

الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق

تحت إشراف:

أ.د. محمد الطاهر سعودي

من إعداد:

عبد الرحمان رايس

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
كمال عايشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيساً
محمد الطاهر سعودي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفاً ومقرراً
سامية لحول	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضواً مناقشا
الجودي صاطوري	أستاذ محاضر أ	جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعربريج	عضواً مناقشا
زرزار العياشي	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 55 سكيكدة	عضواً مناقشا
عمر جنيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة	عضواً مناقشا

الحمد لله

حمدا يليق بجلاله

لا أحصي ثناء عليه

كما أثنى على نفسه سبحانه

الإهداء

أهدي هذه الثمرة إلى:

روح أبي الطاهرة... رحمه الله

الوالدة الكريمة حفظها الله ورعاها

إخوتي وأخواتي

زوجتي: مروة

أبنائي وبناتي

أصدقائي وزملائي

الشكر

الشكر لله أولا وآخرا على إنهاء هذا العمل

ثم أتقدم بالشكر الجزيل والخالص للأستاذ المشرف:

أ.د. محمد الطاهر سعودي

كما أتقدم بالشكر لعمال جامعة باتنة، وخصوصا الأخت

الفاضلة: سميرة.

شكرا لكم جميعا.

عبد الرحمان

ملخص الدراسة

إن الاعتماد على إستراتيجية الابتكار هو اليوم من أفضل الحلول لضمان استمرار التنافسية ، إذ يسمح بطرح منتجات جديدة باستمرار تواكب التطور التكنولوجي وتنكيف مع التغير المتسارع لرغبات وأذواق المستهلكين، وقد جاءت هذه الدراسة لبيان دور الابتكار التسويقي في زيادة تنافسية المؤسسات في أحد أهم القطاعات الخدمية التي تعرف تسارعا كبيرا في وتيرة التنافس ألا وهو قطاع الاتصالات في الجزائر . ولقد تم التركيز على المتغير الأول للبحث (الابتكار التسويقي)، والذي يعني توليد وتطبيق الأفكار الجديدة في كل عناصر المزيج التسويقي الخدمي. ومن أجل قياس تأثيره على المتغير الثاني (التنافسية)، تمت صياغة سبع فرضيات مختلفة، في محاولة للإحاطة بآثار الابتكارات في جميع عناصر المزيج التسويقي الخدمي على تنافسية المؤسسة. وتم اختبار هذه الفرضيات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من زبائن المتعاملين في القطاع : موبيليس، جيزي وأوريدو، وكان عددها : 240 نسخة ، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

وقد أفضى التحليل إلى مجموعة من النتائج، يمكن اختصارها على العموم في وجود علاقة ايجابية بين الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي وتنافسية المؤسسة بسبب: تنوع العروض، ملاءمة الأسعار، تقليص الآجال، تموقع العلامة وتحسين الصورة، جودة العروض، تحسين مستوى الجودة وسرعة الاستجابة. ومن خلال ذلك ، تم التأكيد على دور الابتكار التسويقي في زيادة تنافسية المؤسسة عن طريق بناء مجموعة من المزايا التنافسية تؤدي في مجملها إلى تحقيق الهدف الأساسي لكل المؤسسات المتنافسة اليوم، ألا وهو: إرضاء الزبائن.

R é s u m é

L'adoption de la stratégie de l'innovation constitue de nos jours l'une des meilleures solutions pour assurer la continuité de la compétitivité en permettant le lancement perpétuel de nouveaux produits qui accompagnent le progrès technologique et s'adaptent avec le changement accéléré des attentes et désirs du consommateur.

Cette étude a été réalisée dans le but de montrer le rôle de l'innovation marketing dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises dans le domaine des télécommunications ; Un des secteurs de services qui connaissent un rythme très accéléré en Algérie. L'accent est mis sur l'innovation Marketing première variable de la recherche qui signifie : La créativité et l'application de nouvelles idées dans tous les éléments du service liés au Marketing Mix. Et afin de mesurer son influence sur la deuxième variable qu'est la compétitivité il a été conçues sept hypothèses différentes pour tenter de prendre note des effets des innovations dans l'ensemble des éléments de Mix Marketing de service sur la compétitivité de l'entreprise. Ces hypothèses ont été examinées au moyen d'un questionnaire distribué sur un échantillon de clients des opérateurs du secteur : Mobilis-Djezzy-Ooredoo- au nombre de 240 copies choisis de manière aléatoire.

L'analyse a abouti à un ensemble de résultats que l'on peut résumer en général en l'existence d'une relation positive entre l'innovation des éléments du service Mix Marketing et la Compétitivité de l'entreprise à cause de : Diversification des offres Adéquation des prix ; Réduction des délais ; Positionnement de la marque, Amélioration de du niveau de qualité et la rapidité de réaction. Et à travers cela il a été souligné le rôle de l'innovation marketing dans l'accroissement de la Compétitivité de l'entreprise à travers l'élaboration d'un ensemble d'avantages concurrentiels Qui mènent à la réalisation de l'objectif essentiel de toute entreprise qui est de : **Satisfaire le Client.**

ABSTRACT

The adoption of strategic innovation is today one of the best solutions to guarantee the continuity of Competitiveness as it permits to launch constantly new products which goes with technological Progress and adapt with accelerated consumer desires and tastes.

This study attempts to show Marketing innovation role in increasing company's competitiveness in Algerian most important service sector which knows a large competition rhythm acceleration.

Attention is concentrated on the study's first variable (Marketing Innovation) which means creation and application of new ideas in all Marketing Mix Service.

And to measure it's effects on the second variable (Competitivy) seven different hypothesis were Conceived in attemption to know creativity effects in all Mix Marketing service on company' s Competitiveness .

These hypotheses were examined through a Questionnaire distributed on a customer Sample of sector Operators: Mobilis - Djezzy – Ooredoo – in 240 copies chosen randomly.

The analysis leads to a whole of results which could be summarized generally in the existence of a Positive relationship between creativity in Mix Marketing Service and company' s competitiveness Because of : Offer diversification, Price adequation, Timelimit reduction, Mark positioning Image , Amelioration Offer, Quality level amelioration and Rapid reaction (Fast reply).

So through that the role of marketing creativity in increasing company's competitiveness is clearly certified by making some competitive advantages which leads to realize the essential objective of all companies which is: **Satisfying Customers**.

الفهرس

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
المقدمة العامة	
أ مقدمة	
ب إشكالية الدراسة	
ج فرضيات الدراسة	
د نموذج الدراسة	
د أهمية الدراسة	
هـ أهداف الدراسة	
هـ الدراسات السابقة	
ن صعوبات الدراسة	
س منهجية الدراسة	
ع هيكل الدراسة	

الفصل الأول: الابتكار التسويقي

تمهيد	018
المبحث الأول. أدبيات البحث	019
1. تحديد مفاهيم : الابتكار، الإبداع والاختراع	019
2 . توضيح الفرق بين: الابتكار والمنتج الجديد	021
3. التفريق بين: الابتكار التسويقي، التسويق الابتكاري وتسويق الابتكار	021
المبحث الثاني. مصادر الابتكارات	023
1. التكنولوجيا	023
2. الاستعمال	023
3. النموذج الاقتصادي	024

024	4. السيورة.....
025	المبحث الثالث. المقاربات الأساسية للابتكارات.....
025	1. دفع التكنولوجيا.....
027	2. سحب السوق.....
028	المبحث الرابع. أبعاد وأنواع الابتكار.....
028	أولا. أبعاد الابتكار.....
028	1. الحدائة.....
028	2. التميز.....
029	ثانيا. أنواع الابتكارات.....
029	1. ابتكار القطيعة.....
029	2. ابتكار الاستمرارية.....
030	3. تصنيفات أخرى للابتكارات.....
030	أ. التصنيف المبني على التكنولوجيا والعادات الاستهلاكية.....
032	ب. التصنيف على أساس معايير الاستهلاك والإدراك.....
033	المبحث الخامس. ردود أفعال المستهلكين تجاه المنتجات المبتكرة.....
034	1. أسباب اهتمام المستهلكين بالابتكارات.....
034	2. هل يؤدي طرح منتج جديد الى خلق حاجة جديدة؟.....
035	3. المحفزات الكامنة وراء قبول الابتكارات.....
038	4. عوائق قبول الابتكارات.....
041	5. مراحل تلقي الابتكارات.....
043	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: دور التسويق في سيورة الابتكار ومجالات الابتكار التسويقي

045	تمهيد.....
046	المبحث الأول. مراحل سيورة الابتكار في التسويق.....
047	1. دور التسويق في كل مرحلة.....
048	2. الانتقال من مرحلة إلى أخرى.....

052	3. صعوبة توقيف المشاريع والتقيد بها.
053	4. عوامل تعزيز التقدم في سيرورة الابتكار.
054	المبحث الثاني. العوامل المؤثرة على سيرورة الابتكار في المؤسسات.
054	1. درجة حداثة المنتج.
059	2. مستوى الانسجام بين مشروع الابتكار والنشاطات السابقة للمؤسسة.
063	3. ثقافة المؤسسة.
066	4. آجال تطوير المنتجات الجديدة.
068	المبحث الثالث. الابتكار التسويقي: مجالاته ومتطلباته.
068	1. مفهوم الابتكار التسويقي.
069	2. أهمية الابتكار التسويقي.
070	3. مجالات الابتكارات التسويقية.
070	أ، الابتكار التسويقي في مجال السلع والخدمات.
073	ب، الابتكار التسويقي في مجال التسعير.
075	ج. الابتكار التسويقي في مجال التوزيع.
076	د. الابتكار التسويقي في مجال الترويج.
078	4. متطلبات الابتكار التسويقي.
084	المبحث الرابع: أساليب تقييم الأداء في مجال الإبتكار التسويقي.
090	خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: علاقة الابتكار التسويقي بالتنافسية

093	تمهيد.
094	المبحث الأول. مفاهيم أساسية حول التنافسية.
096	1. مفهوم التنافسية.
096	2. مؤشرات قياس التنافسية.
098	المبحث الثاني. الميزة التنافسية.
098	1. مفهوم الميزة التنافسية.
100	2. دورة حياة الميزة التنافسية.

102.....	3. أنواع الميزة التنافسية.....
104.....	المبحث الثالث. ضرورة الابتكار من أجل استمرارية التنافسية.....
105.....	1. أمثلة عن مؤسسات عالمية.....
106.....	2. ارتفاع نسبة الإرهاصات.....
107.....	3. السر وراء نجاح بعض المؤسسات وفشل الأخرى.....
111.....	4. الجوانب التي من خلالها يدعم الابتكار التنافسية.....
114.....	خلاصة الفصل الثالث.....

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال في الجزائر

- دراسة ميدانية للمتعاملين: موبيليس، أوريدو وجيزي-

116.....	تمهيد.....
118.....	المبحث الأول: تقديم عام لعروض المتعاملين.....
124.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
127.....	المبحث الثالث: نموذج الدراسة.....
131.....	المبحث الرابع: نتائج الدراسة.....
153.....	النتائج والتوصيات.....
156.....	آفاق البحث.....
158.....	الخاتمة.....
160.....	المراجع.....
168.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

042.....	الجدول رقم 01 :مراحل تلقي الابتكار.....
059.....	الجدول رقم 02 : سيرورة ابتكار الخدمات.....
122.....	الجدول رقم 03 : عرض تسعيرة 100دج.....

- الجدول رقم 04 : عرض تسعيرة 1000 دج..... 123
- الجدول رقم 05 : عرض تسعيرة 2500 دج..... 123
- الجدول رقم 06 : حدود مقياس أبعاد المتغير المستقل..... 129
- الجدول رقم 07 : حدود مقياس أبعاد المتغير التابع..... 130
- الجدول رقم 08 : الاستبيانات المعتمدة في التحليل الاحصائي..... 131
- الجدول رقم 09 : نمط الإشتراك..... 132
- الجدول رقم 10 : أغراض الإستعمال..... 133
- الجدول رقم 11 : درجات الموافقة للمقياس الخماسي المعتمدة..... 134
- الجدول رقم 12 : الإبتكار التسويقي في المنتجات والخدمات..... 134
- الجدول رقم 13 : الإبتكار التسويقي في التسعير..... 136
- الجدول رقم 14 : الإبتكار التسويقي في التوزيع..... 137
- الجدول رقم 15 : الإبتكار التسويقي في الترويج..... 138
- الجدول رقم 16 : الإبتكار التسويقي في السيرورات..... 139
- الجدول رقم 17 : الإبتكار التسويقي في أداء الأفراد..... 141
- الجدول رقم 18 : الإبتكار التسويقي في الجوانب المادية..... 142
- الجدول رقم 19 : مدى تحقيق ميزة التنويع والتميز..... 143
- الجدول رقم 20 : مدى تحقيق ميزة ملاءمة الأسعار..... 145
- الجدول رقم 21 : مدى تحقيق ميزة الجودة والتنوعية..... 146
- الجدول رقم 22 : مدى تحقيق ميزة تقليص الآجال..... 147
- الجدول رقم 23 : مدى تحقيق ميزة تموقع العلامة وتحسين الصورة..... 149
- الجدول رقم 24 : مدى تحقيق ميزة مرونة التكيف..... 150

الجدول رقم 25: مدى تحقيق ميزة سرعة الاستجابة.....152

فهرس الأشكال

الشكل رقم 01 : الأصناف المختلفة للابتكارات.....031

الشكل رقم 02 : المراحل الأساسية لسيرورة الابتكار.....046

الشكل رقم 03 : سيرورة القمع.....050

الشكل رقم 04 : سيرورة المخروط المتدرج.....051

الشكل رقم 05 : علاقة الابتكار بالجزء السوقي المستهدف باستخدام مصفوفة: Ansof.....061

الشكل رقم 06: مؤشرات التنافسية.....097

الشكل رقم 07 : دورة حياة الميزة التنافسية.....101

الشكل رقم 08 : صيغ وأسعار الدفع المسبق.....120

الشكل رقم 09: الاشتراكات الشهرية حسب الخدمات.....121

الشكل رقم 10: نموذج الدراسة.....128

فهرست الملاحق

الملحق رقم (1): الاختراع، الابتكار والمنتج الجديد.....168

الملحق رقم (2): من المنبع إلى المصب.....169

الملحق رقم (3): دفع التكنولوجيا.....170

الملحق رقم (4): سحب السوق.....171

الملحق رقم (5): عوامل الابتكار التنظيمي.....172

الملحق رقم (6): خصائص التنظيم الذي يسهل سيرورة الابتكار.....173

الملحق رقم (7): جزائري يبتكر جهازا لاقتصاد الإنارة العمومية.....174

175..... الملحق رقم (8): لا للتجميل

176..... الملحق رقم (9): الاستبيان

.....

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

لقد أصبحت المنافسة من أهم العناصر الفاعلة في النظام الاقتصادي الجديد، الذي يعتمد على الإبداع والتطوير التكنولوجي وتحديد الأساليب الإدارية والفنية بغرض التسيير من منظور الجودة وإدارة المعرفة، وقد تمكنت العديد من المؤسسات من امتلاك مزايا تنافسية على مستوى الأسعار أو جودة المنتجات وتنويعها بالاعتماد على استراتيجيات مختلفة، ومع ذلك بقيت مهددة بفقدانها لاعتبارات عديدة، كانتشار التكنولوجيا وسرعة انتقال المعلومات، مما جعل وصول المنافسين إلى نفس التميز أمرا سهلا في أغلب الأحيان.

