

استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة في مؤسسة اقتصادية جزائرية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالبو الساكين والصنابير بمنطقة سطيف

Strategies for innovating new products in an Algerian economic institution – a case study of the National company for production of faucets, knives, and bolts BCR in Sétif city

بدرة كوروغلي،* جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، الإيميل: Kouroughlibadra@gmail.com

قصاص الطيب، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، الإيميل: Tayeb.Guessas@univ-setif.dz

Received: 05/ 02/ 2025

Accepted: 19/05/2025

Published: 03/06/2025

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالبو الساكين والصنابير، مع تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في نجاح عملية التطوير. اتبعت الدراسة منهجية دراسة الحالة بالاعتماد على مقابلة مهيكلة مع مدير التسويق للمؤسسة، كشفت النتائج أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية ابتكار منهجية، تركزها ميزانية مستقلة لقسم البحث والتطوير، بالإضافة إلى الاعتماد المكثف على دراسات السوق واحتياجات العملاء. تمثلت أبرز التحديات في ارتفاع تكاليف الابتكار ومدى تقبل المستهلكين للمنتجات الجديدة، في حين اتضح أن كل من التكنولوجيا والشراكات العلمية يلعبان دورا حاسما في تحسين الأداء الابتكاري. أوصت الدراسة بالاستمرار في دعم قسم البحث والتطوير، تطوير آليات إدارة المخاطر، وتبني مؤشرات أداء متنوعة، لضمان استدامة الابتكار والحفاظ على التنافسية في السوق.

الكلمات المفتاحية: الابتكار؛ المنتج الجديد؛ ابتكار المنتجات الجديدة؛ استراتيجيات الابتكار.

Abstract: This study aimed to explore the reality of new product innovation at the national company for production of faucets, knives, and bolts, highlighting the factors influencing the success of the development process. The study employed a case study methodology, relying on a structured interview with the company's Marketing Director. The findings revealed that the company adopts a systematic innovation strategy, supported by a dedicated budget for the R&D department, along with extensive reliance on market studies and customer needs. The main challenges identified were the high costs of innovation and the level of customer acceptance of new products, while both technology and scientific partnerships proved crucial in enhancing innovation performance. The study recommended continued support for the R&D department, the development of risk management mechanisms, and the adoption of diverse performance indicators to ensure the sustainability of innovation and maintain competitiveness in the market.

Keywords: Innovation; New product; New product development; Innovation strategies.

Jel Codes: O31 ; O32 ; M31

Citation: Kouroughli, badra; Guessas, Tayeb. (2025). Strategies for innovating new products in an Algerian economic institution – a case study of the National company for production of faucets, knives, and bolts BCR in Sétif city, *Journal of economics studies and researches in renewable energies*, 12(1). 33-43

مقدمة:

يعتبر الابتكار عملية معقدة ومتعددة الجوانب، فهي عملية تحويل الأفكار إلى قيم تجارية متميزة ومنتجات جديدة ناجحة (دياب، 2023، صفحة 224)، هذا ما يحتم على المؤسسات الاقتصادية أن تعمل جاهدة من أجل إدخال منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية، على أن تكون سباقا في مجال ابتكار المنتجات الجديدة، هذا ما يحتم عليها أن تكون على دراية دائمة ومستمرة بحاجات ورغبات المستهلكين والتي تتميز بالتغير والتجدد والتطور والعمل على إحداث تطابق بين هذه الحاجات وما يتم إنتاجه من سلع وخدمات من طرفها.

من هنا سيعالج هذا المقال استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير (BCR) بمنطقة سطيف. من أجل معرفة استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير بمنطقة سطيف، نسعى من خلال هذا المقال التعرف على استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير بمنطقة سطيف؛ ولمعالجة ذلك يمكن طرح الأسئلة التالية: ما هي الرؤية العامة التي تعتمدها المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير بمنطقة سطيف في تطوير المنتجات الجديدة؟ ما هي الخطوات أو المراحل التي تمر بها عملية تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير بمنطقة سطيف؟ كيف يتم إشراك المستهلكين في تصميم أو تحسين منتجات المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير بمنطقة سطيف؟ ما دور التكنولوجيا في دعم الابتكار داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير بمنطقة سطيف؟ كيف يمكن قياس نجاح المنتجات المبتكرة بعد إطلاقها في المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير بمنطقة سطيف؟ ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير بمنطقة سطيف أثناء ابتكار المنتجات الجديدة؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الوطنية لإنتاج اللؤلؤ والسكاكين والصنابير بمنطقة سطيف، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والمساعدة مواكبة الابتكار على تحقيق مزايا تميز المؤسسة.

