع كل من مديرية المشتريات (للحصول على أسعار المواد ومديرية المحاسبة والمالية لحساب مختلف التكاليف المتعلقة بالمشروع، وكذا تقدير فترة الاسترداد)، إلا أن المديرية العامة توكل كل هذه المهام إلى مديرية مشاريع البحث والتطوير فقط وذلك للحفاظ على عامل السرية والأمن على المعلومات المتعلقة بالمشاريع الابتكارية للمؤسسة.

ج- تخطيط المشروع الابتكاري:

بعد التأكد من جدوى المشروع الابتكاري، تقوم مديرية مشاريع البحث والتطوير بإعداد وثيقة تسمى "ميثاق المشروع" يتم تلخيص كل المعلومات حول المشروع. وباعتماد على هذه الوثيقة، يتم تحديد المراحل التي يمر بها المشروع الابتكاري وترتيبها ، ثم إدخال المعطيات حولها في برنامج "نظام إدارة المشروع" (MS Project)² الذي يقوم هو الآخر بتحديد الوقت الأمثل لإنجاز المشروع ، وزمن كل مرحلة.

ويستخدم برنامج MS Project كأداة لوصف جميع مراحل المشروع، حيث يتضمن المعلومات التالية:

- مراحل التصميم والتطور المشروع،
 - العرض المستمر، التحقق وتثبيت كل مرحلة من مراحل التطور المشروع،
 - مسؤوليات وصلاحيات القائمين بتصميم وتطوير المشروع.
- وفي ما يلي تفصيل الخطوات التي يتم من خلالها الحصول على السبيل الأمثل لإنجاز المشروع من خلال MS

: Project

- إدخال أسماء المراحل (كل مرحلة تعبر عن مهمة)؛
- تحديد المهام بإيجاز؛
- تحديد موارد للمهام؛
- إدخال الفترات المقدرة للمهام والمراحل؛

¹ يقوم المهندس المختص في تطوير العمليات بإدارة البحث والتطوير بالاتصال على الأقل بثلاثة موردين للحصول على أسعار والمعلومات عن الآلات . ليتم المقارنة بينها واختيار النوع والسعر المناسب.

²MS Project: Microsoft Project.

- الربط بين المراحل (منطق لتنفيذ المشروع)؛
- ضبط فترات انجاز المهام أو وضع تقدير لانجاز المهام من خلال تاريخ بدء أو النهاية كل مهمة؛
- وضع جدول زمني لانجاز المشروع من قبل مديرية البحث والتطوير والإدارات الأخرى المعنية؛
- بعد إدخال هذه المعطيات يخرج البرنامج الحل الأمثل لانجاز المشروع. (انظر الملحق رقم 09) ، الذي يتم طبعه و تعليقه على الجدار ليتم الرجوع إليه من وقت لآخر عقب الانتهاء من كل مرحلة.
- وأثناء تنفيذ المشروع، يقوم العاملون بمديرية مشاريع البحث والتطوير بتحديث المعلومات الواردة في برنامج MS Project وميثاق المشروع وإحالتها إلى مختلف المجموعات المعنية بعملية التنفيذ.

د-انجاز المشروع:

يتم خلال هذه المرحلة انجاز المشروع للحصول على عينة من المنتج المبتكر ، حيث يتم تكليف مديرية المشتريات بشراء كميات قليلة من المواد الضرورية للمشروع الذي يقوم مهندسو مديرية البحث والتطوير بانجازه على مستوى مخابر البحث التابعة لمديرية مشاريع البحث والتطوير¹ ، أو المخابر التابعة لمديرية الجودة بالمؤسسة.

هـ-تحليل العينة :

يتم تحليل العينة التي تم الحصول عليها من قبل مديرية "الجودة والصحة والسلامة والبيئة"، سواء تم ذلك على مستوى مخابر الجودة الموجودة داخل المؤسسة ، أو في مخابر خارجية متخصصة في حالة تعذر القيام بهذه التحاليل بإمكانيات المؤسسة ، ويتم تحليل العينة لمعرفة درجة مطابقتها لمواصفات الجودة ، والصحة الغذائية للمستهلك، وجودة المواد الداخلة في تركيب المنتج. كما يتم في هذه المرحلة تحديد المنفعة التي سيؤديها المنتج.

و-اختبار المنتج داخل المؤسسة:

بما أن المؤسسة مختصة في إنتاج المواد الغذائية، فانه يتم اختبار المنتج الذي هو عبارة على مادة غذائية على مستوى مطعم المؤسسة، وتوكل هذه المهمة إلى إدارة التسويق حيث يتم دمج المنتج الجديد ضمن الوجبات الغذائية ثم يتم توزيع استمارة (انظر الملحق رقم 10). على العمال لمأهأها، ثم تقوم مديرية التسويق بالتعاون مع مديرية مشاريع البحث والتطوير بتقييمها لتدارك جوانب النقص إذا كانت قبل اختباره خارج المؤسسة على عينة أكبر،

ز- اختبار المنتج خارج المؤسسة:

قبل اختبار المنتج خارج المؤسسة يقوم مهندسو تطوير العبوة (Ingénieurs développement packaging) بتصميم شكل جديد للعبوة يتناسب مع المنتج الجديد، واختيار المواد المناسبة مع تركيبة المنتج. بعد نجاح المنتج الجديد في الاختبار داخل المؤسسة، تقوم مديرية التسويق باختبار المنتج خارج المؤسسة ، حيث تقوم مديرية الإنتاج بإنتاج كمية معتبرة يتم تقديمها إلى فئة معينة من المستهلكين (خبازين أو صانعي الحلويات،

¹ تمتلك مديرية مشاريع البحث والتطوير بمؤسسة سفيتال مخبرين للبحث ، وتجري الأشغال الآن لانجاز مخبر جديد ليصبح عددها ثلاث ، واحد للسكر، والثاني للزيت، والثالث للمرغرين. إضافة إلى المخابر التابعة لإدارة الجودة.

مطاعم ، عائلات) مع توزيع عليهم نفس الاستمارة (أو إجراء بعض التعديلات عليها) للأخذ برأي المستهلك حول المنتج الجديد.

وتقوم مديرية التسويق بدراسة تأثير المنتج المبتكر على صورة وسمعة المؤسسة في أذهان العملاء. حيث تتم هذه العملية بالتعاقد مع مراكز دراسات خارجية متخصصة (Boite d'étude externe) ، التي تقوم بدراسة نوعية، على عينة ممثلة لمجتمع المستهلكين يصل عددها إلى حوالي 2000 شخص، عبر جميع أنحاء الوطن. وتتمثل الأركان الأساسية لهذه الدراسة في¹:

- قياس مدى فاعلية الإعلانات التي تقوم بإعدادها مديرية التسويق بالمؤسسة للترويج للمنتجات الجديدة .
 - إعداد مخطط تواصل العلامات التجارية لمؤسسة Cevital مع المستهلك مقابل العلامات التجارية المنافسة (الموجودة في الجزائر والعلامات التجارية الأجنبية).
 - دراسة الكيفية التي ينظر بها المستهلك للمنتج الجديد.
 - قياس درجة وعي المستهلك بوجود المنتج الجديد في السوق.
 - قياس درجة استجابة المنتج الجديد لتوقعات المستهلكين.
 - قياس مدى تفضيل المستهلك لمنتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسة.
 - قياس مدى جاذبية طريقة تعبئة والتغليف (Le packaging) المنتج الجديد للمستهلكين.
 - التعرف على سمعة وصور العلامات التجارية المنافسة و تتبع تطوراتها، ومقارنتها بصورة وسمعة علامات المؤسسة.
- ح- دراسة المطابقة

تقوم مديرية "الجودة والصحة والسلامة والبيئة" مرة أخرى بدراسة المنتج الجديد من حيث تطابقه مع مواصفات الايزو 9001 "نظام إدارة الجودة" ، وتأثيره على صحة المستهلك، إضافة إلى تحديد مدة صلاحيته، والتأكد من جودة المراحل التي يمر بها المنتج من دخول المواد إلى المصنع إلى خروجه كمنتج جديد، وذلك تطبيقاً لمعيار الايزو 22000 "نظام إدارة السلامة الغذائية" الذي يؤكد على أن سلامة السلسلة الإنتاجية تؤدي في النهاية إلى السلامة للمنتج.

وتمهيدا للحصول على كل من شهادة الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية ، والايزو 14001 نظام الإدارة البيئية ، وشهادة OHSAS 18001 الخاصة بمعايير الأمن والسلامة والصحة المهنية، التي سيتم التحصل عليها في النصف الأول من عام 2012. تؤكد مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة (Direction QHSE²) بالمؤسسة على ضرورة احترام هذه المعايير عند القيام بجميع أنشطة المؤسسة بما فيها إنتاج منتجات جديدة.

¹ وثائق مديرية التسويق.

² QHSE : Qualité Hygiène Sécurité et Environnement.

وبعد التأكد من جودة المنتج ومطابقته لهذه المواصفات، يتم رفع تقرير بشأنه إلى المديرية العامة للمصادقة عليه، واتخاذ القرار بشأن إطلاقه في السوق أو بوضعه في أرشيف مديرية مشاريع البحث والتطوير لإطلاقه في الوقت المناسب¹.

انطلاقاً مما سبق وبمقارنة مراحل الابتكار في مجال المنتج على مستوى مؤسسة Cevital بتلك المراحل التي وضعها كوتلر والتي تم التطرق إليها في المبحث الأخير من الفصل الثالث، يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات كبيرة بينهما. ويمكن الفرق في:

- عملية دراسة الجدوى، حيث تتم هذه العملية حسب كوتلر في المرحلة الخامسة من ابتكار منتج جديد، في حين يتم القيام بهذه العملية في المؤسسة مباشرة بعد تحديد فكرة المنتج المبتكر. ويقوم بعملية دراسة الجدوى حسب رأي كوتلر أفراد من قسم المحاسبة والتسويق بينما يتم القيام بهذه المهمة أربعة مهندسين مكلفين بالدراسات (Ingénieurs chargés d'études) على مستوى مديرية مشاريع البحث والتطوير². ويرجع السبب في ذلك إلى توخي الحذر من تسرب المعلومات حول المشاريع الابتكارية إلى خارج المؤسسة وبالخصوص إلى المنافسين.

- تطوير إستراتيجية للتسويق: على الرغم من عدم ظهور هذه العملية ضمن مراحل تطوير منتجات جديدة في مؤسسة Cevital إلا أنه يتم القيام بها في مراحل متقدمة من حياة المشروع، حيث أنه بعد التعرف على خصائص المنتج المبتكر تقوم مديرية التسويق بتصميم غلاف يتناسب مع هذه الخصائص ومع خصائص الشريحة السوقية المستهدفة منه. والقيام بعد ذلك بتطوير مزيج تسويقي لهذا المنتج، وبعد وضع المنتج في السوق تقوم المديرية التجارية بمتابعة مبيعاته للوقوف عند أي خلل.

ثانياً: الابتكار في مجال التوزيع:

من أهم المشاريع الابتكارية في مجال التوزيع التي تستعد مديرية التوزيع إلى تنفيذها بالتعاون مع مختلف المديريات المعنية في المؤسسة في عام 2012، هو تطبيق مفهوم إدارة سلاسل التوريد Supply Chain Management. وتعتبر سلسلة التوريد على "حلقة الوصل للموارد والعمليات والتي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال توصيل أو تسليم المنتجات التامة إلى العميل النهائي بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، ويشمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية، والقائمين على نظم الإمداد ومراكز التوزيع الداخلية والموزعين وأي كينونات أخرى تمهد السبيل إلى قبول وارضاء العميل"³.

وقد وضع David Ross تعريفاً لإدارة سلسلة التوريد بأنها "التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد ووظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المؤسسة- لدى

¹ هناك العديد من المشاريع الابتكارية التي تم إنجازها وما زالت في أرشيف مديرية البحث والتطوير.

² تلقى العاملون في إدارة البحث والتطوير تكويناً خاصاً بعنوان "المالية لغير الماليين" Finance pour les non financiers تحصلوا من خلاله العديد من المعلومات حول المحلبة والمالية.

³ John T. Mentzer, Supply Chain Management, 1^{end} edition, California, Sage Publication, 2001, p. 02.

شركاء الأعمال - ، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية مستدامة تتحقق نتيجة خلق قيمة مميزة لدى العميل من خلال تدفق المنتجات والخدمات إليه في الوقت المناسب السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل¹ .

ويوضح هذا التعريف تحديا يقابل المسؤولين عن إدارة سلسلة التوريد في ضرورة تكامل ثلاث جهات نظر مختلفة هي :

-إدارة سلسلة التوريد بالتركيز على القدرات الإنتاجية الداخلية .

-إدارة سلسلة التوريد بالتركيز على الكفاءة الاستخدامية للمورد .

-إدارة سلسلة التوريد بإدارة شبكة الأعمال بالمؤسسات والتي تشمل العميل بالإضافة إلى الموردين.