وعليه، فإن ما تواجهه المؤسسات اليوم هو كيفية الحفاظ على تميزها من خلال البحث عن المصادر التي تمكنها من تحقيق تنافسية دائمة، وليست مؤقتة، لأن عمر المزايا محدود وتقليدها أصبح مسلما به في مجال المنافسة. ومن أهم مصادر التميز الدائم -في ظل اقتصاد المعرفة- الابتكار، الذي يسمح ببعث منتجات جديدة باستمرار في إطار مواكبة التطور التكنولوجي والتكيف مع تغير الرغبات.

وفي هذا الإطار برزت دراسات عديدة في طرق الابتكار ومصادره ومتطلبات الاعتماد عليه كثقافة المؤسسة وإستراتيجية تنافسية فعالة، أصبح تبنيها أمرا ضروريا لضمان استمرارية تنافسية المؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الوقوف على أسس بناء ابتكارات تسويقية، وكيفية إدماج التسويق في سيرورات الابتكار، وبيان الجوانب الإدارية والتنظيمية ذات الصلة بها، مثل تبني ثقافة الابتكار، وأدوار الوظائف الأساسية المسؤولة عن اعتماد المشاريع الابتكارية كوظيفة البحث والتطوير، وضرورة التنسيق بينها وبين وظيفة التسويق بشكل فعال لضمان تدعيم التنافسية باستمرار.

ولبلوغ هذا الهدف، فإننا نفترض من خلال هذه الدراسة أن تحقيق التميز الدائم في حقل المنافسة يقتضي اعتماد المؤسسات على الابتكار بشكل عام وعلى الابتكار التسويقي على وجه الخصوص، هذا الأخير الذي يتطلب التنسيق الجيد بين إستراتيجية الإدارة العليا وكل من وظيفتي البحث والتطوير، والتسويق بشكل متوازن، لأن إهمال دور إحدى الوظيفتين سيؤدي إلى فشل المنتج الجديد، وهذا ما يؤكد استحالة الاستغناء عن دور التسويق كمصدر أساسي للأفكار، ومسوقا للابتكارات في كل الأحيان، فارتباط الابتكار بالتسويق وثيق، والنجاح التجاري لأي منتج جديد مهما كان مصدره يتوقف بشكل أساسي على وظيفة التسويق، ولقد تم التركيز على مصطلح: **الابتكار التسويقي** كمتغير أول للبحث والذي يعني توليد وتطبيق الأفكار الجديدة في كل الأنشطة التسويقية من ترويج، تسعير، توزيع وتصميم وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

وأما الدراسة الميدانية فستتم معالجتها باستخدام أداة الاستبيان ، وقد تم اختيار متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، نظرا لاعتبارات عديدة ، أهمها: نشاط هذه المؤسسات في سوق وطني سريع النمو ويتسم بالمنافسة، و يشهد طرح العديد من الابتكارات - لأن خدمة الهاتف النقال أساسا ترتبط بتكنولوجيات الاتصال-، التي تعرف تطورا سريعا، وابتكارات مستمرة في مجال هذه الخدمة، مما يجعل هذا القطاع أكثر ملاءمة لاختبار فرضيات الدراسة.

إشكالية الدراسة:

إن مسألة استدامة الميزة التنافسية هي مسألة نسبية ، نظرا لارتباطها بالوقت وردود أفعال المنافسين والأكثر من ذلك تطور رغبات الزبائن، مما يجعل عمر الميزة التنافسية قصيرا، فلم يعد التقليد ومجرد التحسين كافيا للحفاظ على تنافسية المؤسسة، فالمؤسسات الرائدة هي التي تحدث التغيير بدل انتظاره من الآخرين.

وحيث أن التغيير صار ضروريا في مجال المنافسة ، فقد أصبح تبني إستراتيجية الابتكار أمرا لا مناص منه في كل السياسات التسويقية، وقد أدى هذا الاتجاه إلى ظهور الاهتمام المتزايد بوظيفة التسويق التي تلعب دورا أساسيا في كل سيرورات الابتكار، ففي كل الحالات لا يمكن الاستغناء عن بحوث التسويق في جمع المعلومات واقتراحات الزبائن، وتوجيه باقي الوظائف داخل المؤسسة لتقديم ما يتوافق ورغبات الأسواق المستهدفة. إن هذا التكامل والتداخل بين التسويق والابتكار داخل المؤسسة أفرز مجالات عديدة للابتكار تتعدى المنتجات والخدمات إلى باقي عناصر المزيج التسويقي وترتبط أساسا بالأنشطة التسويقية وهو ما اصطلح عليه الباحثون بالابتكار التسويقي.

وضمن هذا السياق، فإن الحديث عن أهمية الاعتماد على الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي للمؤسسات المتنافسة يقودنا إلى إبراز معالم الإشكالية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يؤثر اعتماد المؤسسة الاقتصادية على الابتكار التسويقي في مستوى تنافسيتها، وما مدى هذا التأثير لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؟

ويتفرع عن هذا الإشكال بعض الأسئلة الفرعية، وهي:

- ما المقصود بالابتكار التسويقي وما هو الفرق بينه وبين تسويق الإبتكار؟
- ما هي العلاقة بين الابتكار والتسويق، وماهي مجالات الابتكارات التسويقية؟
- كيف يمكن قياس تأثير الابتكار التسويقي على مستويات تنافسية المؤسسات الخدمية؟
- وما مدى تأثير الابتكار التسويقي في خدمات الهاتف النقال على تنافسية المتعاملين في الجزائر من وجهة نظر الزبائن ؟

فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل إشكالية الدراسة ومعرفة العلاقة السببية بين المتغيرين (الابتكار التسويقي وتنافسية المؤسسة) اختبار صحة الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الأساسية للدراسة:

• تحقق المؤسسة تنافسية دائمة إذا اعتمدت بشكل أساسي على الابتكار التسويقي من خلال تحقيق مزايا تنافسية تدعم مستويات الرضا لدى الزبائن.

➤ الفرضيات الفرعية:

1- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والخدمات على تنافسية المؤسسة من خلال التميز والتنوع في العروض مقارنة بالمنافسين.

2- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال التسعير على تنافسية المؤسسة من خلال ملاءمة الأسعار لتوقعات الزبائن.

3- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال التوزيع على تنافسية المؤسسة من خلال تقليص آجال تسليم المنتجات وتقديم الخدمات.

4- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال الترويج على تنافسية المؤسسة من خلال تحسين صورة المؤسسة وتعزيز تموقع العلامة في أذهان المستهلكين.

5- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد على تنافسية المؤسسة من خلال تحسين مستويات الجودة والتنوعية.

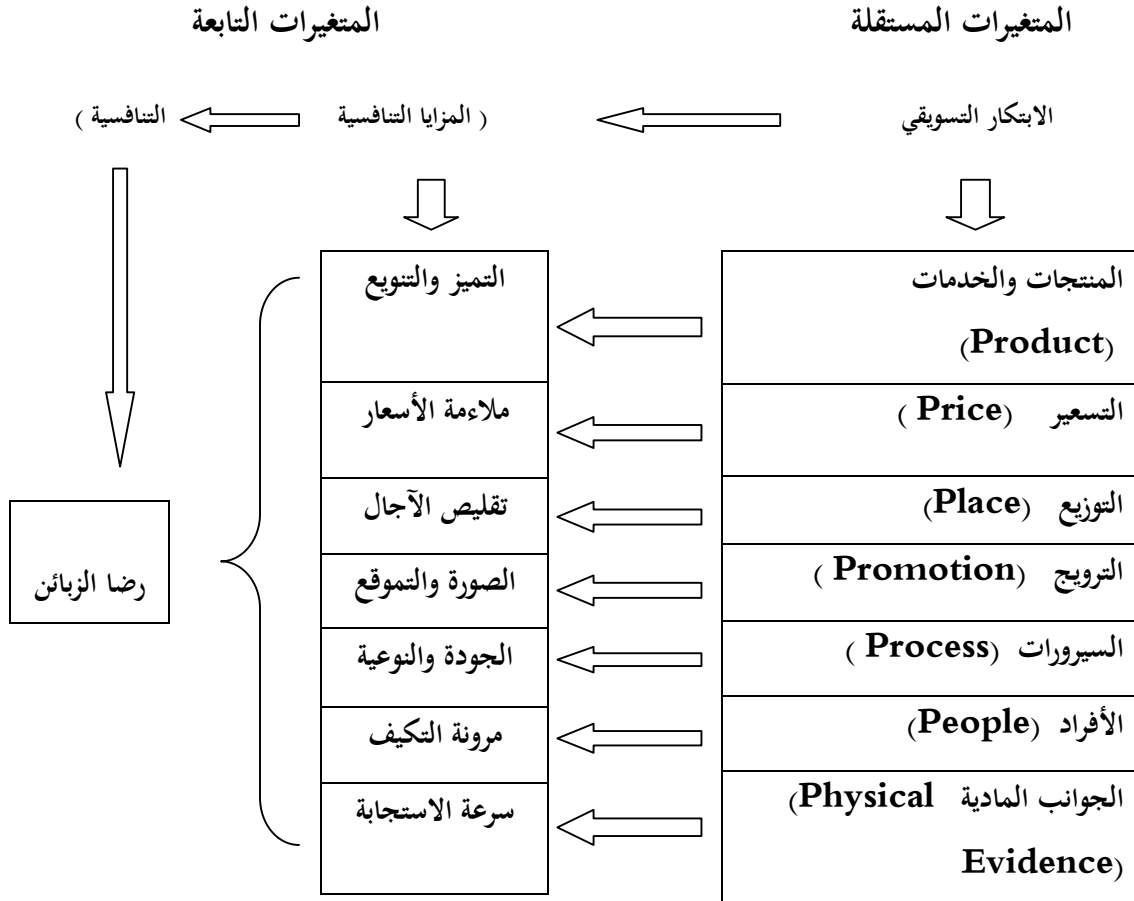
6- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال السيوررات التنظيمية على تنافسية المؤسسة من خلال المرونة في التكيف مع المستجدات.

7- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال الجوانب المادية على تنافسية المؤسسة من خلال السرعة في الاستجابة للطلبات وتطوير الابتكارات.

نموذج الدراسة:

ومن أجل توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبالإعتماد على الفرضيات، تمت صياغة النموذج الموالي:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على فرضيات الدراسة.

أهمية الدراسة:

من الضرورة الإحاطة بالأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة ، حيث تبرز أهميتها ضمن

المجالات التالية:

1- تعتبر هذه الدراسة بمثابة محاولة لبناء مقارنة تسييرية جديدة ، تركز على ضرورة إدماج التسويق في جميع

سيرورات الابتكار لضمان نجاح المنتجات الجديدة باستمرار عن طريق " الابتكار التسويقي".

2- الوقوف على مدى أهمية الابتكار التسويقي لضمان استمرارية تنافسية المؤسسة.

3- المساهمة في تحسيس مديري المؤسسات الاقتصادية بأهمية الاعتماد على الابتكار التسويقي كأصل يبني عليه التميز التنافسي بشكل دائم.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- 1- محاولة استقراء بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن سيرورات الابتكار وربطها بمؤشرات التنافسية .
- 2- إبراز مفهوم واضح وشامل للتنافسية وتحديد مؤشرات قياسها وأوجه تأثيرها بالابتكارات التسويقية الجديدة.
- 3- الإسهام في دراسة وتقييم بعض المؤسسات الاقتصادية المتنافسة في الجزائر من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من البحث إلى التعرف على بعض الدراسات السابقة في موضوع الابتكار التسويقي وتنافسية المؤسسة وبيان أهم النتائج المتوصل إليها، سواء أكانت أجنبية أو عربية. وذلك من أجل تحديد أوجه الاختلاف بينها وتوضيح ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها. وفي هذا الإطار، تم تقسيم هذا العنصر من الفصل الأول إلى قسمين: أما الأول، فتم التطرق فيه إلى الدراسات المنجزة في البيئة العربية، في حين تم تخصيص الثاني لدراسات البيئة الأجنبية، وفيما يلي، يأتي عرض مختصر لهذه الدراسات.

أولا. الدراسات العربية:

1. دراسة شفيق حداد وحمد الغدير، سنة (2003) بعنوان: "الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية : دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مديري شركات الأدوية الأردنية وكبار الموظفين لأهمية الابتكار التسويقي في صناعة الأدوية وأثره على نجاح الشركات وقدرتها على تقديم منتجات جديدة وتطوير منتجاتها الحالية استجابة لمتطلبات المنافسة الشديدة في هذه الصناعة. واعتبر الباحثان الابتكار التسويقي على أنه يمثل أحد أهم العناصر الأساسية المؤدية للنجاح في المؤسسات، والذي يحظى باهتمام واضح في الدول الصناعية المتقدمة. وركز الباحثان على أهمية ذلك ومواقف المسؤولين والأساليب المستخدمة لتشجيع الابتكار والإبداع التسويقي. وركزت الدراسة على التعرف على مدى إدراك مديري شركات إنتاج الأدوية في الأردن من حيث الجوانب التالية:



- أهمية الابتكار والإبداع التسويقي.
 - البعد التسويقي للابتكار والإبداع.
 - واقع وأفاق الابتكار والإبداع لدى الشركات الأردنية.
 - دور الابتكار التسويقي في تعزيز العلاقات بين شركات الأدوية الأردنية.
 - توفير قاعدة معلومات تهدف إلى مساعدة مديري الشركات على تبني الابتكار التسويقي.
- وأما مشكلة الدراسة فتمثلت في أن جميع شركات الأدوية الأردنية صارت تواجه منافسة شديدة في القطاع الخاص، نتيجة التقدم الهائل في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، مما جعل الكثير ينظرون إلى الأسواق العالمية على أنها واحدة ودفع بالشركات الأردنية إلى تبني الابتكار التسويقي لتعزيز تنافسيتها في الأردن والبلدان العربية وأما مجتمع الدراسة والعينة فتمثل في جميع شركات الأدوية الأردنية والبالغ عددها آنذاك : 17 شركة.
- وتوصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- اهتمام شركات الأدوية الأردنية بالبحث والتطوير، وتقديم المنتجات الجديدة والعمل على تطوير المنتجات الحالية، ولكنها لا تهتم كثيرا بالاستفادة من الأفكار.
 - متابعة شركات الأدوية الأردنية لما يحدث في الصناعة من اختراعات وابتكارات وتطورات، والاهتمام نوعا ما بمقترحات الأطباء والصيدالة فيما يتعلق بالأدوية.
 - وجود علاقة بين التفكير الإبداعي وأساليب البحث والتطوير.
 - وجود علاقة بين حجم الشركة واستخدامها لعنصر الابتكار.
- ومما يمكن ملاحظته حول الدراسة، ما يلي:
- لم تتم تغطية جميع الجوانب المرتبطة بالابتكار التسويقي، حيث تم التركيز فقط على معرفة مدى إدراك مديري شركات الأدوية الأردنية لأهمية الموضوع.
 - لم يتم التطرق للزبائن وإدراكهم للابتكار، وهم الطرف الأساسي في التعامل مع هذه الشركات. فقد تم تناول الموضوع من جانب المؤسسات فقط.

2. دراسة: الجياشي علي (2003)، بعنوان: " أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء".

