

المحور الأول :  
**المنتجات الجديدة: سيورة التطوير  
و عوامل الإخفاق والنجاح**

**تمهيد:**

إن الأهمية الإستراتيجية للمنتج في أية مؤسسة تكمن في قدرته على إشباع حاجات و رغبات العملاء في السوق من جهة و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى. و من المعلوم أن أية إستراتيجية تسويقية تصوغها المؤسسة هي بشكل أساسي تتمحور حول المنتج و تطويره سواء تعلق الأمر بوضع العلامة التجارية، خدمة الزبائن و خدمات ما بعد البيع، التسعير، الترويج، التوزيع أو أية أنشطة تسويقية أخرى، إذ يجب أن تدرك المؤسسة أن المنتجات التي تقدمها هي الوسيلة و ليس الغاية لإشباع حاجات و رغبات العملاء.

إن أية مؤسسة هي بحاجة ماسة إلى إدارة محفظة المنتجات لديها من أجل البقاء و الاستمرار و تحقيق أهداف النمو و التوسع التي تسعى إليها، و ذلك الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق، إذ يعتبر تطوير منتجات جديدة من أهم الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات لغايات إدارة محفظة المنتجات بشكل متوازن و مواكبة ظروف المنافسة في السوق.

و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم المنتج و المنتجات الجديدة و التحديات التي تواجه هذه الأخيرة.

**1-1 الإطار المفاهيمي للمنتج**

المنتج هو الركن الأساسي لتكوين المزيج التسويقي، كما أن المنتجات هي الموجه و المحرك لكافة الموارد المتاحة نحو تحقيق المؤسسة لأهدافها في البناء و النمو و الازدهار، و تحقيق المزيد من الأرباح، و ليس هناك شك بأن هناك ارتباطا وثيقا بين أنواع المنتجات المختلفة و إستراتيجيات التسويق المتبعة. فالمنتج الناجح قد يكون قادرا على خلق درجة أعلى من الحماس بين رجال البيع و هو أمر حيوي للمنظمة.

**1-1-1 تعريف المنتج**

لقد تعددت تعاريف المنتج بتعدد المقاربات التي درس و فقها، أو حسب خصائصه و مكوناته، أو مكانته و قدرته في التأثير في السوق. و من التعاريف المقدمة نذكر :

- يمكن النظر إلى المنتج على أنه مجموعة من الخصائص و الصفات التي تلبى حاجات و رغبات المستهلكين. كما و يمكن تعريفه على أنه: تلك المجموعة من العوامل المادية و الشكلية و الرمزية التي تم تركيبها لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين المستهدفين....<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Lasary, Le Marketing C'est facile, Essalam édition, Alger, 2001, p: 29

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

- هو كل ما يمكن أن يطرح في السوق لتلبية حاجات أو متطلبات الزبائن. و يقصد بكلمة المنتج عادة على أنها عنصر مادي كالسيارة أو التلفاز أو قطعة من الصابون، إلا أن المنتج لا يمكن تحديده بالعنصر المادي فقط، فكل ما يمكنه أن يلبي حاجات ما يمكن اعتباره منتجا. و بالإضافة إلى الأشياء الملموسة توجد الخدمات، و هي المصالح و النشاطات المطروحة في السوق لكنها لا تمتلك تعبيراً مادياً. إذ أن مفهوم المنتج يشمل السلع المادية و الخدمات التي تساعد على تحقيق الرغبات و الحاجات.<sup>(1)</sup>

- المنتج من منظور تسويقي هو مجموعة من العناصر المادية و غير المادية القابلة للاستعمال و التقييم، و التي يرغب المستهلك في الخدمات التي تقدمها، و قدرتها على إشباع حاجياته. حيث أن العناصر المادية هي الخصائص التقنية و الفيزيائية للمنتج، بينما العناصر الغير مادية هي تطلعات نوعية و رمزية يراها المستهلك. كما أن قابلية الاستعمال تخص الاستعمال النافع للمنتج. فمثلا للساعة فهي تشير للوقت وربما للتاريخ كذلك. أما قابلية التقييم فهي تعطي للمنتج قيمة معنوية و خاصة دورا للاتصال.<sup>(2)</sup>

كما يمكن اعتبار المنتج كذلك من وجهة نظر تقنية على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبة أو المهيكلة. فالسيارة مثلا يمكن تقديمها على أنها تجميع منظم لأنظمة فرعية مركزية كالمحرك، و أنظمة فرعية مساعدة كعلبة محول السرعات. أما من وجهة نظر تسويقية، فيجب على كل هذه المكونات و الأنظمة الفرعية أن تقدم لإشباع حاجات و تلبية رغبات المستهلكين. و من هنا يمكن تعريف المنتج على أنه « مجموعة من الخصائص - كل واحدة منها على حدى أو بعلاقة مع باقي الخصائص - لها القدرة على إشباع حاجات . »<sup>(3)</sup>

و من التعاريف المتاحة كذلك « نسمي منتوجا كل ما يمكن عرضه في السوق بحيث يمكن من خلاله إشباع حاجة ما. » إن مفهوم المنتج غالبا ما يقود إلى التفكير بسلعة مادية ملموسة: سيارة، كتب، أحذية... الخ، لكن و في الوقت نفسه لا يمكن إهمال الخدمات: النقل، العلاج، التسلية، الأشخاص (القادة السياسيين، المشاهير...)، الأماكن والمرافق (الشواطئ، الآثار.. الخ)، التنظيمات (الجمعيات الطبية، النوادي الرياضية...)، أو حتى الأفكار (أمن الطرقات، التنظيم و التخطيط الأسري).<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> Site Web : <http://www.thus.ch/coursd'initiationaumarketing> , consulté le 23.10.2005

<sup>(2)</sup> Y. Chirouze, Le Marketing : de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau, Chotard et associés éditeurs, paris, 1985, P: 115.

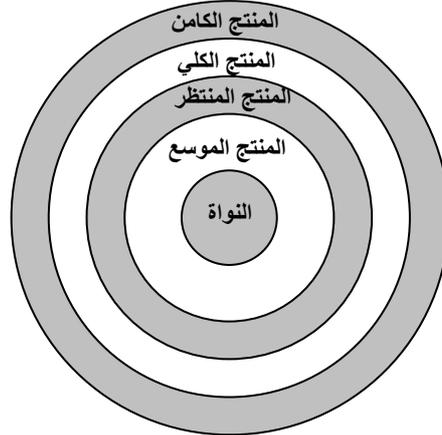
<sup>(3)</sup> D. Gotteland, C. Haon, Développer un nouveau produit : Méthode et Outils, Pearson éducation, Paris, 2005, P:1.

<sup>(4)</sup> P. Kotler, B.Dubois, D. Manceau, Marketing Management, 11ème édition, Pearson éducation, Paris, 2003, P:426.

## 1-1-2 مستويات المنتج

ميدانيا، يكون من المفيد التمييز بين مستويات المنتج، فكل مستوى يزيد في قيمة العرض بالنسبة للمستهلك. و هناك اتجاه يرى بأن هناك خمس مستويات للمنتج يمثلها الشكل أدناه.

الشكل 1-1: المستويات الخمسة للمنتج



Source : P. Kotler, B.Dubois, D. Manceau, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, Op Cit, P. 427

ففي المستوى الأساسي يوجد "نواة المنتج"، و تمثل الإجابة عن السؤال « ماذا يشتري الزبون؟ ». إذ يتعلق الأمر هنا بالميزة الأساسية المقدمة و المعروضة للمشتري في وجه المشكل المطروح: فزبون الفندق يشتري المبيت و الراحة، و مشتري المرسيدس يطلب الفخامة، و تكون مهمة رجل التسويق هنا ليست في بيع خصائص إنما "مميزات".

أما المنتج الموسع فهو بالإضافة للنواة، محاط بكل الخصائص، فغرفة بالفندق على سبيل المثال تحتوي بالإضافة لسرير، كرسي، مغسل، و ما إلى ذلك.

أما المنتج المنتظر، فيتعلق بمجموع الآمال و التوقعات التي ينتظر الزبون أن يجدها في المنتج، فلا يتوقع أحد أن لا تشير الساعة إلى الوقت.

المنتج الكلي، يمثل مجموع ما يقدمه و ما يعرضه الصانع حول المنتج الموسع لكي يجعله مختلفا. ولقد قاد التفكير حول المنتج الكلي كثيرا من الصناعات إلى التوجه نحو بيع نظام أكثر من بيع منتج كما هو الحال في آلات التجارة و الحدادة مثلا.<sup>(1)</sup>

وحسب Levitt: " لا تقع المنافسة الحالية في مستوى ما تصنعه المؤسسات في مصانعها، إنما في مستوى تضيفه لمنتجاتها القاعدية من حيث التوظيف، الخدمة، الإشهار، مساعدة الزبائن، القروض، سهولة التسليم و التخزين، كذلك كل الميزات الأخرى و التي لها قيمة في السوق."<sup>(2)</sup>

(1) C. Pasco-Beriro, Marketing International, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 1997, P : 92.

(2) P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, Op Cit, P : 427.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

وهنا لابد من الانتباه إلى ظاهرة تحول المنتج مع مرور الوقت إلى منتج قاعدي، كما هو الحال بالنسبة للتلفاز، حيث أصبحت تعني هذه الكلمة جهاز تلفزيون ملون مزود بجهاز تحكم عن بعد و مدخل خاص بكابل الهوائي المقعر (Péritel).

أخيراً، هناك المنتج الكامن و الذي يوافق كل التحسينات و التحويلات الممكنة.

### 1-3-1-1 تصنيف المنتجات

لقد اجتهد المنظرون في تصور و تقديم عدة تصنيفات للمنتجات، و من أبرزها نذكر:

#### 1-3-1-1-1 السلع و الخدمات

السلعة و كما رأينا سابقاً هي منتج مادي ملموس، بينما الخدمة هي منتج غير مادي بالرغم من أن للسلعة على الأقل شق فيه عنصر غير مادي، و هذا لأنها قبل كل شيء عبارة عن وعود بالإشباع، وهذه الوعود هي بالتعريف غير مادية. إذا نفرق بين الخدمة البحتة التي تقدمها مؤسسات مختصة (تأمين، وكالات سفر، بنوك، فنادق، سماسرة، حلاقون، كراء سيارات... الخ) من الخدمات التي ترافق السلعة، قبل، أثناء و بعد البيع.