كما أن إدارة سلسلة التوريد تمثل مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول المؤسسة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى العملاء. ويستلزم ذلك بعض العناصر مثل :

-القوة ، والمستوى المرتفع لالتزام المؤسسة تجاه الشئون البيئية.

-تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية ويشمل ذلك كل المجالات المختلفة داخل المؤسسة والتي تمكن من تحقيق

قيمة من التداخل مع الموردين (مثل الامداد ، البيئة ، التصنيع، التسويق، البحوث والتطوير، وأخيراً التوزيع)

-دمج الشئون البيئية داخل أنشطة إدارة وتصميم سلسلة التوريد الحالية وكذا عمليات الإمداد والتوزيع .

-العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالاحتياجات البيئية اللازمة.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بان الإدارة العليا لمؤسسة Cevital أدركت الأهمية القصوى لإدارة سلاسل التوريد

في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة - خاصة وان نشاطها يتجاوز حدود الوطن ومنتجاتها تنتشر في جميع أنحاء العالم-

من خلال مساهمتها في تخفيض التكاليف، وإرضاء العملاء، وتحسين الكفاءة. وبناء على ذلك فقد قامت المؤسسة

بتنظيم برامج تكوينية ما بين عامي 2011 و 2012 لإطارات من مختلف إدارات المؤسسة بغرض مساعدتهم على

استيعاب هذا المفهوم (إدارة سلاسل التوريد) لاستخدام كل إمكانية متاحة لدى الشركة لتحقيق أقصى قدر من

الأرباح، وتنظيم العمليات، وزيادة موثوقية التسليم، وذلك لتحقيق تجربة واقعية لا مثيل لها في الجزائر في مجال إدارة

سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية مستدامة.

-ومن المشاريع الابتكارية للمؤسسة كذلك في مجال التوزيع، مشروع إنشاء أكبر مخزن dépôt لمنتجات المؤسسة

في ولاية البويرة ، مجهز بكل الإمكانيات اللازمة وإلغاء الوكلاء المعتمدين للمؤسسة les dépositaires المتواجدين

في مختلف مناطق الوطن والمخازن الجمهورية (المشروع في طور الانجاز ليتم الانتهاء الأشغال به في عام

2013).والهدف الأساسي من هذا المشروع هو تخفيض تكاليف التوزيع.

¹David F.Ross, **Distribution : Planning and control**, New York, Chapman & Hall, 1996,pp.177-179.

ثالثا: الابتكار في مجال الترويج:

1-ابتكارات المؤسسة في مجال الترويج

من الأساليب الترويجية المبتكرة التي استعملتها الشركة في نهاية سنة 2011 :

-الترويج للزيت النباتي فلوريال من خلال فتح مسابقة مدتها شهرين (انظر الملحق رقم 11) ، يتم فيها إرسال رسائل قصيرة عبر الهاتف النقال ، الغرض منها توعية المستهلك بأهمية الوجبات الصحية ، والتمتع بلياقة بدنية من خلال استخدام منتج فلوريال الذي يدخل في قائمة المنتجات الصحية، والمستهلك الذي يقوم بالرد على هذه الرسائل بإرسال الكلمة فلوريال إلى الرقم المطلوب يدخل ضمن قائمة السحب التي تم الفصل فيها يوم 12 فيفري 2012 ، خلال إقامة حفل لتوزيع الهدايا على الفائزين.

من الوسائل الترويجية التي ستستخدمها المؤسسة في العام 2012¹:

- القيام بإرسال قافلة تجوب معظم مدن البلاد مكونة من مجموعة من أطباء القلب، أطباء الأطفال ، وخبراء في التغذية ، مهمتها تقديم النصائح الوقائية والإرشادات حول الأمراض القلبية وانسداد الأوعية الدموية ، والتي يعتبر السبب رقم (1) في زيادة الوفيات في الجزائر، مع عرض لفوائد منتج فلوريال **Fleural** الزيت النباتي المصنوع وفقا للمعايير العالمية ، والذي يتكون 100 % من عباد الشمس ، وخالي 100 % من الكولسترول.

- المشاركة في طبعة 8 لصالون حواء بمناسبة عيد المرأة الذي عقد هذا العام من 05 إلى 10 مارس في مركز المعارض سافكس SAFEX بالعاصمة ، والذي قامت مديرية التسويق فيه ب :

- تذوق الحاضرين الخبز والكعك المصنوعة بالمرغرين بعلامة إليو.
- توضيح أكثر لمكونات منتجات المؤسسة من قبل مقدمة برنامج "كاين منها" مع تقديم نصائح حول إمكانيات استعمالها في مختلف الأطباق .

• تذوق حلوى القطن المصنوعة بالسكر الذي تنتجه المؤسسة بعلامة "سكور" **Skor**.

• تقديم المياه لالا خديجة لجميع الزائرين للمعرض.

• تذوق المشروبات بعلامة **Tchina** .

-إعداد مسابقة طبخ تلفزيونية تبث على قناة الشروق في شهر رمضان المبارك يتم ترويج فيها للزيت بعلامة فلوريال.

2-مراحل الابتكار في مجال الترويج

تتم عملية الابتكار في مجال الترويج في مديرية التسويق وتمر بالمراحل التالية²:

أ-البحث عن الافكار:

يتم حصول على الأفكار الابتكارية في مجال الترويج من عدة مصادر هي :

-خلية اليقظة التسويقية : تتكون هذه الخلية من مختصين في التسويق، من أهم النشاطات التي يقومون بها:

¹ مقابلة مع السيدة أيمان أنيسة، رئيسة مشاريع التسويق، يوم 2012/01/19.

² بالاعتماد على شرح من طرف السيدة أيمان أنيسة، يوم 2012/01/25.

- رصد كل ما هو جديد في المجال التسويقي بصفة عامة ومجال الترويج على وجه الخصوص؛
- القيام باليقظة التنافسية من خلال تتبع أعمال وأساليب المنافسين الترويجية (خاصة منهم الأجانب)؛
- دراسة وتحليل ما يكتب وما يرسم على أغلفة منتجات المنافسين؛
- رصد رغبات المستهلكين والاجتهاد في اكتشاف تطلعاتهم.
- **خلية اليقظة التجارية:** تتواجد هذه الخلية على مستوى مديرية التجارة، وتعمل بالتنسيق مع خلية اليقظة التسويقية المتواجدة على مستوى مديرية التسويق، ويساعد في القيام باليقظة التجارية أعوان تجاريون يتواجدون في مختلف أنحاء الوطن، يتمتعون بدقة الملاحظة، وإمكانية الحصول على المعلومة. مهمتهم الأساسية:
- رصد رغبات العملاء والمستهلكين النهائيين لمنتجات المؤسسة؛
- متابعة ومراقبة سلوك المنافسين في السوق؛
- متابعة مبيعات المنافسين في السوق؛
- التعرف على المنتجات الجديدة والمطورة التي يطرحها المنافسون.
- **نقل انتقادات العملاء:** تجار جملة، تجار تجزئة، مستهلكين نهائيين لمنتجات المؤسسة سواء من ناحية الذوق، أو القيمة الغذائية، أو شكل العبوة، إيجاد صعوبات في استعمال العبوة، أو مشاكل الاستعمال في وصفات طبخ معينة. حيث أن التعرف على هذه الأمور يسمح بإيجاد حلول تزيد من الثقة في منتجات المؤسسة.
- **المقارنة المرجعية:** وذلك برصد أهم الممارسات في مجال التسويق وبالخصوص في الجانب الترويجي لتطبيقها على مستوى المؤسسة. ومن أمثلة ذلك الفيديو الإشعاري بعنوان "كاين منها" الذي يث عبر قناة التلفزة الوطنية قبيلة نشرة الثامنة، حيث تم الحصول على فكرته من أحد القنوات الفرنسية، غير أنه جديد من نوعه ومبتكر بالنسبة لمؤسسة Cevital وبالنسبة للتلفزيون الجزائري. ويتم من خلاله التعرف على أحد العناصر الغذائية مع ذكر مكوناتها والفوائد الصحية التي تدرها على صحة الإنسان.
- **أسلوب العصف الذهني Brainstorming:** يتم من خلال هذه الأسلوب إشراك كل أعضاء مديرية التسويق في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، حيث يقوم المدير بطرح المشكلة على الجميع عند بدء الجلسة ثم يطلب إعطاء الأفكار والحلول حولها على استمارات مخصصة لجمع الأفكار (Fiche idée). (انظر الملحق رقم 12)، وفهم كيفية تجسيدها من خلال ملء استمارة التجسيد المادي للفكرة (fiche matérialisation de l'idée). (انظر الملحق رقم 13)، يتم جمع هذه الاستمارات في صندوق الأفكار دون كتابة الأسماء، لتتم تصفيتها بطريقة منطقية ومجدية في المرحلة القادمة. ويسمح هذا الأسلوب بالتعرف على جديد أي مشكلة، وجعلها تتخذ طابعا مألوفاً من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها بدقة.
- ب- غريزة وتقييم الأفكار:**

يتم خلال هذه المرحلة استبعاد أو الغريزة المبدئية لبعض الأفكار الابتكارية وتقييم الباقي منها بالاستناد إلى عدد من الأسس والمعايير من أهمها معيار التكلفة والعائد، فعلى سبيل المثال وبالنظر إلى جانب التكلفة التي تنجر عن

عرض إعلانات مختلفة لكل منتجات المؤسسة عبر التلفزيون ، تم إسقاط كل التشكيلة في برنامج "كاين منها" الذي بالإضافة إلى ذكره فوائد مادة غذائية معينة ، يقوم بذكر الفوائد الصحية لأحد منتجات Cevital في كل مرة . في حين نجد من خلال موقع المؤسسة عبر الانترنت (www.cevital.com) انه تم تخصيص أكثر من فيديو إشهاري لكل منتج، بالإضافة إلى مساحة إشهارية لكل منتج يتم عرض فيها كل مميزاته ، مكوناته، القيمة الغذائية، السعرات الحرارية التي يعطيها لجسم الإنسان، ويرجع ذلك إلى انخفاض تكلفة الإعلان عبر الانترنت مقارنة بالتلفزيون ، إضافة إلى إمكانية الدخول في أي وقت والتصفح بكل راحة.

ج-إعداد الإعلان

يتم في هذه المرحلة تحويل الفكرة إلى رسالة إعلانية، ثم اختيار الوسيلة الإعلامية التي تناسب مع موضوع الرسالة، فبالنسبة لإطلاق منتجات جديدة فإن أول ما يفكر فيه كوسيلة للترويج له هو الإعلان عبرا لانترنت ثم الإذاعة والمساحات الجدارية الموجودة على حواف الطرق ، ثم عبر التلفزيون إذا لم تعطي الوسائل الأخرى نتيجة. ومن أهم الوسائل الإعلامية التي تعتمد عليها مديرية التسويق بالمؤسسة: الإذاعة ، التلفزيون ، الجرائد، المساحات الجدارية (Les panneaux publicitaires)، المشاركة في المعارض والمهرجانات، الصالونات، عيد المرأة.

د-الاختبار

يتم خلال هذه المرحلة اختبار تأثير الإعلان أو الرسالة الإعلانية التي يقدمها من خلال عرضه على عدد من الأشخاص من داخل وخارج المؤسسة ، ثم القيام بسؤلهم عن الرسالة التي وصلت إليهم من خلال هذا الإعلان، وعن سلوكهم بعد مشاهدة الإعلان .

هـ-التنفيذ :

بعد اختبار التأكد من فعالية الإعلان المبتكر في إيصال الرسالة المرجوة منه والتأثير على الجمهور المستهدف، يتم تنفيذه في الوقت المناسب وفقا لقرارات المديرية العامة بالمؤسسة.

وبمقارنة المراحل الابتكار في مجال الترويج في مؤسسة Cevital بمراحل التسويق الابتكاري التي تم تناولها في الفصل الأول من الجانب النظري، نجد انه لا يوجد اختلاف من حيث وجود و ترتيب المراحل ، إلا فيما يخص عملية تقييم نتائج التطبيق ، والتي لم تظهر في هذا الجانب، فإن مديرية التسويق تقوم بها بصفة مستمرة ضمن عملية دراسة صورة وسمعة المؤسسة.

خلاصة الفصل الرابع:

تمكنت مؤسسة **Cevital** بيجاية من احتلال موقع هام داخل السوق الصناعية الغذائية بالجزائر، ويرجع إلى تامين مجموع إمكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية بإتباع أساليب تسويقية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق وما صاحبه من تحولات. وهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع للحفاظ على ميزات تنافسية، تمكنها من البقاء في قمة المنافسة. هذه المنافسة التي فرضت عليها تبني مفهوم التسويق الابتكاري من خلال العمل المستمر على تقديم منتجات جديدة وتطوير تشكيلة المنتجات الحالية. حيث تمكنت من تقديم جملة من المنتجات والتي تعتبر جديدة بالنسبة للسوق الوطنية، إضافة إلى تطبيق تقنيات تسويقية مبتكرة في مجال التوزيع، والترويج، كما قامت المؤسسة بإجراء جملة من الابتكارات في مجال العمليات، والتي انعكست نتائجها على زيادة الطاقة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات، و مكنتها من اقتحام الأسواق الدولية.