تم التطرق في هذه الدراسة إلى حالة الابتكار في المؤسسات الأردنية ومدى انعكاسه على الابتكار التسويقي، وكان التركيز على شركات تكنولوجيا المعلومات التي تضم صناعة البرمجيات والاتصالات وشركات خدمة الإنترنت، وقد توصل الباحثان من خلال الفرضيات إلى وجود علاقة بين حالة الابتكار في المؤسسة والابتكار التسويقي

خصوصاً. وتكمن أهمية الدراسة في حاجة المؤسسات الأردنية للابتكار في ظل انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة. وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن العلاقة بين حالة الابتكار التسويقي والأداء المحقق في مختلف مستوياته. وشملت الدراسة الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، والتي تختص في مجال البرمجيات وخدمات الأنترنت والاتصالات، والتي بلغ عددها: 117 شركة، حسب بيانات جمعية تكنولوجيا المعلومات الأردنية:

(Information Technology Association – JORDAN)، والمنشورة على موقعها في الأنترنت.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- يتأثر أداء المؤسسة بحالة الابتكار التسويقي المستخدم، ويؤدي إلى تحسين أدائها.
- يعتبر الابتكار التسويقي في مجال البيع والتوزيع أهم العناصر فاعلية في الشركات.
- يوجد تأثير للابتكار في التوزيع والبيع على كل عناصر الأداء. وقد تبين أيضاً تأثيره الأقوى من بين باقي عناصر المزيج التسويقي على كل من الأرباح والمبيعات ومعدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية.

3. دراسة السرحان (2005)، بعنوان: " دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية من خلال الابتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات المصرفية، وفي الأسعار، الترويج والتوزيع. وبيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم من أجل تشجيع العاملين. وبيان دور إدراك الزبائن للابتكار والإبداع التسويقي وما يمكن أن توفره هذه المعلومات عن حاجاتهم لمساعدة إدارة البنك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار والإبداع التسويقي.

ومن أجل اختبار النموذج، عمل الباحث على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وتحليلها، وذلك بالاعتماد على عينة من المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني، والمكونة من (16) مصرفاً، وقد بلغ عدد العاملين (عينة الدراسة): 200.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الإبداع والابتكار التسويقي في التوزيع وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين إدراك الإدارة العليا للإبداع والابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدراك الزبائن للإبداع والابتكار التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
4. دراسة وفاء التميمي، سنة (2006) بعنوان: " أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الابتكار التسويقي: الابتكار على مستوى الأفراد، الإجراءات والتكنولوجيا. في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الخمس المشهورة: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف. وأجريت الدراسة في المصارف التجارية الأردنية، حيث صمم استبيان لهذا الغرض وتم توزيعه على عينة ملائمة تتكون من 520 فرداً، ولاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن ذكر ما يلي:

- وجود تأثير معنوي مجمل لعناصر الابتكار التسويقي في أبعاد جودة الخدمات المصرفية للمصارف التجارية الأردنية كما يراها المتعاملون معها.
- وجود تأثير معنوي لعنصر الابتكار على مستوى الأفراد والإجراءات في كل من الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة، والأمان.
- وجود تأثير معنوي لعنصر الابتكار التسويقي على مستوى الأفراد والتكنولوجيا من حيث التعاطف. ولكن لم يكن معنوياً على مستوى الإجراءات في جودة الخدمة.
- وجود تأثير معنوي لعنصر الابتكار على مستوى الأفراد في جميع أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

وقد تمت التوصية بضرورة تطبيق أسس الاختيار السليم للأفراد القائمين على تأدية الخدمة ودعمهم لأداء وظائفهم بكفاءة عند طلب الزبون للخدمة المصرفية، وتيسير إجراءات تقديم الخدمة بشكل فعلي من قبل الجهاز المصرفي، ومواكبة إدارة المصارف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية بهدف التأثير في الجوانب الملموسة والاعتمادية ومدى الاستجابة والأمان في جودة الخدمات المصرفية.

5. دراسة جابر العجمي، سنة (2011)، بعنوان: " دور الابداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية في البنوك التجارية الكويتية"، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك الكويتية من وجهة نظر موظفي دوائر التسويق، واقتصر الإبداع التسويقي كمتغير مستقل على ثلاث مجالات فرعية، وهي: البحث والتطوير، قاعدة المعلومات التسويقية وبيئة العمل. وتمثل المتغير التابع في جودة الخدمات المصرفية. وقد شملت الدراسة جميع البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددها (10)، وأما الأفراد الذين شاركوا في الدراسة فهم جميع موظفي دوائر التسويق لدى البنوك التجارية الكويتية وبلغ عددهم (145) موظفا. وقد طور الباحث استبيانا خاصا بهذا الغرض، واستخدما مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية : SPSS، ومنها طريقة المتوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي. وقد أفضت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التسويقي بمتغيراته المتمثلة في البحث والتطوير، قاعدة المعلومات التسويقية، بيئة العمل وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى الدلالة : $(0.05 \geq \alpha)$.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير متغيرات الإبداع التسويقي بمتغيراته (البحث والتطوير، قاعدة المعلومات التسويقية، بيئة العمل) وتحسين جودة الخدمة عند مستوى الدلالة : $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) لموظفي دوائر التسويق لدى البنوك التجارية الكويتية. وقدم الباحث بعض التوصيات ، من أهمها:
- ضرورة تفعيل كافة استراتيجيات الإبداع الابتكار من أجل رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.
- ضرورة الاهتمام بالعاملين على مستوى البنوك التجارية الأردنية.
- ضرورة تبني نظام حوافز مرنة وفعال يتضمن كافة أنواع المحفزات المادية والمعنوية مع مراعاة العدالة في التحفيز.

ثانيا. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة : (Andrews & Daniel)، سنة (1996) ، بعنوان: " البحث في التفكير التسويقي:

العوامل المؤثرة في برامج الإبداع التسويقي للمنتجات الناضجة":

« In Search of the Marketing Imagination : Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products »

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الابتكار في البرامج التسويقية المرتبطة بالمنتجات التي تمر بمرحلة النضج، وقد تم التوصل إلى أن ربحية المنتجات التي تتمتع بشهرة ومضى على وجودها فترة طويلة في السوق تتأثر بشكل كبير بدرجة تميزها عن المنتجات أو الخيارات البديلة للمنافسين، ولتحقيق هذا التميز المعنوي فلا بد من التطوير المستمر في البرامج التسويقية. وعلى الرغم من أن مراقبة السوق تكشف عن قلة أو نقص في الإبداع خاصة في الطريقة التي تسوق بها المنتجات في مرحلة النضج من دورة حياتها، إلا أن بعض المديرين قادرين على تصميم برامج تسويقية خلاقية لمنتجاتهم. وقد اختبرت الدراسة تأثير بعض الخصائص الشخصية ومنها: خصائص مدير الإنتاج والخصائص الموقفية لمراحل التخطيط على الإبداع.

وقد أظهرت النتائج أن الإبداع في البرنامج التسويقي هو محصلة مدخلات مرتبطة بالقدرات الفردية على حل المشكلات، كالمعرفة في مجال البيئة التسويقية، واختلاف أو تنوع الخبرات والمستوى التعليمي من جهة، والدافعية والرغبة في المخاطرة من جهة أخرى. بالإضافة إلى العوامل الظرفية كتوحيد الإجراءات المتبعة في التخطيط والتفاعل مع الآخرين وضغوطات الزمن أو عامل الوقت.

2. دراسة (Hadjimanolis ; Athanasions ; Dickson) سنة 2000، بعنوان: " استراتيجيات

الابتكار للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في قبرص "

« Innovation Strategies of SME in Cyprus »

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نموذج للابتكار مكون من ثلاث فئات، هم: السباقون للابتكار، المستجيبون وغير الابتكاريين، وحاولت إيجاد صلة بين حالة الابتكار وعدمه بالاعتماد على مؤشر الحصة السوقية ومعدل نمو المبيعات، إضافة إلى أثر الخصائص الديمغرافية على درجة الابتكار السائدة في المؤسسات ، وتم التوصل الى أن الفوارق بين الابتكاريين السابقين من حيث الحصة السوقية لم تكن مرتفعة، وأن الخصائص الديمغرافية ليست محددات رئيسية في تبني استراتيجيات الابتكار.

وأكدت الدراسة على وجود علاقة بين خصائص المديرين والتوجه الاستراتيجي الابتكاري، والتي ثبت تأثيرها في توجهات المديرين نحو الابتكار من عدمه، حيث كانت الدراسة استطلاعية أكثر مما هي سببية، وأجريت في جزرها على 125 شركة.

ويلاحظ على هذه الدراسة أنها ركزت فقط على اختبار نموذج للابتكار من خلال ثلاث فئات فقط، ولم تشمل مؤشرات عديدة لتقييم الابتكارات ترتبط بالميزانيات والتنظيم وكفاءات الأفراد، وغيرها.

3. دراسة (Song & Swink)، سنة (2002)، بعنوان: " الابتكار في التصنيع والتسويق واتصاله في مراحل متعددة من تطور المنتج الجديد":

« Marketing – Manufacturing Joint Innovation Across Stages – of new Product Development »

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة التطبيقية عرض حالة الابتكار التسويقي وابتكار المنتج بالذات من خلال عملية التكامل المتتابع بين عملية التصنيع بمراحلها المتعددة وحضور عنصر التسويق في كل مرحلة من مراحلها وصولاً إلى نجاح المنتج أو فشله في كل خطوة منه، وأكدت ضرورة ربط منافع المنتج بالتكاليف لمختلف مستويات الابتكار. ومن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:

- صحة العلاقة بين خاصية الابتكار في المنتج من خلال التصنيع والتسويق مع نجاح تلك المنتجات وتعاضل أدائها وتباين درجة النجاح بين المشاريع الابتكارية الجذرية وتلك ذات الابتكار التدريجي.
- ضرورة حضور عنصر التسويق في كل مرحلة من مراحل التصنيع للمنتجات لضمان نجاحها.
- التكامل بين عملية التصنيع والتسويق.

4. دراسة (Tollin , Carrin)، سنة 2002، بعنوان: " التواصل مع الزبون كاستراتيجية للأعمال بهدف تطوير المنتج":

« Customization as Business Strategy– A barrier the Customer Integration in Product Development »

تعتبر هذه الدراسة نظرية، وقد حاول الباحث من خلالها ، عرض أهمية الصلة بين المؤسسة والزبون ودورها في بناء إستراتيجية تسويقية تتصف بالابتكار والتكامل عند تصميم المنتجات، وشمل البحث الشركات متوسطة الحجم في قطاع تكنولوجيا المعلومات ، والمتخصصة في صناعة البرمجيات، وركزت على التواصل مع الزبون وإدارة حلقات الموردين، وانعكاس هذه العناصر على درجة الدافعية والقدرة على الابتكار.

وقد أبرزت الدراسة أهمية المعلومات من خارج المؤسسة واعتبرت المعرفة بمثابة ضرورة في بناء إستراتيجية التواصل والابتكار. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين إستراتيجية التسويق التي تتصف بالابتكار والتكامل وبرامج تطوير المنتجات.
- ضرورة التواصل مع الزبون من أجل دعم ابتكار وتطوير منتجات جديدة.
- التركيز على أهمية المعلومات الداخلية والخارجية لبناء علاقة مع الزبائن.

5. دراسة (Roberts) ، سنة (2003) بعنوان: " ديناميكية النشاط الإبداعي والميزة التنافسية : دراسة حالة البنوك الأسترالية":

« The Dynamics of Innovation Activity and Competitive Advantage – The case of Australian Retail Banking »

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ديناميكية النشاط الإبداعي والميزة التنافسية في البنوك الأسترالية، واختبار مدى تبني عمليات المنتجات الجديدة الابتكارية والإبداعية في البنوك الفرعية، حيث بينت الدراسة أن معظم مصادر نشاطات البنك الابتكارية والإبداعية كانت مصادرها الأساسية من خارج البنك، ويهدف البنك من ذلك إلى زيادة درجة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفي الأسترالي.

وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من البنوك التجارية الأسترالية، والبالغ عددها 24، والتي تمثلت في المجتمع الفعلي للدراسة، وتم توزيع استبيان على العاملين في هذه البنوك في الإدارة العليا والصفوف الأمامية والخلفية، وتم توزيع استبيان على الزبائن لمعرفة اتجاهاتهم حول حالة النشاط الابتكاري والإبداعي في هذه البنوك.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن ذكر ما يلي:

- وجود زيادة واستمرارية في النشاطات الابتكارية والإبداعية للمصارف التجارية الأسترالية ، ويوجد تحديد في نوع النشاط الابتكاري من أجل مواكبة التغيرات التي تحصل بسبب التطور التكنولوجي.
- وجود عدة منافسين في بيئة الأعمال المصرفية، ويثبت ذلك أن أداء البنك ووضعه المالي أفضل من البنوك الأخرى في البيئة التنافسية الأسترالية. وذلك من خلال القدرة على مواجهة المنافسة.
- يوجد أكثر من عملية ابتكارية وإبداعية، مما يؤدي إلى تحسين أداء البنك وتحقيق ميزة تنافسية عن الآخرين في العمل المصرفي.
- وجود إنفاق مالي من أجل الوصول إلى حالة الابتكار المصرفي.

6. دراسة (Subin & Workman)، عام (2004) بعنوان: " التوجه السوقي نحو ابتكار أداء المنتجات الجديدة في شركات التكنولوجيات المتطورة":

« Market Orientation Creativity in new Product Performance in Hight-Technology Firms »

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن اكتشاف مفاتيح النجاح في الشركات العاملة في قطاع التكنولوجيات المتطورة، وتوصلت إلى أن مفتاح النجاح هو في قدرة المؤسسات على ابتكار أفكار جديدة لمنتجات جديدة وتسويقها من خلال برامج تسويقية، في استجابة للمتغيرات الحاصلة في احتياجات السوق وأذواق المستهلكين. واهتمت الدراسة بالدور الوسيط الذي تلعبه المنتجات الجديدة والبرامج التسويقية لها بين توجه الشركات نحو السوق من جهة، ونجاح هذه المنتجات من جهة أخرى، واستخدم الباحثان أسلوب المعاينة على مرحلتين، وذلك لتفادي حدوث أي نوع من التحيز عند قياس الابتكار وأداء المنتجات الجديدة وتم جمع بيانات من 312 فردا من المدراء وقادة الفرق لتطوير منتجات جديدة.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، ما يلي:

- يقوم الابتكار في المنتجات الجديدة والبرامج التسويقية بدور المتغير الناقل للعلاقة بين التوجه السوقي للشركة من جهة ونجاح المنتجات الجديدة من جهة أخرى.
- يعد بعد القيمة الأهم في الابتكار لأنه ساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات وله أهمية تسبق بعد الحداثة بالنسبة للابتكارات الجديدة من المنتجات.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن سابقتها في جوانب مختلفة، يمكن اختصارها في العناصر التالية:

أولا: تتميز هذه الدراسة بالتفصيل في الجانب النظري والتعمق أكثر في البحث حول بعض الجوانب المرتبطة بالابتكارات داخل المؤسسات، والتي لم يتم ذكرها في الدراسات السابقة، مثل البحث في أهم المصادر والمقاربات والتصنيفات، فضلا عن تحديد أسباب اهتمام المستهلكين بها لمحاولة لفهم ردود أفعالهم تجاهها، وهذا يسهل على رجال التسويق تحديد مراحل التلقي واكتشاف عوائق ومحفزات تقبلها في الأسواق.

ثانيا: وتتميز الدراسة أيضا بإدراجها لدور التسويق في سيرورات الابتكار، وبيان أهميته في كل مرحلة من عملية الابتكار وهو ما يعرف بمصطلح: "تسويق الابتكار"، وهو ما تم ذكر الفرق بينه وبين المتغير الأساسي للبحث:

"الابتكار التسويقي" في الفصل الثاني من الدراسة، وكان الهدف من ذلك الحرص على بيان الأهمية البالغة لدور التسويق في مواكبة الابتكارات بأنواعها وليست التسويقية فحسب، وتم التأكيد على ذلك بإدراج أمثلة عن مؤسسات عالمية ومشاريع جديدة عرفت الفشل بسبب التقصير في الجانب التسويقي.