يستمد هذا المقال أهميته النظرية والتطبيقية من عدة نقاط، فتنبثق أهمية البحث من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة في حد ذاتها، كما يساعد على تراكم قاعدة الخبرة والمعرفة لدى المؤسسة في مجال تطوير المنتجات الجديدة لتصبح هذه القاعدة أحد قدرات المؤسسة لتطوير المنتجات الجديدة مستقبلا. وأيضا الابتكار يلبي حاجات المستهلكين ويعزز ولائهم للمؤسسة.

أولاً- الإطار النظري لابتكار المنتجات الجديدة:

يعتبر الابتكار أحد الأعمدة الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية لما يمنحه من تفوق وتميز لها في السوق. وقد حاز مفهوم الابتكار اهتمام العديد من الباحثين للإدارة خلال السنوات الأخيرة وتم تعريفه بعدة تعريفات، فهو يمثل أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة متصلة بحل مشكلة معينة، أو تتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جيدة (أوكيل، 2020، صفحة 49)، أو هو الابتكار كل عملية طرح أفكار أو أساليب أو منتجات أو خدمات أو حلول جديدة لها تأثير وقيمة إيجابية كبيرة (جاين، 2023)، أما المنتجات الجديدة فهي منتجات مختلفة عما هو موجود من قبل (Paul, 2005, p. 16)،

فهي منتجات جديدة لها ميزات وظيفية مبتكرة، توجه نحو تحسين أدائها وخصائصها بشكل جديد. (ناجحة، 2012، صفحة 51).

تظهر أهمية ابتكار منتجات جديدة للمؤسسات الاقتصادية في أنها تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة تتميز بشدة المنافسة (كباب، 2017، صفحة 94)، كما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية المتعلقة بأهدافها المالية وغير المالية، مثل زيادة الأرباح، وزيادة معدل العائد على الاستثمار، وزيادة رضا المستهلكين، تحسين انطباع المنافسين على المؤسسة (سليمان، 2007). بالإضافة إلى تراكم قاعدة الخبرة والمعرفة لدى المؤسسة في مجال تطوير المنتجات الجديدة لتصبح هذه القاعدة أحد قدرات المؤسسة لتطوير المنتجات الجديدة مستقبلا.

ثانيا- استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة:

تعتمد الشركات على أربعة بدائل إستراتيجية لابتكار المنتجات، يمكن المفاضلة بينها حسب الظروف وإمكانات كل مؤسسة، فإستراتيجية الابتكار الجذري هي إستراتيجية هجومية تهدف أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال إدخال منتجات جديدة، هدف هذه الإستراتيجية أن تحقق المؤسسة ميزة الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد (نعيم، 2017، صفحة 15)، أما إستراتيجية الابتكار التحسيني فهي تعتمد على لستماله المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له الصنف الجديد من الابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الأسعار، وتتبع هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تجذب المخاطر وتفضل أن تكون متتبعة وهذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائمة، فهو يتمثل في الوصول إلى منتج جديد يختلف كليا على المنتجات السابقة للمؤسسة (جمال، 2021، صفحة 224). تكون إستراتيجية الابتكار الموجه نحو التميز موجهة نحو التطبيقات التي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي، وتكييفه ليقدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج (نجم، 2003، الصفحات 30-33). تعتمد إستراتيجية الإنتاج الكفاء على امتلاك كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير أو نشاط آخر (نجم، 2003، الصفحات 30-33).