وكقاعدة لتبني مفهوم التسويق الابتكاري في مؤسسة **Cevital**، نجد أنها وفرت كل الشروط والمتطلبات التي تتيح لها إمكانية تطبيق هذا المفهوم.

ولتبني مفهوم الاستدامة قام مسيرو **Cevital** بتطوير إستراتيجية تحصلت من خلالها المؤسسة على كل من شهادة الإيزو 9001 " نظام إدارة إدارة الجودة " شهادة الإيزو 22000 " نظام إدارة السلامة الغذائية " الذي يؤكد على أن سلامة السلسلة الإنتاجية تؤدي في النهاية إلى السلامة للمنتج. والإعداد للحصول على كل من شهادة الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، والإيزو 14001 نظام الإدارة البيئية، وشهادة OHSAS 18001 الخاصة بمعايير الأمن والسلامة والصحة المهنية، التي سيتم التحصل عليهم في عام 2012.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذا البحث بإلقاء الضوء على مفهوم التسويق الابتكاري الذي هو من أحد مفاهيم التسويق الحديث المرتبطة بتحديات نمو وبقاء المؤسسات الاقتصادية في زمن تحتشد فيه المنافسة، وذلك بدراسة مدى تأثيره (التسويق الابتكاري) على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، وعليه فقد حاولنا في أربعة فصول الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية المجزئة لها بواسطة ثلاثة فصول نظرية، وفصل رابع خاص بالدراسة الميدانية التي تمت في مركب سفيتال بجاية، وذلك قصد التعرف على مدى تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري من قبل هذه المؤسسة الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية، والدور الذي يلعبه في الإبقاء على ميزتها التنافسية في القطاع. وقد تم اختيار مؤسسة سفيتال كميدان للدراسة بإعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة الشديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده المستهلك وبشكل أفضل من المنافسين، و هو جوهر عملية التسويق الابتكاري. الذي لم يكن التطرق إليه ممكننا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبط به، ولقد تمكنا من خلال التعمق أكثر في هذا الموضوع بالتعرف على جملة من المفاهيم ذات الصلة بالتسويق الابتكاري ، وبالميزة التنافسية المستدامة، ووصلنا بالنتائج التالية:

النتائج النظرية:

- إن التسويق الابتكاري يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، لا تتوفر إلا لدى المؤسسة التي تؤمن بأهمية تطبيقه.
- إن التسويق الابتكاري في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار تسويقية جديدة وغير تقليدية.
- يساهم التسويق الابتكاري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطبيق أفكار ابتكارية في عناصر المزيج التسويقي أو في بحوث التسويق وذلك حسب الهدف الذي تود المؤسسة بلوغه من وراء تطبيق هذه الأفكار.
- إن التسويق الابتكاري يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة تتوقف استدامتها على درجة التعقيد التي تكتنفه، الأمر الذي يصعب على المنافسين إمكانية التقليد، كما تتوقف استدامة الميزة التنافسية على استمرار عملية التسويق الابتكاري خاصة في مجال المنتجات والترويج.
- إن التسويق الابتكاري أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، ويلعب التسويق الابتكاري دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، وإكتشاف الحاجات كامنة وإيجاد إستخدامات جديدة لمنتج الحالي، بل أكثر من ذلك يمكن أن يخلق الطلب لدى لمستهلك من خلال إدراك توقعاته وترجمتها في شكل حاجات ورغبات وبالتالي فهو يعمل على أن يخلق العرض الطلب، وهذا ما يمثل التوجه الجديد للتسويق الذي يطلق عليه بالعرض الإبداعي.

النتائج التطبيقية:

- لا يقتصر الابتكار في المؤسسة قيد الدراسة على إجراء تعديلات على المنتجات الحالية ، بل يتعدى ذلك إلى ابتكار منتجات جديدة تمت إضافتها إلى تشكيلة المنتجات الموجودة.

-لقد ساهم الابتكار في مجال العمليات في المؤسسة قيد الدراسة في تسهيل العملية الإنتاجية وزيادة طاقة الإنتاج، التي ساعدت على الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومن ثم تحقيق ميزة الريادة بالتكلفة لكل من منتج الزيت والسكر.

-يهدف التسويق الابتكاري في المؤسسة قيد الدراسة إلى تحقيق كل من ميزة الريادة بالتكلفة من خلال تبني نظام إدارة سلاسل التوريد في مجال الإمداد والتوزيع، وميزة التميز من خلال ابتداع أساليب تسويقية (خاصة في المجال الترويجي) ، والابتكار المستمر في مجال المنتجات (إجراء تعديلات على التشكيلة الحالية أو بإطلاق منتجات جديدة).

- إن التسويق الابتكاري في مجال المنتج يؤدي إلى إتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الإستجابة لقطاعات سوقية جديدة، وهذا ما يعني التمكن أو القدرة على إرضاء مستهلكين جدد وهذا ما حدث للمؤسسة **Cevital** عند إدخالها لخط المنتجات جديد للمياه المعدنية "لالا خديجة" والمشروبات بعلامة "تشينة".

اختبار نتائج الفرضيات:

بعد قيامنا بدراسة على مركب سفيتال **Cevital** للصناعات الغذائية ،حيث اعتمدنا في اختبار الفرضيات على نتائج هذه وعلى المقابلة مع إطارات المركب وتوصلنا إلى اختبار فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الاولى:

إن تبني وتطبيق مفهوم التسويق الابتكاري في المؤسسة الاقتصادية ليس بالأمر اليسير، حيث أن هناك عدد من الشروط و المتطلبات التي يجب توفرها لإجراء هذه العملية، وهي متطلبات إدارية وتنظيمية ، متطلبات خاصة بالأفراد العاملين في التسويق ، متطلبات متعلقة بدراسة الجدوى وتقييم المشاريع الابتكارية ومتطلبات أخرى متنوعة من أهمها أن تكون المؤسسة يقظة على ما يحدث في محيطها خاصة في الجانب التسويقي والتنافسي، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الاولى:

- يستوجب تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري في المؤسسة الاقتصادية توفر مجموعة من الشروط تتعلق بالافراد العاملين في التسويق ،وبتهيئة بيئة التنظيمية المؤسسة لتكون مشجعة ومحفزة على الابتكار.

ولقد تم إثبات صحة هذه الفرضية أيضا ميدانيا في المؤسسة قيد الدراسة والتي تطبق فعلا مفهوم التسويق الابتكاري من خلال توفرها على أغلب هذه المتطلبات.

الفرضية الثانية:

ينصب التسويق الابتكاري على عنصر المنتج (سلعة كان أم خدمة)، أو السعر، أو الترويج، أو المكان (التوزيع)، أو على كل هذه العناصر في آن واحد . وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار يوجه الى عناصر المزيج التسويقي، كما يمكن أن يكون في مجال بحوث التسويق كذلك، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية :

- يتم تطبيق التسويق الابتكاري في المؤسسة الاقتصادية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي - المنتج، السعر، الترويج والتوزيع - وبحوث التسويق.

ولقد تم إثبات صحة هذه الفرضية أيضا ميدانيا، حيث ساهم تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري على مستوى مديرية التسويق، التوزيع، ومديرية مشاريع البحث والتطوير بالمؤسسة قيد الدراسة من إمتلاك مزايا تنافسية والحفاظ عليها؛ وتم تطبيق هذا المفهوم من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي المنتج، التوزيع والترويج . حيث أن الهدف الأساسي الذي تسعى كل من مديرية التسويق والتوزيع إلى بلوغه باستمرار هو التحقيق رضا العميل والإبقاء على ولائه للمؤسسة، وتقوم بتحقيق هذا الهدف بالتحسين المستمر لصورة وسمعة المؤسسة ولتشكيلة منتجاتها في ذهن العميل من خلال الابتكار والتحسين المستمر في الأنشطة الترويجية. وتسعى مديرية التوزيع إلى الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال تسهيل عملية إيصال المنتج إلى المستهلك بتطبيق أساليب مبتكرة مثل سلاسل التوريد التي تسهل هذه العملية وتقلل من تكلفتها. كما تسعى مديرية مشاريع البحث والتطوير بالمؤسسة للحفاظ على هذه الميزة من خلال التحسين المستمر للعملية الإنتاجية، و التطوير بشكل مستمر في تشكيلة المنتجات التي يتم عرضها في السوق وابتكار منتجات جديدة جذريا تفتح المجال لخلق أسواق جديدة لمنتجات المؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

بالنسبة لهذه الفرضية:

- يرجع التفوق الذي حققته مؤسسة سفيتال في قطاع الصناعات الغذائية وفي تحقيقها لميزة تنافسية والمحافظة عليها إلى اعتمادها على مفهوم التسويق الابتكاري.

لقد تم اثبات صحتها ميدانيا ، حيث ساعد تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري في المؤسسة محل الدراسة على تحقيق الميزة التنافسية مستدامة، وأزاح من أمامها كل الصعوبات التي تواجه أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق والمحافظة على مزايا التنافسية، وفتح الأبواب أمامها للدخول إلى الأسواق الدولية وذلك من خلال عمليات التحسين المستمر لتشكيلة المنتجات في ظل احترام معايير الجودة العالمية، وزيادة الطاقة الإنتاجية التي فاقت الاحتياجات الوطنية، وإتباع أساليب جديدة في الإعلان والترويج وتوزيع منتجات المؤسسة داخل وخارج الوطن. فبعد أن كانت الجزائر تستورد الزيت والسكر لتغطي احتياجات السوق الوطنية، أصبحت بفضل مؤسسة Cevital بلدا مصدرا لهتين المادتين ابتداء من سنة 2009.

التوصيات:

- بناء على ما سبق، وعلى غرار الدور الذي يؤديه تبني مفهوم التسويق الابتكاري في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة سفيताल ، خلصنا إلى التوصيات والاقتراحات التالية:
- ضرورة الاهتمام بالدور الإستراتيجي لنشاط التسويق من أجل بناء المزايا التنافسية؛
- القيام بدراسة الجدوى التسويقية على غرار باقي الدراسات التي يتم إجراؤها في بداية مشروع ابتكار منتج جديد أو إجراء تعديل على التشكيلة الموجودة.
- تطوير إستراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة في المراحل الأولى من حياة المشروع الابتكاري يتم من خلالها تحديد السوق المستهدف وتحضير المزيج التسويقي المناسب لها.
- الاهتمام الأكثر بالمجالات الأخرى للتسويق الابتكاري خاصة الابتكار في مجال التسعير وبحوث التسويق.
- إعطاء دور لمديرية المحاسبة والمالية في عملية إنتاج منتجات جديدة يتمثل في دراسة الجدوى المالية من خلال حساب هامش الربح الممكن وتقدير حجم المبيعات منذ المراحل الأولى للمشروع الابتكاري.

آفاق الدراسة

- لقد أبرزنا من خلال هذا البحث دور التسويق الابتكاري في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، ومع ذلك يمكن القول بأن هذا البحث يحتاج إلى مزيد من الإثراء من خلال ربط الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية بمتغيرات جديدة أخرى، حيث أن معرفة مدى مساهمة هذه المتغيرات في استدامة الميزة التنافسية لهذه المؤسسات بإمكانه أن يزيل الكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية. وربط مفهوم التسويق الابتكاري هو الآخر بمتغيرات أخرى كذلك من شأنها أن تبرز أهميته في بقاء واستمرار المؤسسات الاقتصادية. وفي هذا الصدد نقترح بعض لمواضيع التي يمكن ان تكون إشكاليات رئيسية كما يلي:
- دور الابتكار المستدام في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية؛
 - دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية؛
 - دور التسويق الابتكاري في تحقيق رضا العميل والحفاظ على ولاءه للمؤسسة؛
 - اليقظة وأثرها على عملية التسويق الابتكاري في المؤسسة الاقتصادية .

قائمة المراجع

المراجع

المراجع العربية

• الكتب

- أبو علفة عصام الدين أمين ، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، الجزء الأول، مصر، مؤسسة حورس الدولية، 2002.
- أبو النجا محمد عبد العظيم: التسويق المتقدم، الاسكندرية، الدار الجامعية ، 2008.
- أبو جمعة :نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، القاهرة، مصر منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- البكري ثامر ، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006،
- البكري ثامر ، استراتيجيات التسويق، عمان، جهينة للنشر، 2007.
- البرواري نزار عبد المجيد ، أحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2004.
- الحردب زهير ، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار البداية ، 2010.
- الزغبى علي فلاح ، إدارة التسويق : منظور تطبيقي استراتيجي، عمان ،دار اليازوري ،2009.
- النجار فريد ،المنافسة والترويج التطبيقي:آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية(مدخل المقارنات التطويرية المستمرة)، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ،2000.
- الصميدعي محمود جاسم محمد ، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، عمان ،دار الحامد للنشر والتوزيع،2009.
- الصميدعي محمود جاسم محمد ، استراتيجيات التسويق:مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الاولى ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- الطائي حميد ، علاق بشير ، تطوير المنتجات وتسعيرها، الطبعة العربية، الأردن، دار اليازوري ،2008.
- الطائي محمد عبد الحسين ،نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية:منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع،2009.
- الغالبي طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2007.