ثالثا: وتميزت الدراسة أيضا بالتطرق إلى أساليب تقييم الأداء في مجال الابتكارات التسويقية بالتحديد، من خلال إدراج نموذج المؤشرات وأسلوب المراجعة بالتفصيل. وهي الطرق التي تم اقتراحها في آفاق البحث للدراسات المقترحة حول الابتكار التسويقي وفق منهج دراسة الحالة والمقابلة المباشرة في الجانب التطبيقي.

رابعا: وما تميزت به هذه الدراسة أيضا، هو تفردنا بالتطرق لجوانب تأثير الابتكار في التنافسية، من خلال استقراء بعض المراجع المتخصصة واستنباط ما يعرف بالاستراتيجيات التنافسية للابتكار (**Les stratégies Concurrentielle de l'innovation**)، مثل: توسيع حجم السوق الإجمالي، زعزعة القطاع، تغيير إدراك المنتجات الحالية وخلق ديناميكية تنافسية جديدة. وهو ما يثبت نظريا ويدعم صحة الفرضيات المعتمدة في الجانب التطبيقي.

خامسا: ومما يميز هذه الدراسة تطرقها في الجانب التطبيقي للابتكار التسويقي في قطاع الاتصالات الذي يعرف وتيرة كبيرة من التنافس في السوق الجزائري، على خلاف الدراسات السابقة التي اهتمت في أغلبها بالقطاع البنكي، وشركات صناعة الأدوية، ومن جهة أخرى تناولها لتسويق خدمات حديثة في هذا السوق ومواكبتها للعروض الابتكارية للمتعاملين التي تزامنت مع الإطار الزمني للدراسة.

صعوبات الدراسة:

واجه الباحث صعوبات مختلفة أثناء القيام بالبحث، يمكن اختصارها في نقاط، هي:

1. قلة المراجع التي تتضمن موضوع البحث (الابتكار التسويقي). وخاصة الكتب، وهذه الندرة لم تقتصر فقط على المراجع العربية بل حتى على الأجنبية منها، فالغالبية منها يتطرق الباحثون فيها إلى الابتكار عموما داخل المؤسسات، وسيوررات الابتكار والجوانب التنظيمية والثقافية التي تندرج ضمن متطلبات الابتكار، أو تسويق الابتكار (أي دور التسويق في تصريف المنتجات الجديدة)، مما اضطر الباحث إلى طلب تعديل العنوان إلى: تسويق الابتكار بدل: الابتكار التسويقي... وللأسف قوبل طلبه بالرفض.

2. وأمام هذه الندرة التي أثرت على الجانب النظري، برزت صعوبة تقييم الابتكارات التسويقية لدى المؤسسات الجزائرية، إذ أن موضوع الابتكار أساسا يرتبط بمناخ أعمال يتسم بالمنافسة وهذا الأخير يكاد يكون منعدما في أغلب القطاعات الاقتصادية في الجزائر، وعليه فإن اختيار متعاملي الهاتف النقال كان بدقة وعن قصد، لأنها المؤسسات الوحيدة تقريبا التي تطرح منتجات وخدمات جديدة باستمرار بسبب حداثة الخدمة في حد ذاتها بالنسبة للسوق الجزائرية، وتزامن البحث مع عروض الجيل الثالث والرابع (3G و 4G).

ومن جانب آخر، فإن ربط العروض الجديدة بالتنافسية يقتضي المقارنة بالمنافسين والحصول على معلومات تعد في نظر المسؤولين سرية لارتباطها بمشاريع مستقبلية وخوفا من التسرب والتقليد، وتقتضي الحصول عليها من الإدارات المركزية في الجزائر العاصمة، مما دفع الباحث إلى اختيار الأسلوب المتناول والأسهل لإكمال البحث، وهو تقييم ابتكارات المتعاملين من خلال استقصاء الزبائن والذي يرتبط تقريبا بمؤشرات: الرضا، تموقع العلامة وصورة المؤسسة. لأن باقي المؤشرات كرقم الأعمال، وعدد براءات الاختراع ونسبة الابتكارات التسويقية وسيوروات الابتكار وعدد مشاريع التطوير وغيرها، تتطلب منهج دراسة الحالة والقدرة على الحصول على مثل هذه المعلومات.

منهجية الدراسة:

إن الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية ستكون بإتباع منهج الوصف بغرض التحليل والوصول إلى نتائج، وذلك بالاعتماد على البيانات المستقاة من مصادر متعددة مثل الكتب التي لها علاقة بالموضوع، المجالات المتخصصة، وبعض المواقع الرسمية على شبكة الإنترنت. وذلك من أجل عرض مختلف الأفكار والمقاربات المتعلقة بالتنافسية، الابتكار والابتكار التسويقي. وسيتم أيضا الاستعانة بأداة الاستبيان وتحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية SPSS.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول: يشمل الأول مفاهيم الابتكار والابتكار التسويقي وعرض مختلف المصادر المؤدية إلى ابتكار منتجات وخدمات تسويقية جديدة. والفصل الثاني تم التطرق فيه إلى مجالات الابتكارات التسويقية في كل الأنشطة من إنتاج، توزيع، تسعير وترويج. وتضمن الفصل الثالث تحديد مؤشرات التنافسية وبيان الجوانب التي يؤثر من خلالها الابتكار التسويقي على تنافسية المؤسسة، واستنباط بعض النتائج النظرية الممهدة للاعتماد عليها في اختبار فرضيات البحث في الفصل الرابع التطبيقي الموالي.

وقد تضمن الفصل الرابع الجانب التطبيقي لعرض حالات متعاملي الهاتف النقال (موبيليس وأوريدو)، في محاولة لاختبار النتائج المستنبطة من الجانب النظري وربطها بالواقع التطبيقي، في إطار اختبار فرضيات الدراسة ثم عرض النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

الإبتكار التسويقي

تمهيد:

يأتي هذا الفصل كتقديم للجزء الأول من الدراسة، ويتضمن ضبط المصطلحات والمفردات ذات الصلة بالابتكار وإزالة اللبس عن التشابه بين البعض منها لتفادي الخلط وعدم التفريق بينها عند استخدامها في طيات البحث، ثم التطرق للإجابة عن أهم الأسئلة الجوهرية المرتبطة بالابتكارات، ويليهما بعض التفصيل لردود أفعال المستهلكين تجاه المنتجات الجديدة.

وتضمن هذا الفصل أيضا تفصيلا للعوائق التي تحول دون تلقي وقبول الابتكارات، إذ أن فهم سيورة التلقي هو المفتاح بالنسبة للمؤسسات الراغبة في طرح منتجات وخدمات جديدة، لأنه سيؤدي بها في النهاية إلى النجاح في تقديم ابتكارات ملائمة ومتطابقة إلى حد كبير مع تطلعات المستهلكين، ويجنبها المفاجأة في التعرض المحتمل للانتكاسات وعدم القدرة على مجابهة عروض المنافسين في مختلف الأسواق.

ولالإحاطة بكل هذه المواضيع ذات الصلة بالمتغيرات الأساسية للبحث، فقد تضمن هذا الفصل الثاني خمسة مباحث مختلفة، سنقوم فيما يلي بتقديمها بشيء من التفصيل والترتيب العلمي والمنهجي المناسب لتحقيق الغاية من هذا الجزء الأول من الدراسة.

المبحث الأول. أدبيات الدراسة:

1. تحديد مفاهيم: الابتكار، الإبداع والاختراع

لا يخفى عن الدارس للأبحاث والكتابات العربية وحتى الأجنبية التداخل والخلط -أحيانا - بين مصطلحات: الابتكار (Innovation)، الإبداع أو التجديد (Créativité) وأحيانا أخرى بينها وبين الاختراع (Invention).¹ فهناك من الباحثين من يستخدم مصطلحي: الابتكار والإبداع على أنهما مترادفين، غير أن آخرين يرون أن معنى الإبداع مرتبط بتوليد الأفكار الجديدة، أما الابتكار فيعني بجانب تجسيد الفكرة في شكل منتج أو خدمة جديدة وتأثيراتها الاقتصادية ويرتبط بالموارد الملموسة (المادية والبشرية)،² بل يتعداه إلى اكتشاف الأسواق وتحديد النظم الإدارية.

وإذا كان الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة فإن الابتكار هو التطبيق الخلاق لها.³ وإذا كان هذا التمييز بين الإبداع والابتكار كمراحل متعاقبة مقبولا في الماضي (عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يستمر لفترة طويلة قبل أن يتحول إلى منتج أو عملية جديدة، إذ كان هناك جهتان ذات علاقة بالابتكار: المبدع الذي يأتي بالفكرة والجهة أو المؤسسة التي تطبق)، فإن هذا التمييز لم يعد عمليا اليوم، لأن أغلب الابتكارات الجديدة تتم عبر المؤسسات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد.⁴

¹.أنظر الملحق رقم (1).

². نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص. 17-18.

³. Jean Brilman, Les meilleures pratique de management (Paris : ed.d'organisation, 2001), P. 193.

⁴. زكية مقرري وسامية لحول، 'مساهمة التسويق الابتكاري في استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية'، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد: 19 (ديسمبر 2008)، ص. 35.

ومن وجهة نظر تسويقية، فإن الابتكار يفيد في التوصل إلى الفكرة الجديدة وإلى المنتج الجديد وإلى السوق الجديدة، وهو نفس ما ذهب إليه الباحث (J.R.Schermerhom) وزملاؤه، الذين يعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة.¹

وقد يشمل الابتكار التقليدي، فقد أكد كلا من الباحثين: (A.B.Shami and J.B.Lau) ذلك عندما اعتبروا أنه قد يكون الابتكار تقليداً لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر، ويصبح تطبيقها فريداً عند وضعه في سياق جديد.²

ويجدر التنبيه إلى أنه ليس كل التقليد ابتكاراً، بل يجب التمييز بين التقليد الاستنساخي (Duplicated imitation)، والتقليد الابتكاري (Innovative imitation)، الذي يأتي بالجديد فيما يدخله من تحسينات على ما يقلده إلى الحد الذي يتفوق في حالات عديدة على المبتكر الأصلي.³ ولا بد من الإشارة إلى أن التقليد ليس هو النقيض للابتكار، وإنما النقيض هو: 'الجمود'، من خلال الحفاظ على الحالة القائمة في المؤسسة والسوق وعدم مواكبة التغيرات.⁴ فحسب أعمال الباحث: (S.P.Shmaars)، فإنه يمكن للمقلدين دخول السوق عند الأخذ بقاعدة: " قلد وحسن " (Imitate and improve).⁵

وأما الاختراع (Invention)، فينبثق عن العلم والاكتشاف.⁶ ويهدف إلى الوصول إلى فكرة فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، كما يركز على التأثيرات الفنية والجوانب غير الملموسة في توليد الأفكار كالوقت والعبقرية والتقدم الكلي للعلم.⁷ وعليه، يتضح أن مفهوم التسويق يرتبط

¹ . J.R.Schermerhom, **Organizational Behavior** (New York : John Wily and Sons, Inc ,1997), P.409.

² . A.B.Shani and J.B.Lau, **Behavior in Organization** (Chicago : Irwin, 1996), PP.14-15.

³ . نجم عبود نجم، "الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم" المجلة الدولية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي)، المجلد رقم 11، العدد 4 (ديسمبر 2006)، ص.231.

⁴ . زكية مقري وسامية لحول، مرجع سابق، ص.36.

⁵ . المرجع نفسه، ص.37.

⁶ . Manceau D et Le Nagard-Assayage E, **Le marketing de l'innovation**, Dunod, Paris, 2011, P. 12.

⁷ . زكية مقري وسامية لحول، مرجع سابق، ص.34.

يرتبط بالإبداع والابتكار وليس بالاختراع. وسيتم خلال هذا البحث استخدام مصطلح: 'الإبداع' على أنه مرادف للابتكار، وهذا من باب أن اقترانه بمصطلح: 'التسويق' يجعلنا نتكلم عن نقل الأفكار الجديدة إلى ميدان التطبيق وتحسيدها في الواقع العملي للمؤسسة وطرحها في الأسواق في شكل منتجات وخدمات جديدة.

2. توضيح الفرق بين الابتكار والمنتج الجديد:

إن مفهوم الابتكار (Innovation) والمنتج الجديد (Nouveau produit) قريبين جدا من بعضيهما، وحتى في بعض معاجم اللغة تم الربط بينهما ، كما هو شأن قاموس: (Le Robert) الذي أدرج مفهوم الابتكار على أنه : "عملية التجديد التي تهدف إلى تقديم شيء حديث"، فالمنتج الجديد إذن، هو نتيجة العملية فقط. وأما الابتكار فهو أوسع، إذ يشمل السيورة والنتيجة.¹

وقد يتم خلال هذا البحث -أحيانا- استخدام مصطلح الابتكارات للدلالة على المنتجات، الخدمات والأساليب الجديدة. والتي يطلق عليها كذلك في المراجع الأجنبية مصطلحات: (Nouveauté) و (Innovation)، أي حداثة أو شيء جديد.

3. تحديد مفاهيم: الابتكار التسويقي، التسويق الابتكاري وتسويق الابتكار

يتم في أغلب الدراسات باللغة العربية استخدام مصطلحي: الابتكار التسويقي (L'innovation marketing) والتسويق الابتكاري (Le marketing créatif) على أنهما مترادفين، كما أدرج ذلك الباحث: (نعيم حافظ أبو جمعة) في تعريفه للتسويق الابتكاري قائلا: " يقصد بالتسويق الابتكاري (أو الابتكار التسويقي) وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية".²

ويبدو ذلك واضحا من خلال أن الأول يعني: الابتكار الذي مصدره التسويق، وأما الثاني فيعني: التسويق المؤدي للابتكار. فالاختلاف بينهما لفظي فقط، إذ قد يوصف التسويق بأنه

¹ . Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.12.

². نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص.4.

ابتكاري أو الابتكار بأنه تسويقي، وما يهمنا هو أن كلاهما مشترك في نسبة الابتكار للتسويق. وبالتالي، سيتم استخدامهما خلال هذه الدراسة أيضا على أنهما مترادفين.

ولا يختلف مفهوم الابتكار التسويقي في جوهره عن الابتكار عموما أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، بحيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة، وينطبق عليه ما ينطبق على هذا أو ذاك، إذ يمكن إدخاله كنظام (Discipline) ويمكن تعلمه، وممارسته. ويشمل أحد عناصر المزيج التسويقي (Marketing Mix)، أو جميعها في آن واحد. وقد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق.¹ فهو لا يقتصر على مجال تسويقي معين وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية. وهناك العديد من الأمثلة الواقعية للتسويق الابتكاري في عالم الأعمال تثبت تطبيقه في العديد من المجالات التسويقية، سيتم التطرق إليها في مواضع لاحقة من البحث.

وأما المصطلح الثالث: تسويق الابتكار (Le marketing de l'innovation)، فهو أوسع من مصطلح الابتكار التسويقي، ويعني: تسويق الابتكارات بصفة عامة دون النظر إلى مصدرها سواء أكانت وظيفة البحث والتطوير أو التسويق. أي دور التسويق في سيرورة الابتكار داخل المؤسسة، والذي يظهر غالبا في مرحلة تجسيد الفكرة في منتج أو خدمة جديدة وتقديمها إلى السوق. إذ لا يمكن للمؤسسة الاستغناء بأي حال عن التسويق في إعداد العروض الابتكارية مهما كان مصدرها، فهو بمثابة العامل الأساسي وراء أي نجاح تجاري.²

وبناء على ما تقدم من إزالة الغموض واللبس عن التداخل بين المصطلحات السابقة ، فإنه سيتم استخدام الابتكار التسويقي للتعبير عن الابتكارات التي مصدرها التسويق ، وتكون في تصميم المنتجات وإعداد الخدمات إضافة إلى الابتكار في التسعير والتوزيع والترويج. وأما ' تسويق الابتكار ' ، فسوف يستخدم للدلالة على دور التسويق خلال كل مراحل سيرورة الابتكار من المنبع إلى المصب.³

¹. المرجع نفسه، ص.4.

². Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.12.

³. أنظر الملحق رقم (2).

المبحث الثاني. مصادر الابتكارات:

إن أنواع الابتكارات سواء في مجال السلع أو الخدمات كثيرة جدا، وقد ترتبط بصفة مباشرة بالمنتج إذا شملت إبداعا في التصميم أو المحتوى أو غير ذلك من الجوانب الملموسة، أو قد يكون ارتباطا غير مباشر فيما يتعلق بالنواحي غير الملموسة كطريقة الاستخدام أو نمط الدفع وغيره من المجالات ذات الصلة بالأنشطة التسويقية، والمتبع لأغلب العلامات المبتكرة والمسجلة في مختلف الأسواق بإمكانه استنباط أربعة مصادر أساسية مختلفة للابتكارات، هي¹:

1. التكنولوجيا (La technologie):

وتعتبر من أشهر المصادر وأكثرها ارتباطا بموضوع الابتكار على الإطلاق، وتمثل أحد أهم الأبعاد الثلاثة لمختلف المؤسسات الاقتصادية (البعد التكنولوجي، المادي والإنساني)، والحديث عن أهميتها ودورها في حقل المنافسة يطول، وعليه يمكننا الاقتصار على الإشارة إلى ارتباطها الوثيق -اليوم- بتطوير أغلب المنتجات والخدمات المعروفة، وقبل ذلك ارتباطها بمصالح البحث والتطوير (R&D) لدى جميع الشركات.

وتتصف العديد من المبتكرات-خاصة السلع- بتكنولوجيا حديثة كانت وراء ظهورها وتميزها عن باقي المنتجات، فعلى سبيل المثال، حققت مفاتيح (USB) قفزة نوعية عن باقي المنتجات المنافسة، مثل: (DVD و Disquette)، والتي كان مصدر ابتكارها: التكنولوجيا.

2. الاستعمال (L'usage):

لقد غيرت بعض الابتكارات طرق استعمال المنتجات أو تلقي الخدمات، والأمثلة على ذلك - اليوم - كثيرة، فلنأخذ مثلا: علب الفواكه المطبوخة (Compote à boire) التي يتم استهلاكها في شكل عصير، فقد حققت نجاحا كبيرا - ليس بسبب التكنولوجيا المعتمدة في تصنيعها-، وإنما لسهولة تناولها من طرف أطفال المدارس، وعلى وجه الخصوص أثناء فترات الراحة. وقد حققت بسبب هذا الابتكار في الاستعمال سوقا معتبرة ومنتوجا جديدا، نافس

¹ . Morand P et Manceau D , Pour une nouvelle vision de l'innovation, La Documentation Française, 2009, P .9.

وبشدة منتجات بديلة أخرى كالحلويات (Biscuits) ،¹ وأمثلة الابتكارات من خلال الاستعمال كثيرة.

3. النموذج الاقتصادي (Le modèle économique):

تعتمد الكثير من الابتكارات - اليوم - على تغيير النموذج الاقتصادي، والذي يعرف كذلك بمصطلح: (L'écosystème) ، ويقصد به مصدر الدخل أو المقابل من استخدام المنتج أو تقديم الخدمة. ومرد ذلك عدة أسباب، من بينها: أن من يدفع الثمن في بعض الحالات ليس بالضرورة هو المستخدم الفعلي للسلعة، وخير مثال على ذلك: الجريدة على الانترنت (Presse en ligne)، الممولة من طرف الإشهار. وقد يتم الاعتماد على الاشتراك (L'abonnement) في دفع الثمن بدل الشراء، مثل: ألعاب الفيديو على الانترنت، أو أن تقدم الخدمة الأساسية مجاناً (Freemium) في حين تطرح باقي الخدمات المتقدمة مقابل سعر معين، ويطبق هذا غالباً مع البرامج (Logiciels) مثل: برنامج (Acrobat).

4. السيرورة (Le processus):

تتمحور بعض الابتكارات حول سيرورة الإنتاج أو تقديم الخدمة في التميز عن المنتجات والخدمات المنافسة، ومثال ذلك اعتماد مطاعم: (Entrecôtes) في فرنسا على عرض وحيد (Menu unique) بسعر يبلغ حوالي 23 أورو، ويستطيع الزبون -فقط- اختيار نوع المشروب والفاكهة وطريقة إعداد اللحم . وتعد هذه الطريقة مختلفة ومبتكرة لأن التميز في سيرورة تقديم الخدمة جذري مقارنة بالمطاعم الأخرى. وأما الإيجابيات، فيمكن حصرها في تخفيض عدد المواد المكتملة في المطبخ (Ingrédients limités)، وطريقة إعداد بسيطة وسهلة ، وتلبية الطلبات بسرعة. وبالتالي، فإن تحقيق مثل هذا النجاح كان بالاعتماد على الابتكار في السيرورة التنظيمية.²

¹. Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.19.

². Morand P et Manceau D, Op.cit, P.19.

ويتغير دور التسويق حسب طبيعة الابتكارات، فإذا تطلبت التغيير في أنماط الاستعمال وأصبح قبول المنتجات الجديدة حساسا، فإن الثقل سيلقى على التسويق الذي سيلعب دورا مهما في تقريب تصور المنتج وشرح وتبسيط كيفية الاستعمال. وأما إذا تمحور الابتكار حول النموذج الاقتصادي أو سيرورة تقديم الخدمة، فإن دور التسويق سيكون التحليل وبالتفصيل لمصادر القيمة في كل مراحل النموذج. وفي حالة الابتكار المبني على التكنولوجيا، فإن وظيفة التسويق هي محاولة رصد مدى القبول لدى الزبائن المحتملين، ومن ثم العمل على تقديم المنتجات وفق نتائج الدراسات السابقة.

المبحث الثالث. المقاربات الأساسية للابتكارات:

قد يكون التطور التكنولوجي أو سيرورات الإنتاج - في العديد من الحالات - هو السبب وراء فسخ المجال لظهور الابتكارات. وعادة ما يتم وصف هذه الوضعيات بمصطلح: **دفع التكنولوجيا (Technology push)**، وأما الحالات الأخرى، فتترتب بدراسة السوق أو سلوك المستهلكين وتحليل ردود أفعالهم تجاه المنتجات الحالية، ومن ثمة استنباط أسس جديدة لطرح الابتكارات، فتوصف بمصطلح: **سحب السوق (Market-pull)**.¹ وفي ما يلي من المبحث، سيتم التطرق لكل من المقاربتين بشيء من التفصيل.

1. دفع التكنولوجيا (Technology - push) :

تنبثق سيرورة الابتكار - في إطار هذه المقاربة - عن إحدى التكنولوجيات الحديثة أو أي سبق تقني، ولا يلزم - غالبا - معرفة ما سيتولد عن تجسيد الفكرة من استخدامات ممكنة منذ البداية، ومدى أهميتها من وجهة نظر الزبائن. ويكون دور التسويق موجهها نحو التعريف باستخدامات هذه التكنولوجيا، وعن أي من تطلعات الزبائن سوف تستجيب، ثم القيام بإعداد مخطط لتقديم المنتج (Plan de lancement). وفي الأخير، يقتصر دور التسويق على شرح وإقناع الزبائن بمزايا المنتج الجديد، وحثهم على تجربته.

¹ . Veryzer R, «Discontinuous innovation and the New Product Development Process », Journal of Product Innovation Management, 15, 1998, PP.304-321.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة للابتكارات الجذرية المبنية على التكنولوجيا الحديثة، وما تحقّقه من قفزات نوعية في حقل المنافسة، إلا أن العديد منها تواجه صعوبات مختلفة في سبيل تحقيق نجاحات سوقية مؤكدة، وذلك للاعتبارات التالية:¹

- إن وظيفة البحث والتطوير لا تؤدي في الغالب إلى تجسيد منتجات جديدة، بل إن ما تولده في الأصل هو مجموعة اختراعات (Inventions) يمكن قياسها بعدد براءات الاختراع (Brevets)، لأن العمل على تطوير الاختراعات إلى ابتكارات ملموسة صعب ومعقد، والدليل على ذلك أنه في داخل الاتحاد الأوروبي - لوحده - فإن حوالي نسبة: 36 % من براءات الاختراع غير مستغلة. وقد بين أيضا استطلاع للرأي في الولايات المتحدة الأمريكية بأن حوالي: 58% من مسؤولي التسويق في أعلى المستويات وفي مختلف الشركات يعتبرون بأن وظيفة البحث والتطوير ليست مصدرا فعلا لتقديم منتجات مبتكرة. وتعد هذه الأرقام من العلامات التي تؤكد الحوار الصعب بين الباحثين في مصلحة البحث والتطوير (R&D) والمختصين في التسويق وصعوبة سيرورات الابتكار الناجمة عن التكنولوجيا.
- إنه لمن الصعب - فعلا- جعل كل المنتجات الناجمة عن التكنولوجيا الحديثة تتوافق وتتماشى مع التطلعات الحقيقية للمستهلكين، لأن الابتكارات التي ليس مصدرها التسويق تجعل دوره محصورا في المراحل الأخيرة من السيرة أو ما يعرف بمصب الابتكار: (L'aval de l'innovation)، وذلك من خلال إعداد مخطط تقديم المنتج.²

وفي حالات الابتكارات الجذرية (Innovations radicales)، فإن دراسة السوق أيضا تكون صعبة، لأن توقع التغيرات الجذرية للسلوكيات معقد. وما يمكن فعله في هذه الحالة، هو معرفة مدى اهتمام الزبائن بالمنتج الجديد، ثم اختيار توقع جيد يحمل قيمة مضافة من وجهة نظرهم. وأما الإشكال الذي يواجهه التسويق في هذه الحالة فهو ضرورة وصعوبة تقدير ردود أفعال المستهلكين. ومن الصعوبات الأخرى المرتبطة بمقاربة دفع التكنولوجيا، الاستثمارات المعتبرة في مجال الاتصال أثناء تقديم المنتج، لأن المؤسسة تجد نفسها أمام ضرورة توضيح أهميته إلى زبائن لم يشعروا بعد بالحاجة الملحة إليه، أو على الأقل حاجتهم ضمنية (Implicite) وليست ظاهرة.

¹ . Veryzer R, Op.cit, PP.304-321.

² . أنظر الملحق رقم (3).

وفي هذا السياق، نجد أن الكثير من المؤسسات تعيد تنظيم فريق البحث والتطوير عن طريق دمج أحد المسؤولين وتكليفه بالربط بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير. وتتمحور الصعوبة -هنا- في إيجاد الشخص المناسب للحوار والتنسيق بين الوظيفتين وفهم انشغالاتهم ونماذج عملهم.¹ وأما البعض من المؤسسات، فإنها تقحم طرفا ثالثا في المعادلة أو ما يصطلح عليه: (Structure tripartite)، وذلك حسب الوضعية، فقد يكون من مصلحة الشراء، التصنيع أو التصميم.

2. سحب السوق (Market-pull):

تكون وظائف المنتج الجديد محددة بدقة ومحصورة في الاستجابة لإحدى رغبات الزبائن عندما يكون مصدر الابتكارات نابعا عن وظيفة التسويق، أي من خلال: دراسة السوق، المراقبة المنتظمة لتطورات سلوكيات المستهلكين أو رصد الرغبات غير المشبعة. وعليه، يكون دور وظيفة البحث والتطوير منحصرا في العمل على إعداد ابتكار يلي هذه الحاجات المحددة. وأما دور التسويق لاحقا، فسيكون من خلال ضمان ملاءمة النماذج (Prototypes) لما هو محدد في دفتر الشروط الأساسي، وعدم الابتعاد عن فكرة الانطلاق من خلال كل فترات سيرورة الإنتاج، وأخيرا سيتحمل تحديد شروط وكيفية تسويق المنتج الجديد، والتي ستكون سهلة من باب أنه يجيب على حاجة تم تحديدها مسبقا.²

إن الميزة الأساسية للابتكارات الموجهة بالسوق هي سهولة التقديم، غير أن هذا لا يلغي بعض الصعوبات، والتي من بينها:

- صعوبة تنفيذ دراسة السوق المؤدية إلى الفكرة في عالم قلت فيه الحاجات غير المشبعة، وكثرت فيه مختلف العروض، حيث يتجه البحث إلى الحاجات غير المعلنة واللاشعورية، والذي يتطلب دراسات دقيقة للسوق.

¹ . O'connor C., « Market Learning and Radical Innovation », Journal of Product Innovation Management, 15, 1998, PP.151-166.

² . Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.25.

- إن اكتشاف البحوث التسويقية للحاجات لا يعني بالضرورة اكتشاف الحلول، وعليه، فإن المسؤولية ستلقى على عاتق المسؤولين داخل المؤسسة، وعلى وجه الخصوص: مصلحة البحث والتطوير من أجل تحويل الحاجة إلى فكرة عملية وبدقة.¹
- ويتوجب أيضا على كل المسؤولين الاهتمام بجانب الثقة والسرية خلال كل عملية الإعداد وحتى تقديم المنتج النهائي.²

المبحث الرابع. أبعاد وأنواع الابتكار

أولا. أبعاد الابتكار: إن المتأمل لأغلب الابتكارات يجد أنها تشترك جميعا في بعدين أساسيين ، هما:³

1. الحدائة (La récence) :

وتعني السبق في ظهور المنتج الجديد لفترة من الزمن قبل ظهور منتجات شبيهة منافسة.

ويظهر ذلك أكثر في الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي، والتي قد تستغرق وقتا طويلا في جعل المؤسسة تتفرد بقيادة السوق بمنتجات حديثة.

2. التميز (La différenciation) :

ويعني الاختلاف عن المنتجات الحالية ، ويعد هذا البعد استراتيجيا، إذ يمنح بعض الخصوصية للمنتج أو الخدمة، ويحدد أيضا درجة الإبداع. وقد تبنى هذه الخصائص على العديد من العناصر، مثل: التكنولوجيا في ابتكار (Skype) ، والأداء بالنسبة لتطوير (Microprocesseur) ، والتصميم الذي كان سببا في ظهور (Ipod) ، أو عناصر الإدراك المرتبطة بالعلامة مثل : مواد التجميل بالكافيار، والتي بيعت بأكثر من 340 أورو، أو النموذج الاقتصادي مثل: الجرائد المجانية الممولة بالإشهار ، وغير ذلك من عناصر التميز.⁴

¹ . أنظر الملحق رقم (4) .

² . Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.27 .

³ . Roerich G, « Nouveauté Perçu d'une Innovation », Recherche et Application en Marketing, 2, 1, 1987, PP.1-15.

⁴ . Roerich G, Op.cit, PP.1-15.

ثانيا. أنواع الابتكارات

إن الاعتماد على البعدين السابقين : (الحدائة والتميز)، يقود مسؤولي التسويق إلى التساؤل حول ما يعرف بدرجة الابتكار (Degré d' innovation) ، والتي تختلف من عرض إلى آخر، كما أن تحديد هذه الدرجة يعد مهما جدا ، لأن مستوى تلقي وقبول الابتكارات من طرف المستهلكين يكون تابعا لدرجة الحدائة. وسيتم التطرق إلى المسائل المرتبطة بتبني الابتكار في موضع لاحق من البحث.

وعموما، فإن مقارنة سحب السوق (Market-pull) تقود في الغالب إلى تحقيق ابتكارات الاستمرارية (Incrémentale أو Continuité) ، وأما مقارنة دفع التكنولوجيا (Technology – push)، فإنها في الغالب تؤدي إلى خلق ما يعرف بابتكارات القطيعة (Innovations de rupture)، أو ما يعرف كذلك بالابتكارات الجذرية (radicales).