تمر عملية ابتكار المنتجات الجديدة بعدة خطوات، تبدأ بإيجاد الفكرة الجديدة، حيث تجمع الأفكار الصالحة للتطبيق من مصادر داخلية كتقارير المؤسسة الدورية، ومصادر خارجية كالمنافسين والموزعين. بعد ذلك تأتي مرحلة غربلة الأفكار، وهي عملية تصفية الأفكار الجديدة لانتقاء تلك التي يمكن تحويلها إلى منتجات جديدة ناجحة. ثم مرحلة اختبار المفهوم، وفيها يتم توسيع الفكرة وترجمتها إلى منتج جديد، مع تحديد مميزاته وإمكانية تحقيق الأرباح وتقدير طلب السوق عليه. إذا كان اختيار المفهوم سليما وقابلا للتطبيق، يتم الانتقال إلى بناء نمط أولي للسلعة الجديدة. في هذه المرحلة، يصنع نموذج تجريبي بكمية صغيرة وبمواصفات محددة، بعدها مرحلة تطوير السلعة واختبارها، حيث يتم تحويل النموذج الأولي للسلعة إلى شكل مادي فعلي على أرض الواقع، ثم اختبارها لمعرفة مدى قبول المستهلكين له في السوق وأخيرًا، تعد خطوة تقديم

السلعة الجديدة إلى الأسواق الأصعب بالنسبة للمؤسسة، إذ تقدم السلعة للأسواق المستهدفة، مما يتطلب حجما ضخما من الاستثمارات في النشاط التسويقي (الشيخ، 2014، الصفحات 238-243).

تؤثر عدة عوامل في نجاح المنتج الجديد في الأسواق. وفقا للشيخ (2014، صفحة 245)، تتمثل هذه العوامل في مدى فعالية الإستراتيجية الترويجية للمنتجات الجديدة، وقدرة المؤسسة على تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين للمنتجات المبتكرة. كما تعد سهولة تجريب المنتجات الجديدة وسهولة استعمالها من العوامل المهمة، إضافة إلى ذلك، يلعب اختيار التوقيت المناسب طرح المنتجات دورا حاسما، فضلا عن خلو المنتج الجديد من العيوب.

هناك عدة عوامل رئيسية قد تؤدي إلى فشل المنتج الجديد في الأسواق. وفقا لسويدان (2010، صفحة 240)، تشمل هذه الأسباب وجود خلل في تصميم المنتج الجديد أو افتقاره إلى الجودة، بالإضافة إلى ضعف الجهود التسويقية الناتج عن عدم متابعة السلعة بعد طرحها في السوق. كما أن التوقيت غير المناسب لتقديم السلعة وارتفاع تكلفتها يمكن أن يساهما في فشلها. علاوة على ذلك، توجد أسباب أخرى مثل ضعف مركز الشركة في السوق، وعدم وجود وحدة إدارية مسؤولة عن متابعة فعالية وابتكار المنتجات الجديدة. ويتكرر هنا عامل ضعف الجهود التسويقية بسبب عدم متابعة السلعة الجديدة عند طرحها في السوق، بالإضافة إلى ضعف وقلة هوامش الربح، ووجود مشاكل فنية في السلعة الجديدة نفسها.

تواجه عملية ابتكار المنتجات الجديدة العديد من التحديات التي قد تعيق نجاحها. إليك أبرز هذه العوائق، وفقا لكباب (2017)، أحد أهم العوائق هو ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة. هذا الفشل غالبا ما يعود لأسباب مالية، فنية، أو تسويقية. بالإضافة إلى ذلك، تعد التكلفة المرتفعة لابتكار المنتجات الجديدة عاملا حاسما؛ فارتفاع هذه التكلفة دفع العديد من المؤسسات إلى التركيز على تطوير منتجاتها الحالية بدلا من تقديم منتجات مبتكرة تماما، مما يشجع على الابتكار التحسيني. يعد قصر دورة حياة المنتجات أيضا عائقا، حيث قد تجد المؤسسة أن الفترة الزمنية المتاحة لها في السوق غير كافية لتغطية التكاليف العالية للابتكار. وعندما تحقق المنتجات الجديدة نجاحا، تزداد حدة المنافسة بشكل كبير، مما قد يؤدي إلى انسحاب المؤسسة من السوق بسبب انخفاض المبيعات. علاوة على ذلك، تتميز طول عملية ابتكار المنتجات في بعض القطاعات، مثل صناعة الأدوية، السيارات، والصناعات الغذائية، مما يجعلها عرضة للتغيرات في أذواق المستهلكين والسوق، وبالتالي قد يؤدي إلى فشل هذه المنتجات. أخيرا، تمثل مقاومة المستهلك عائقا كبيرا. ففي كثير من الأحيان، يصعب جذب المستهلكين لتجربة منتج جديد، خاصة ذوي الدخل المحدود الذين يفضلون تخصيص دخولهم للأساسيات، بالإضافة إلى وجود العديد من المنتجات البديلة التي تجعل المستهلك يتمسك بالمنتجات القديمة، مما يقلل من حماس الشركات لابتكار منتجات جديدة.