من بين خدمات ما قبل البيع نذكر: المعلومات الخاصة بالمنتج، إعلام المستهلكين أو تكوين الزبائن إذا ما كانت هناك ضرورة. أما أثناء البيع فنذكر: تسهيلات التسديد، التوفير السريع للسلعة. و أخيراً بعد البيع، إذ أن الزبون يلمس بنفسه جودة السلعة و يحكم على الخدمات التي ترافقها كتوزيع و تركيب السلعة مثلاً، الصيانة، الضمان... الخ. إن تقديم خدمة سيئة بعد البيع يمكن أن تمحي بسرعة مزايا التوزيع و الجودة العالية مثلاً.<sup>(1)</sup>

#### 1-3-1-2 تصنيف المنتجات حسب مكانتها في سيرورة الإنتاج

لا تقوم كل السلع بإشباع حاجات المستهلك النهائي، فمن المستحسن أن نفصل بين السلع الوسيطة و سلع الاستهلاك. فالسلع الوسيطة les biens Intermédiaires هي (تجهيزات، مواد أولية، كماليات،...) تسمح بصناعة سلع أخرى، و هي تشتري من طرف مختصين (محترفين) وبصفة عقلانية. و يسمى تسويق السلع الوسيطة غالباً "التسويق الصناعي"، و له خصائص تميزه عن تسويق السلع الاستهلاكية الموجهة للاستخدام من طرف المستهلك النهائي، فحتى سلع الاستهلاك تشكل مجموعة غير متناسقة، إذ تشمل سلعا كمالية، ضرورية، ذات استهلاك كبير، أو تجهيزات.

#### 1-3-1-3 تصنيف المنتجات حسب طبيعتها

حسب هذا التصنيف نجد نوعين من المنتجات، تلك الموجهة للاستهلاك النهائي (منتجات

<sup>(1)</sup> C. Pasco-Beriro, Op Cit, P: 93.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

استهلاكية) و منتجات تدخل في عمليات الإنتاج (منتجات صناعية).

أ- **المنتجات الاستهلاكية:** قسمت المنتجات الاستهلاكية حسب طبيعة الشراء إلى:

أ-1 **المنتجات الميسرة (سهلة المنال):** و يقصد بها تلك السلع التي يتم شراؤها بصورة متكررة و فورية على فترات زمنية متقاربة، و بأقل جهد ممكن، و يتم عرضها في الأماكن القريبة دون الحاجة إلى مقارنات أو تقييم للفروق الموجودة بين تلك السلع، حيث أن تلك الفروق بسيطة و لا تتطلب جهدا ينفق في هذه الدراسة و المقارنة، و من الأمثلة عليها: الصحف اليومية، مواد البقالة، الحلوى و السجائر، المياه الغازية و الخبز.

و أهم ما يميز هذه السلع، أي خصائصها التسويقية:

- انخفاض سعرها
- توفرها في أماكن قريبة من المستهلك النهائي.
- انخفاض كمية الشراء في المرة الواحدة.
- طبيعة قرار الشراء روتينية و لا يتطلب مقارنة و دراسة معمقة.
- معدل دوران هذه السلع عال جدا بسبب تكرارية شرائها.
- طريقة توزيعها تحتم على المنتج استخدام الوسطاء كتجار الجملة و الوكلاء لتوزيعها على أكبر عدد ممكن من المحلات القريبة للمستهلكين.

أ-2 **منتجات التسوق أو التفاضل و الانتقائية:** وهي المنتجات التي يتطلب شراؤها القيام بدراسة و تقييم البدائل الأخرى المعروضة في السوق من حيث السعر، الجودة، شروط و كيفية الشراء، الخدمة و خاصة خدمة ما بعد البيع إذ كانت من السلع المعمرة، كالثلاجات، الغسالات، الأفران ، التلفزيونات، الأثاث ..الخ.<sup>(1)</sup>

و ما يميز هذا النوع من السلع - أي خصائصه التسويقية- نجد:

- الارتفاع النسبي للأسعار و بالتالي الحصول على هامش معقول من الأرباح.
- تتوفر في محلات متخصصة، يتم عرضها بالشكل اللائق.
- لا يتكرر الشراء أكثر من مرة إلى ثلاث مرات في العمر عند غالبية المستهلكين، لذا يكون معدل دوران المخزون منخفض أو متوسط مقارنة مع السلع الميسرة.
- يتم البيع عن طريق وكلاء أو موزعين معتمدين و يستخدم أسلوب البيع الشخصي مع العرض و الإعلان.

<sup>(1)</sup> Y. Chirouze, Op Cit, P : 118.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

أ-3 المنتجات الخاصة: و هي التي يبذل المستهلك جهدا كبيرا عند عملية الشراء للحصول عليها بسبب انفرادها بخصائص معينة أو سمعة عالية، فهو يبحث إذا عن سلعة مثالية كما هو الحال بالنسبة لسيارات المرسيدس الفارهة، ساعات رولكس أو حقائب سامسونيت.

و من أهم الخصائص التسويقية لهذه المنتجات:

- هي ذات سمعة عالية من قبل المستهلكين بالرغم من ارتفاع أسعارها.
- تتمتع بأسماء تجارية واسعة الشهرة، لذا لا يتم بيعها إلا في محلات محددة.
- يتم الترويج عن هذه السلع عن طريق رجال بيع مدربين و مختصين فنيا في مجالات تقنية ما.<sup>(1)</sup>

سلع برتقالية

<sup>(1)</sup> Ibid, P :119.

**المنتجات الصناعية:** و تسمى سلع الإنتاج، و هي التي تشتريها المنشآت التي تنتج السلع الاستهلاكية أو غيرها من السلع الإنتاجية، و توجه إلى المشروعات الصناعية كي تساعد في الإنتاج و هي لا - ب

تقدم للمستهلك النهائي. و هي تنقسم إلى سلع المواد الأولية و سلع التجهيزات، و السلع المساعدة و الخدمية. و من المهم ذكره، أن الاهتمام الذي وجه إلى هذه المنتجات في مجال التسويق بسيط جدا مقارنة مع تسويق السلعة الاستهلاكية، و هذا يعود للأسباب التالية:<sup>(2)</sup>

- حتى الحرب العالمية الثانية لم يكن التسويق في الشركات المنتجة لسلع الإنتاج متقدما مثلما حدث في الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية.
- كان يشرف على وظيفة التسويق - في كثير من الأحيان - مديرو الإدارات الأخرى مثل مدير الإنتاج، فقد سيطرت العقلية الإنتاجية و فاق الاهتمام بالإنتاج على الإعتام بالتسويق.
- تتميز السلع الصناعية بأنها فنية، و ربما من يكتب عن تسويق المنتجات الصناعية قد يبتعد قليلا عن ميادين التسويق التقليدية بسبب الطبيعة الفنية لتلك المنتجات.

و من أهم خصائص هذه المنتجات نذكر:<sup>(3)</sup>

- الشراء المباشر: بعكس السلع الاستهلاكية فأغلب سلع الإنتاج يتم شراؤها من المنتج مباشرة.
- الشراء الكبير الحجم: يتم التداول بكميات كبيرة.
- الحاجة للمشورة الفنية: يحتاج المشتري الصناعي إلى معلومات فنية عن السلع المشتراة و خاصة في حالة التجهيزات الآلية.
- الشراء يتم على فترات بعيدة نظرا لطبيعة تلك السلع خاصة الآلات و التجهيزات.
- اشتراك عدد من الأفراد في اتخاذ قرار الشراء.

(1) Y. Chirouze, Op Cit, P : 120.

(2) C. Demeure, Marketing, 2<sup>ème</sup> édition, édition Dollaz, Paris, 1999, P : 71.

(3) P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, Op Cit, P : 430.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

- طول مدة التفاوض.
- التركيز الجغرافي: يتركز سوق الإنتاج بأماكن جغرافية محددة و هي ما أصبح يعرف باسم المدن الصناعية.
- عدد قليل من المشترين.
- المشترين يعلمون الكثير عن مشترياتهم و هم ليسوا كالمستهلكين النهائيين.
- اختيار الموردين: للاعتماد عليهم من حيث الثقة و المواعيد و الأسعار...الخ.
- الطلب المشتق: فالطلب على هذه المنتجات يعتمد على طلب المستهلك النهائي.
- تقلبات كبيرة للطلب: لاعتمادها على أدوات المستهلكين النهائيين و الظروف الاقتصادية و الصناعية.
- كما نجد من التصنيفات أيضا من يقسمها وفق مدة حياتها إلى سلع معمرة و أخرى فانية أو غير معمرة.

### 1-1-4 مزيج المنتج

يكتسي مزيج المنتج أهمية بالغة لكونه إحدى أهم مكونات الإستراتيجيات التسويقية، و سنتعرض له في ما يلي بشيء من التفصيل.

### 1-1-4-1 تعريف مزيج المنتج

مزيج المنتج (Produit Mix) هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة الواحدة للسوق، و التي تكون في صورة تشكيلة أو عدة تشكيلات. نسمي تشكيلة (Gamme) مجموعة من المنتجات مرتبطة فيما بينها من حيث كونها تؤدي نفس الوظيفة، تستهدف نفس الزبائن، أو تباع في نوع معين من نقاط البيع. تتألف التشكيلة بدورها من خط أو عدة خطوط للمنتجات (Famille de produits) حيث يعرف خط المنتجات بأنه مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها، إما لأنها :

- لها نفس منافذ التوزيع.
- تشبع حاجات متشابهة.
- تقع في نفس نطاق الأسعار.
- و يتكون خط المنتجات بدوره من عدة مفردات (وحدات/ منتجات).
- يتعين على مسؤول التشكيلة أن يتحكم في عاملين أساسيين. أولاً أن يعرف جيداً مبيعات و أرباح مختلف المفردات في تشكيلته، ثم أن يقوم بتحليل منتجاته مقارنة مع منافسيها. أما فيما يتعلق بالمبيعات

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

و الأرباح، فإن منتجات التشكيلة الواحدة، لا تساهم بنفس المقدار فيها.<sup>(1)</sup>

### 1-4-2 أبعاد مزيج المنتج

لمزيج المنتج عدة أبعاد هي :

- الاتساع: يشير اتساع المزيج السلعي إلى عدد من الخطوط الإنتاجية المختلفة التي تقوم المؤسسة بامتلاكها، وإنتاج السلع من خلال هذه الخطوط الإنتاجية.
- الطول: يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي.
- العمق: يقصد به عدد الأنواع المختلف لكل منتج، كإنتاج منتج بعبوات مختلفة أو بألوان مختلفة.
- التناسق: يعني أوجه التشابه و مدى الارتباط بين خطوط المنتجات من حيث متطلبات الإنتاج و بحوث التسويق و التمويل.