- الغالي طاهر محسن منصور ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان ،الأردن ،دار وائل للنشر،2005.
- آل علي رضا صاحب أبو حمد ، سنان كاظم الموسوي ، وظائف المنظمة المعاصرة : نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن،. 2001 .
- بيتس .أ. روبرت ، لي. دفيد ، الإدارة الإستراتيجية:بناء الميزة التنافسية ، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الاولى، القاهرة، دار الفجر، 2008.
- تومسون آرثر ايه ،ايه ستريكلاند ،الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية لبنان، مكتبة لبنان ناشرون،2006.
- توفيق صبرة سمرة، مبادئ التسويق،الفنون التطبيقية، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2009.
- حسن راوية ، الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية،2004.
- خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998.
- جلاب أحسان دهش ،هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة الاولى، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع،2010.
- جوناسان جاباي جي، التسويق الابتكاري، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، دار الوفاء، 2001.
- رفاعي محمد رفاعي، عبد المتعال محمد سيد ،الادارة الاستراتيجية:مدخل متكامل،الجزء الاول، الرياض، دار المريخ، 1998.
- محمد عبد المحسن توفيق، بحوث التسويق والمنافسة الدولية، الطبعة الأولى، مصر، دار الفكر العربي،2005- 2006.
- مصطفى محمود أبو بكر ، النعيم فهد بن عبد الله ، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية،الدار الجامعية، 2008.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- نسيم عكروش مأمون، نسيم عكروش سهير، تطوير منتجات جديدة:مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى،عمان، دار وائل للنشر، 2004.
- عبد العزيز حسن أمين، إستراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى،القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،2001.
- عبيدات محمد ابراهيم ، تطوير منتجات جديدة، الطبعة الاولى،عمان، دار وائل للنشر، 2000.
- عبيدات محمد إبراهيم ،إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي،الطبعة الثالثة ، عمان، الأردن ، دار وائل للنشر،2002.

- عليان رجي مصطفى، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى ، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- عيسى يحي وآخرون، تسويق : تحليل السوق، الطبعة الأولى، الجزائر، دار الخلدونية للنشر، 2007.
- علاق بشير ، الإبداع والابتكارية في الاعلان: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى ، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2010.
- سادلر فيليب ، الادارة الاستراتيجية،ترجمة علا احمد إصلاح، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية،2008.
- سوسي فرج الله ، التسويق وإدارة المبيعات. الطبعة السابعة،دمشق.منشورات جامعة دمشق. 1994.
- شارلز هل و جارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة:رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، السعودية، دار المريخ،2001.
- شبايك رؤوف ،التسويق للجميع: تبسيط شيق لأهم جوانب التسويق، برعاية شبكة ابو نواف،إصدارات مارس 2009.
- فكس بيتر ، الخزامى عبد الحكم ،عفريّة التسويق،القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،2008.
- كوتلر فيليب ،التسويق : اساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع ، سورية، دار علاء الدين،الطبعة الأولى.

● الدوريات

- مقري زكية ، حلول سامية، مساهمة التسويق الابتكاري في استدامة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، باتنة، 2008.
- قويدري محمد ، وصاف سعيدي،:" مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري"،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد09، جامعة باتنة ،الجزائر،2004.
- عبد المنعم أسامة ، المطارنة عبد الوهاب:" رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس. جامعة محمد خيضر،بسكرة، 2009.
- غلاب نعيمة، التحليل الاستراتيجي للتسويق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،العدد04، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005.
- يحضية سمالي ، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة"، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد جوان، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2004 .

• الرسائل والمذكرات

- نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- عبد الله النصور عبد الحكيم ، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سوريا، 2009.
- طحطوح مسعود ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير ، جامعة باتنة، 2009.
- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة، 2007-2008.

• البحوث

- البختي ابراهيم ، خامرة الطاهر ، "المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، أيام 08/07 افريل 2008.
- الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة ، مؤتمر "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان، 2008.
- بروش زين الدين ، بالمهدي عبد الوهاب، "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، أيام 08-09 مارس 2005.
- عثمان حسن عثمان، "دور الادارة البيئي في تحسين الاداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 08/07 أفريل 2008.
- عظيمي دلال، البعد الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 08/07 أفريل 2008.

• التقارير والنصوص القانونية

- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، الأمر رقم 07-03- المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1424، الموافق لـ 19 يوليو سنة 2003، الباب الثاني، القسم الثاني، المادة 9.

• Ouvrages

- Afnor , **Les projets de Normes ISO 9000 : Version2000**, Recueils normes, Paris, edition AFNOR, 2000.
- Blondel Danièle, **Innovation et bien-être : Une relation équivoque**, Publibook Edition, 2010.
- Broustail. J & Frery .F, **Le management stratégique de l'innovation**, édition Dalloz, 1993.
- Brown Lawrence. A , **Innovation diffusion: A new perspective**, 1st edition USA, Publication Data,1981.
- Bowler I.R. & Bbryant C.R. & Cocklin .C, **The sustainability of Rural Systems: Geographical Interpretations**, Netherlands, Acid-free Paper,2002.
- Chan Yupo, **Location Theory and Decision Analysis: Analytics of spatial information technology**, 2^{ed} edition, USA, Springer, 2001.
- Chris Galea, **Business Sustainability: From theory to practice**, Greenleaf Publishing Limited,UK, 2004.
- Reading Clive , **Strategic Business Planning: A dynamic system for improving performance& competitive advantage**, 2nd edition, UK ,Kogan page, 2002.
- Cooper Robert .G & Edgett Scott .J & Elko ,Kleinschmidt .J, **Protfelio Management For New Products**, Congress Cataloging, USA, 1998.
- De woot Philippe & Koeing Gérard, **Management Stratégique et Compétitivité**, Belgium, Mark Ingham Edition, 1995.
- Dhénin Jean –François, **Gestion de la clientèle: Négociation relation client**, Bréal,2004..
- Dhénin Jean-François, **Management des unités commerciales : Développement de l'unité commerciale**, Bréal , France , 2004.
- Demeure Claude, **Marketing**, 4^{eme} édition, Paris, Edition Dalloz, 2003.
- Djellal, Faridah & Galloujn Faiz , **Nouvelle économie des services et innovation**, France, L'harmattan, 2002.
- Djitli Mohamed Seghir, **Le marketing**, Alger, BERTI Edition, 1998.

- Ferrell .O. C & Hartline Michael, **Marketing Strategy**, 5th edition, USA, Cengage Brain, 2010.
- Gélinier Octave, **Les meilleurs pratique de management**, 2  me tirage, Paris, Organisation, 1998.
- Griffin Ricky .W, **Fundamentals of Management**,6th edition, USA, ,Cengage Learning, 2011.
- Guyonnaud Françoise & willard Frédérique, **Du management Environnemental au développement durable des entreprises**, France, D me ,2004.
- Croué Charles. **Marketing International**.4   me édition, Belgique, de Boeck Edition, 2003.
- Guidère Mathieu, **Traduction et Veille stratégique multilingue**, édition le Manuscrit, Genève, 2008.
- Hassael M.-M Al, **Marketing Management: Information, Communication et Strategies**, France, Editions Publibook ,2011.
- Hitchcock Darcy & Willard Marsha, **The business guide to sustainability : Pratical strategies and tools for organizations**, 2nd edition, UK and USA, Eerthscan Edition ,2009.
- IBA , **A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge** , Version20, Canada, Theiiba ,2009.
- Kotler Philip & Dubois Bernard, **Marketing Management**, 2   me edition , paris, Pearson   ducation,2000.
- Kotler Philip & Dubois Bernard, **Marketing Management**, 10   me   dition ,Paris, Publi Union Edition,2002.
- Kotler Philip & Dubois .B et Keller .K, **Marketing Management** , 12  me ed. Paris, Pearson Edition, 2006.
- Kotler Philip & Armstrong Gary, **Principes de Marketing**, 10   me edition, France, Person, 2010.
- Loarne Séverine, Blanco Sylvie, **Management de l'innovation**, France, Pearson, 2011.
- Loth Désiré, **Marketing International**, 2   me edition, France, Editions Publibook, 2 006.
- Magakian Jean-louis & Payaud Marielle Audrey, **100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise**, 2   me édition, Paris, Bréal   dition,2007.

- Margaret A. White ,Garry D.Bruton, **The management of Technology and Innovation: A Strategic Approach**, 2nd edition, USA ,2011, South-Western Cengage Learning, p.184.
- Massard Nadine , **Territoires et Politiques Technologiques : Comparaisons régionales** ,France, L'Harmattan ,1997.
- Mayrhofer Ulrike, **Marketing**, 2^{ème} edition, France, Editions Bréal, 2006.
- Mentzer John .T, **Supply Chain Management** , 1st édition, California, Sage Publication, 2001
- Monereau Michel, **Management des Organisations Touristiques**, 2^{ème} Édition, Bréal, 2008.
- Newton Lisa .H, **Ethics and sustainability: Sustainable development and the moral life**, Prentice Hall. 2003.
- Pershing James .A, **Handbook of Human Performance Technology: principal, practices, and potential**, 3rd edition ,USA, Pfeiffer AWiley,2006.
- Porter Michael, **L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**.1^{re} édition, Paris, Dunod, 1999.
- Porter Michael, **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. 2^{ème} edition , USA ,The free press, 1998.
- Pride & Ferrell, **Marketing**, 16th edition, USA , south-western engage learning, 2012.
- Poulain Michel, & De Bartolo Giuseppe, **La démographie appliquée à la gestion publique et des entreprises**, France. Ined, 2003.
- Rainey David. L, **Sustainable Business Development: Inventing the future through strategy, innovation, and leadership**, London, Earthscan Publications Doppelt, 2006.
- Ross David .F, **Distribution: Planning and Control**, New York, Chapman & Hall, 1996.
- Roussel Josse, **Economie et management de l'entreprise**, Paris, L'Harmattan, 2011.
- Stanton William .J & Futrell Charles, **Fundamentals of Marketing**, 8th edition, New York, McGraw-Hill edition, 1987.
- Tidd Joe & Bessant John & Pavitt Keith, **Management de l'innovation : Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel**, Paris, DE Boeck ,2006 .

- Vandercammen Marc, **Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider et agir**, 2^{ème} édition, Belgique, Edition de Boeck Université, Bruxelles ,2006.

- Webb Nicholas .J, Thoen Chris, **The Innovation Playbook: A Revolution in Business Excellence**, 1st edition, USA, Publication Data, 2010.

- **Périodiques**

- Ait-el-hadj Smail et Brette Oliver, **Innovation, Management des processus et création de valeur**, série économie et innovation collection l'esprit économique, France, L'Harmattan édition, N°1,2007.

- Ait-el-hadj Smail et Brette Oliver, **Innovation, Management des processus et création de valeur**, Série économie et innovation collection l'esprit économique, France ? L'Harmattan. N°2, 2007.

- Bouvier-Patron Paul, **Entreprise et innovation: Vers l'inter-organisation innovante responsable ?**, Série économie et innovation collection l'esprit économique, Paris, L'Harmattan, 2011.

- Cooper Robert .G, Edgett Scott. J, Kleinschmidt Elko .J, **Portefolio Management For New Products**, Congress Cataloging, USA, 1998.

- Ibnlkhayat Nozha, **Marketing des services et systèmes d'information et de documentation**, Presses de l'université du Québec, Canada.2005.

- Kotler Philipe & Roberto, **Social Marketing**, USA, The Free Press. 1996.

- Regnault Henri , **Libéralisation commerciale et évolution des économies du sud de la méditerranée, région et développement**, N°19-2004, France, L'Harmattan, 2004.

- Rochet Claude, **L'innovation, une affaire d'Etat: Gagnants et perdants de la troisième révolution industrielle**, série Economie et Innovation collection L'esprit économique, Paris,L'Harmattan, 2007.

- Sabourin Vincent, **L'industrie touristique: Stratégie concurrentielle des entreprises**, Canada ,Presses de l'Université du Québec, 2000.

- Smadja Alain, **Segmenter des marchés: Application pratique des techniques de segmentation dans le marketing**,1^{er} édition, Suisse, Presses polytechniques romandes,1988.

- **Journaux**

- S.J. & Kleinschmidt, E.J., **New product portfolio management: practices and performance**, Journal of Product Innovation Management, 16,4, July 1999 .

- Qin, D.Z. and Guo, M.N, **Analysis of Marketing Innovation Model**. Enterprise Economy, , Vol. 28, N°. 8. 2008.
- Axel John, **Successful Market Innovation**. European Journal of Innovation Management, 1999, Vol. 2, No. 1.
- Chen, Y. **Marketing Innovation**. Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 15, Issue 1. 2006.