ثانيا: منهجية الدراسة الميدانية:

1: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للوالب والسكاكين والصنابير بموجب القرار رقم: 67-105 المؤرخ في 1967/08/09 تحت وصاية وإشراف الصناعات الثقيلة، ويعود مشروع إنشاءها لسنة 1974 وضمن الاتفاقية المبرمة بين الجزائر ممثلة في الشركة الوطنية للبناء الميكانيكي مع الشركة السويسرية، والذان اتفقا إلى إنشاء مركب صناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بهدف ترقية الصناعة الوطنية وتغطية حاجات السوق الجزائري الكبيرة من هذه الأنواع من المنتجات، وبهذا تأسست الوحدة الوطنية من طرف الشركة الألمانية TPO. بالانطلاق في إعادة الهيكلة الاقتصادية لمؤسسة SONACOME الذي نص عليه المرسوم في 180/09/04 والذي دخل حيز التنفيذ بموجب المرسوم المؤرخ في 1980/01/01 والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير بطاقة إنتاجية تضم أربع وحدات إنتاجية وبطاقة تسويقية تضم أربع وحدات تجارية. في إطار إعادة هيكلة للمؤسسات الجزائرية بموجب المرسوم 82-420 المؤرخ في 182/12/04 أصبحت الوحدة الإنتاجية لمؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية تقوم بإنتاج اللوالب والبراغي والصنابير والتابعة للشركة الوطنية للوالب الميكانيكية، وهي شركة مساهمة تابعة للحكومة، وفي جانفي 2001 وإلى غاية جانفي 2003 تم إعادة هيكلة المؤسسة مرة أخرى لتتشق عنها ثلاث مؤسسات فرعية إنتاجية تحت إشراف المديرية العامة. تمتلك المؤسسة الوطنية لإنتاج السكاكين والصنابير تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تلبي الاحتياجات زبائنها، تضم منتجات أدوات الإينوكس والفضيات؛ ومنتجات الحنفيات.

2- منهجية الدراسة:

أ- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة تتمثل في مسؤولي الشركة على ابتكار منتجات جديدة، وتتمثل في مدير التسويق بالشركة.

ب- جمع البيانات:

لجمع البيانات تم الاعتماد على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال المقابلة، وهي الأسلوب الذي يتناسب مع الدراسات الاستكشافية للتعرف على الإستراتيجية التي تعتمد عليها الشركات العمومية الجزائرية في ابتكار منتجات جديدة، بحيث تم تصميم نموذج أسئلة المقابلة مع مراعاة المنهجية العلمية لضمان جمع بيانات بحثية دقيقة وموثوقة، تبدأ هذه العملية بتحديد الهدف الأساسي من المقابلة بوضوح تام، ثم تحليل الوصف الوظيفي أو أهداف البحث بدقة. تم تصميم أسئلة مفتوحة في قالب متناسق تتناسب مع الدراسات الاستكشافية، وقبل استخدام النموذج في المقابلات الرسمية، تمت مراجعته مع مجموعة من المتخصصين.

ج- تحليل البيانات:

لتحليل الأجوبة تم الاعتماد على أسلوب تحليل المحتوى، وهو يعتبر أسلوبا بحثيا منهجيا وموضوعيا يستخدم على نطاق واسع في الدراسات العلمية لجمع وتفسير المعلومات من أشكال مختلفة من المحتوى المسجل. يهدف هذا الأسلوب إلى وصف المضمون الظاهر للمادة المدروسة.

3- النتائج ومناقشة النتائج:

أ- تحليل نتائج المقابلة:

أ- 1 الرؤية العامة للابتكار وأهميته في المؤسسة:

- الابتكار كعامل استدامة:

حسب الرؤية العامة للشركة فإن الابتكار "عامل مهم ورئيسي لاستدامة المؤسسة"، على الرغم من أنها مؤسسة رائدة في السوق الجزائرية وتحوز على حصة سوقية معتبرة نظرا لجودة منتجاتها إلا أنها لا تتفني وجود منافسيها، ويعكس هذا الوعي اهتماما عاليا من قبل الإدارة بأهمية الابتكار في مواجهة التنافسية الشديدة في السوق. هذا التصور يعكس امتلاك المؤسسة رؤية إستراتيجية تعتبر الابتكار محركا للنمو وتطوير الحصة السوقية. فمن خلال التركيز على تقديم منتجات مبتكرة، تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تضمن استمراريتها، خاصة في أسواق تشهد تطورا سريعا في احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم.