<sup>(1)</sup> F. Salerno, Gammes de produits, encyclopédie du management, Vuibert, Paris, 1992, P-P : 474-490.



---

<sup>(1)</sup> Ibid, P: 492.

## 1-2-2 المنتجات الجديدة

إن مفهوم المنتج الجديد هو مفهوم متعدد الجوانب، فقد سكون هذا الأخير جديدا بالنسبة للمؤسسة أو المستهلك أو السوق أو جميعهم معا. و قد اعتبر الكثير من المنظرين أن المنتجات الجديدة هي نتاج عملية إبداع، لذلك يطلقون على المنتجات الجديدة إبداعات<sup>(1)</sup>.

## 1-2-1 تعريف المنتج الجديد

يعرف المنتج الجديد على أنه « كل منتج يعتبر جديدا من قبل المستهلك، أو ليس للمنتج خبرة سابقة به » ، كما يمكن تعريفه على أنه « هو المنتج الذي يؤدي وظيفة أو منفعة جديدة نسبيا، كما يجب أن يمثل تطورا هاما بالمقارنة مع المنتج الحالي و ذلك من وجهة نظر المستهلك المستهدف<sup>(2)</sup>. » و للمنتج الجديد تعريف آخر هو « أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على المواصفات و خصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، و

<sup>(1)</sup> C.M. Crawford, C.A. di benudetto, New Products Management, 7th édition, Mc Graw, Hill-Irwin, 2003,P:44

<sup>(2)</sup> D. Gotteland, C. Haon, Op Cit, P-P: 1-2.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديداً على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم مها، و بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد. و هذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف و العبوات، الضمانات المقدمة و طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة.<sup>(1)</sup> «

### 1-2-2 تحديد المسؤول عن إدارة المنتجات الجديدة

إن الإدارة العامة هي المسؤول الأول عن إطلاق منتجات جديدة، حيث تتطلب هذه العملية معرفة تامة بالتوجه العام لإستراتيجية المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالثنائيات منتج/سوق.

إن معرفة كهذه هي أكثر من ضرورية خاصة بالنسبة للمسؤولين عن المنتج أو ما يعرف بـ"رئيس المنتج" "Chef de produit"، إذ تساعد هذه الأخيرة على ألا يخوض في مشاريع لا تتماشى مع السياق العام للمؤسسة أو لا تتوافق و مجال نشاطها.

و يتوجب على الإدارة العامة هنا وضع معايير محددة لتقييم العملية، يلتزم بها و لا يخرج عنها رئيس المنتج أو رئيس المشروع، خاصة في الشركات الكبرى متعددة المنتجات "Multiproduit"، حيث يمكن أن تتأثر المشاريع بخيال المسؤولين التجاريين. و من بين المعايير المعتمدة لدى بعض الشركات الكبرى نجد:

- المدة الزمنية لاسترداد الاستثمار أقل من 10 سنوات.
- يجب أن تأخذ الأرباح في الحسبان ظاهرة تأكل المنتجات.
- نسبة مردودية الاستثمار أكبر من 40% في السنة محسومة من قبل الضرائب.

تعتبر الميزانية المخصصة للبحث و التطوير واحدة من أكبر المشاكل، فمردودية الأبحاث هي ذات طبيعة غير أكيدة، حيث يصبح في أغلب الأحيان من الصعب جداً أن نطبق أو ننتقد بالمعايير التقليدية للتقييم، فنجد :

- بعض الشركات تشجع أكبر عدد ممكن من المشاريع المطروحة لديها، و تمول الأهم فيها و الذي يتماشى مع إمكانياتها.
- البعض الآخر يخصص نسبة محددة من رقم الأعمال للأبحاث.
- آخرون يكتفون بالتركيز على مراقبة المنافسين و الاستوحاء منهم أو تقليدهم.

<sup>(1)</sup> C. De Bresson, Innovation et développement technologique, Internet P : 2, Site web : <http://www.seg.etsmtl.ca/tin201/documents/eric08.pdf>. Consulté le:20/03/2004.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

إن الإشكال المحوري في تسيير المنتجات الجديدة هي شكل المنظمة، و المقصود هنا هو الشكل أو الموقع التنظيمي و الهرمي الذي يأخذه المسؤول عن المنتجات الجديدة. و يمكن أن نجد خمسة أشكال مستعملة سنأتي على ذكرها فيما يلي.

### 1-2-2-1 رئيس المنتج<sup>(1)</sup>

تترك مؤسسات عديدة تعتمد على مثل هذا الشكل التنظيمي لرئيس المنتج مهمة تقديم منتج جديد، أي أن هذا الأخير هو المكلف بالتسيير التام لعملية طرح منتج جديد. عمليا، يبدو هذا النظام محدودا و يطرح عدة إشكالات:

- رئيس المنتج يكون غالبا منشغلا بتسيير تشكيلته الحالية، خاصة أثناء إدخال تعديلات أو توسيعات على الماركات الحالية، مما يمنعه من أن يهتم بمنتجات جديدة قيد الدراسة أو قيد التشكيل.
- من جهة أخرى، نجد نقص الاستعدادات و التأهب اللازمين لقيادة إبداع أو تطوير حقيقي.

### 1-2-2-2 مسؤولي (رؤساء) المنتجات الجديدة

أوجدت بعض الشركات مناصب في هياكلها لمسؤولي المنتجات الجديدة، سميت أيضا " مسؤولي تخطيط المنتجات"، و التي تدرج تحت قيادة مديري الوحدات أو مديري خط المنتج. يمثل هذا النوع من المبادرات و الأشكال ميزة إضافة بعد مهني وظيفي لهذه العملية المهمة (أي تقديم المنتج الجديد)، في المقابل يكلف رؤساء المنتج الجديد بعدم إغفال التعديلات و توسيع التشكيلات المحدودة في الأسواق المستهدفة.

### 1-2-2-3 لجان المنتج الجديد<sup>(2)</sup>

اختارت مؤسسات عدة أن تضع لجان للمنتجات الجديدة، مكونه من كوادر و مسيرين من مستوى عالي يمثلون مختلف الوظائف كالتسويق، الإنتاج، المالية، الأبحاث و باقي المصالح. إن هدف هذه اللجان هو دراسة و تحقيق مخططات تطوير منتجات جديدة.

### 1-2-2-4 أقسام المنتجات الجديدة<sup>(3)</sup>

تؤسس أحيانا كبرى الشركات أقساما مستقلة خاصة بالمنتجات الجديدة، و يكون على رأسها مسؤول بصلاحيات واسعة، و يقوم بالاتصال بشكل منتظم بالإدارة. و من المهام الموكلة بهذه الأقسام

<sup>(1)</sup> E. L. Assayag, D. Manceau, Marketing des nouveaux produits : de la création au lancement, Dunod édition, Paris, 2005, P : 94.

<sup>(2)</sup> D. Gatteland, C.Haon, M. Fornerino, Composer une équipe de développement de produit nouveau, AFM, Nancy, 2005.

<sup>(3)</sup> Idem

## المنتجات الجديدة: سيرة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

نجد البحث و تصفية الأفكار الجديدة، إدارة و ربط مه التجاري للمنتج الجديد.

### 1-2-2-5 فرق "الكوموندو" للمنتجات الجديدة

تلجأ شركات أخرى إلى تكوين فرق خاصة تُعنى بتشكيل و تقديم منتجاتها الجديدة، الفريق المكلف بتقديم منتج محدد هو مكون من مقاولين (مناولين) داخليين من مختلف الأقسام العاملة. يمتاز هذا النظام بأنه هيكلي مرن للاستعداد و الاستقبال السريع للأفكار الجديدة للمنتجات في المؤسسة. و في هذا السياق، تقوم بعض الشركات بتعويض أو بصيغة أدق مكافأة فرق "الكوموندو" التي حقق منتجها خلال مدة زمنية معينة رقم أعمال محدد، ونموذج العمل هذا هو تكريس لمفهوم "intraprise" (مؤسسة داخل المؤسسة)<sup>(1)</sup>.

### 1-2-3 سيرة تطوير المنتجات الجديدة

هناك عدة نماذج لعملية تطوير المنتجات الجديدة، إلا أننا سنركز على النموذج التسلسلي الغير خطي Mode non linéaire séquentiel و من بين أهم أشكاله هناك نموذج موريس كوهن Morris Cohen و نموذج Stage-Gate لـ كوبر Cooper<sup>(2)</sup>.

تتضمن عملية المنتجات الجديدة - حسب النموذج التسلسلي الغير خطي - سلسلة من الخطوات التي تبدأ بالبحث عن الأفكار، تصفيتها، تحديد المفهوم (النموذج)، التحليل الاقتصادي، تكوين المنتج، تحديد إستراتيجية تسويقية، الاختبار، ثم التقديم<sup>(3)</sup>. و قد يتم اختصار هذه المراحل حسب طبيعة المنتج الجديد و خبرة المؤسسة في هذا المجال، إلا أنه يجب التأكيد على الحاجة الماسة للتفاعل و التكامل بين مختلف الأنشطة و كذلك الأفراد ذوي العلاقة بعملية تطوير المنتج الجديد.

### 1-3-2-1 البحث عن الأفكار الجديدة

غالبا ما يعتبر غياب أفكار المنتجات الجديدة كواحد من أهم العوائق في وجه الإبداع، بالرغم من تنوع مصادر الأفكار بالنسبة للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية. من خلال دراسة أجريت من قبل مكتب دراسات متخصص Novaction، حدد هذا الأخير مصادر الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة التي لخصت في هذا الجدول التالي<sup>(4)</sup>.