• Sites d'internet

-Academy of marketing science:

<http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>, P.1 .(Consulté le 25.05.2010).

-Department of trade and industry uk : www.dti.gov.uk/quality/tqm

http://www.businessballs.com/dtiresources/total_quality_management_TQM.pdf (Consulté le 10/01/2012).

- Government of Canada Publications:

. (Consulté le <http://publications.gc.ca/Collection/Statcan/11-622-M/11-622-MIF2004007.pdf> 08/02/2012).

-University of Reading. uk:

<http://www.reading.ac.uk/Econ/Econ/workingpapers/emdp427.pdf> (Consulté le 05-02-2012).

-The world's largest website focused on business innovation, creativity and brainstorming:

<http://www.innovationtools.com/pdf/FindingOpportunitiesForInnovationAndGrowth.pdf> (Consulté le 07/02/2012).

-Website of Innovation Management, Business Strategy, Technology:

<http://innovationzen.com/blog/2006/10/04/disruptive-innovation/> (Consulté le 05/02/2012).

-The Organisation for Economic Co-operation and Development :

http://www.oecd.org/document/3/0,3746,fr_41462537_41454856_41638275_1_1_1_1,00.html . (Consulté le 05/02/2012).

-Product Innovation Institute Inc:

http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_12.pdf p.20. (Consulté le 09/11/2011).

-www.business.qld.gov.au :

<http://www.business.qld.gov.au/business/starting/market-customer-research/researching-customers/identifying-customer-needs.pdf>. (Consulté le 10/12/2011).

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وظائف التسويق	10
02	أنواع الابتكارات التنظيمية	19
03	مصادر المعلومات لعملية اليقظة	37
04	المقارنة بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي للاستدامة	54
05	مجالات التميز في السوق حسب كوتلر	72
06	متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات العامة للتنافس	78
07	مصفوفة SWOT	90
08	استراتيجيات التسويق التنافسية	95
09	مصفوفة أوميرا O'meara لتصفية الافكار الابتكارية للمنتجات الجديدة	114
10	تطور رقم الأعمال لمؤسسة Cevital	138
11	نموذج Swot لمؤسسة Cevital	151
12	التجزئة السوقية لمؤسسة Cevital معيار المنطقة الجغرافية داخل الوطن	154
13	التجزئة السوقية لمؤسسة Cevital معيار المنطقة الجغرافية خارج الوطن	154
14	كمية المنتجات الموزعة في اليوم	158

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التوجه البيعي للتسويق	06
02	التوجه التسويقي لمفهوم التسويق	07
03	أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق	08
04	العلاقة التكاملية بين الابداع والابتكار	15
05	مجالات الابتكار حسب جوزيف شومبيتر	20
06	كيفية تدفق المعلومات للابتكار في مجال العمليات	22
07	مستويات الابتكار	24
08	مخطط للتعبير درجة المخاطر التي تحيط بالمشاريع الابتكارية	27
09	دور نظام ادارة الجودة في التحسين المستمر لاداء المؤسسة	31
10	متطلبات الابتكار التسويقي	34
11	مجالات المعلومة	38
12	طبيعة المعلومة	38
13	مراحل عملية اليقظة	39
14	مراحل تطبيق التسويق الابتكاري	42
15	مصادر الأفكار الابتكارية	45
16	خط الأساس الثلاثي للاستدامة	55
17	مخطط لدمج الاستدامة في استراتيجية المؤسسة	58
18	تحديد الأعمال وفق منهج الاستدامة في نشاطات المؤسسة	59
19	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	62
20	دور الكفاءات المتميزة في خلق المزايا التنافسية	63
21	دور الجودة في زيادة أرباح المؤسسة	64
22	دورة حياة الميزة التنافسية	66
23	الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر	69
24	سلسلة القيمة	71
25	منحنى الخبرة	73
26	عناصر الكتلة الحرجة	74
27	الارتباط والتكامل بن سلاسل القيم	74
28	نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي	95

29	القوى الخمس المكونة للمحيط التنافسي لدى بورتو	97
30	هيكل السوق	101
31	الاستراتيجيات التنافسية للقائد	102
32	الاستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة القائدة	103
33	الإستراتيجيات الهجومية للمؤسسة المتحدية	105
34	الابتكار بين الرائد والتابع	107
35	العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التعامل مع السوق المستهدف	114
36	استراتيجية السوق المعمم	115
37	استراتيجية التسويق المتنوع	116
38	استراتيجية التسويق المركز	116
39	الخصائص المكونة للمنتج	119
40	العلاقة التكاملية بين وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير خلال عملية ابتكار منتج جديد	121
41	مراحل العملية لمشروع ابتكار منتجات جديدة	121
42	تطور رقم الأعمال لمؤسسة Cevital للفترة الممتدة من 1999 الى 2011	138
43	التطور النسبي لرقم الأعمال الإجمالي لمؤسسة Cevital I	139
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Cevital	142
45	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق لمؤسسة Cevital	145
46	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية في مؤسسة Cevital	146
47	الهيكل التنظيمي لمديرية النقل والإمداد بمؤسسة Cevital	147
48	العلاقة التكاملية بين مديرية الإمداد والتوزيع والمديرية التجارية والإنتاج بمؤسسة Cevital	159
49	قنوات التوزيع لمؤسسة Cevital	160
50	العلاقة التكاملية بين مديرية التسويق ومديرية مشاريع البحث والتطوير في مؤسسة Cevital	163
51	الانتقال من التكرير الكيميائي ونظام الهدرجة الى التكرير الأنزيمي ونظام الاسترة البينية.	168
52	مراحل عملية الابتكار في المنتج بمؤسسة Cevital	171
53	مصادر الافكار الابتكارية لمؤسسة Cevital	172

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الموقع الاستراتيجي لمركب سفيتال
02	تطور التاريخي لمجمع Cevital
03	مديرية الصوامع بمركب Cevital
04	تطوير زيت فريدور المخصص للقلي
05	تطوير منتج جديد مرغرين الطاولة بعلامة إيليو
06	ابتكار عبوة جديدة مخصصة للجيش الوطني الشعبي
07	حل مشكل صعوبة فتح قارورة الماء ذات السعة 0.5 لتر و 1.5 لتر
08	تعديل كيس السكر 1 كغ
09	الحل الأمثل لانجاز مشروع الابتكار من خلال برنامج MS Projet
10	استمارة اختبار منتج جديد (مرغرين بنكهة جديدة)
11	مسابقة إعلانية للترويج لمنتج فلوربال الجديد بسعة 4 لتر
12	استمارة جمع الافكار الابتكارية بأسلوب العصف الذهني.
13	التجسيد المادي للافكار الابتكارية من خلال أسلوب العصف الذهني

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ- و	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الابتكاري
01	تمهيد:
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق
02	المطلب الأول: مفهوم التسويق
04	المطلب الثاني: مراحل تطور الفكر التسويقي
04	أولاً: مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي
04	ثانياً: مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي
05	ثالثاً: مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي
07	رابعاً: مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق
07	خامساً: مرحلة التوجه بالمفهوم الإبداعي للتسويق
08	المطلب الثالث: أهداف، وظائف وأهمية التسويق
08	أولاً: أهداف التسويق
09	ثانياً: الوظائف الأساسية للتسويق
11	ثالثاً: أهمية التسويق
13	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار
14	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الابتكار
14	أولاً: مفهوم الابتكار
15	ثانياً: الأهمية الاقتصادية للابتكار
16	المطلب الثاني: أنواع الابتكار
16	أولاً: حسب درجة التغير التي تحصل على خصائص المنتج
19	ثانياً: حسب مستوياته في المؤسسة
20	ثالثاً: حسب مصدر الابتكار
18	المطلب الثالث: مجالات الابتكار
18	أولاً: إنتاج منتج جديد
19	ثانياً: تحقيق تنظيم جديد
20	ثالثاً: إدماج عملية جديدة
21	رابعاً: استخدام مصادر جديدة للمواد الأولية
21	خامساً: فتح سوق جديدة

22	المطلب الرابع: مستويات الابتكار
22	أولاً: المستوى الفردي
23	ثانياً: مستوى النتائج والعمليات
23	ثالثاً: مستوى المشروع
23	رابعاً: مستوى المؤسسة
23	خامساً: المستوى الإقليمي
23	المطلب الخامس: إدارة محفظة الابتكار في المؤسسة
24	أولاً: تحقيق أكبر قيمة ممكنة
25	ثانياً: تحقيق التوازن في حافظة المشاريع المبتكرة
25	ثالثاً : تحقيق التوافق الاستراتيجي
26	رابعاً: اختيار العدد الصحيح من المشاريع
26	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول التسويق الابتكاري
26	المطلب الأول: مفهوم التسويق الابتكاري
30	المطلب الثاني: أنواع التسويق الابتكاري:
30	أولاً: التصنيف طبقاً لنوع المنتج
30	ثانياً: تصنيف طبقاً لنوع المؤسسة
30	ثالثاً: التصنيف طبقاً للهدف
30	رابعاً: التصنيف طبقاً للعميل
31	المطلب الثالث: أهمية التسويق الابتكاري
31	أولاً: أهميته بالنسبة للمؤسسات
31	ثانياً: أهميته بالنسبة للعملاء
31	ثالثاً: أهميته بالنسبة للمجتمع
31	المطلب الرابع : متطلبات الابتكار التسويقي
32	أولاً: المتطلبات التنظيمية والإداري
33	ثانياً: متطلبات خاصة بالمعلومات
34	ثالثاً: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق
34	رابعاً: متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية
35	خامساً: متطلبات متنوعة
39	المطلب الخامس : مراحل تطبيق التسويق الابتكاري
39	أولاً: مرحلة البحث عن الأفكار
42	ثانياً: غربلة وتصفية الأفكار

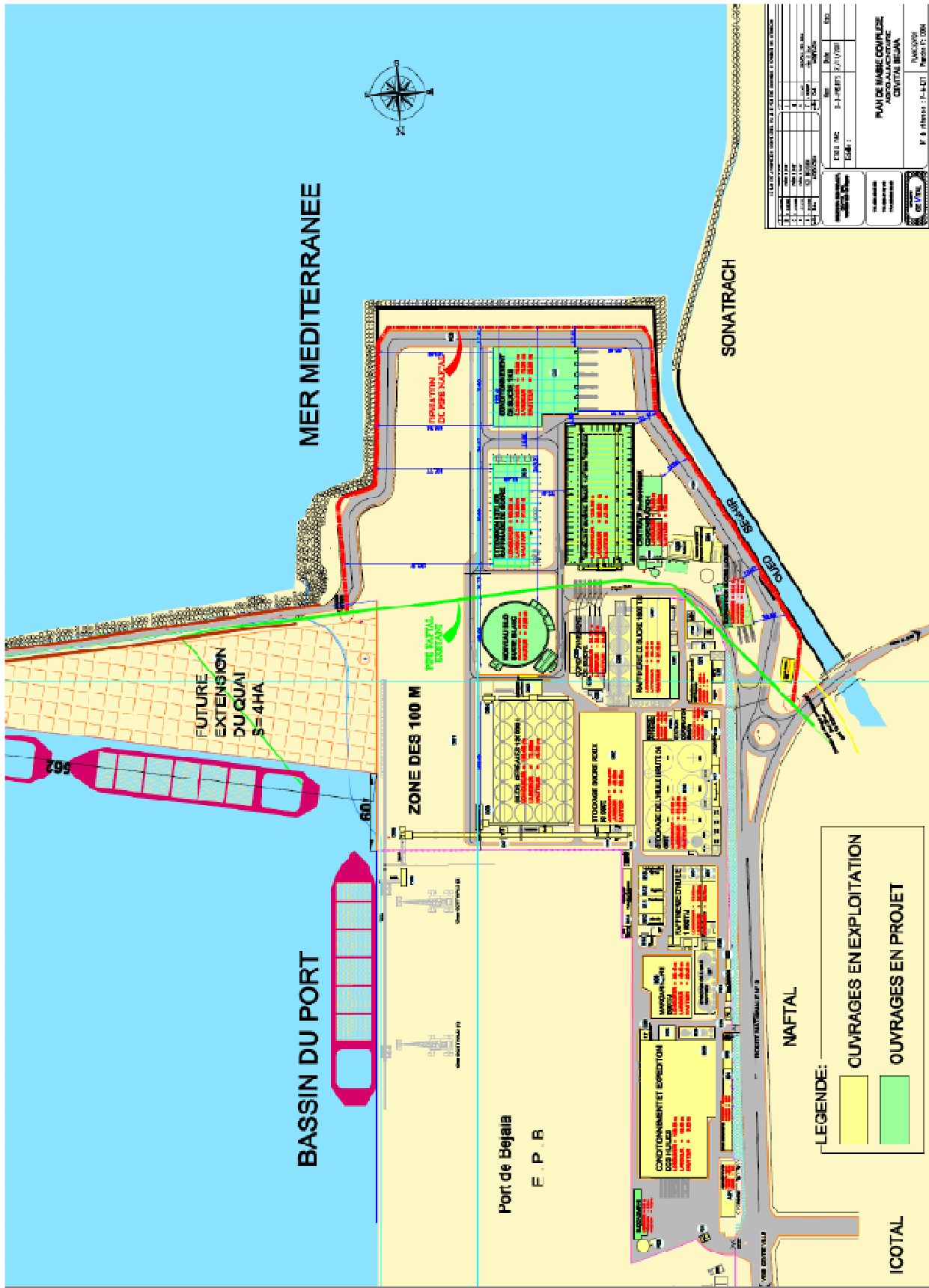
43	ثالثا: تقييم الأفكار الابتكارية
44	رابعا: اختبار الفكرة
44	خامسا: تطبيق الابتكار
45	سادسا: تقييم نتائج التطبيق
46	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة
47	تمهيد:
48	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية المستدامة ومفهوم الإستدامة
48	المطلب الاول: مفهوم التنافسية، الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة
48	أولا: مفهوم تنافسية المؤسسة
49	ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية
50	ثالثا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
50	رابعا: خصائص الميزة التنافسية المستدامة
51	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاستدامة
51	أولا: مفهوم الاستدامة
51	ثانيا: مجالات الاستدامة في المؤسسة
54	ثالثا: كيفية دمج مفهوم الاستدامة ضمن إستراتيجية المؤسسة
58	رابعا: أهمية دمج الاستدامة في نشاطات المؤسسة
59	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية المستدامة
59	أولا: الكفاءات المتميزة
60	ثانيا: الجودة
61	ثالثا: الابتكار
61	رابعا: الاستجابة لحاجات العميل
61	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية المستدامة ومحدداتها
61	أولا: أنواع الميزة التنافسية المستدامة
62	ثانيا: محددات الميزة التنافسية المستدامة
65	المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة
66	المطلب الأول: إستراتيجية الريادة بالتكلفة
66	أولا: مفهوم إستراتيجية ريادة بالتكلفة
66	ثانيا: خطوات الأخذ بميزة الريادة بالتكلفة
71	ثالثا: مزايا وماخذ إستراتيجية الريادة بالتكلفة.