- التركيز على المنتجات النهائية والعمليات الإنتاجية:

أوضح مدير التسويق أن الأولوية تمنح للابتكار في المنتجات النهائية، ثم في العمليات الإنتاجية. هذا يعني أن التركيز على المنتجات النهائية يضمن القدرة على التميز في السوق وجذب العملاء، في حين أن الابتكار في العمليات الإنتاجية يضمن تحسين الكفاءة الداخلية ورفع الجودة وخفض التكاليف. وهذا التوازن مطلوب لتحقيق نظرة استراتيجية ونجاح طويل المدى.

- وجود قسم للبحث والتطوير:

أظهرت المقابلة أن المؤسسة تملك قسما للبحث والتطوير بإشراف مباشر من الرئيس المدير العام، وبدعم مالي سنوي مخصص له يعد وجود قسم مخصص للبحث والتطوير مؤشرا إيجابيا على مدى جدية المؤسسة في تشجيع الابتكار، إذ يعد تخصيص ميزانية مستقلة ومتابعة إشرافية مباشرة عاملين أساسيين لضمان تنفيذ مشاريع الابتكار بنجاحها واستمرارها.

أ- 2- عملية ابتكار المنتجات الجديدة في مؤسسة:

- الانطلاق من المعلومات والبيانات المتاحة:

تبتدئ المؤسسة عملية تطوير المنتج الجديد من خلال تحليل معلومات السوق واحتياجات المستهلكين ومراقبة المنافسين.

يشير هذا الإجراء إلى اعتماد "مقاربة تسويقية"، حيث تعتبر البيانات السوقية والملاحظات الفعلية أساس اتخاذ القرارات وتحديد الفرص المتاحة للابتكار.

- المراحل المتبعة في التطوير من الفكرة إلى الإطلاق:

أشار المسؤول إلى سبع مراحل رئيسية: جمع المعلومات، مناقشتها، التصميم التجريبي، التصنيع الأولي للعينات، اختبارها عند المستهلكين، جمع التغذية العكسية، وأخيرًا التصنيع والإطلاق في السوق. هذه المراحل تشبه إلى حد بعيد مراحل دورة تطوير المنتجات المتعارف عليها. يلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على مرحلة الاختبار القبلي للمنتج قبل الإطلاق الرسمي في السوق، تعتبر هذه الخطوة هامة للحد من مخاطر الفشل وكسب ثقة المستهلكين.

- الاعتماد على دراسات السوق:

كون أن دراسات السوق تعتبر ضرورة حتمية في ظل بيئة تنافسية شديدة فإن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لها من خلال إجراء دراسات سوقية مكثفة قبل التفكير والشروع في أي ابتكار، مما يساعد على تلافي طرح منتجات لا تتوافق مع احتياجات المستهلكين، كما يضمن التخطيط الجيد عند دخول السوق بمنتج جديد؛ مما يقلل احتمالية الفشل ويزيد من فرص النجاح.

- اختبار فعالية المنتج:

يتم الاختبار داخل المؤسسة عبر قسم المراقبة، ثم على مجموعة من الموزعين وتجار التجزئة لجمع الملاحظات وتعديل المنتج عند الحاجة. يثبت هذا الإجراء أهمية "التغذية العكسية" في تطوير المنتجات، بحيث يتم تعديل وتحسين الخصائص الفنية والتصميمية بناء على ردود الفعل الفعلية من أطراف مختلفة في سلسلة القيمة (موردين، موزعين، عملاء محتملين).

أ-3- دور المستهلكين والسوق:

- إشراك المستهلكين في التصميم:

أشار المسؤول إلى أن المؤسسة تعتمد أساليب متعددة من استبيانات وزيارات واجتماعات للتشاور مع المستهلكين في مختلف مراحل الابتكار. يظهر أن المؤسسة تتبع مفاهيم "الابتكار التشاركي"، وهو يضمن إنتاج منتجات أقرب إلى ذوق العملاء ويزيد الولاء علامتها التجارية.