وفي ما يلي، سوف يتم التطرق لكلا النوعين بشيء من التفصيل.

1. ابتكار القطيعة (Innovation de rupture):

ويطلق عليها أيضا تسمية: الابتكارات الجذرية (Innovations radicales)، وتشمل المنتجات الحديثة في كل من الجانب التقني والسلوكي، أي تتضمن تغيير كلا من وظائف المنتج واستعمالات المستهلك في آن واحد، ويرتبط هذا النوع من المنتجات بمخطر مزدوج ينبغي للمؤسسة أن تتحكم فيه، ويتعلق الأمر بالخطر التقني المتمثل في احتمال عدم تأدية المنتج لوظائفه على الوجه المرغوب، وأما الخطر الثاني فيرتبط بالجانب التجاري، وينحصر في أن المستهلك المستهدف قد يرفض تغيير عاداته الاستهلاكية ولا يتبنى الابتكار.¹

2. ابتكار الاستمرارية (Innovation de continuité):

إنه من النادر -في الحقيقة- أن تؤدي دراسة السوق إلى ابتكارات جذرية، ففي أغلب الأحيان تفرز أفكارا حديثة نسبيا ، وتتمحور أساسا حول تحسين المنتجات الحالية، أو تقود إلى

¹ . Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.30.

جيل جديد من نفس المنتجات الأصلية. ومن هذا المنطلق، فإن الابتكارات المرتبطة بتغيير أسلوب الاستعمال أو تعديل التصميم—مثلا—، لا تعد ابتكارات جذرية بل تتصف بالاستمرارية.¹

3 . تصنيفات أخرى للابتكارات:

ويمكن للباحث أيضا التفريق بين الابتكارات المتنوعة ضمن أنماط عديدة تتغير حسب معايير التصنيف المعتمدة، ونذكر منها مثلا:

أ. التصنيف المبني على التكنولوجيا والعادات الاستهلاكية:

يمكن استخدام المعايير الثلاث التي اعتمد عليها: Abell في تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية (DAS) للمؤسسة من أجل تحليل درجة الابتكار المرتبطة بمنتج معين ومعرفة مدى تأثيرها في تغيير سلوك المستهلكين،² وهي:

1) التكنولوجيا المستخدمة.

2) وظائف المنتج.

3) الأجزاء المستهدفة.

وبتجميع البعدين المرتبطين بالسوق: (الوظائف والأهداف)، في مؤشر مبني على تغيير السلوك المنتظر لدى الزبائن، فإننا نستطيع تحديد بعدين اثنين :

أولاً: درجة الابتكار التكنولوجي.

ثانياً: درجة الابتكار السلوكي (على أساس تغيير المنتج للعادات الاستهلاكية).

ومن خلال وضع درجتين لكل محور (جديد وقديم)، يمكن تحديد أربعة أنواع من الابتكارات، والتي تظهر في الشكل الموالي:

¹ . Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.31.

² . Ibid, P .30.

الشكل (01): الأصناف المختلفة للابتكارات

عادات الاستهلاك

جديدة	قديمة	
ابتكارات جذرية Innovations de rupture	الابتكارات السلوكية Innovations comportementale	قديمة
ابتكارات تكنولوجية Innovations technologique	ابتكارات الاستمرارية Innovations incrémentale	التكنولوجيا جديدة

Source : Manceau, D, op.cit. p 30

وفي ما يلي، بعض التفصيل للأجزاء الأربعة الناتجة عن هذا التقسيم:

1) الابتكارات الجذرية أو ابتكارات القطيعة:

وتتناسب مع المنتجات الجديدة في الجانبين: التقني والسلوكي، بسبب الاعتماد على تطور تكنولوجي أدى إلى تحسين الوظائف وتغيير الاستعمالات، ومثال ذلك: الهاتف المحمول عند أول ظهور له ، مقارنة بالهاتف الثابت، وقد سبق التفصيل في هذا النوع.

2) الابتكارات التكنولوجية:

وترتكز على تكنولوجيا جديدة، غير أنها لا تغير جذريا عادات المستهلكين، ومثال ذلك: إخراج جيل جديد من نفس نوع السيارات، متطور تقنيا ولكنه قد يحمل نفس اسم المنتج، كسيارات (Golf) الألمانية.

3) الابتكارات السلوكية:

وتؤدي إلى سلوكيات جديدة من دون الاعتماد على تغيير التكنولوجيا، ومثال ذلك: الظهور الأول لمشروب الياوورت (Yogourt à boire) الموجه للاستهلاك خارج المنزل-وربما أثناء المشي- ومن دون التقييد بملعقة وطاولة، ولا يتضمن هذا النوع من الابتكارات إلا الخطر التجاري.¹

4) ابتكارات الاستمرارية:

وتعرف أيضا بمصطلح: (Incrémentales)، وتعتمد على الاستمرارية في نفس المنتجات الحالية، من دون تغيير الأنماط السلوكية ولا التكنولوجيا المستعملة، ولا تتضمن أي خطر، فالتغيير قد يكون في شكل العبوة، الغلاف، التصميم، وغيرها. والأمثلة على هذا النوع من المبتكرات عديدة.

ب, التصنيف على أساس معايير الاستهلاك والإدراك:

ويستخدم هذا التصنيف على وجه التحديد في التسويق، وقد تم اقتراحه من طرف: Roberston²، ويعتمد على إدماج الابتكار ضمن ادراكات وسلوكيات المستهلكين من دون الالتفات إلى العامل التكنولوجي، وعلى هذا الأساس تم استخلاص ثلاثة أصناف:

1) ابتكارات اللااستمرارية (Discontinuité):

وتتناسب مع ابتكارات القطيعة السلوكية -المذكورة آنفا-، والمؤدية إلى التغيير الجذري لسلوكيات الاستعمال. وقد لا تتطلب تكنولوجيا حديثة. ومثال ذلك، سيارة: (Monospace Renault) ، ويتميز هذا النوع من الابتكارات بصعوبة الوصف من جانب الزبون لقيمة المنتج أو تشبيهه بعلامة سابقة، فعند سؤال الزبائن مثلا عن منتج: (Actimel) لمؤسسة: Danone، فإنه سوف يستخدم بعض العبارات مثل: ليس كالياوورت، ولا كالفواكه،

¹ . Manceau D et Le Nagard-Assayage E, op.cit, PP. 31-32.

² . Roberston T , Innovative Behavior and Communication , Holt, Rinehart and Winston, 1971.

ولا كالحليب...، وعموما تؤدي مثل هذه الابتكارات إلى ظهور أنماط جديدة مثل: (Monospace).

2) ابتكارات نصف استمرارية (Semi-continuité):

وقد لا يتم إدراك هذا النوع من جانب المستهلكين على أساس أنه ابتكار، بسبب اعتماده على تصميم أصلي، أو كونه يشبه منتوجا آخر، لأن الابتكار قد يكون في جانب الاستعمال. فمثلا: لم تختلف دراجات (VTT) في الأساس عن سابقتها، وإنما فقط من جانب توسيع جانب الاستخدام إلى إمكانية استعمالها في الطرق غير المعبدة.

3) ابتكارات الاستمرارية (continuité):

وتتناسب مع درجة ابتكار محدودة، وتسجل ضمن المعايير الحالية، ويكون جانب الابتكار مرتبطا بتحسين الأداء أو الظهور في شكل جديد أو استخدام تغليف جديد، ومثال ذلك، سيارة: (Citroëne C3)، أو شفرة الحلاقة الآلية (7730).¹

المبحث الخامس. ردود أفعال المستهلكين تجاه المنتجات المبتكرة

إن ما تم ذكره في المباحث السابقة حول الابتكارات كان منحصرا في النظر إلى الابتكارات من جانب المؤسسة فقط، وبالتالي، فإن هذا المبحث يأتي لمحاولة فهم الأسباب الكامنة وراء تلقي العروض الجديدة من جانب المستهلكين، مع مراعاة اختلاف درجة الابتكارات. فأولا: سيتم التطرق إلى محاولة فهم آلية التلقي الفردي للابتكار، ثم تليها دراسة كيفية انتشار الابتكار في جزء سوقي بالكامل، أي على مستوى المجموعة - سواء أكانوا أفرادا أو مؤسسات - وعلى مستوى وطني أو دولي وإنه لمن المهم جدا للمؤسسة فهم أسباب تلقي الابتكارات وآليات انتشارها من أجل التحليل الأفضل لكيفية التأثير الإيجابي على المستهلكين المحتملين وكيفية التواصل معهم، ومعرفة لأي منهم ستكون الأولوية في الاتصال وتحديد الوظائف التسويقية ذات

¹. Manceau D et Le Nagard-Assayage E, op.cit, P.32.

الصلة بالابتكار، وعلى وجه الخصوص: قنوات الاتصال التي سيتم تفعيلها والوقت المناسب لذلك وتعظيم حظوظ النجاح للمنتوج المبتكر.¹

1. أسباب اهتمام المستهلكين بالابتكارات:

تعرض المؤسسات - في الغالب - الابتكارات على أنها ايجابية، بالرغم من ارتفاع نسبة الإرهاصات المسجلة للعديد من المنتجات الجديدة. وبالتالي، فإن من المهم معرفة أسباب ودوافع اهتمام المستهلكين بأي منتج جديد تفكر المؤسسة في طرحه في السوق . لأن العديد من الانتكاسات قد بينت أنه ليس بالضرورة أن طرح عرض جديد سيولد طلبا جديدا .

2. هل يؤدي طرح منتج جديد إلى خلق حاجة جديدة؟

إن عرض منتج مبتكر في السوق لا يلي بالضرورة حاجة معلنة من طرف المستهلك، إلا أنه قد يعرف نجاحا في السوق لأنه قد يلي حاجة رمزية أو مجموعة حاجات غير معلنة (Latents) . وعليه، فإنه يمكن التمييز بين نوعين من المنتجات الجديدة وذلك حسب نوع الابتكار.

.....

• مثال: في مارس 2006 عرضت شركة : Coca cola في السوق الفرنسية إحدى مشروبات كولا الغنية بمادة الكافيين (caféine) ، لاستهداف فئة الشباب العامل وكان ذلك على أساس تعويض استخدام قهوة espresso ، التي يرحى من استهلاكها رفع الحيوية ومواصلة النشاط طيلة اليوم، إلا أن المبيعات كانت تسجل انخفاضات متتالية ، وبعد ثلاث سنوات قررت الشركة التخلي عن المنتج بالكلية ومن أهم التفسيرات لهذا الانتكاس أن العلامة تضمنت تخفيضا كبيرا لنسبة السكر في المزيج مما جعل مذاق المشروب مرار كما أن المشروب جاء في إطار الرد على المنافس Pepsi الذي كان سباقا في تقديم مشروب : Pepsi max cappuccino ، فلم تجر شركة Coca cola الدراسة الكافية لرغبات المستهلكين ولم تحدد بدقة الأسباب التي قد تجعل المستهلكين يهتمون بهذا العرض الجديد .

Source : Journal du net, «Les Flops : Coca Cola Blak, un échec lancé en France », 2009, LSA, 13 mars 2009, Marianne Rey pour lentreprise.com, publié le 4 décembre 2006. .

¹.Manceau D et Le Nagard-Assayage E, « D'inspecteur Gadget au retour du jedi, Dérive et transformation du Marketing de l'innovation », in foss M.H. (dir), Les paradoxes du Marketing, Eyrolles, 2011.

أ. الابتكار من خلال الطلب (Innovation par la demande):

تستجيب العديد من الابتكارات لدوافع محددة بوضوح من طرف المؤسسة، وحاضرة في ذهن المستهلك وتنسجم عموماً مع مقارنة دفع السوق (Market-Pull) - الموضحة سابقاً-، وبعبارة أخرى: تبحث المؤسسة من خلال ورقة البحث والتطوير (R&D) عن حل إشكال موجود أساساً لدى المستهلك.

ب. الابتكار من خلال العرض (Innovation par l'offre):

وبإمكان ابتكارات أخرى إيقاظ حاجات غير معلنة. وبالتالي، فإن ظهور الابتكار يكون السبب وراء خلق الدوافع، وهو ما يجعل أحد المنتجات الجديدة تلبي عدة حاجات في آن واحد.¹

3. المحفزات الكامنة وراء قبول الابتكارات:

وتؤدي المنتجات الجديدة إلى إشباع حاجات المستهلكين بطريقتين، هما:

. الأولى: من خلال الإجابة على البحث عن الحداثة في حد ذاتها، لأن المستهلك يرغب دائماً في الجديد.

. الثانية: وترتبط بوجود ميزة نسبية للمنتج الجديد -مقارنة بالمنتجات الحالية-، فتسمح لاستجابة أفضل لرغبات المستهلك وفي ما يلي، بعض التوضيح لنوعي التحفيز:

1) التحفيز الضمني للابتكار:

يعد الابتكار - في حد ذاته - حافزاً للأشخاص يدفعهم للقيام بعملية الشراء، ويعود ذلك لسببين أساسيين:

أولاً: ويرتبط بصورة الابتكار الذي ترغب المؤسسة في تقديمه، بحيث يتلقاه المستهلك على أنه حديث (Moderne)، ومثال ذلك: عالم الموضة (La mode)، أين تكون اتجاهات

¹. Manceau D et Le Nagard-Assayage E, op.cit, P.47.

المستهلكين نحو الإسراع في الظفر بالجديد، مواكبة التطور، وغيرها من المجالات المشابهة كقطاع الالكترونيات. إذ تكون غاية الفئة السبابة لشراء هذه المنتجات هي تقديم صورة عن نفسها بأن لديها معرفة تكنولوجية¹.

ثانياً: البحث عن التحفيز والترغيب (Stimulation)*، فحسب النفسانيين، فإن كل فرد يمتلك مستوى أمثل من التحفيز، فإذا شعر بانخفاض هذا المستوى فسيبحث عن رفعه من خلال الحصول على منتجات جديدة أو مختلفة (التنوع)²، مثل تغيير نمط البرامج التلفزيونية أو مطالعة نوع جديد من الكتب.

ومثال ذلك: سوق ألعاب الفيديو، الذي يعرف أسبوعياً طرح منتجات جديدة يتراوح عمرها تقريباً بين ثلاثة وستة أشهر، وتنخفض أسعارها بسرعة من حوالي: 60 أورو إلى 15 أورو خلال بضعة أسابيع. ويكون الدافع نحو الإقبال عليها بعض العوامل الشخصية (Intra personnels)، مثل الرغبة في التغيير والحصول على الجديد لكسر الروتين، أو عوامل تربط الفرد بمحيطه (Inter personnels)، كالرغبة في الظهور في صورة المواكب للجديد للحدثاء.

• ومثال ذلك سوق ألعاب الفيديو الذي يعرف أسبوعياً طرح منتجات جديدة يتراوح عمرها تقريباً بين ثلاثة وستة أشهر، وتنخفض أسعارها بسرعة من حوالي 60 أورو إلى 15 أورو خلال بضعة أسابيع، ويكون الدافع نحو الإقبال عليها بعض العوامل الشخصية (Intra personnels)، مثل الرغبة في التغيير والحصول على الجديد لكسر الروتين، أو عوامل تربط الفرد بمحيطه (Inter personnels)، كالرغبة في الظهور في صورة المواكب للجديد وللحدثاء...

أنظر: Delphine Manceau, op.cit. P 50...

¹. Goldsmith R, Moore M .A. et Beaudoin P. « Fashion Innovativeness and Self Concept: A Replication », Journal of Product and Brand Management, 1, 1999, pp. 7-17.