72	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز
72	أولا:مضمون إستراتيجية التميز
75	ثانيا: عوامل التميز
75	ثالثا :مزايا ومآخذ إستراتيجية التميز
75	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
75	أولا: مضمون إستراتيجية التركيز
76	ثانيا:عوامل نجاح إستراتيجية التركيز
76	ثالثا:عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز
77	رابعا:مزايا ومآخذ إستراتيجية التركيز
79	المبحث الثالث: مقومات بناء الميزة التنافسية وسبل استدامتها
79	المطلب الأول: أسباب اندثار الميزة التنافسية
79	أولا: القصور الذاتي
79	ثانيا: الالتزامات الإستراتيجية السابقة
79	ثالثا: تناقض إيكاروس الظاهري
80	المطلب الثاني: دوافع تطوير الميزة التنافسية
80	أولا: ظهور تكنولوجيا جديدة
80	ثانيا: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها
80	ثالثا: تغير تكاليف المدخلات
80	رابعا : التغيير في القيود الحكومية
80	المطلب الثالث: سبل استدامة الميزة التنافسية
81	أولا: أسباب تضائل الميزة التنافسية
83	ثانيا: أساليب استدامة الميزة التنافسية
86	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دور التسويق الابتكاري في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة
87	تمهيد
88	المبحث الاول: دور التسويق في تحديد الموقف الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة
88	المطلب الاول: تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة
88	أولا: نموذج التحليل الشئ SWOT
90	ثانيا:تحليل قوى التنافس لبورتر
94	المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية للتسويق
95	اولا: استراتيجية القائد

98	ثانيا: استراتيجيات المتحدي
100	ثالثا: استراتيجيات التابع
102	رابعا: استراتيجيات المتخصص
103	المبحث الثاني: دور الاستراتيجي للتسويق في تحقيق المزايا التنافسية
103	المطلب الاول: تجزئة السوق كوسيلة للبحث عن الفرص التسويقية
103	اولا: أسس تجزئة السوق
104	ثانيا: خطوات تجزئة السوق
105	المطلب الثاني: الاستهداف السوقي والبحث عن المزايا التنافسية
106	اولا: تحديد القطاعات السوقية الجذابة
106	ثانيا: معايير اختيار إستراتيجيات الهدف السوقي
108	ثالثا: تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة
109	المبحث الثالث: دور التسويق الابتكاري في خلق وتفعيل الميزة تنافسية مستدامة
109	المطلب الاول: الابتكار والميزة التنافسية المستدامة
110	اولا: الابتكار وميزة الريدة بالتكلفة
110	ثانيا: الابتكار وميزة التمييز
110	ثالثا: من المنافسة بريادة التكاليف إلى المنافسة من خلال التمايز
110	رابعا: الحصول على ميزة تنافسية تقوم على الابتكار من خلال قوى المنافسة لبورتر
111	المطلب الثاني: أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي وبحوث التسويق على تفعيل الميزة التنافسية المستدامة
111	أولا : الابتكار في مجال المنتج
120	ثانيا: الابتكار في مجال السعر
123	ثالثا: الابتكار في مجال الترويج
128	رابعا: الابتكار في مجال التوزيع
129	خامسا: الابتكار في بحوث التسويق
131	المطلب الثالث: تأثير التسويق الابتكاري على قوى المنافسة والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة
131	أولا: أثر التسويق الابتكاري على قوى المنافسة
132	ثانيا: تأثير التسويق الابتكاري على استدامة الميزة التنافسية
134	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: دراسة حالة مركب سفيتال Cevital بجاية
135	تمهيد
136	المبحث الاول: تقديم مؤسسة Cevital لتكرير الزيت والسكر والمرجرين

136	المطلب الاول: معلومات عامة عن مؤسسة سفيتال Cevital
136	أولا:تعريف مؤسسة Cevital بيجاية
136	ثانيا: الموقع الاستراتيجي لمركب Cevital
136	ثانيا:التطور التاريخي لمؤسسة Cevital
137	ثالثا: تطور رقم الأعمال للمؤسسة
140	رابعا:الحصة السوقية لمؤسسة Cevital
140	خامسا:الأنشطة والمهام الرئيسية لمركب Cevital
141	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
143	أولا :المديرية العامة
143	ثانيا:المساعد التنفيذي
143	ثالثا : الهيكل الوظيفي لمركب Cevital
147	رابعا: هيكل الوحدات لمركب Cevital
149	المبحث الثاني: استراتيجيات المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
149	المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة Cevital
149	أولا: إستراتيجية الريادة بالتكلفة في مؤسسة Cevital
150	ثانيا: إستراتيجية التميز في مركب Cevital
151	المطلب الثاني: نموذج Swot لمؤسسة Cevital
153	المطلب الثالث: التجزئة السوقية لمعتمدة من قبل إدارة التسويق بالمؤسسة
153	أولا: معيار المنتج.
154	ثانيا:معيار الشريحة السوقية
154	ثالثا: معيار المنطقة الجغرافية
155	المطلب الرابع: المزيج التسويقي لمؤسسة Cevital
155	أولا:المنتج
157	ثانيا: السعر
157	ثالثا:التوزيع
160	رابعا: الترويج
161	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق مفهوم التسويق الابتكاري وعملية تطبيقه في مركب سفيتال بيجاية
161	المطلب الأول: متطلبات تطبيق التسويق الابتكاري في مؤسسة Cevital
161	أولا: المتطلبات الإدارية والتنظيمية
163	ثانيا: متطلبات خاصة بالمعلومات
164	ثالثا: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

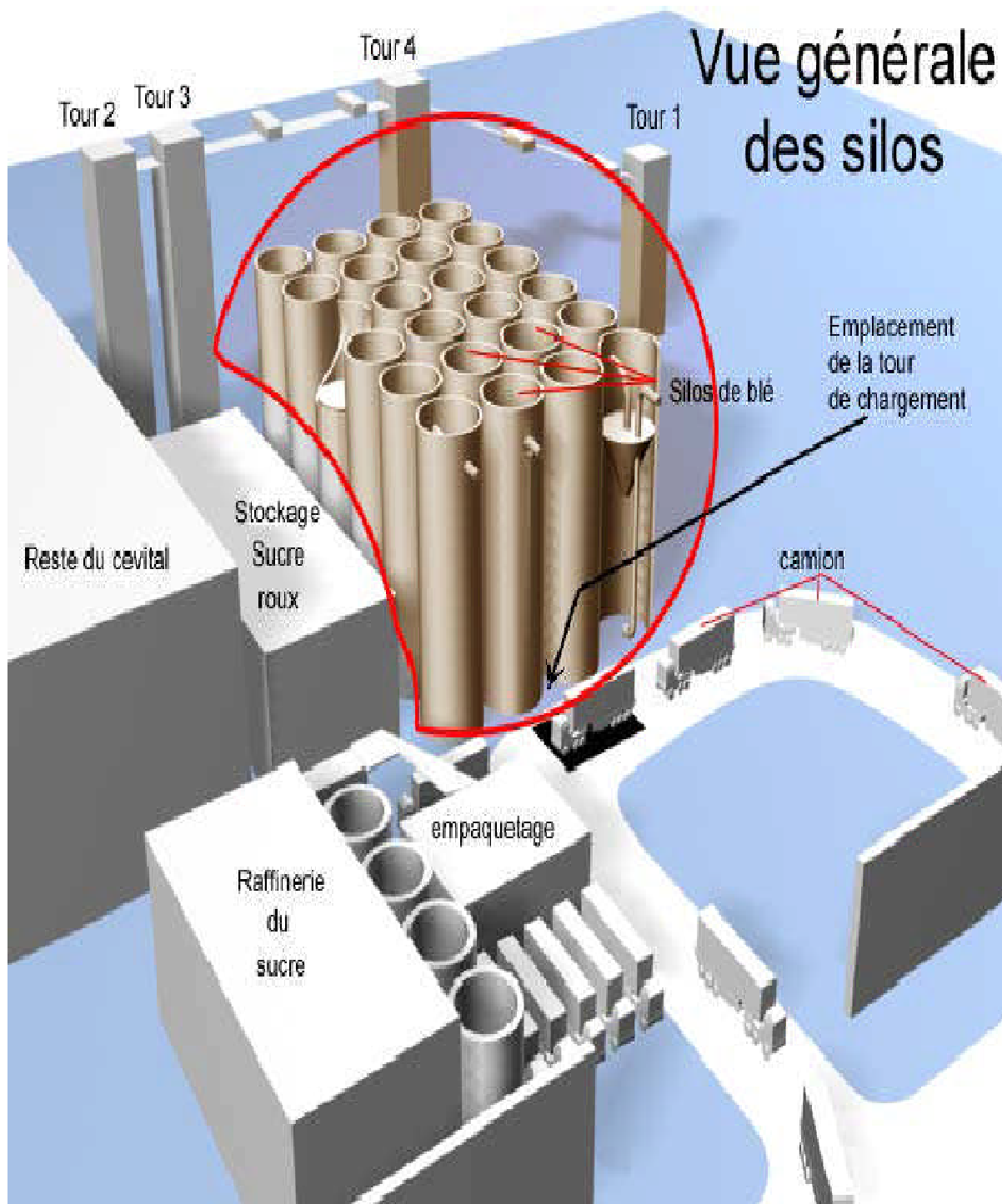
166	رابعاً: متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية
167	المطلب الثاني: الابتكارات التي قامت بها مؤسسة Cevital في مجال العمليات
167	أولاً: الانتقال من التكرير الكيميائي إلى التكرير الإنزيمي
167	ثانياً: الانتقال من نظام الهدرجة إلى نظام الأسترة البينية
169	ثالثاً: أنرتة صناديق تخزين الزيوت الجاهزة
169	المطلب الثالث: التسويق الابتكاري في مؤسسة Cevital بـجاية
169	أولاً: الابتكار في مجال المنتجات
176	ثانياً: الابتكار في مجال التوزيع
177	ثالثاً: الابتكار في مجال الترويج
181	خلاصة الفصل الرابع
182	الخاتمة
186	قائمة المراجع
195	قائمة الجداول
197	قائمة الأشكال
200	قائمة الملاحق
202	فهرس المحتويات



Historique du Groupe CEVITAL

Année	Investissement	Type	Industrie
1971	SO.CO.MEG	Participation	Construction métallique
1975	PROFILOR	Création	
1979	SOTECOM	Acquisition	
1984	SACM	Acquisition	
1985	ENALUX	Création	
1986	NORD METAL	Création	Fabrication de grillage et toile à tamis
	METALLOR	Création	Fabrication de tubes en acier
1988	METAL SIDER	Création	Sidérurgie
1991	J.B.M.	Création	Reprise des activités d'I.B.M. en Algérie
1991	LIBERTE	Création	Quotidien d'information
1992	C.B.S	Création	Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie
1995	AGRO-GRAIN	Création	Importation et distribution de produits agroalimentaires
1997	HYUNDAI MOTORS ALGERIE	Création	Distribution de véhicules Hyundai
1998	CEVITAL SPA	Création	Industries agroalimentaires
2005	Lalla Khedidja	Création	Agroalimentaire (eau minérale et soda)
	CEVICO	Création	Béton précontraint (2 unités de production)
2006	COJEK	Acquisition	Agroalimentaire (jus de fruits / conserves)
	NUMIDIS	Création	Grande distribution
2007	MFG	Création	Verre plat (première unité de 600 T/jour)
	BATICOMPOS	Acquisition	Matériaux de construction
	SAMHA	Création	Distribution de produits SAMSUNG Electronics
2008	MFG Europe	Création	Commercialisation du verre plat en Europe
	COGETP	Création	Distribution d'engins de travaux publics VOLVO
	CEVIAGRO	Création	Agriculture
	NOLIS	Création	Transport maritime
2009	Nouvelle raffinerie de sucre	Extension	Augmentation de 1 million T/an de sucre
	entrale 2 x 25 MW	Création	Electricité + Vapeur en cogénération
	Nouvelle usine SAMHA en Algérie	Extension	Fabrication de produits SAMSUNG

Source : Documents cevital





الملحق رقم (04) : تطوير زيت فريدور المخصص للقلي

DIRECTION R&D Projets

Fridor 4L

Développement d'une huile spéciale pour les fritures, qui a une plus grande résistance à l'oxydation grâce à son mélange de trois huiles (ODF, tournesol, soja).



