

دراسة حالة شركة Whirlpool

وظيفة البحث والتطوير



ظهور مجموعة whirlpool

منذ مائة عام، كانت هذه المجموعة قد ظهرت من اختراع أول غسالة تحت اسم شركة Upton Machine Company. ظهرت العلامة التجارية ويرلبول - "الزوبعة"، باللغة الإنجليزية - في عام 1948. ومنذ ذلك الحين، تدين له السوق ببعض الاختراعات الرئيسية، مثل الأجهزة الذكية، التي تكيف عملها مع كمية الغسيل التي سيتم غسلها أو نوع المنتجات التي سيتم تحديدها من التصميم إلى المبيعات مروراً بتصنيع أجهزتها، جعلت مجموعة الأجهزة المنزلية الأمريكية whirlpool الابتكار عنصراً رئيسياً في استراتيجيتها للنمو، وكان تحديها الحفاظ على مكانتها الرائدة في سوق تنافسية للغاية، وقد برزت العلامة التجارية بفضل:

- ميزانية البحث والتطوير المزدهرة التي تبلغ 500 مليون يورو والتي تسمح لفرق البحث والتطوير بتطوير بمفاهيم مبتكرة بانتظام.
- تصميم مخصص (Un design sur mesure) تعتمد المجموعة على خمسة استوديوهات تصميم حول العالم لتصميم منتجات تلبي توقعات المستهلكين المختلفين.
- فن التدرج لإقناع المستهلكين بجودة منتجاتهم، تنشر العلامة التجارية العديد من أجهزة العرض في شبكة التوزيع الخاصة بها.
- لمسة تنوع في الأجهزة المنزلية، لا تتردد whirlpool في معالجة فئات جديدة من المنتجات لتوسيع مجال تطورها

تصنيع الأجهزة بالقرب من المستهلكين: إذا كانت التقنيات عالمية، فإن الصعوبة تكمن في تكييفها مع الطلب المحلي لحوالي 170 دولة، يقول رئيس شركة Whirlpool-France، Jean-Jacques Blanc، ليس جيشاً من الأمريكيين هو من يطور المنتجات، وإنما فرق محلية متعددة الثقافات، تعتمد المجموعة على خمسة استوديوهات تصميم تم إنشاؤها في الولايات المتحدة والمكسيك والهند والصين وأوروبا. فبالقرب من ميلانو، إيطاليا، تحاول مجموعة من المصممين

وعلماء الأنثروبولوجيا وعلماء الاجتماع وعلماء الحياة العمل لدعم هذا العمل الداخلي ، جمعت العلامة التجارية الأمريكية أيضًا فريقًا من الخبراء في Whirlpool Living Lab ، حيث يتعاون الطاهي الفرنسي جان فرانسوا بيبج أو المصمم إنغا سمي ، على سبيل المثال.

مثل تطويرها، يتم تصنيع الأجهزة بالقرب من المستهلكين. يؤكد Jean-Jacques Blanc : "يتم تصنيع أكثر من 90٪ من منتجات whirlpool المباعة في أوروبا في أوروبا. قلة من أجهزة الميكروويف تأتي من الصين. وهذا يسمح لها بتسليم المتاجر في غضون أيام قليلة وإطلاق تحديثات في السوق والاستجابة له بشكل أسرع، ثم يبقى إقناع المستهلك بفائدته . "الابتكار يعمل عندما يتم عرضه في المتاجر".

مجموعة من أحد عشر علامة تجارية ، من تشكيلة أساسية إلى راقية:

في فرنسا، قامت Whirlpool بنشر أسطول من حوالي 650 جهاز عرض بجدران شفافة في موزعها الرئيسيين. ومع ذلك، فإن وجود هذه الوسائل لا يكفي لضمان الرؤية على الرفوف لذا اختارت المجموعة الأمريكية احتلال المجال بفضل مجموعة من أحد عشر علامة (Maytag ، Consul ، Bauknecht ، وما إلى ذلك) وفقًا للمناطق، مع إعطاء الأولوية لـ Whirlpool ، المتمركزة في وسط وأعلى التشكيلة (le milieu et le haut de gamme) والتي تتراوح تكلفتها بين 5 إلى 30٪ أكثر من المتوسط. في أوروبا، وللتنافس مع "الأساسيات" ، تعتمد على العلامة التجارية Laden ، في حين أن أعلى التشكيلة مغطى بـ Kitchen Aid ، المستوحى من مطابخ محترفة وتباع حتى ثلاث مرات أكثر تكلفة من خلال شبكات متخصصة. وأخيرًا ، تعالج المجموعة فئات المنتجات الجديدة ، مثل تكييف الهواء وأجهزة تنقية المياه والإكسسوارات ومنتجات التنظيف. في الولايات المتحدة أطلقت حتى أنظمة تخطيط المرآب قبل أي مؤسسة أخرى أخرى.

عملية الابتكار في Whirlpool : في عام 1999 ، وضعت Whirlpool الأولوية على نهج الابتكار الخاص بها من أجل التميز عن منافسيها في ذلك الوقت ومن الوافدين الجدد الآسيويين الذين مهاجمون سوق الدخول بغرض تقديم نفسها كشركة رائدة في سوق المعدات المحلية ، بفضل مجموعة من المنتجات التي تتجدد باستمرار وتهمين على السوق الراقية. وكان طموحها أن يبتكر جميع الموظفين وجميع كيانات المجموعة.

أصول الأفكار: تأتي الأفكار من جميع المجالات: مجموعات المنتجات وفرق تطوير المنتجات الجديدة والموظفين و "الموجهين i-mentor وهم موظفون مدربون على تشجيع الابتكار وتوليد الأفكار مع موظفين آخرين في الشركة، وهم مسؤولون عن مهمتهم بدوام كامل ويعملون كميسرين. facilitateurs.

عملية اختيار الأفكار:

1 - يتم تسجيل كل فكرة في شكل تقرير فرصة صناعية k تتم مراجعة هذا التقرير من قبل الأعضاء الخمسة عشر الذين تم اختيارهم من خبراء الابتكار والمديرين الإقليميين داخل المجموعة ، بما في ذلك التسويق وعلاقات العملاء وخدمات البحث والتطوير. يجتمع هذا الفريق ("i-board") كل شهر لمراجعة المشاريع

المحتملة وتخصيص ميزانية لها. هذا هو الاختيار الأول. يمكن حوالي 40٪ من هذه الأفكار من اجتياز هذه المرحلة.

2 - تتم مراجعتها بعد ذلك بمزيد من التعمق بفضل ما يطلق عليه "I-box" لوحة قيادة لتقييم الأفكار من خلال المعايير الرسمية مثل الإيرادات المحتملة والصعوبة الفنية والعلاقة باتجاهات السوق واستراتيجية الشركة. لكل معيار يعين كل عضو في اللجنة درجة من 1 إلى 5. وبناءً على الدرجة الكلية يتم اختيار المشروع أو وضعه في المكتبة. في هذه المرحلة ، لا يتم التخلص من الأفكار لاحتمال استخدامها في المستقبل. يحدث أحياناً أنه لا يمكن تمويل فكرة جيدة في لحظة معينة ، لأن أولوية التمويل يجب أن تكون متناسقة مع الأهداف السنوية للمجموعة. ثم يتم رسمتها و يمكن أن تظهر مرة أخرى بعد بضع سنوات.

أشراك المتعاونين:

تسمح Whirlpool لجميع موظفيها بالمشاركة من خلال تقديم أفكارهم بفضل أداة تعاونية ، نوع من علبة أفكار boîte à idée informatique..على غرار الأدوات التعاونية التي يقدمها الابتكار المشترك (ID-STORM®) ، يمكن لأي موظف لديه جهاز كمبيوتر الاتصال بالموقع واقتراح فكرته.

1-تحسين الأهداف الاقتصادية:

-تحسين أداء الشركة.

-توسيع حصتها في السوق من خلال تشجيع الابتكار.

2.تحسين الأهداف الاجتماعية:

-تشجيع الاستماع.