². Pour une analyse de la notion de recherche de variété, voir notamment l'article de Philippe Aurier, « Recherche de variété : un concept majeur de la théorie marketing », Recherche et Applications en Marketing, 6,1, 1991.

2. الميزة النسبية:

بالرغم من وجود تحفيز ضمني للابتكارات في حد ذاتها إلا أن المنتجات الجديدة تتلقى القبول -بصفة أساسية- لسبب الميزة النسبية التي تتضمنها -مقارنة بالمنتجات القديمة-، ويمكن قياس هذا التحسين المدرك من طرف المستهلك اقتصاديا أو عمليا من خلال: طريقة الاستخدام، الوقت الذي يوفره الفرد أو مستوى الرضا والمكانة الاجتماعية.¹ ومثال ذلك: ما يميز الأقراص المرنة (CD) عن القديمة (Disque vinyle)، من حيث المقاومة الأفضل للاستخدام وحجم المعلومات المخزنة. وكذلك آخر : فإن دخول الانترنت عن طريق (La fibre)، يتميز بسرعة فائقة بالمقارنة مع : (L'ADSL) ، والتي تنتقل من : 25 ميغابايت/ثانية إلى : 100 ميغابايت/ثانية.

وحتى تكون الميزة النسبية سهلة الإدراك من طرف المستهلك يجب أن يتضمن المنتج الجديد خاصيتين أساسيتين، هما:²

. الأولى: وهي إمكانية التجريب وفق قاعدة محددة.

. الثانية: أن تكون النتائج ظاهرة بوضوح وملموسة.

إن أهم عنصر يسهل قبول وتلقي المنتج الجديد من طرف المستهلك هو مدى قابليته للتقييم -خصوصا قبل الاستعمال- وهذا يعتمد على عناصر التأثير التي يتضمنها المنتج. ومن أهمها:

. خصائص التعلم (Les attributs d'apprentissage):

ويستطيع المستهلك من خلالها تقييم المنتج قبل الاستعمال عن طريق وصف دقيق وبسيط، ومثال ذلك: حجم الشاشة لجهاز الكمبيوتر والذي يظهر مباشرة للمستهلك، أو

¹ . Rogers E., **Diffusions of Innovations**, The Free Press, 1995.

² .. Manceau D et Le Nagard-Assayage E, op.cit, P.52.

وضع بطاقة معلومات على الغلاف تتضمن خصائص، مكونات وطريقة استخدام المنتج الجديد.

. خصائص الخبرة (Les attributs d' expérience) :

وتكون بعد استخدام المنتج، مثل: ذوق المنتجات الغذائية أو نوع وجودة الصوت لأحد البرامج التلفزيونية.

. خصائص الاعتقاد (Les attributs de croyance) :

قد لا يستطيع المستهلك أحيانا تقييم بعض جوانب المنتج -حتى بعد الاستعمال-، ومثال ذلك: مدى فاعلية الفيتامينات أو عناصر أخرى يحتوي عليها المنتج، لأنها صعبة الإدراك وصعبة التقييم.¹

4. عوائق قبول الابتكارات:

هناك العديد من العوائق التي تؤثر على سرعة تلقي وقبول المنتج الجديد من طرف المستهلك، ومن أهمها:²

أ. الخطر المدرك (Le risque perçu) :

على الرغم مما يتضمنه المنتج الجديد من تحفيز ضمني، إلا أن هناك عدة عوائق تقف أمام تقبله من طرف المستهلك، إذ يلعب مفهوم الخطر دورا مهما في عملية الشراء، فقد يشعر المستهلك بالخطر عند وقوفه أمام منتج لا يعرفه، مما يجعل قبول الابتكار صعبا و بطيئا -نوعا ما-. وهناك عدة أوجه للخطر المدرك، نذكر منها:

¹. Nelson P. « Advertising as Information », Journal of Political Economy, 82, 4, 1974, p. 729.

². A. Volle P, « Le Concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique », Recherche et Applications en Marketing, 10, 1, 1995, pp. 39-56.

- **الخطر المالي:** ويتعلق بقيمة ما يدفعه المستهلك مقابل المنتج أو الخدمة الجديدة، مثل: عقد تأمين أو تأجير موقع تجاري على الانترنت، فقد يتعرض هذا الأخير لعملية قرصنة أو استخدام رقم البطاقة البنكية من طرف شخص آخر.
- **الخطر الوظيفي:** وهو احتمال عدم تشغيل المنتج، ويظهر عموما في الآلات الكهرومنزلية، مثل: الغسالات أو آلات أخرى كالطابعات.
- **الخطر الجسدي:** ويتعلق بصحة المستخدم، ويظهر جليا في المواد الاستهلاكية الغذائية أو الأدوية، أو اختيار إحدى مؤسسات النقل الجوي وغيرها.
- **الخطر الاجتماعي:** وهو التعرض للانتقاد وللأحكام السيئة من طرف الآخرين بعد شراء نوع جديد من السيارات، أو تقديم أحد المشروبات للضيوف أو القيام بنوع جديد من الحلاقة أو تصفيف الشعر بطريقة قد لا تروق للآخرين.
- **الخطر النفسي:** وهو مدى الاستياء والتذمر ولوم النفس عند الشعور بارتكاب الخطأ بعد اختيار منتج جديد، كشراء مسكن أو اختيار سيار لوجهة سياحية مكلفة.
- **خطر فقدان الوقت:** وهذا عندما يكون وقت الاختيار والمفاضلة بين البدائل ضيقا، فتم إضاعته في عملية البحث والمقارنة مع منتجات أخرى، مثل: الإقبال على شراء مستعمل لهاتف محمول.
- **خطر تضييع الفرصة:** ويتمثل في عدم إمكانية الاختيار للبدائل الأفضل، ويظهر جليا في حالة التطور التكنولوجي السريع، فكثيرا ما يتعرض المستهلك لهذا النوع من الخطر في حال شراء منتجات الإعلام الآلي مثلا. وترتبط أهمية الخطر المدرك أساسا بعدة عوامل، نذكر منها:
- **خصائص الفرد:** إذ يرتبط إدراك الخطر لدى الفرد بالثقافة الشخصية، الوسط العائلي والمحيط المهني.
- **نوع المنتج:** تظهر بعض المنتجات في صورة: الخطيرة، وفي الغالب يكون ذلك ملموسا في الخدمات الجديدة ذات السعر المرتفع.
- **وضعية الشراء:** يؤدي ضيق الوقت المخصص لعملية الشراء أو قلة المعلومات المتوفرة حول المنتج الجديد إلى ارتفاع هامش الخطر.

- درجة الابتكار: وتظهر من خلال مدى التميز عن المنتجات القديمة، ففي حالة الابتكار الجذري يكون المستهلك في موقف عدم التأكد المطلق (Incertitude absolue).¹

ب. تكاليف التغيير: (Les couts de changement)

قد يؤدي طرح منتج جديد في السوق إلى تغيير العادات الاستهلاكية وأساليب الشراء للأفراد، مما سيؤدي بالمستهلك إلى تخصيص جزء إضافي من الميزانية ووقت إضافي لمدة الاختيار أو لتعلم طريقة الاستعمال، وعليه فإنه سوف يلجأ إلى التحكيم العقلاني للموازنة بين هذه التكاليف والمزايا المحصلة من وراء اقتناء المنتج الجديد.

ويمكن تصنيف هذه التكاليف إلى أربع مجموعات، وهي:

1) التكاليف النفسية (Les couts psychologiques) :

وتتعلق بأثر تغيير العادات الاستهلاكية، خصوصا إذا كان الفرد ذو ولاء لإحدى العلامات السابقة.

2) تكاليف التعلم (Les couts d'apprentissage):

كلما كان المنتج الجديد أكثر تعقيدا كلما كان المستهلك ملزما بمجهود أكبر للتعلم والتمرن على الاستعمال، ويعد مستوى التعقيد مهما جدا لأنه لا يشجع على تلقي وتقبل الابتكار.²

3) تكاليف التعاقد (Les couts contractuels):

والمقصود منها أن الفرد سيتخلى عن منتج قديم ويلجأ إلى شراء منتج جديد أو الاشتراك في خدمة جديدة، ومثال ذلك: إرسال MMS، وهي رسائل تحمل صورا قد تجعل الفرد مضطرا إلى تغيير نوع الهاتف ودفع الاشتراك أو شراء هاتف ذكي من أجل تطبيقات الانترنت فائقة السرعة.

¹. Manceau D et Le Nagard-Assayage E, op.cit, P.55.

². Monnot E., « L'expérience d'apprentissage du client : La première utilisation d'un produit-service », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine, septembre 2010.

ويمكن لهذه الأخطار أن تجتمع كلها أو بعضها - في آن واحد - وتؤثر في مدى قبول وتلقي الابتكار ، إذ لا يمكن للمستهلك قبوله إلا إذا تأكد من أن مزايا المنتج أكبر من تكاليفه.¹

5. مراحل تلقي الابتكار (Les étapes de l'adoption):

تجدر الإشارة -أولاً- إلى وجود فرق بين مصطلحي: "القبول" (l'adoption) و "التجريب" (L'essai)، وذلك لاعتبارات عديدة، أهمها:

- في مجال المنتجات المعمرة (Les biens durables)، يمكن إطلاق مصطلح: "القبول" على الشراء الأول دون الاعتداد بالاستخدام المنتظم أو شراء التجديد.
- وبالنسبة للمنتجات ذات الشراء المتعدد أو المستمر فإن تكرار الشراء هو المؤشر على قبول وتلقي الابتكار.²

وتتنوع سيورة الشراء لمنتوج جديد حسب نمط المنتجات وظروف الشراء، إذ أن هذين العنصرين هما المحددان لنوع الخطر المدرك - كما تم توضيحه آنفا-، فتكون عملية الشراء سريعة ولا شعورية أو مكلفة وتتطلب وقتاً أطول للتفكير. وقد وضع الباحث: (Rogers) سنة: 1995 نموذجاً من ست مراحل لسيورة تلقي الابتكارات، موضحة في الجدول الموالي:

¹ . Manceau D et Le Nagard-Assayage E, op.cit, P.56.

² . Monnot E, op. cit. ; Et Gotteland D., Aubert B., «Former les consommateurs à l'usage des produits : intérêt et principes de mise en œuvre », Décision Marketing, n° 59, juillet /septembre 2010.

الجدول(01): مراحل تلقي الابتكار

المرحلة	الوصف	العوامل المشجعة على القبول
<u>1</u> المعرفة Connaissance	الإحاطة بمعرفة الابتكار وخصائصه الأساسية.	1) إعلان مسبق أو تقديم المنتج. 2) قراءة منشور في إحدى الجرائد. 3) عرض المنتج. 4) الإشهار.
<u>2</u> تشكل الاهتمام Formation d'une attitude	حسب قاعدة المعلومات المحصلة يتشكل اهتمام مسبق أو عكس ذلك.	5) العرض بالصورة في التلفاز والجرائد 6) الاتصال ببعض المستهلكين. 7) منتديات المحادثة.
<u>3</u> اتخاذ القرار Prise de décision	اختيار قبول الابتكار أو رفضه.	8) آراء البائعين. 9) قراءة المعلومات على الغلاف.
<u>4</u> استخدام المنتج Mise en œuvre	الاستعمال بعد الشراء أو التحريب في مكان البيع أو لدى صديق.	10) تحريب عينة. 11) العرض وتقديم توضيحات في مكان البيع.
<u>5</u> التأكيد أو عدم التأكيد Confirmation ou dis confirmation	تدعيم القرار الأول بعد الاستعمال أو تغيير القرار.	12) نوعية وجودة المنتج. 13) وضوح ودقة طريقة الاستعمال.
<u>6</u> التخلي Abandon	التوقف عن الاستعمال.	14) عدم الملاءمة. 15) معرفة منتجات أخرى.

Source : Rogers E, Diffusion of innovation, The free presse, 1995.

ويتلاءم هذا النموذج مع المنتجات الجديدة المتضمنة لدرجة كبيرة من الابتكار ومعقدة نسبياً، وبالتالي تفسر الجهود المعرفية المعترف الذي يقوم به المستهلك في مواجهة الابتكار الجديد.

خلاصة الفصل الأول:

يظهر جليا من خلال التفصيل في مصطلح: 'الابتكار' مدى ارتباط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والجوانب التي تخص المستهلك من جهة (كالعوامل النفسية، الاجتماعية والأسباب الكامنة وراء رغباته وعاداته الاستهلاكية)، وتخص المؤسسة من جهة أخرى (مثل: تحديد نوع التكنولوجيا المستخدمة، معرفة درجة حداثة المنتج الجديد ومستوى الابتكار المقدم)، إذ أن نقص الخبرة أمام الحداثة -عموما- يشكل عائقا يحول دون سرعة انتشارها، خاصة إذا كان الابتكار جذريا ومن شأنه تغيير العادات الاستهلاكية. وبالتالي، فإن نجاح أي مؤسسة في طرح ابتكارات ملائمة لتوقعات المستهلكين مرهون ببعض الإجراءات التي يجب مراعاتها، ومن أهمها:

- تحديد محفزات وعوائق تلقي الابتكارات.
- الفهم الجيد لتطلعات فئة المستهلكين المستهدفة، وبالتالي تقديم الحلول المناسبة من خلال الابتكارات المقدمة.

وسيتم التفصيل في الإجراءات الضرورية المؤدية لتحقيق هذا النجاح خلال الفصول اللاحقة، إلا أنه يتضح كذلك الارتباط الوثيق بين الابتكار ومختلف جوانبه بجميع الأنشطة التسويقية وخاصة: بحوث التسويق وما تلعبه من دور أساسي في فهم أسباب التلقي وتوجيه باقي وظائف المؤسسة لمطابقة التوقعات. وقد تم تقديم عدة أمثلة تثبت أهمية التكامل بين الأنشطة التسويقية ومصلحة البحث والتطوير على وجه الخصوص، وتبين استحالة الاستغناء عن التسويق بحال، فمهما كان مصدر الابتكار فإن المؤسسة في حاجة إلى تسويقه ونجاحه، وهو ما اصطلح عليه في الفصل الأول بتسويق الابتكار، والذي سيتم التفصيل في طياته خلال الفصل اللاحق من البحث، وأما الابتكارات التي كان مصدرها التسويق أو شملت أساسا أحد عناصر المزيج التسويقي أو غيرها من الأنشطة التسويقية فهو الابتكار التسويقي والذي سوف يتم التطرق إلى مجالاته بالتفصيل في الفصل القادم.

الفصل الثاني:

دور التسويق في سيرة الابتكار

ومجالات الابتكار التسويقي

تمهيد:

سيكون هذا الفصل مخصصا لمعرفة جوانب الارتباط بين التسويق وتطوير المنتجات الجديدة، فبعد التطرق في الفصول السابقة لتحليل الرهانات الملازمة للابتكارات ، فإنه يتوجب علينا حاليا تحليل : كيف يمكن للمؤسسات الإعداد - بنظرة تسويقية - لتقديم المنتجات الجديدة؟ ، ومحاولة تحديد الخطوات الأساسية لسيرورة الابتكار من خلال تقديم رؤية شاملة لمجموعها والعوامل المؤثرة في طريقة سيرها. وباختصار، تتعلق الخطوة الأولى بتحويل فكرة المنتج الجديد إلى المفهوم التسويقي، وأما الخطوة الثانية فتتضمن إعداد العرض فيما تشتمل الخطوة الثالثة على مراحل تحضير وتنفيذ عملية إطلاق المنتج في السوق.