(1) P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, Op Cit, P : 367.

(2) J.L. poignot, Le lancement d'un nouveau produit, site web : <http://eportfolio.supco-amiens.fr/jean-lou-poignot/DOCUMENTS/Lancement%20de%20nouveaux%20produits.pdf>, consulté le 29/03/2006.

(3) Y. Chirouze, Op Cit, P : 128.

(4) Ibid, P: 129.

الجدول I-5: نسب بعض مصادر أفكار المنتجات الجديدة

النسبة %	المصدر
22	الزبائن
12.6	رجال البيع
25.2	قسم البحث و التطوير
6.3	قسم الانتاج
7.3	التوسيق
11.6	الإدارة العامة
15	مصادر أخرى

Source : Y. Chirouze, Op Cit, P : 129.

من جهة أخرى، تمتلك المؤسسة وسائل متعددة لزيادة قدرتها الإبداعية للوصول إلى أفكار جديدة، فقد أثبت الواقع في مرات عديدة أن التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة (تسويق، إنتاج، بحث و تطوير..الخ) يساعد على الإبداع، و لهذا السبب تنشأ الحاجة إلى تبني هيكل تنظيمي يسمح بإقامة علاقات فعالة بين مختلف الأقسام.

يمكن للمؤسسة أن تستعمل طرقا لجمع المعلومات من خلال عمل الإنتاج لديها (صناديق الأفكار، دوائر الجودة) أو من خلال رجال البيع لديها و الموزعين (التقارير، ..) كما بإمكانها تطبيق الاستكشاف و المراقبة المستمرة (Criblage. Monitoring) من خلال الإطلاع على المجالات المتخصصة و التحليل الحذر لبراءات الاختراع ومنتجات المنافسين، أو بالاتصال المباشر بالمختصين بمكاتب و مخابر البحث و الجامعات.

من جهة أخرى، لا ينبغي أن تهمل المؤسسات أن ما يعرف بـ "المستخدمون المبدعون" يشكلون مصدرا للأفكار، وهو الاتجاه الذي تلجأ إليه بعض الشركات من خلال إقامة مسابقات للمستهلكين لأحسن وصفة مثلا أو أحسن فكرة.

كما أن دراسة حاجات المستهلكين بالاستعانة بالاستقصاء، المقابلات الفردية أو المعمقة، تحليل الاحتياجات و الاقتراحات، هي أيضا مصدر لتحسين منتجات قديمة أو لأفكار جديدة.

زيادة على ذلك، تتوفر لدى المؤسسة إمكانية استعمال طرق (الإبداعات الخلاقة Créativité)

المبنية على الحدس "intuition" أو على المنطق<sup>(1)</sup>.

أ- الطرق البسيكولوجية أو الحدسية Intuitives: من بين هذه الطرق نجد :

- الطرق الإسقاطية Projectives.

- طريقة Delphi

- العصف الذهني Brain-Storming

- La synectique أو تقنية التناظرات Les analogies

- التناظر La superposition

أ-1 العصف الذهني: هي تقنية جماعية تهدف إلى إيجاد حلول جديدة لمشكل محدد، فبعد تحديد الموضوع بصورة واضحة يعمد منشط الجلسة إلى دفع مجموعة الإبداع إلى التعبير الحر دون الخوف من النقد أو الحكم عن كل الأفكار التي تتكون لديهم. فكل الاقتراحات ستستقبل دون رفض<sup>(1)</sup>.

و لكي يكون العصف الذهني خصبا يجب احترام الشروط التالية:

- توفر منشط جيد بكل المعايير.

- ألا يقل عدد الأفراد المشاركين عن 6 و ألا يزيد عن 12.

- الابتعاد عن جمع أشخاص من مستويات سلمية متباعدة.

- عدم تجاوز الساعة من الزمن.

- خلق جو ملائم و مشجع بدون انتقادات.

- أن تكون الجلسة في بداية اليوم.

أ-2 تقنية التناظرات La synectique: هي تقنية إثارة ذهنية، وضعت من قبل William J.J. Gordon

يمكن أن تطبق على فرد لكن أهميتها تظهر عندما تطبق على مجموعة<sup>(2)</sup>.

و تتكون مجموعة synectique من خمسة إلى ثمانية أفراد ذوي تكوين مختلف يسمح لهم رؤية الإشكالات من زوايا مختلفة في ظل نقاش مطول قد لا يقل عن ثلاث ساعات، حيث تتكون لدى أعضاء المجموعة آراء و أفكار، و حسب غوردن فإن التعب أثناء الجلسة يلعب دورا مهما جدا في تسريح الأفكار. ووفق هذه التقنية الحل يكون بطريقة غير مباشرة و ذلك بالبحث عن التناظرات أو تقابلات

<sup>(1)</sup> D. Gotteland, H.Christophe, Op Cit, p: 12.

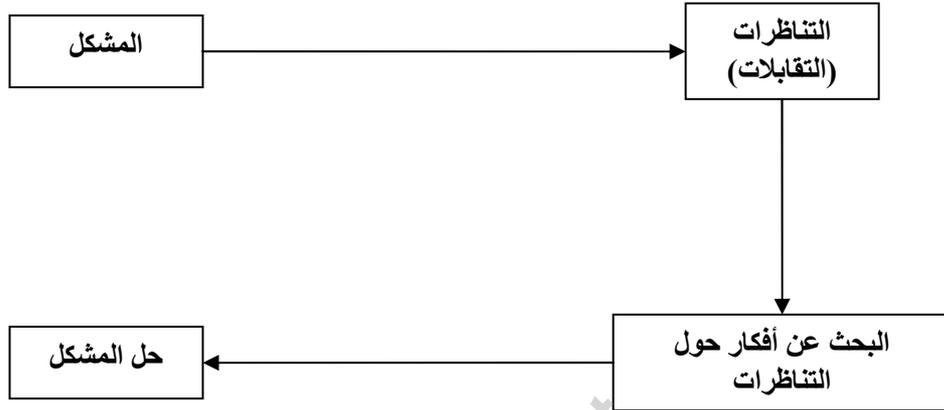
<sup>(1)</sup> R. Suttan, A. Hagardon, Brain-Storming groups in context effectiveness in product design firms. Administrative science Quarterly, 14/4/1996, P-P: 685-718.

<sup>(2)</sup> M. Cherif, S. Dubreuille , Création de valeurs et capital investissement, édition pearson éducation, France, 2005, P :40.

للمشكل المطروح:

- التناظرات المباشرة و ذلك بمقارنة الأحداث، الطرق أو المنتجات (طائرة و سيارة مثلا).
- التناظرات الرائعة و ذلك بافتراض أن المشكل قد سوي و نتخيل الوضعية المثلى.
- التناظرات الشخصية و ذلك بمحاولة الاختراق و الوصول إلى داخل المشكل.

الشكل I-2: مخطط توضيحي لطريقة التناظرات في البحث عن الأفكار



Source : Y. Chirouze, Op Cit P : 32

أ-3 طريقة التناظر superposition : تتضمن هذه الطريقة منفعة و فائدة منتجين مثلا، و محاولة تصور منتج ثالث يحمل مزايا المنتجين الاثنين، هناك الكثير من المنتجات متعددة الوظائف مثل الراديو-المنبه، الهاتف المحمول-الكاميرا... الخ.

ب- الطرق العقلانية: من بين الأكثر فعالية فيها نذكر :

- مصفوفات الاكتشاف
- التحليل المورفولوجي
- طريقة قائمة التطلعات
- التحليل الوظيفي أو تحليل القيمة
- تحليل الإدراك و التفضيلات

ب-1 مصفوفات الاكتشاف : إن الهيكل المصفوفي هو جدول ذو مدخلين تتقاطع فيه بطريقة منتظمة مجموعات من العناصر ، حيث تظهر نقاط التقاطع بين المجموعتين إما أفكارا جديدة، مزيجا غير قابل للتحقيق، أو منتجات حالية موجودة أصلا.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> E. L. Nagard-Assayg, D. Manceau, Op Cit, P :115

## الجدول I-6: مثال لمصفوفة الاكتشاف (مثال 1)

قميمص	سترة	سروال	تنورة	ماذا ؟ من ؟
				رجال
				نساء
				أطفال
				مراهقين

Source : Y. Chirouze, Op Cit P : 133

مثال آخر لمصفوفة الاكتشاف لشركة تعمل في مجال العصائر:

## الجدول I-7: مثال لمصفوفة الاكتشاف (مثال 2)

فيتامين D	جينسينغ	شوكولا	حليب	الإضافات العصائر
				عصير البرتقال
				عصير الليمون
				عصير المنجا

Source : Y. Chirouze, Op Cit P : 133

ب-2 التحليل المورفولوجي<sup>(1)</sup>: إن أول من قدم الطريقة المورفولوجية هو الفلكي السويسري Zwicky إذ يتم البحث عن الأفكار وفق خمس مراحل:

- المرحلة الأولى: يجب في هذه المرحلة أن يعرف و يشرح المشكل، فإذا كان المشكل هو البحث عن أفضل طريقة لبناء مسكن مساحته 200 م<sup>2</sup> في منطقة حارة.

- المرحلة الثانية: يتم فيها تحديد كل ما يمكن أن يدخل في حل الإشكال المطروح و في مثالنا السابق يتعلق الأمر بـ:

▪ المكان و الذي نقسمه إلى أربعة أقسام :

-وسط المدينة

-خارج المدينة

-منطقة مكتظة

-منطقة غير مكتظة

▪ الجدران، و سنقسمها كذلك إلى أربعة أقسام :

-مصنوعة من ألواح خشبية

-أجر

<sup>(1)</sup> D. Gotteland, C. Haone, Op Cit, P :30.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

-قطع جدران جاهزة

-طوب إسمنتي

▪ عدد الطوابق، نقسمه كذلك إلى ثلاثة أقسام :

-طابق واحد

-طابقين

-ثلاث طوابق

- المرحلة الثالثة: يتم فيها تكوين العلبة المرفولوجية، و هي مصفوفة متعددة الأبعاد تحوي على كل الحلول الممكنة، و في مثالنا السابق عددها 4x4x3 و تساوي 48 حلا.