- أهمية ملاحظات السوق والمنافسين:

تعد هذه الملاحظات عاملاً أساسياً في توجيه عملية الابتكار، لأنها تعتبر أن دراسات السوق من أهم آلياتها في تطوير المنتجات خاصة في تطوير ميزات تنافسية جديدة. من الواضح أن المؤسسة تتبنى "استراتيجية منافسة" تحاول من خلالها تقديم منتجات تفوق أو تواكب ما يقدمه المنافسون. كما يشير هذا إلى وجود متابعة مستمرة لتوجهات السوق وتطور رغبات المستهلكين.

– ضمان تلبية احتياجات المستهلكين:

ذكر مدير التسويق أن نقطة الانطلاق في المنتج الجديد هي احتياجات المستهلكين، ويتم التأكد من ذلك في مختلف المراحل، هذه مقارنة "المستهلك أولاً" التي باتت معياراً لتطوير المنتجات في المؤسسات الكبرى، إذ يساعد هذا النهج على تقليل الفجوة بين ما يحتاجه العميل وما تقدمه المؤسسة.

أ- 4 دور التكنولوجيا والشراكات:

– التكنولوجيا كعامل حاسم:

أكد مدير التسويق أن التكنولوجيا بمثابة متغير حاسم ورئيسي في تطوير المنتجات،، إلى أن المؤسسة واعية بالأدوات الرقمية وتقنيات التصنيع الحديثة وغيرها من التقنيات التي تساهم في رفع جودة العمليات الإبداعية، ومواكبة التطورات المتسارعة في السوق.

–الشراكات مع الجامعات ومراكز الأبحاث:

وضح مدير التسويق أن المؤسسة عقدت شراكات للابتكار مع جامعات ومعاهد متخصصة، مثال ذلك منتج حوض مطبخ مصنوع من الفولاذ المقاوم للصدأ تم تطويره مع جامعة جزائرية سنة 2022، حيث أن المنتج القديم كان يصنع باستعمال التلحيم أما المنتج المطور يصنع بدون تلحيم، هذه الشراكات تعزز "نقل المعرفة" والاستفادة من الخبراء والأبحاث المتخصصة، وهو ما يساهم في تسريع وتيرة الابتكار وتحسين جودته، خاصة إذا تمت إدارته باحترافية تضمن مخرجات تخدم مصالح المؤسسة.

أ- 5- قياس نجاح المنتجات المبتكرة والاستدامة:

لقياس نجاح المنتجات المبتكرة اعتمدت المؤسسة على مجموعة من المؤشرات: المبيعات المحققة ونموها السنوي.

يتضح أن المؤسسة تركز بشكل رئيس على المؤشرات المالية (Financial KPIs) لقياس مدى نجاح المنتج، وهو أمر شائع في أغلب المؤسسات. ومع ذلك، يمكن النظر في مؤشرات أخرى مثل رضا العملاء، حصة السوق، وسرعة تبني العملاء للمنتج.

– خطط التحديث المستمر:

يؤكد مدير التسويق على أن وضع خطط التحديث وتحسين المنتجات بصفة مستمر، يعكس تبني "عقلية التحسين المستمر"، وهي إستراتيجية مفيدة في الحفاظ على تنافسية المنتجات في أسواق تتسم بالتغير الدائم.

– الاستدامة في الابتكار:

تضع المؤسسة مخططا استراتيجيا للابتكار لمدة ثلاث سنوات، يتم تقييمه دوريا، مع موافقة أعلى هيئات الإدارة، يؤكد هذا الأسلوب أن الابتكار ليس مجرد نشاطا عابرا، بل هو جزء من إستراتيجية المؤسسة طويلة المدى، واستمرارية تقييم هذا المخطط دليل على وجود آلية حوكمة واضحة للابتكار.

أ-6- تحديات تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة: من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسة مايلي:

- التكاليف المرتفعة للابتكار:

يعتقد مدير التسويق من خلال مقابلاته، بأن الابتكار يتطلب استثمارات كبيرة في شكل عتاد وآلات جديدة، فارتفاع تكاليف الابتكار يجعل المؤسسة بحاجة إلى ميزانيات ضخمة ومستمرة، مما يتطلب الحذر في إدارة التدفقات المالية لتفادي التأثير السلبي على السيولة والأرباح قصيرة المدى.