الملحق رقم (05): تطوير منتج جديد مرغرين الطاولة بعلامة إيليو



DIRECTION R&D Projets

Nouvelle formule Margarine de table elio & le nouveau format plaquette 250g





DIRECTION R&D Projets

Bidon d'huile 5 litres spéciale ANP

Dans le but de différencier l'emballage des produits destinés à la consommation dans l'ANP, nous avons choisis « en collaboration avec la MDN » la couleur verte du bidon d'huile spéciale ANP.





الملحق رقم (07): حل مشكل صعوبة فتح قارورة الماء ذات السعة 0.5 لتر و 1.5 لتر

DIRECTION R&D Projets

**projet de résolution du problème d'ouverture du bouchon de la
bouteille d'eau minérale.**

Suite aux réclamations des consommateurs sur le problème de
dévisage bouchon des bouteilles eau minérale « 0.5 L & 1.5 L », un
étude est entamé.

Après analyses et essais avec d'autres types de plastics ,nous avons
remédier à ce problème.

Avant



Après





الملحق رقم (08): تعديل كيس السكر 1 كغ

DIRECTION R&D Projets

projet d'optimisation du coût de l'emballage de sucre 1kg

Diminution du Pas de coupe de 290mm à 275 mm C.à.d. diminution de la largeur du drapeau de 15 mm ,ce qui nous a permet de gagner un emballage du sucre 1kg chaque production de 19 sachets.



Sachet du sucre 1kg
après l'optimisation

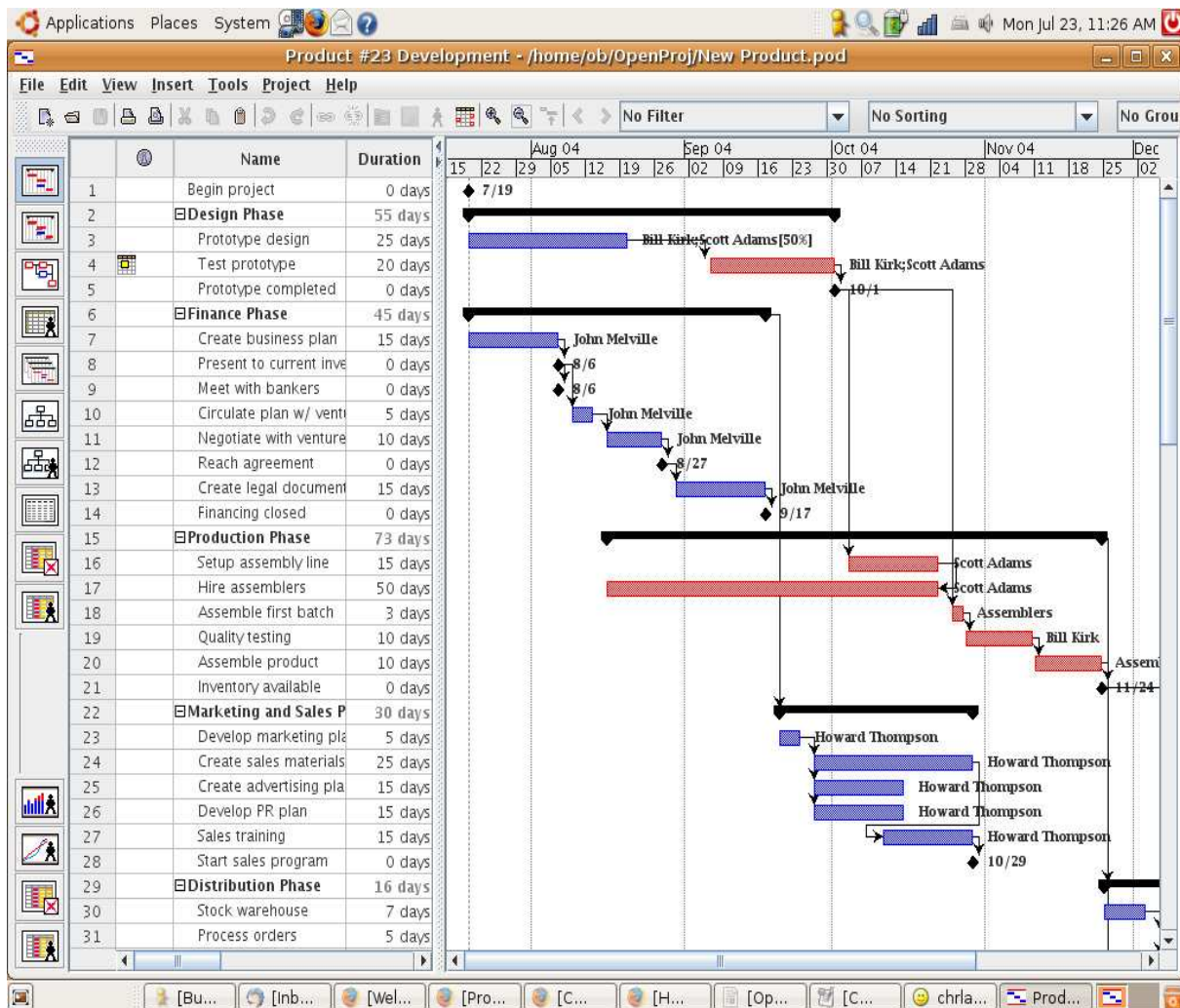
Avant l'optimisation



Après l'optimisation



الملحق رقم (09): الحل الأمثل لانجاز مشروع الابتكار من خلال برنامج MS Proj





Questionnaire test gout monadique séquentiels comparatif

Combinaisons :

Bonjour, nous réalisons une étude sur les produits alimentaires dans le cadre d'un test gout. Nous allons vous montrer trois différents produits pour connaître vos appréciations. Pouvez-vous nous consacrer quelques instants de votre temps ?

Ordre de teste :

Testé en 1 ^{er}	Testé en 2 ^{ème}

Q1-maintenant, goûtez ce produit et donnez-lui une note de 1 à 10. Si vous aimez beaucoup le **Goût** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout **son goût** donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
1 ^{er} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q2. Qu'est ce qui vous plaît dans ce produit ? Dites moi tout ce que vous aimez. Enquêteur : Bien relancer.

Le gout	1	taux de sel	5
L'odeur	2	Texture en bouche	6
Tartinabilité	3	Arrière gout	7
Couleur	4	Autres :	

Q3. Qu'est ce qui vous déplaît ou vous plait le moins dans ce produit ? Enquêteur : Bien relancer.

Le gout	1	taux de sel	5
L'odeur	2	Texture en bouche	6
Tartinabilité	3	Arrière gout	7
Couleur	4	Autres :	

Q4. Sentez le produit et donnez-lui une note de 1 à 10. Si vous aimez beaucoup l'**Odeur** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout son odeur donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
1 ^{er} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Q5- Pouvez-vous me donner une note de 1 à 10 concernant la **tartinabilité de la texture**. Si vous aimez beaucoup la **tartinabilité de la texture** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout la **tartinabilité de la texture** donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
1 ^{er} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q6- Pouvez-vous me donner une note de 1 à 10. Si vous aimez beaucoup la **couleur** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout sa **couleur** donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
1 ^{er} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q7- Pouvez-vous me donner une note de 1 à 10 concernant la texture en bouche. Si vous aimez beaucoup la **Texture en bouche** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout la texture en bouche donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

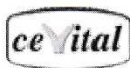
	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
1 ^{er} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q8-pouvez vous me donnez une note de 1 à 10 concernant l'**arrière gout** de ce produit. Si vous aimez beaucoup l'arrière gout de ce produit donnez-lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout le taux de gras donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					j'aime beaucoup				
1 ^{er} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q9-maintenant, ragoutez ce produit et donnez lui une note de 1 à 10. si vous aimez beaucoup ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous ne l'aimez pas du tout donnez lui la note 1. si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes

	Je n'aime pas du tout					j'aime beaucoup				
1 ^{er} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



**Reporter le premier produit. Demander à l'interviewée de boire un peu d'eau.
Donner le second produit et laisser l'interviewée le consommer**

Q10-maintenant, goûtez ce produit et donnez-lui une note de 1 à 10. Si vous aimez beaucoup le **Goût** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout **son goût** donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
2 ^{ème} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q11. Qu'est ce qui vous plaît dans ce produit ? Dites moi tout ce que vous aimez. Enquêteur : Bien relancer.

Le gout	1	taux de sel	5
L'odeur	2	Texture en bouche	6
Tartinabilité	3	Arrière gout	7
Couleur	4	Autres :.....	

Q12. Qu'est ce qui vous déplaît ou vous plaît le moins dans ce produit ? Enquêteur : Bien relancer.

Le gout	1	taux de sel	5
L'odeur	2	Texture en bouche	6
Tartinabilité	3	Arrière gout	7
Couleur	4	Autres :.....	

Q13. Sentez le produit et donnez-lui une note de 1 à 10. Si vous aimez beaucoup l'**Odeur** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout son odeur donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
2 ^{ème} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q14- Pouvez-vous me donner une note de 1 à 10 concernant la **tartinabilité de la texture**. Si vous aimez beaucoup la **tartinabilité de la texture** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout la **tartinabilité de la texture** donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
2 ^{ème} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q15. Pouvez-vous me donner une note de 1 à 10. Si vous aimez beaucoup la **couleur** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout sa **couleur** donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
2 ^{ème} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Q16- Pouvez-vous me donner une note de 1 à 10 concernant la texture en bouche. Si vous aimez beaucoup la **Texture en bouche** de ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout la texture en bouche donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					J'aime beaucoup				
2 ^{ème} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q17-pouvez vous me donnez une note de 1 à 10 concernant **l'arrière gout** de ce produit. Si vous aimez beaucoup l'arrière gout de ce produit donnez-lui la note 10, si au contraire vous n'aimez pas du tout le taux de gras donnez lui la note 1. Si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes.

	Je n'aime pas du tout					j'aime beaucoup				
2 ^{ème} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q18-maintenant, rajoutez ce produit et donnez lui une note de 1 à 10. si vous aimez beaucoup ce produit donnez lui la note 10, si au contraire vous ne l'aimez pas du tout donnez lui la note 1. si vous avez un avis nuancé, utilisez les notes comprises entre ces deux extrêmes

	Je n'aime pas du tout					j'aime beaucoup				
2 ^{ème} produit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Test gout en comparatif

Q28- Entre les trois (3) produits que vous venez de goûter, lequel préférez vous ?

Le produit testé en 1 ^{er} préféré	Le produit testé en 2 ^{ème} préféré	Aucun des deux ne pas citer
1	2	3

Q29- veuillez classer les trois produits testé par ordre de préférence ?

Le produit testé en 1 ^{er}	Le produit testé en 2 ^{ème}

الملحق رقم (11): مسابقة إعلانية للترويج لمنتج فلوريال الجديد بسعة 4 لتر



Cevital 2011 avec Fleurial 4 litres. Règlement de la promotion

Article 1

Dans le cadre d'une campagne promotionnelle grand public, la société CEVITAL Sis au nouveau quai du port Bejaia, organise un jeu-concours avec «tirage au sort» durant la période allant du 30/10/2011 au 19/01/2012.

La société Cevital confie la gestion de la partie de la mise en place du jeu à la société AUDIOTEL Algérie.

La société Cevital confie la gestion de la partie communication du jeu à la société McCann.