- المرحلة الرابعة: تدرس فيها كافة الحلول وفق معيار مدى صلاحيتها و تستثنى الحلول الغير قابلة للتطبيق.

- المرحلة الخامسة: يتم فيها دراسة أفضل الحلول بعمق.

ب-3 طريقة قائمة التطلعات:<sup>(1)</sup> و فيها يتم تكوين قائمة بخصائص المنتج ثم تغييرها، و هذا لمحاولة الإجابة عن التساؤلات التالية: هل يمكننا استعمال المنتج في استخدامات أخرى ؟ ملائمته؟ تغييره؟ تكبيره ؟ تصغيره ؟ استبداله ؟ تعديله ؟ ...الخ.

ب-4 التحليل الوظيفي أو تحليل القيمة:<sup>(2)</sup> تضمن هذه الطريقة تحديد وظائف المنتج، ثم رؤية إمكانية حذف بعض الوظائف، زيادة أو استبدال بعضها، أو حسين بعض منها، لذلك يكون من المفيد عرض مجموعة وظائف المنتج في شكل شجرة وظيفية. و بعد ذلك يجب تقدير تكاليف هذه الوظائف، و تقدير قيمتها و السعر الذي يكون المستهلك مستعدا لدفعه، كما يجب تقدير أداء الوظائف و إشباع المستهلكين. و بإمكان مجموعة تحليل القيمة الاستعانة بطرق كالعصف الذهني أو التناظرات للبحث عن الأفكار الجديدة.

### 1-2-3-2 تصفية الأفكار

في المرحلة السابقة كان الهدف جمع اكبر عدد ممكن من الأفكار، أما في هذه المرحلة فالهدف الأساسي هو الانتقاء و الاختيار من بينها. في مرحلة أولى يتم التخلص من الأفكار الغير ملائمة و الغير قابلة للتحقيق، ثم تتعرض الأفكار المتبقية للتقييم التقني، التجاري و المالي. و نجد الكثير من المؤسسات تعتمد على شبكة "Grille" التقييم، و لعل أشهرها شبكة J.T. O'Meara<sup>(1)</sup> الموضحة في الجدول التالي :

(1) Y. Chirouze, Op Cit P:32

(2) Y. Everand, B. pras, E. Roux, Marketing étude et recherches en Marketing, 3<sup>ème</sup> édition, dunod, paris, 2003, P :64.

(1) Y. Chirouze, Op Cit P:141.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

## الجدول 1-8: شبكة أو مبر التقييم الأقل

التقييم التفصيل	سبيء 1	رديء 2	متوسط 3	جيد 4	جيد جدا 5
معايير التقييم 1- التسويق	كل رقم الأعمال يأتي من قنوات جديدة	من قنوات جديدة	تقريبا نصف رقم الأعمال يأتي من القنوات الحالية	يكون التوزيع من قسم كبير من القنوات الحالية	قنوات التوزيع الحالية ملائمة جدا مع المنتج الجديد
1- قنوات التوزيع	بنون علاقة مع الشبكة	يمكن ان يتفرع من الشبكة لبعض المساوي (كظاهرة الأكل)	يمكن ان تتضمنه	المنتج الجديد يثري الشبكة	يكمل نقصا كبيرا في الشبكة
2- العلاقة مع الشبكة الحالية	سعر مرتفع عن سعر كل المنتجات ذات جودة مماثلة	سعر مرتفع عن سعر أغلب المنتجات ذات نفس الجودة	سعر بنفس سعر المنتجات بنفس الجودة	سعر أقل من سعر اغلب المنتجات بنفس الجودة	سعر أقل من سعر منتجات أخرى بنفس الجودة
3- العلاقة جودة /سعر	لا يتضمن منتج خصائص عالية مميزة	قليل من الميزات	يتميز المنتج فقط ببعض الخصائص العالية	يتميز المنتج بخصائص كثيرة عالية عن خصائص المنتجات المنافسة	للمنتج خصائص كبيرة مقارنة مع المنتجات المنافسة.
4- القيمة التسويقية	تدقق مؤك	تدقق ممكن في المبيعات	بدون اثر	تصن ممكن	تصن في مبيعات المنتجات الأخرى
5- الآثار على مبيعات المنتجات الحالية					

## المنتجات الجديدة: سيورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

## II - المؤثرات و مدة حياة المنتج

1- مدة الحياة	نورة بطيئة جدا	نورة قصيرة نسبيا	نورة متوسطة	نورة أطول كثيرا من المتوسط	نورة حياة طويلة
2- ابعاد السوق	سوق ضيقة جدا	سوق ضيقة	سوق جوية	سوق محلية	سوق عالمية
3- الحصانية و التأثير الاقتصادي	تأثير كبير جدا	حصانية و تأثير كبيرين	المبيعات تقع الدورات الاقتصادية	تأثير متوسط	ليس حصانسا إطلاقا و لا يتأثر
4- الصفة الموسمية للمبيعات	مبيعات مركزة في مدة زمنية قصيرة جدا	تغيرات تسبب مشاكل خطيرة في التسير	تغيرات موسمية دون آثار خطيرة	مبيعات ثابتة باستثناء الظروف الاستثنائية	سوق غير موسمي
5- الحصيلة القانونية	المنتج سهل جدا للتقليد	يمكن ان يغلب من طرف بعض المنافسين	المنتج خصائص جدا صعبة للتقليد	حمية جيدة من خطر تقليد صغير	حمية جيدة جدا باستعمال براءة الاختراع

## III - الإنتاج

1- وسيلة الإنتاج الضرورية	يجب شراؤها مرة واحدة كاملة	يجب شراء وسيلة الإنتاج تقريبا بالإجمال	يجب شراء وسيلة الإنتاج على أقسام	توجد، لكن من الضروري إعادة تنظيم الترتيبات	توجد
2- المهلات التقنية اللازمة	لا تمتلكها أي منها و تسعى لاكتسابها	تمتلكها عن طريق توظيف أشخاص مؤهلين أو بالتكليف	تمتلكها قسما كبيرا منها	تمتلكها	تمتلكها بكثرة
3- التمرين بالمواد الأولية	خطأ كبير	تغيير مشاكل السعر، التوزيع و الجودة	خطأ صغيرة	يجب إيجاد بعض الموردون الجدد	من عند الفضل الموردون الحاليين

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

IV - امكانات السوق						
1-المكانة في السوق	لا يقدم المنتج اي جديد و لا يحصل أي كسبين	بعض الكسبينات	كسبينات على المنتج يتركها أغلب المستهلكين	يسمح المنتج بإنتاج أفضل للحاجات	يتعلق المنتج بحاجات غير متبعة	1-المكانة في السوق
2- المنافسة	يمكن لأي مؤسسة ان تدخل لهذه السوق	منافسة قوية	منافسة قوية جدا	قليل من المنافسين	عدد قليل جدا من المنافسين	2- المنافسة
3- المستهلكون	سيقتصرون بكثرة	احتمال خطر ان يتلفصوا لكن بصورة ضئيلة	عدم سيكون ذاتا	عدم يتزايد بصورة متوسطة	عدم يتزايد بصورة ملاحظة	3- المستهلكون

Source : Y. Chrouze, Op Cit.P:141.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

ما يشد الانتباه أن J.T. O'meara لم يستخدم أي معيار مالي، و هذا ما دفع بكثيرين من المنظرين لإكمال الجدول السابق بإضافة معيارين هما : الفائدة المتوقعة و الاستثمار اللازم وملائتهما مع خصوصيات كل مؤسسة. ومهما كانت شبكة التقييم المستخدمة يمكن استعمال تحليل متعدد المعايير لتحقيق ترتيب للأفكار أو لحذف تلك التي لم تحقق أدنى مجموع نقاط مطلوب.

و يقدم الجدول (9-I) مثالا لاستعمال طريقة التقيط المرجحة على منتج ما:

### الجدول 9-I: مثال لاستعمال طريقة التقيط المرجحة

النقطة المرجحة	وزن كل معيار مقدر حسب المؤسسة	نقطة كل معيار على 5	المعيار
0.45	0.15	3	- التسويق
0.60	0.15	4	- طول دورة المنتج
0.60	0.20	3	- إمكانات النمو
1.60	0.40	4	- إمكانات تحقيق الفائدة
0.30	0.10	3	- الإنتاج
النقطة الإجمالية : 3.55/5			

Source : Y. Chirouze, Op Cit P : 141.

### 1-2-3-3 تحديد مفهوم المنتج (النموذج)

بعد الانتهاء من مرحلة اختبار و انتقاء الأفكار بدقة ننتقل إلى مرحلة صناعة أو تكوين ما يسمى بمفهوم أو نموذج المنتج. فالمفهوم هو وصف للخصائص الموضوعية و الذاتية، الفيزيائية و الإدراكية لما يمكن أن يكون منتوجا نهائيا.

الفكرة <====> المفهوم (النموذج)

و لتسهيل الانتقال من الفكرة للمفهوم يمكن طرح بعض التساؤلات :

- لمن ؟ (تحديد القطاعات المستهدفة)
- لماذا؟ (مزايا المنتج)
- أين ؟ (مكان استعمال المنتج)
- متى ؟ (تحديد الأوقات التي يمكن أن يستعمل فيها المنتج)
- ماذا و كيف ؟ (الخصائص الفيزيائية للمنتج)

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

فبالإجابة مثلا على قائمة الأسئلة هذه يظهر لدينا عدد كبير من المفاهيم (النماذج) و من المستحسن في هذه المرحلة العمل على كثير من المفاهيم في آن واحد ثم الاختيار من بين الأفضل. و لتحقيق ذلك يتوجب اختبار المفاهيم المنتقاة من خلال تحكيم مستهلكين محتملين، و بعد عرض النموذج عليهم شفويا أو مرئيا بأدق طريقة ممكنة، يجيب المستهلكون على بعض الأسئلة المتعلقة بالمفهوم (النموذج) و تطلعاته:

- هل المفهوم واضح و سهل للفهم ؟
- هل لهذا المنتج ميزات ليست متوفرة في المنتجات المنافسة ؟
- هل ستشترون هذا المنتج ؟ (تقدير الرغبة في الشراء)
- كم مرة في الأسبوع أو الشهر ستشترون هذا المنتج ؟ (تقدير تردد أو عدد مرات الشراء)
- ما هي التحسينات التي تقترحونها ؟
- ما هو السعر الذي يجب أن يباع به هذا المنتج ؟

### 1-2-3-4 التحليل الاقتصادي و التجاري للمنتج الجديد<sup>(1)</sup>

يتضمن هذا التحليل دراسة للسوق و تقديرا ديناميكيا لمبيعات المنتج الجديد ثم يتبعه تقدير بالتكاليف الناتجة عن كل الوظائف المعنية بالمشروع.