- مدى قبول المنتجات الجديدة من قبل المستهلكين:

يعتبر رضا المستهلكين عنصرا حاسما وعاملا جوهريا في نجاح أي ابتكار، لهذا السبب يكتسي الاختبار القبلي والتعديل بناء على التغذية العكسية أهمية قصوى. فتجاهل آراء المستهلكين قد يؤدي إلى إطلاق منتج غير مطلوب أو غير مناسب لتفضيلات السوق.

- قدرة العتاد على إنتاج المنتجات الجديدة بجودة عالية:

تواجه المؤسسة أيضا تحديات متعلقة بمدى تطور البنية التحتية (المصانع، الآلات، التقنيات) لمواكبة متطلبات الابتكار، حيث يبرز هذا البعد أن الابتكار في المنتج مرتبط كذلك بالابتكار في العمليات وتقنيات التصنيع، إذ يمكن أن يكون عدم مواكبة العتاد عائقا لتحقيق الجودة المطلوبة أو الإنتاجية الكافية.

- إدارة المخاطر المرتبطة بالابتكار:

تعتمد المؤسسة على التخطيط المسبق وإشراك المعنيين في عملية الابتكار للتعامل مع المخاطر، يعني ذلك وجود قدر من "الإدارة التشاركية" في صنع القرار، الأمر الذي يقلل احتمالات الوقوع في أخطاء غير محسوبة، ويزيد من تقبل وفعالية تطبيق القرارات.

- الدروس المستفادة من الفشل

شدد مدير التسويق على ضرورة التركيز على التخطيط الجيد ومنح الوقت الكافي في كل المراحل، "ينعكس ذلك في الحرص على تلافي العجلة في إطلاق المنتجات الجديدة، وأهمية استثمار الوقت في تصميم واختبار المنتج، ما يؤكد التزام المؤسسة بعملية ابتكار ناضجة ومنهجية.

ب- مناقشة النتائج:

يشير التحليل السابق إلى أن الأسئلة المطروحة في هذا المقال تحظى بتأييد جيد من جانب المعطيات المتحصل عليها من المقابلة. وفيما يلي حوصلة عن النتائج المتوصل إليها: تبين أن مؤسسة الدراسة تملك رؤية متكاملة للابتكار، بدءا من تخصيص قسم للبحث والتطوير وميزانية مستقلة، وصولا إلى تنفيذ عمليات ابتكار منهجية تقوم على استغلال المعلومات المتاحة واختبار المنتج قبل إطلاقه. كشفت المقابلة عن أهمية استشارة العملاء، والتفكير المستمر في احتياجاتهم، ودراسة منافسي السوق، أي أن المؤسسة تعمل وفق منهج "الابتكار المرتكز على السوق. أما التحديات الكبرى فتتعلق بالتكاليف، ومدى القبول في السوق، وقدرة العتاد المتوفر على مواكبة متطلبات الجودة والإنتاجية. في المقابل، هناك فرص لتحسين العملية الابتكارية عن طريق الشراكات مع الجامعات، والاستفادة من التطور التكنولوجي. الاعتماد على المبيعات كمؤشر رئيس للنجاح يشير إلى رغبة المؤسسة في رؤية نتائج ملموسة ماليا. ووضع خطط واستراتيجيات تمتد لعدة سنوات يعزز استدامة الابتكار ويحافظ على تقدم المؤسسة في السوق.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير تقدم نموذجا يمكن البناء عليه في بيئة المؤسسات الجزائرية، حيث يجمع بين منهجية منظمة للابتكار واهتمام واضح بتطور السوق واحتياجات العملاء، مع التأكيد على الاستثمار في البحث والتطوير والشراكات العلمية. هذا النهج — على الرغم مما قد يواجهه من تحديات مالية أو تقنية — يضع المؤسسة في موقف تنافسي جيد، شريطة الاستمرار في تقييم العمليات الداخلية، والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية، والتطوير المستمر لقدراتها التكنولوجية والبشرية.

3- الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المقابلة وتحليلها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير التي تسعى إلى تعزيز قدرتها على الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة:

- زيادة الاستثمار في قسم البحث والتطوير من خلال تخصيص ميزانيات إضافية على المدى البعيد، وتزويد القسم بالأدوات والتقنيات الحديثة، مع توفير آليات تدريب وتكوين مستمر للعاملين في القسم؛
- وضع مصفوفة تحدد المجالات الأكثر حاجة للتطوير، سواء في المنتجات النهائية أو في العمليات الإنتاجية، بناء على دراسات السوق والموارد المتاحة؛
- اعتماد نموذج منظم لضمان مرور المنتج بكل المراحل الأساسية (جمع الأفكار، التخطيط، التصميم، الاختبار، التقييم) مع وجود معايير واضحة للانتقال من مرحلة إلى أخرى؛
- إجراء بحوث تسويقية منتظمة لاستطلاع الاتجاهات الجديدة ورصد تحولات سلوك المستهلكين، وضبط خطط التطوير وفق نتائج هذه الأبحاث؛

- ضمان ملائمة العتاد والآلات لمتطلبات الإنتاج الجديد، من خلال وضع خطة استثمارية تدريجية لاستبدال أو تحديث التقنيات القديمة؛
- اعتماد أنظمة معلوماتية متقدمة لمتابعة دورة حياة المنتج وإدارة البيانات الخاصة به، ما يسهل التنسيق بين الأقسام ويسرع عمليات التطوير؛
- عقد اتفاقيات طويلة الأمد لتطوير مشاريع مشتركة، والاستفادة من الخبرة الأكاديمية والبحوث التطبيقية، مع منح فرص تدريب للطلبة في المؤسسة لاستقطاب المواهب الشابة؛
- الاستفادة من خبرة المؤسسات الناشئة أو الشركات المتخصصة في التكنولوجيا لإدخال تقنيات جديدة تحسن من كفاءة عمليات الإنتاج أو جودة المنتجات؛
- بالإضافة إلى المبيعات والأرباح، ينبغي تتبع مؤشرات أخرى مثل رضا العملاء، وحصة السوق، وسرعة اعتماد المنتج، ونسبة نمو الابتكار الداخلي؛
- متابعة أداء المنتج في السوق بشكل دوري عبر مراحل ما بعد الإطلاق، وتحديثه وفقا للتحليلات الكمية والنوعية؛ مثل تحليل آراء العملاء وخطابات الشكاوى والاستفسارات؛
- وضع خطة مفصلة للمخاطر المحتملة (المالية، التكنولوجية، السوقية) تتضمن سيناريوهات التعامل معها، والجهات المسؤولة عن كل نوع من المخاطر؛
- تجنب الاعتماد على عدد محدود من المنتجات المبتكرة؛ فتنوع المنتجات قد يخفف من المخاطر ويعزز فرص النمو في قطاعات أو شرائح سوقية جديدة.

قائمة المراجع:

- iller Paul. (2005). *Stratégies et marketing de l'innovation technologique*. paris: Dounod.
- بارك نعيمة. (دسمبر 2017). الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر -مؤسسة موبيليس نموذجاً-. جامعة سكيكدة: مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 8.
- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ. (2014). مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة .
- سندس حسين هاشم، محمد موسى دياب. (2023). دور الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة بابل العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية المجلد 15 العدد 3.
- كباب منال. (2017). دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بمنطقة سطيف -جيزي، أوريدو، موبيليس-. اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف، جامعة فرحات عباس سطيف -1-

- محمد الطاهر ناجحة. (2012). الإبداع بالمزيج التسويقي وآثاره في تحقيق التفوق التنافسي. دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات والألبان والمواد الغذائية المحدودة بكريلاء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق.
- محمد مسلم، رابح أوكيل. (2020). الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل. جامعة آكلي محند أو الحاج -البويرة -الجزائر: معارف، مجلد 15 العدد 2.
- معزوزي منيرة، لطرش جمال. (ديسبر، 2021). أثر التعلم التنظيمي في ابتكار المنتجات الجديدة في مؤسسة موبيليس دراسة حالة وكالات ولاية جيجل. مجلة اقتصاد الأعمال المجلد 5 العدد 4.
- منال كباب. (2017). دور الابتكار التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بمنطقة سطيف جيزي، أوريدو، موبيليس أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس سطيف.
- نجم عيود نجم. (2003). إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- نظام سويدان. (2010). التسويق المعاصر. عمان، الأردن: دار حامد.
- نيك جاين. (2023). موقع انترنت: [https:// IdeaScale.com](https://IdeaScale.com)، آخر زيارة: 2024-12-12
- وثائق المؤسسة. (بلا تاريخ).