Article 2

Éligibilité :

Les candidats sont éligibles pour participer au jeu organisé par CEVITAL, s'ils remplissent les conditions fixées par ce présent article :

- Les candidats doivent résider en Algérie.
- Les candidats doivent être âgés de 18 ans ou plus.
- N'ont pas le droit de participer à ce jeu :
 - o l'agence Media Tel AUDIOTEL ALGERIE ;
 - o Domino ou Nadatek ;
 - o McCann ;

- o Magna ;
- o l'agence de voyage ;
- o Prémium communication ;
- o Le personnel cevital ;
- Un passeport valide comportant au moins (02) pages vierges.
- Un casier judiciaire vierge.

le gagnant doit remplir entièrement ces conditions, accepter, et signer ce règlement.

La participation :

La participation à ce jeu-concours implique l'acceptation pure et simple des clauses du présent règlement selon la juridiction en vigueur.

La publicité :

La participation au tirage au sort implique d'accepter de participer à toute publicité (photos, films, annonces presse, message radio, communiqués de presse interviews, etc.) sponsorisé par CEVITAL et en relation avec le jeu-concours et d'autoriser CEVITAL à utiliser cette publicité de la manière qu'elle juge appropriée sans pouvoir demander en retour une compensation ou indemnité.

Cevital veille à être constamment en contact avec ses consommateurs, pour se faire le participant accepte de se faire contacter par Cevital en vue de connaître ses besoins. Cevital s'engage à la confidentialité de ce contact.

Article 3

Le principe du tirage au sort est le suivant :

Pour participer au tirage au sort, les candidats doivent envoyer par SMS le code, se trouvant à l'intérieur du bouchon de la bouteille d'huile Fleurial 4 L achetée, au numéro suivant : 63071

- Plusieurs tirages au sort par semaine en présence d'un huissier de justice ;
- Chaque participant recevra un sms de remerciement ;
- Ce code donne accès à une seule participation ;
- Le gagnant sera contacté, au bout de trois appels s'il n'y a aucune réponse, son gain sera annulé et un autre tirage au sort sera fait ;
- Le gagnant recevra un sms de félicitation ;
- Les non gagnants recevront un sms de consolation ;

Les gagnants sont validés sur présentation de :

- Pièces d'identité et la confirmation du nom du gagnant par AUDIOTEL ALGÉRIE ;

- SMS gagnant ;
- Bouchon ayant le code gagnant avec son étiquette complète ;
- La bouteille d'huile Fleurial 4 litres qui correspond au bouchon gagnant ;

Les SMS envoyés avant le 30/10 sont comptabilisés dans le premier tirage et ceux envoyés après le 19/01/2012 sont systématiquement rejetés.

Les tirages au sort et La distribution des cadeaux seront comme suit :

1. 1er tirage : jeudi 08 Dec. : 2 Vélos + 20 pèses personnes
2. 2ème tirage : jeudi 15 Dec. : 2 Vélos + 20 pèses personnes
3. 3ème tirage : jeudi 22 Dec. : 2 vélo + 20 pèses personnes
4. 4ème tirage : jeudi 29 Dec. : 2 vélo + 14 pèses personnes
5. 5ème tirage : jeudi 05 Jan 2012 : 1 vélo + 14 pèses personnes
6. 6ème tirage : jeudi 12 Jan 2012. : 1 vélo + 12 pèses personnes
7. 7ème tirage : jeudi 19/01 /2012 un voyage en Turquie.

Les 6 premiers tirages au sort s'effectuent sur la base des SMS joués la semaine.

Le 7ème tirage au sort s'effectue sur la base des SMS joués durant toute la période du jeu.

Article 4

Les cadeaux à gagner sont :

- Cadeux de prestiges 01 lot :
 - o Une prise en charge dans un institut de thalasso thérapie pour deux personnes (billets d'avion, hébergements, massage, sauna) à gagner au dernier tirage du 19/01/2012.
- Cadeaux chaque semaine 10 lots :
 - o 10 vélos d'appartements à gagner.
 - o 100 pèses personnes.

Article 5

Pour les gagnants désirants transférer leur gain à une tierce personne, ils doivent se présenter avec la personne concernée chez l'huissier de justice, muni d'une déclaration sur l'honneur légalisée attestant qu'ils désistent de leurs gains au profit d'une tierce personne et cela munis de leurs pièces d'identité.

Il sera strictement interdit de se faire rembourser les billets d'avion par l'agence de voyages à la demande des gagnants.

Les gagnants doivent se conformer au respect des horaires des vols, faute de quoi nous déclinons toute responsabilité aux désagréments qui seront engendrés quand au non respect de ces règles.

Article 6

La récupération du lot gagnant doit être faite à la fin de l'opération chez Audiotel Algérie pour les 6 premiers tirages, le voyage sera remis au niveau de l'agence de voyages.

Le gagnant devra se présenter à cette dernière afin de récupérer son cadeau.

Les gagnants doivent se présenter dans un délai de 30 jours à compter du dernier tirage, au-delà de ce délai, le lot sera remis en jeu.

Une liste d'attente de gagnants sera prévue pour chaque tirage en cas de désistement ou non-manifestation des gagnants dans les délais communiqués.

Article 7

Le présent règlement sera déposé à l'étude de Maître Abdelli Ahmed ,sis 07 rue Mbarek Fayçal , belouizdad ,Alger.

Le présent règlement peut être consulté sur le site web de la société organisatrice sur le lien suivant : www.cevital.com.

Article 8

Cevital se réserve le droit d'annuler ou de modifier la promotion Fleurial suite à un événement de force majeure.

Article 9

Cevital se réserve le droit de disqualifier tout candidat de la compétition si elle croit que le candidat a délibérément violé ces règles, les termes et les conditions de tout autre document entre le candidat et Cevital, a lui-même agi d'une manière qui nuit substantiellement à la décence ou à la moralité, ou a causé un dommage sérieux à l'événement de Cevital.



Titre de projet

FICHE IDÉE N°/2012

DATE:

Titre de l'idée:

Description détaillée

Mode d'application Prévisionnel

Personnes/ Fonctions
à impliquer
(interne ou externe)

AVANTAGES	POINTS FAISABLES ET OBSTACLES	PREMIERE ETAPE DE MISE EN ŒUVRE

الملحق رقم (13): التجسيد المادي للأفكار الابتكارية من خلال أسلوب العصف الذهني



FICHE MATÉRIALISATION DE L'IDÉE

Objectif : concrétiser l'idée retenue, la rendre la plus « concevable », la plus « visible » possible.

Quoi ?

Les « + »

Les « - »

Pour Qui ?

.....

Pour quoi ?

.....

Comment ?

.....

Combien ?

.....

.....

Quand ?

.....

Où ?

.....

Dessin :

1 2 3 4 5
 6 7 8
 9 10 11
 12 13 14 15
 16 17 18
 19 20 21
 22 23 24
 25 26 27
 28 29 30
 31 32 33
 34 35 36
 37 38 39
 40 41 42 43
 44 45 46
 47 48 49
 50 51 52
 53 54 55
 56 57 58
 59 60 61
 62 63 64
 65 66 67
 68 69 70
 71 72 73
 74 75 76
 77 78 79
 80 81 82
 83 84 85
 86 87 88
 89 90 91
 92 93 94
 95 96 97
 98 99 100
 101 102 103
 104 105 106
 107 108 109
 110 111 112
 113 114 115
 116 117 118
 119 120 121
 122 123 124
 125 126 127
 128 129 130
 131 132 133
 134 135 136
 137 138 139
 140 141 142
 143 144 145
 146 147 148
 149 150 151
 152 153 154
 155 156 157
 158 159 160
 161 162 163
 164 165 166
 167 168 169
 170 171 172
 173 174 175
 176 177 178
 179 180 181
 182 183 184
 185 186 187
 188 189 190
 191 192 193
 194 195 196
 197 198 199
 200 201 202
 203 204 205
 206 207 208
 209 210 211
 212 213 214
 215 216 217
 218 219 220
 221 222 223
 224 225 226
 227 228 229
 230 231 232
 233 234 235
 236 237 238
 239 240 241
 242 243 244
 245 246 247
 248 249 250
 251 252 253
 254 255 256
 257 258 259
 260 261 262
 263 264 265
 266 267 268
 269 270 271
 272 273 274
 275 276 277
 278 279 280
 281 282 283
 284 285 286
 287 288 289
 290 291 292
 293 294 295
 296 297 298
 299 300 301
 302 303 304
 305 306 307
 308 309 310
 311 312 313
 314 315 316
 317 318 319
 320 321 322
 323 324 325
 326 327 328
 329 330 331
 332 333 334
 335 336 337
 338 339 340
 341 342 343
 344 345 346
 347 348 349
 350 351 352
 353 354 355
 356 357 358
 359 360 361
 362 363 364
 365 366 367
 368 369 370
 371 372 373
 374 375 376
 377 378 379
 380 381 382
 383 384 385
 386 387 388
 389 390 391
 392 393 394
 395 396 397
 398 399 400
 401 402 403
 404 405 406
 407 408 409
 410 411 412
 413 414 415
 416 417 418
 419 420 421
 422 423 424
 425 426 427
 428 429 430
 431 432 433
 434 435 436
 437 438 439
 440 441 442
 443 444 445
 446 447 448
 449 450 451
 452 453 454
 455 456 457
 458 459 460
 461 462 463
 464 465 466
 467 468 469
 470 471 472
 473 474 475
 476 477 478
 479 480 481
 482 483 484
 485 486 487
 488 489 490
 491 492 493
 494 495 496
 497 498 499
 500 501 502
 503 504 505
 506 507 508
 509 510 511
 512 513 514
 515 516 517
 518 519 520
 521 522 523
 524 525 526
 527 528 529
 530 531 532
 533 534 535
 536 537 538
 539 540 541
 542 543 544
 545 546 547
 548 549 550
 551 552 553
 554 555 556
 557 558 559
 560 561 562
 563 564 565
 566 567 568
 569 570 571
 572 573 574
 575 576 577
 578 579 580
 581 582 583
 584 585 586
 587 588 589
 590 591 592
 593 594 595
 596 597 598
 599 600 601
 602 603 604
 605 606 607
 608 609 610
 611 612 613
 614 615 616
 617 618 619
 620 621 622
 623 624 625
 626 627 628
 629 630 631
 632 633 634
 635 636 637
 638 639 640
 641 642 643
 644 645 646
 647 648 649
 650 651 652
 653 654 655
 656 657 658
 659 660 661
 662 663 664
 665 666 667
 668 669 670
 671 672 673
 674 675 676
 677 678 679
 680 681 682
 683 684 685
 686 687 688
 689 690 691
 692 693 694
 695 696 697
 698 699 700
 701 702 703
 704 705 706
 707 708 709
 710 711 712
 713 714 715
 716 717 718
 719 720 721
 722 723 724
 725 726 727
 728 729 730
 731 732 733
 734 735 736
 737 738 739
 740 741 742
 743 744 745
 746 747 748
 749 750 751
 752 753 754
 755 756 757
 758 759 760
 761 762 763
 764 765 766
 767 768 769
 770 771 772
 773 774 775
 776 777 778
 779 780 781
 782 783 784
 785 786 787
 788 789

الملخص:

لكي تستطيع المؤسسة مواجهة غمار المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية وتفعيلها، لابد عليها أن تستجيب قبل منافسيها للتغيرات والتطورات التي تطرأ في أذواق عملائها، ولبلوغ هذه الهدف يعتبر مفهوم التسويق الابتكاري من بين الأساليب الحيوية التي تعطي أفضل الحلول لمواجهة تحديات المنافسة والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية بكافة أنواعها.

حيث أصبح التسويق الابتكاري من الوسائل الملحة التي تسعى إلى بلوغها جل المؤسسات الاقتصادية للتجاوب مع مقتضيات المنافسة المحلية والدولية، ومراعاة المتطلبات البيئية التي تفرضها الأسواق على كل المستويات. ولكي تتحقق لها هذه الاستجابة لابد لها من الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية، وخلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في خلق ميزة تنافسية متجددة ومساندة تمكنها من البقاء والاستمرار.

وقد تم بحث إمكانية تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى نجاعته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة حالة مركب سفيتال ببجاية، وهو مؤسسة رائدة في قطاع الصناعات الغذائية.

Résumé :

Pour que l'entreprise puisse faire face à la concurrence et obtenir un avantage concurrentiel efficace, il lui est fait obligation de répondre avant ses concurrents au développement et aux changements des goûts de ses clients. Pour atteindre cet objectif, le concept de marketing de l'innovation est considéré comme l'un des moyens qui donne les meilleures solutions pour affronter les défis et enjeux concurrentiels.

Le marketing de l'innovation permet l'adaptation aux changements modernes auxquels doit faire face l'entreprise économique. Il est devenu un outil important que les entreprises doivent maîtriser pour répondre aux réalités de la lutte concurrentielle internationale et locale ainsi que la prise en compte des exigences environnementales exigées par les marchés.

Pour réaliser ces exigences, il lui faut concevoir un marketing-mix intégré qui puisse créer un avantage concurrentiel durable et renouvelable permettant la pérennité de l'entreprise sur le marché.

La vérification du concept de l'innovation marketing a fait l'objet d'une étude pratique dans l'une des plus grandes entreprises de l'agro-alimentaire qui est **Cevital Bejaia**.