- أ- **التحليل بعتبة المردودية** : نسمي عتبة المردودية النقطة التي يتساوى فيها رقم الأعمال مع أجمال التكاليف، بصيغة أخرى، هي رقم الأعمال الذي و ابتداء منه يتحول نشاط المؤسسة إلى نشاط مربح. فإذا كانت كل التكاليف المتغيرة في المشروع هي CV. و كل التكاليف الثابتة هي CF، و كانت التكاليف الوحيدة المتغيرة هي CVU. و كانت الكمية المباعة هي Q و سعر البيع الوحدوي P فان:

$$Ca = Cv + Cf \quad \text{رقم الأعمال الحرج}$$

$$Q \times P = Cv_u \times Q + Cf$$

$$Q (P - Cv_u) = Cf$$

$$Q = CF / (P - Cv_u)$$

أي يجب بيع أكثر من Q لتحقيق ربح.

- ب- محتوى دراسة السوق للتأكد من جاذبية السوق:<sup>(1)</sup> تتضمن كل من :

<sup>(1)</sup> J. Perrin, Cohérence, Pertinence et évaluation économique des activités de conception, ECOSIP, Economica, Paris, 1996.

<sup>(1)</sup> F. Gautier, évaluation économiques des activités de conception et de développement des produits nouveaux, Cahier de recherche de Gregor, 1997.12, IAE de paris, 1997.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

- تحليل المحيط السياسي، الاقتصادي، التكنولوجي، القانوني للمنتج.
- تحليل إحصائي للسوق (عدد و خصائص المستهلكين، التجزئة، ... الخ)
- دراسة محفزات الشراء وحياد المستهلكين النهائيين ووسطاء التوزيع.
- دراسة إمكانية تقبل المستهلكين للمنتج.
- تحليل وسائل الاتصال التي تمكن من الحصول على مشترين، مستعملين، واصفين، ووسطاء التوزيع.
- تقدير توجهات المبيعات (دورة الحياة، مدة الحياة، التغيرات الموسمية، التقسيم الجغرافي (سوق داخلي، سوق التصدير)).
- دراسة هيكل التوزيع.
- دراسة مصادر التمويل، مواد أولوية، المناولة... الخ
- تحليل المنافسة.
- تحليل التكاليف المرجعية.
- اختبار تحليل القيمة.

### 1-2-3-5 تكوين المنتج

يسمح التحليل الاقتصادي باختيار مفهوم 'نموذج' أو أكثر أما في هذه المرحلة من التطوير فيتعلق الأمر بالتكوين الفيزيائي للمنتج و لهذا يجب:

- تكوين المنتج تقنيا.
- اختيار الموقع.
- أ- **تكوين المنتج تقنيا** : بالتعاون مع قسم التسويق، يتحمل قسم البحث و التطوير هذه المسؤولية. إذ يجب تكوين نموذج تجريبي Prototype أو مجسم Maquette يحترم فيه تطلعات و خصائص "مفهوم المنتج" المختار. و لتحقيق ذلك يجب التقيد بدفتر شروط مشروع المنتج الجديد و الذي يتضمن مواصفات المنتج التقنية (سرعة، مقاومة، ...)، خصائص فيزيائية (الوزن، الحجم، الشكل، ...)، التكلفة المرجعية تبعا للكميات المباعة.

و بعد هذه العملية، يتم تجريب و اختبار النموذج التجريبي للمنتج الجديد، إذ تتم المراقبة و التحقق من مدى ملائمتة و توافقه مع دفتر الشروط، و تقديم بعض النماذج لعينات من المستهلكين للاختبار.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> D. Gotteland, C. Haone, Op Cit, P: 142.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

**ب-اختيار تموقع :** المراد من تموقع المنتج الجديد هنا هو تعليم أو تحديد تخصص، أو جزء في قطاع سوقي و الدخول ثم التمركز فيه بأفضل طريقة باستعمال كل إمكانيات المؤسسة للتميز مقارنة مع منافسيها (علامة، توضيب، إشهار، ترويج مبيعات، توزيع، سعر، ...).

يجب الانتباه إلى أن التموقع هو مرحلة جد حساسة. ففي ذهن المستهلكين سيأخذ المنتج الجديد موقعا مقارنة بمنتجات المنافسين. و هنا سيعتبر المنتج الجديد على أنه أكثر رفاهية أو أكثر شعبية و عمومية، أكثر صلابة أو أقل، غالي جدا أو يعتبر كصفقة جيدة مقارنة مع المنتجات الحالية، فالمستهلكين سيكونون صورة للمنتج، قد لا تتماشى مع تلك التي تريدها المؤسسة.

تسلط كل من تحليل مفهوم المنتج و دراسة السوق و المحفزات الضوء على عدد من التموقعات الممكنة، و التي يجب اختيار من بينها. و لهذا الهدف تلجأ غالبا المؤسسات الى اختبارات و تحاليل قريبة جدا من الواقع لمعرفة و قياس كيف ينظر المستهلكون للمنتج الجديد. كما بإمكان المؤسسة التدخل لتصحيح الصورة، و من الطرق الأكثر استعمالا :

**ب-1- الاختبارات العمياء:** (2) و تتضمن تقديم المنتج الجديد في غلاف أو شكل مجهول، ثم يترك المجال للمستهلكين للحكم و لتكوين صورة حول المنتج دون أن تكون لصورة أو علامة أو ماركة المؤسسة أي تأثير.

**ب-2- اختبارات الاستعمال:** يوضع المنتج الجديد تحت تصرف عدد قليل من المستهلكين مدة محددة، ثم يتم تحليل آرائهم و اقتراحاتهم. و في بعض الحالات، يقارن المستهلكون تحت الاختبار بين جودة المنتج الجديد و جودة المنتجات الحالية (اختبار مقارن).

**ب-3- تحليل الإدراك و التفضيلات بعد الاستعمال :** و هو تحليل متعدد الأبعاد للخارطة الإدراكية، يسمح بتحديد تموقع المنتج الجديد مقارنة مع المنتجات الحالية و توقعات المستهلكين.

### 1-2-3-6 تحديد إستراتيجية تسويقية

تتطوي هذه المرحلة من جهة على تحديد أهداف كمعدل نمو المبيعات، حصة السوق هامش الربح ... الخ. و من جهة أخرى على سياسات تسويقية:

- سياسة السعر Prix.
- سياسة الترويج Promotion.
- سياسة التوزيع Place et Distribution.

(2) Y. Chirouze, Op Cit P:151.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

- سياسة المنتج Produit.
  - العلاقات العامة Public Relationship.
  - قوة المؤسسة و نفوذها Power.
- وسنقتصر في هذا العنصر على دراسة سياسة واحدة ألا و هي السياسة السعرية.
- أ- اندماج السعر في عملية تكوين المنتج: يدخل السعر في مراحل عديدة من مراحل تكوين المنتج الجديد: (1)
- عند الإعداد للإستراتيجية، يجب أن يكون مستوى السعر المحدد مناسباً للموقع المختار.
  - عند تجريب نموذج المنتج، غالباً ما يتم إدماج سؤال حول السعر.
  - السعر المستهدف مذكور في دفتر الشروط أثناء مرحلة تصميم المنتج.
- يسمح السعر المستهدف بالقيام بالتحكيم عند اختيار مواد و تقنيات الإنتاج، الوظائف... الخ. و قد يكون أحياناً أساس تكوين مفهوم الإنتاج، كما هو المعمول به في تقنية Design to Cost أو C.O.O La) (conception à coûts/objectifs).
- إن تحديد السعر هو عملية جد حساسة، و هذا بسبب شكل العلاقة مع باقي العناصر. فبالرغم من أهمية تحديد دائم لسعر أكبر من التكلفة الوحوية للإنتاج. إلا أن هذه الأخيرة تتعلق بحجم الإنتاج بحد ذاته و لوجود تكاليف ثابتة. و يفترض حجم الإنتاج أن يتماشى مع حجم المبيعات التي يتأثر جزء منها كذلك بالسعر.
- ب- إستراتيجية تسعير المنتج الجديد: إن اختيار سعر منتج جديد يرتبط بالأهداف الإستراتيجية المنوطة به. حيث يمكننا اختيار سعر مرتفع في البداية يدعى "سعر القشط" Prix de d'écrémage
- يضمن هامشاً وحدوياً كبيراً، و يعطي صورة الأصناف العالية الجودة للمنتج Haute de gamme. (2)
- إن هذه الاختيار يستهدف مبيعات المستهلكين الأكثر انخراطاً و رفاهية، و قد يصبح هذا السعر سعراً مرجعياً للمستهلكين في نفس الفئة، و في ظل حالات عدم التأكد المرتبطة بطرح المنتج الجديد في السوق فإن سياسة القشط السعري هي الأكثر أماناً، حيث تساهم في تكوين صورة للجودة و الصفات الإبداعية في المنتج الجديد. و من ثم يبدأ تخفيض السعر و بيع وحدات بأعداد كبيرة بدل بيع عدد قليل من الوحدات بسعر عال جداً.
- أما السياسة السعرية الأخرى، هي اختيار سعر منخفض يدعى سعر الاختراق Prix de Pénétration بهدف تعظيم المبيعات و تسريع انتشار المنتج للحصول على كميات حقيقية من المبيعات

(1) E. L. Nagard-Assayg, D. Manceau, Op Cit, P :155 .