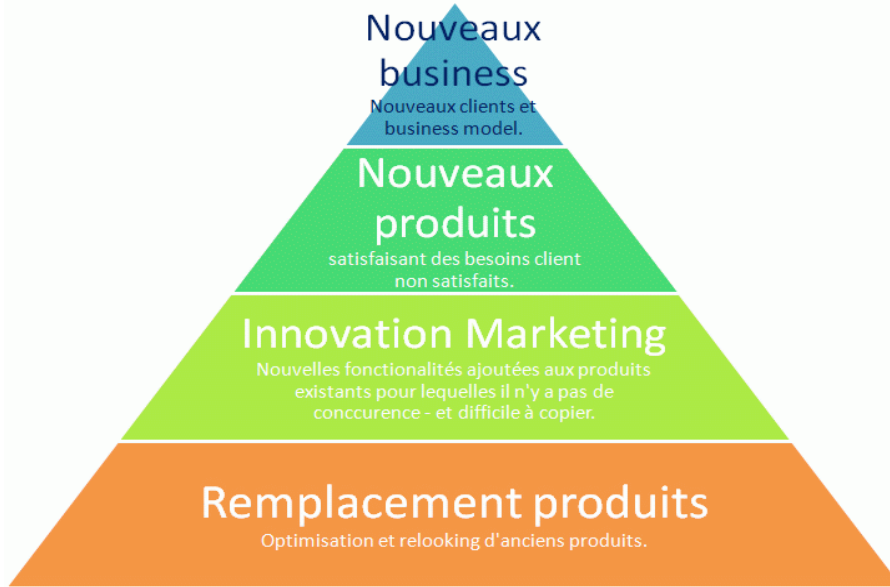
-التعرف على مستوى المعارف.

-تشجيع الموظفين.

تحدي الشركة يتمثل في الانتقال من نظام نشر المعلومات والأفكار "من أعلى إلى أسفل" (من الإدارة إلى الموظفين) إلى نظام "من أسفل إلى أعلى" (التغذية المرتدة للأفكار من الموظفين إلى الإدارة و يلخص ; whirlpool إستراتيجيته للابتكار برسم تخطيطي واضح للغاية على شكل هرم

- في قاعدة الهرم نجد استبدال منتجات المجموعة: وتمثل ابتكار تدريجي أو نهج ابتكار مستمر ، يعتمد على تحسين المنتجات الحالية أو تجديد شبابها من حيث الشكل. من المثير للاهتمام أن نلاحظ الاستراتيجية التي تقوم على هذا الابتكار المتزايد لدعم نهجها العام. في كثير من الأحيان ، يعتبر هذا النوع من الابتكار علاقة سيئة للابتكار (على عكس الابتكار الجذري أو ما يسمى الابتكار "الخارق"). تفتقد إلى مصدر فعال للغاية للربحية ، لأنه مع انخفاض الاستثمارات ، من الممكن طرح منتج "جديد"

- في السوق ، مختلف وأفضل في بعض النواحي عن سابقتها. هذه الاستراتيجية تجعل من الممكن الحصول على ربحية جيدة مع مخاطر منخفضة.
- الابتكار التسويقي: هذا نوع منتج موجود تمت إضافة وظائف جديدة له. لا ينبغي أن تتنافس هذه الميزة في السوق - ويكون من الصعب نسخها.
 - منتجات جديدة: منتجات جديدة تمامًا يجب أن تلي الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها حتى الآن. تشجع شركة whirlpool موظفيها على ابتكار أفكار لهذه الفئة. تأتي أيضًا أفكار أخرى من مجموعات الدراسة وملاحظات العملاء.
 - الأعمال الجديدة هذه الفئة هي الأكثر صعوبة وخطورة. ومع ذلك ، فإنه يسمح لشركة Whirlpool بالتطور في أسواق جديدة. تأتي العديد من الأفكار من العصف الذهني مع الموظفين واستخدام الأدوات التعاونية



الاسئلة :

- (1) تكلم عن نشأة مجموعة whirlpool
- (2) كيف تمكنت من الحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق؟
- (3) ماهي خطوات عملية الابتكار والتطوير لدى whirlpool؟
- (4) مالمقصود ب i- board ، i- montor ، i- box؟
- (5) فيما يتمثل التحدي الذي تطمح اليه المجموعة وكيف يمكن تحقيقه؟
- (6) اشرح هرم استراتيجية الابتكار لدى whirlpool