(2) Idem.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

في المراحل الأولى لطرح المنتج. و هذه الطريقة تكون أكثر مناسبة إن كانت مرونة الطلب السعرية عالية. إذ أن هذه الحالة تبرز أكثر من المراحل المتقدمة لدورة حياة المنتج و ليس للمراحل المبكرة. و هذه السياسة مفيدة إن كان حجم التهديدات الناتج عن المنافسين المحتملين كبيرا لأن السعر الأقل يهدد المنافسين و يضر بأرباحهم مما يؤدي إلى خروجهم من السوق.

كما رأينا، يمثل هذا الاتجاه الثاني في التسعير ميزة عرقله دخول المنافسين، إلا ان دخولهم يكون مطلوبا أحيانا، لأنه يسرع بانتشار المنتج الجديد، خاصة في حالة المنتجات التي مصدرها إبداعات جذرية.

و في ما يلي جدول يوضح بعض المعايير الأساسية لاختيار سياسة تسعير منتج جديد:

**الجدول I-10: بعض المعايير الأساسية لاختيار سياسة تسعير المنتج الجديد**

المعيار	سياسة القشط السعري	سياسة الاختراق السعري
ميزانية الإعلان	غالية	منخفضة
نوع المنتج	كمالي	سلع أساسية
أسلوب التصنيع	بكميات محدودة	بحجم كبير
درجة تغطية السوق	قطاعات محددة	مكثف
تقديم المنتج	قصير الأمد	طويل الأمد
التغيرات التكنولوجية	سريعة	بطيئة
قنوات التوزيع	طويلة	قصيرة
مرحلة السوق (دورة حياة السوق)	جديدة / متراجعة	النضج
المنظور الربحي	قصير الأمد	طويل الأمد
أثر منتجات الشركات الأخرى	متدني	عالي
الخدمات المساعدة (الإضافية)	متعددة	قليل أو معدوم
تهديدات دخول المنافسين	قليلة جدا	كبيرة
هدف المبيعات	التوسع التدريجي	التوسع الكبير

**Source :** E. Ederhard, Scheuing, M. Eugene, New Product Development and Management in Financial Institutions, the international journal of bank & marketing, vol 7, N°2, P-P :17-21.

إن اختيار المدخل الأفضل و الأمثل لتسعير منتج جديد، يعتمد على المنظمة و على الظروف السوقية، و كذلك سهولة أو صعوبة الدخول و الخروج من السوق، و قد تم استخدام العديد من المعايير المستخدمة لاختيار سياسة التسعير كميزانية إعلان، نوع المنتج، ...الخ.

## 1-2-3-7 الاختبارات

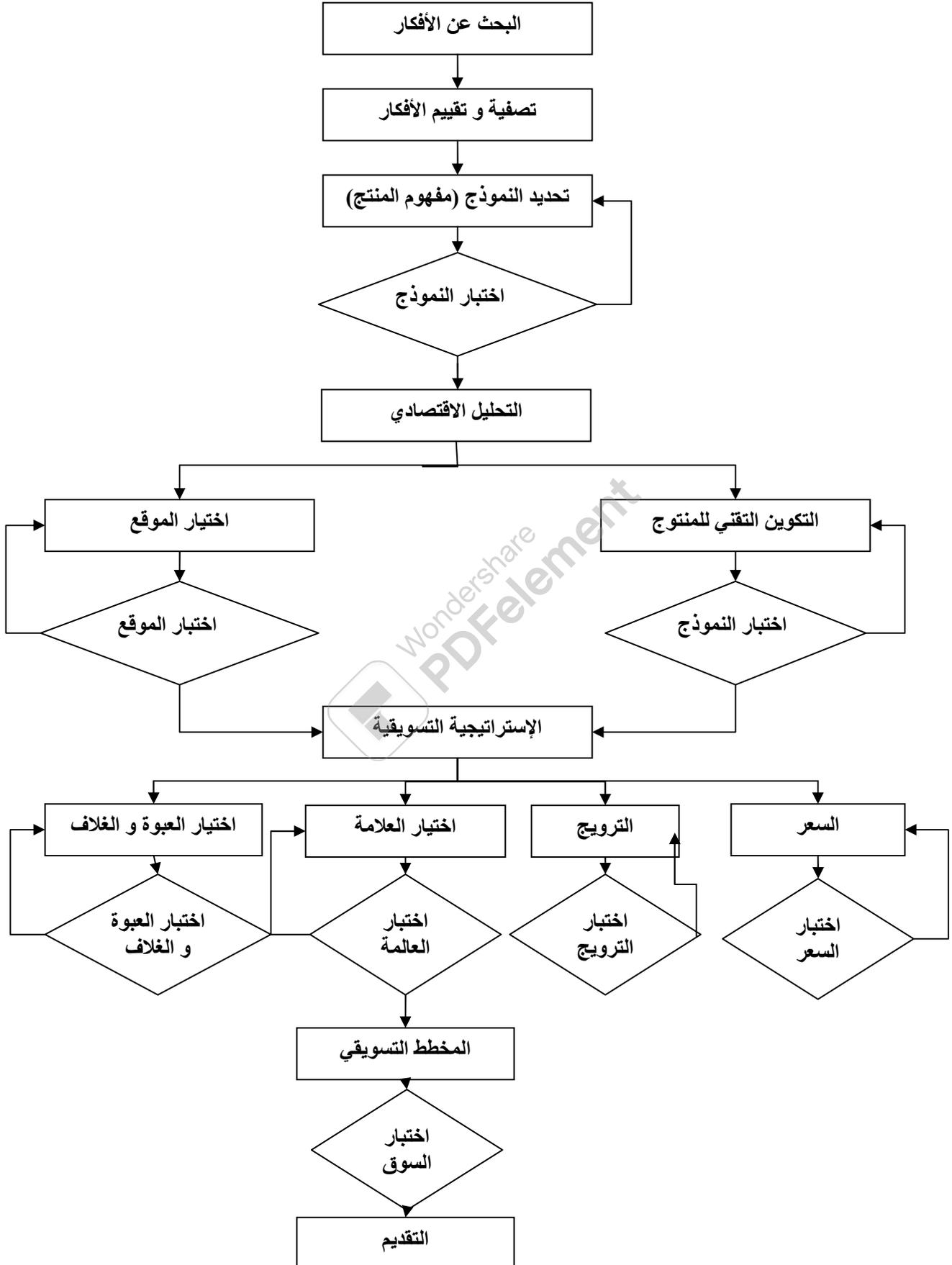
- إن عملية اختبار السوق هي مرحلة جد مهمة في مواجهة أي فشل في تقديم المنتج الجديد، فبعد تحليل نتائجها، تفيد هذه العملية المؤسسات فيما يلي:
- تصميم المواصفات الموضوعية و الشكلية للمنتجات الجديدة الأكثر قبولا من قبل المستهلكين المستهدفين و التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين المتوقعين أو المحتملين.
  - تحديد سياسات التسعير المناسبة للمنتجات الجديدة و تحت ظروف تنافسية شديدة، و بالنظر للقدرات الشرائية المتاحة لدى المستهلكين المستهدفين.
  - تقييم أداء المنتجات الجديدة مبدئيا من خلال وضع تلك التقديرات المرتبطة بالمبيعات المتوقعة للمنتج الجديد و الحصص السوقية المتوقعة له بعد مرور فترة زمنية، بالإضافة إلى هوامش الأرباح المتوقعة في حال تقديمه نهائيا و خلال فترة زمنية محددة.
  - كما تساعد عملية اختبار السوق في الكشف عن المشاكل التي يمكن ان تواجه عملية تقديم المنتج الجديد و في ظروف اقتصادية و مالية متنوعة.
  - و أخيرا تفيد عملية اختبار السوق المستهلكين الحاليين أو المحتملين من الحصول على ما هو جديد من منتجات سلعية أو خدمية و بما يشبع حاجاتهم و أنواعهم المتجددة من وقت لآخر خاصة السلع أو الخدمات المعمرة.<sup>(1)</sup>
- أ- **مكانة الاختبارات في عملية تطوير منتجات جديدة:** إن عملية تقديم منتج جديد هي عملية حيوية و لا تخلو من التغذية العكسية، إذ يمكن للمؤسسة أن تتأكد من قراراتها أثناء أي مرحلة من مراحل العملية، و هذا بالاستعانة بالاختبارات كاختبار نموذج أو مفهوم المنتج، اختبار المنتج - اختبار العلامة، اختبار العبوة و الغلاف، اختبار السوق (مدى التقبل)، اختبار السعر و الترويج.

<sup>(1)</sup> Y. Négro, l'étude du marché, Vuibert, Paris, 1987, P : 47.



## المنتجات الجديدة: سيرة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

الشكل I-3 : شكل يوضح مكانة الاختبارات في عملية تطوير المنتجات الجديدة.



Source : J. Habib, les outils de Marketing contrôle, revue française de gestion,

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

- ب- اختبارات السوق بالنسبة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع: تتعلق اختبارات السوق بالنسبة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع بالمستهلكين و الموزعين على حد سواء.
- فباختبار المنتج على المستهلكين تبحث المؤسسة على تقدير لنسبة التجربة و عدد مرات الشراء، بالرغم من أن عددا كبيرا من المستهلكين يجربون المنتج لكن لا يشترونه، أو أن إعادة الشراء لا تكون بصفة مستمرة (ربما لكون المستهلكين يستعملون المنتج في مناسبات خاصة فقط).<sup>(1)</sup>
- أما باختبار المنتج على الموزعين، فالمؤسسة تبحث عن نوع الموزعين و عددهم، كما تبحث عن تحديد ظروف و طريقة التوزيع.

توجد طرق كثيرة لاختبار السوق من بينها :

- ب-1 **الاختبارات المطولة للمنتوج** : تتم على مدة زمنية طويلة نسبيا. ففي مرحلة أولى يقدم المنتج للمستهلكين للتجريب مجانا. و في مرحلة ثانية يقدم المنتج للتجريب بأسعار منخفضة قليلا مع مجموعة من الماركات المنافسة. حيث يتكرر العرض أربع أو خمس مرات يتم أثناءها مراقبة الطريقة التي يتم بها اختبار ماركة المؤسسة في شراعات متتابعة يمكن في نفس الوقت اختبار نماذج إشتهارية و هذا لقياس أثرها على السلوك.

و الميزة المهمة في هذه الطريقة أنها تعطي تقديرا لنسبة إعادة الشراء في ظروف تتصف ب:

- أولا: كون المستهلك ينفق مالا

- ثانيا : إمكانية الاختيار بين ماركات مختلفة.

هناك ميزة أخرى أيضا تتمثل في القدرة على تقييم إستراتيجية الإشتهار دون الحاجة لوكالة إشتهارية. في المقابل لا تقدم هذه الطريقة تقديرا لنسبة التجربة Taux d'essai لأن المستهلكين اختاروا بفعل سلوك الشراء لديهم. كما أنها لا تقدم معلومات حول التوزيع أو تقديم المنتج في مكان البيع.

- ب-2 **طريقة المحلات المخابر Les magasins laboratoires** :<sup>(2)</sup> يتم وفق هذه الطريقة دعوة 50 أو 100 شخص في مركز تجاري إلى مشاهدة سلسلة متلفزة من الرسائل الإشتهارية بما فيها المتعلقة بالمنتوج الجديد. ثم يقدم لهؤلاء الأشخاص وصل للشراء ينفقونه بحرية في محل تجريبي (قد يكون معدا خصيصا لهذا الغرض) أين يوضع المنتج الجديد و أهم منافسيه.

و من أهم مميزات هذه الطريقة أنها:

- تسمح بقياس نسبة الإقبال على الشراء تحت أثر جهد إشتهاري.

<sup>(1)</sup> D. Gotteland, H. Christophe, Op Cit, P: 168.

<sup>(2)</sup> Y. Chirouze, Op Cit, P:172.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

- تختم هذه الطريقة بالطلب من المستقيين تفسير سلوك الشراء أو عدم الشراء لديهم، حيث يعاد الاتصال بهم عدة أسابيع فيما بعد و دعوتهم لوصف سلوكياتهم، مستوى الاستهلاك، درجة الإشباع و كثافة إعادة الشراء. كما تقوم كذلك بعض المؤسسات الأخرى بتسجيل سلوك الزبائن على أشرطة فيديو ثم تطلب منهم التعليق عليها.
- الميزة في طريقة المحلات المخابر هي إمكانية قياس التجربة- إعادة الشراء، و فعالية الإشهار بصورة سريعة. عموماً تتم معالجة النتائج في نموذج رياضي يسمح بتقدير المبيعات.
- ب-3 أسواق الاختبارات (الأسواق الشاهدة) Les marché témoins: ظهرت هذه الطريقة في الخمسينات في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تسمح بتقدير ردة فعل السوق قبل طرح المنتج الجديد، وهذا بتقديم المنتج بشكله النهائي وفق إستراتيجية تسويقية محددة، ضمن منطقة جغرافية و مدة زمنية محددين للتنبؤ بحجم المبيعات و الوقوف على فعالية المزيج التسويقي.<sup>(1)</sup>
- ب-4 أسواق الاختبارات الصغيرة (الأسواق الشاهدة الصغيرة) Les mini-marchés témoins: و في هذه الطريقة تقوم المؤسسة أو بعض مكاتب الدراسات المستقلة بإجراء اتفاقيات مع مجموعة من المحلات في مناطق معينة لبيع منتجات جديدة. تأخذ المؤسسة على عاتقها مسؤولية توزيع المنتجات للمحلات المختارة، مراقبة مواقعها في نقاط البيع، في الرفوف، مراقبة كيفية الإشهار في مكان البيع (PLV)، الترويج و الأسعار.<sup>(2)</sup>
- و تتميز هذه الطريقة بكون:
- النتائج المحصل عليها تكون إما عن طريق الملاحظة في المحلات، أو عن طريق كشوفات شراء تقوم بملاها عينة دائمة من المستهلكين (Panel).<sup>(3)</sup>
- تسمح هذه الطريقة للمؤسسة بقياس أثر كل العوامل المرتبطة بوجود المنتج في نقاط البيع و الإشهار في المحل على سلوك المستهلك.
- لا تحتاج المؤسسة هنا لاستخدام قوة البيع لديها. كما لا تسمح هذه المقاربة باختبار المتغيرات الخاصة برجال البيع، كذلك قد تعرض المنتج و تكشفه للمنافسة.

### 1-2-3-8 طرح المنتج الجديد

- بالخروج من اختبارات السوق، تكون المؤسسة قد جمعت معلومات كافية لتقرير دخول المنتج الجديد إلى السوق. يستلزم هذا القرار مصاريف أكبر من كل المراحل السابقة، حيث تتطلب سلسلة

<sup>(1)</sup> P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, Op Cit, P : 387.

<sup>(2)</sup> Idem.

<sup>(3)</sup> E. Le Nagard, D. Manceau, Op Cit, P : 189.

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

إنتاج، أو تهيئة ورشة بصورة تسمح بإنتاج كاف لتلبية الطلب، تتضاعف مصاريف التسويق كذلك نظرا لمتطلبات الإشهار و الترويج، فبالنسبة للمنتجات الغذائية مثلا، يمكن أن تصل مصاريف التسويق حتى 60% من رقم أعمال السنة الأولى لطرح منتج جديد (حسب مكتب الدراسات Novaction).

بصفة عامة، هناك أربع تساؤلات محورية تتعلق باتخاذ قرار إطلاق المنتج الجديد: متى؟ أين؟ لمن؟ (الفئة المستهدفة من السوق) و كيف؟<sup>(1)</sup>

أ- السؤال الأول "متى؟": يتعلق القرار الأول بتاريخ الطرح أو التقديم :

- فإذا كان المنتج يستبدل منتجا حاليا، يكون من النافع الانتظار حتى تنفذ الكميات المتبقية من المنتج الحالي.

- و إذا كان الطلب موسميا، فيجب الاستفادة من المواسم التي تكون فيها المبيعات قوية (كبيرة).

- و أخيرا، إذا كانت المؤسسة بصدد إجراء تعديلات و تحسينات، يصبح من المحبذ الانتظار و التريث للاستفادة من المنتج المحسن.

في نفس الوقت، يجب أن نأخذ فرضيات و ظروف المنافسة بعين الاعتبار أثناء تحديد توقيت دخول السوق، فلنفرض أن المؤسسة على وشك إطلاق منتج جديد، و بأن المنافس الأول لها في وضعية مشابهة، تتطلب هذه الحالة ثلاثة حلول :

1- طرح المنتج أولا: تستفيد المؤسسة هنا من شبكة التوزيع مع محاولة إغلاقها في وجه المنافسين، كما تستفيد من المعلومات المرتدة من السوق.

2- طرح المنتج في نفس الوقت مع المنافسين: تقوم المؤسسة هنا بانتظار قرار المنافس ثم تقليده، و محاولة إفشال مبادرته بالعمل على تقليص الأخطار المتعلقة بنجاح المنتج الجديد قدر الإمكان.

3- طرح المنتج الجديد فيما بعد : تترك المؤسسة المبادرة للمنافس، فهو من يهيئ السوق و يتحمل خطر عدم القبول إذا حدث. لكن يجب الانتباه إلى أنه قد تمر فرص ثمينة لا تتكرر ليستفيد منها السباق لطرح المنتج.

ب- السؤال الثاني "أين؟" : من المهم جدا معرفة أين سيتم طرح المنتج الجديد، في مدينة واحدة، في منطقة معينة، سوق وطني(داخلي) أو مباشرة في سوق دولية، و ليس في متناول جميع المؤسسات أن تطرح منتوجا في سوق خارجية نظرا لما تتطلبه من إمكانيات هائلة في الموارد و الإنتاج.<sup>(1)</sup>

ولاختيار منطقة التقديم هناك عدة معايير :

<sup>(1)</sup> P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, Op Cit, P : 392.

<sup>(1)</sup> Ibid, P-393

## المنتجات الجديدة: سيرورة التطوير و عوامل الإخفاق و النجاح

- حجم السوق الكامنة لتحديد نسبة التشبع و معدل اختراق السوق.
  - صورة العلامة.
  - تكلفة التوزيع.
  - الإمكانيات المتوفرة لدراسة السوق في هذه المنطقة.
  - قوة المنافسة.
  - أثر هذه المنطقة على الأسواق الأخرى.
- ج- السؤال الثالث "من ؟ (الفئة المستهدفة)":** تسمح المراحل السابقة بالمساعدة على تحديد و تعريف الفئة المستهدفة بالمنتج الجديد. فعلى سبيل المثال تمتاز الفئة المستهدفة الخاصة بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع بأربع خصائص هي:
- إمكانية التأثير و الاستهداف بأقل التكاليف و الأسعار.
  - تتصف هذه الفئة بنسبة مئوية عالية للمستهلكين الدائمين.
  - وسيلة دعائية قوية تتميز بها هذه الفئة "من الفم إلى الأذن" "Bouche à l'oreille".
  - التقبل السريع للمنتج.
- تجدر الإشارة إلى أن فئة المستهدفة لا تتميز في الغالب بكل هذه الخصائص لكن تسمح معايير التجزئة و الاستهداف بمقارنة مختلف الفئات السوقية. أما الفكرة الأساسية فهي تحديد فئة المستهلكين الذين يشترون المنتج أكثر و بأسرع وقت ممكن، و هذا لتحفيز و مساعدة قوى البيع على التأثير في السوق و المستهلكين.
- د- السؤال الرابع "كيف؟":** هنا يجب اختيار التكتيك المناسب لطرح المنتج الجديد، حيث يتم تقسيم الميزانية على مختلف عناصر المزيج التسويقي كما يجب:<sup>(2)</sup>
- التفاوض مع وسطاء التوزيع للتحقق من أن المنتج سيكون في الرفوف و نقاط البيع المطلوبة.
  - تكوين و إعداد رزنامة التوزيع.
  - إعداد ممثلي مبيعات المنتج الجديد بالمعلومات، التكوين و المحفزات اللازمة.
  - تنظيم تقديم رسمي للمنتج الجديد للصحافة و قادة الرأي (العلاقات العامة).
  - تخطيط الحملات الإشهارية، و الحصول على مساحات و فضاءات دعائية.
  - توزيع العينات المجانية.

<sup>(2)</sup> A. Guérin, D. Merunka, La création de nouveaux marchés pour les innovations de rupture, vuibert, 2000, P-P : 212-226.