إن الأسئلة المرتبطة بسيرورة الابتكار معقدة، وترتبط أكثر بالإستراتيجية وبالمؤسسة أكثر من ارتباطها بالتسويق، وقد اقتصرنا على عدة كتابات -حول الابتكار- على مراحل السيرورة والتفصيل فيها، أو على الحديث عن الهياكل التنظيمية وثقافات المؤسسات الملائمة للإبداع، أو على طرق عمل مصالح البحث والتطوير ومكاتب الدراسات. والتفصيل في ذلك سيخرج بنا حتما عن الإطار التسويقي لموضوع الابتكار. وعليه، سوف يتم التركيز على الجوانب المتعلقة بالتسويق وتأثيرها على باقي الوظائف تمهيدا للوصول إلى التفصيل في الابتكارات التي كان مصدرها التسويق أو تتعلق بأحد عناصره أو مجالات نشاطه، أي الابتكار التسويقي، مع ذكر الجوانب المرتبطة بالثقافة والتنظيم ضمن متطلبات الابتكار في مبحث منفصل، وهو المبحث الأخير من الفصل.

وسيكون كل ما سبق ذكره موزعا على ثلاثة مباحث أساسية، هي:

المبحث الأول. مراحل سيرورة الابتكار في التسويق.

المبحث الثاني. العوامل المؤثرة على سيرورة الابتكار في المؤسسات.

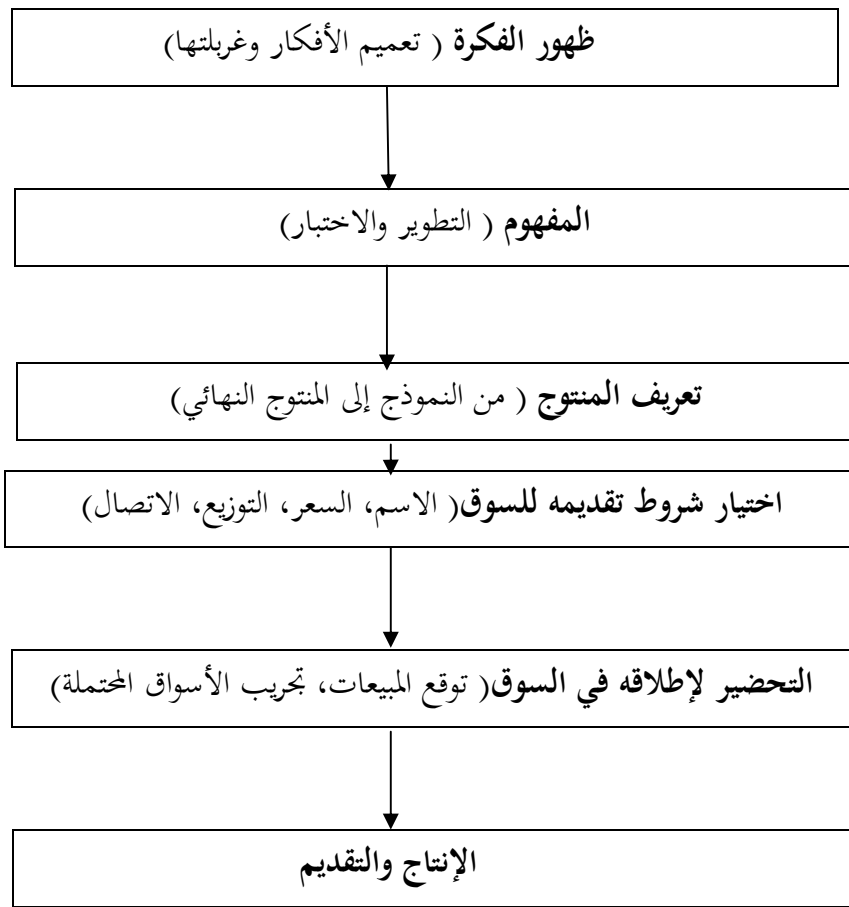
المبحث الثالث. الابتكار التسويقي مجالاته ومتطلباته.

المبحث الرابع: أساليب تقييم الأداء في مجال الابتكار التسويقي.

المبحث الأول. مراحل سيرورة الابتكار في التسويق:

إذا كانت قصة وتاريخ أي ابتكار تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فهذا لا يعني أن المراحل الكبرى المتبعة هي أيضا مختلفة، بل هي - على العموم- متشابهة ومتماثلة، وهي موضحة في الشكل الموالي، وسيأتي تفصيل كل منها لاحقا.

الشكل رقم (02): المراحل الأساسية لسيرورة الابتكار



Source : Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.98.

1. دور التسويق في كل مرحلة:

تتمثل الخطوة الأولى في إظهار فكرة المنتج الجديد، والتي قد تنبثق عن التكنولوجيا أو السوق - كما بينا ذلك في الفصل الأول-، وهو الأمر الذي سينعكس لاحقاً، وبشكل واضح على دور التسويق، مهما كانت نقطة الانطلاق، ويجب أن تكون هذه الخطوة مرفقة بتفكير استراتيجي داخلي انطلقاً من أولويات المؤسسة حول عملية الابتكار. وفي النهاية، تتولد فكرة الابتكار عند نقطة الالتقاء بين العناصر الثلاثة: (احتياجات الزبائن، الحلول، استراتيجيات المؤسسة)، وتكون مرحلة الظهور متبوعة بمرحلة الغريلة (Phase de filtrage)، والتي يتم من خلالها انتقاء الأفكار الأكثر ملاءمة (بعد تقييم أسواقها المحتملة وتناسبها مع الأبعاد الداخلية للمؤسسة)، وتتم من خلال اجتماع عدة أطراف، أهمها: مسؤولي البحث والتطوير، مكاتب الدراسات، مسؤولي التسويق والمختصين في المالية ومراقبة التسيير. وبعدما يتم تحويل الأفكار المناسبة إلى مفاهيم تسويقية، يتم تحديد -وبدقة- الجزء السوقي المستهدف والمزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال استعمال المنتج الجديد.

إن الهدف من هذه المرحلة التي تلقى على عاتق وظيفة التسويق هو معرفة كيفية إدراك الابتكار من طرف المستهلكين، وكيف سيكون مميزاً عن المنتجات المنافسة. ويتطلب ذلك القيام بتجريب المفهوم لمعرفة ادراكات الزبائن وتحديد المحفزات والعوائق التي سترتبط -لاحقاً- بتلقي وقبول المنتج الجديد، وفي الوقت ذاته، محاولة قياس أولي لحجم السوق المتوقع. وتعد هذه العملية -الأهم- في مجال تسويق المنتجات الجديدة وفي كل المجالات، مثل الاستهلاك الواسع، الصناعة، والتكنولوجيات المتطورة (High-tech).

وأما المرحلة الثالثة والمتمثلة في إعداد المنتج بشكل ملموس، فتكون على العموم من اختصاص التقنيين، الباحثين، المختصين في التصميم ومكاتب الدراسات. ولا تتوقف وظيفة التسويق في هذا الوقت عن الاستماع المستمر للزبائن والتأكد من ضمان النجاح التجاري للمنتج الجديد.

ومن ثمة، المشاركة في إعداد دفتر الشروط. وعند الانتهاء من تحضير النماذج الأولى (Prototypes) ، يمكن لرجال التسويق المطالبة بإجراء اختبارات فعلية على بعض الزبائن لتحليل كيفية الإدراك بعد الاستعمال. وفي المرحلة الموالية، يبرز دور التسويق مرة أخرى من أجل تحديد شروط تسويق المنتج الجديد بمشاركة واتفاق كل الأطراف المعنية من خلال اختيار الاسم الملائم، وإعداد التغليف المناسب باستشارة المصممين وضبط سعر البيع بالاتفاق مع مسؤولي مراقبة التسيير ، ثم تحديد طرق التوزيع والاتصال.

وأما مرحلة إعداد الإطلاق (Préparation du lancement) ، فإنها تكون انطلاقا من إعداد مخطط تجاري (Business plan) ، وبعد تقدير المبيعات. وبالتالي، فإن رجال التسويق سيقومون بالتنسيق مع مختصي المالية ومراقبة التسيير في هذه الخطوة. ويمكن أيضا إرفاق هذه الخطوة بأسواق تجريبية (Marchés-tests) ، تحاكي الأسواق المستهدفة، أو من خلال الاعتماد على العينات الدائمة (Les panels) من أجل التدقيق في تقدير المبيعات. وإلى هذا الحد فإن عملية الإنتاج بإمكانها أن تبدأ. وإضافة على الأطراف الداخلية المعنية بالابتكار فإن التسويق يعمل خلال كل السيرورة مع أطراف من خارج المؤسسة، مثل: مكاتب الدراسات ، مراكز التصميم، وكالات الاتصال والإشهار.¹

2. الانتقال من مرحلة إلى أخرى :

إن وضوح المسار الموصوف يتناسب مع الجانب البيداغوجي أكثر من الواقع العملي، فعند التطبيق تظهر العديد من المحطات الفاصلة، نقاط الانعطاف أو إمكانيات التراجع وفترات التوقف، لأن الابتكار في حد ذاته يعتبر مصدرا للاضطراب. وبالإضافة إلى ذلك، فإن عملية اتخاذ القرار في كل مرحلة ليست دائما عقلانية ، ويعود السبب إلى عوامل سوسيوسياسية مرتبطة بتأثير

¹ . Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.99. (بتصرف)

رئيس المشروع من جهة، وبصعوبة التوقف من جهة أخرى. وعليه، يمكن التمييز بين عدة نماذج لترتيب خطوات سيرورة الابتكار.

أ. الخطوات المتسلسلة أو المتداخلة :

يمكن لمختلف مراحل سيرورة الابتكار أن تكون شكلانية (Formalisé)، ففي منتصف الثمانينات من القرن الماضي اخترع الباحث: Cooper مصطلح: " Stage gate "، من أجل وصف سيرورة تطوير ابتكارات تعتمد على إحصاء منظم لمشاريع ابتكارية واختبارها في محطات مختلفة أثناء مراجعة المشروع، وكل خطوة تنتهي بقرار: (Go /No go)، والتي من خلالها يمكن اتخاذ القرار بمتابعة المشروع أو بإيقافه.¹ وتختلف طبيعة القرار حسب مستوى التقدم في المشروع، فانطلاقاً من مرحلة الإدراك وإعداد النماذج الأولى تصبح النفقات معتبرة وذات أهمية تؤثر على احتمال قرار التوقيف النهائي للمشروع، والذي ينبغي التدبر فيه خلال كل خطوة. ويتم اتخاذ القرارات على أساس اختبار الأرباح المتوقعة مقابل الأخطار المحتملة في كل مرحلة.

وقد تبنت العديد من المؤسسات نموذج: " Stage-gate "، لأنه يسمح بتسيير سيرورة الابتكار بأكثر دقة وصرامة ويؤدي إلى تخفيض معتبر لآجال التطوير (Les délais)، بمعنى: تقليص الوقت بين مرحلة ظهور الفكرة وطرح المنتج الجديد في السوق. ومع ذلك، فإن قدرة النموذج على المعالجة الفعالة لكل المشاريع الابتكارية يبقى محل تساؤل؟! وفي بعض الحالات يحتاج النموذج إلى أكثر مرونة حتى يتناسب مع المشاريع الابتكارية المستعجلة، لأن تميزه بدرجة كبيرة من الشكلانية يؤدي في النهاية إلى إبطاء السيرورة بالنسبة لمشاريع تحتاج إلى التطوير السريع من أجل الظفر بفرصة سوقية أو الوصول قبل أحد المنافسين. وبالمقابل، فبالنسبة لبعض المشاريع المتسمة بدرجة كبيرة من المخاطرة والتي لا تتناسب مع التسرع، فإن النموذج يصبح

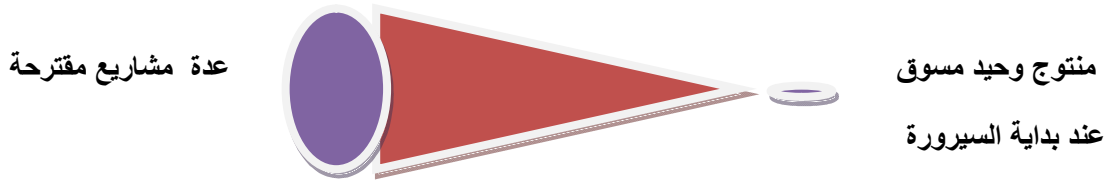
¹ . Cooper R, **Winning at new Products : Accelerating the Process from Idea to Launch**, Assion Wesley, Reading MA, 1993, et du même auteur, « Third-Generation New Product Process », Journal of Product innovation Management, 11, 1, 1994, pp, 3-14.

أكثر فعالية ووضوحا في تقييم المخاطر. وعموما، يصبح من المهم في المقاربة التسلسلية (séquentielle) إيجاد توازن بين درجة شكلائية القرار وطبيعة الابتكار، وخاصة بين العجلة والمخاطرة.¹

ب . سيورة شكل القمع (Entonnoir) أو المخروط المتدرج (Tunnel):

يظهر مسار الابتكار على شكل مخروط (Entonnoir) بسبب القرارات المتتالية بمتابعة المشاريع أو إلغائها ، ويبين هذا الشكل تناقص عدد المشاريع بعد كل خطوة، ومن أجل التأكد من إطلاق منتج جديد في نهاية المسار، فإنه من الأفضل عند البداية اقتراح العديد من المشاريع الأساسية بحيث يتم فقط متابعة الأكثر ملاءمة منها حتى النهاية. وكما أن حذف بعض المشاريع أيضا يسمح بتوجيه الجهود بشكل متزايد للمشاريع المتبقية.

الشكل (03): سيورة القمع (Processus en Entonnoir)



(يتم إلغاء عدة مشاريع عند كل مرحلة)

Source : Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.103.

وبما أن الإلغاء ليس حتميا في كل مرحلة ، فبالإمكان الإبقاء على عدة مشاريع خلال مرحلتين أو ثلاث مراحل متتابعة، ويكون النموذج متناسب مع شكل المخروط المتدرج (Tunnel)، والذي يظهر في الشكل الآتي:

¹ . Garcia S. et Shorr A., «Stretching stages and gates to stenghen innovation results », PDMA Vision, vol, 34, n^o 3, octobre 2010.

الشكل (04): سيرورة المخروط المتدرج (Processus avec des phases en tunnel)



(يتم تجسيد عدة مراحل متتابعة للكثير من المشاريع في آن واحد دون إلغاء)

أي منها قبل الوقوف على اختيارات محددة

Source : Ibid, p .103.

ج. سيرورات القرار العقلانية أو السوسيوسياسية:

تكون قرارات المتابعة أو الإلغاء عقلانية في مثل هذه السيرورات، وترتكز على معايير محددة مسبقا وتتغذى بمعلومات موضوعية - خاصة الصادرة منها عن بعض الاختبارات والدراسات التسويقية التي تجس النبض حول ردود أفعال المستهلكين حول المشروع المقترح-، ومن مصادر المعلومات ذات التأثير على القرارات تلك الواردة من تقارير التقنيين حول تقييمهم لإمكانية تصنيع المنتج.

وتكتسي المؤشرات المالية حول المردودية المتوقعة أهمية بالغة لاعتمادها على النفقات المخصصة ومقارنة جدوى المشروع مع مشاريع أخرى قيد المتابعة. وأحيانا، تخضع السيرورات لجوانب سوسيوسياسية مرتبطة بأصحاب القرار، كما هو شأن تجربة شركة Sony مع منتج: Walkman، فمشروع الابتكار يقوده في الغالب شخص يسمى: **بطل الابتكار** (Champion de l'innovation)، الذي يأتي بالفكرة ويعرف بها، فطبيعته شخصيته (Charisme) تؤثر على مستقبل المشروع من خلال مضاعفته لعملية تبادل المعلومات مع باقي الأطراف المعنيين بكل مرحلة، مما يسهل إيجاد تحالفات ويولد اعتماد أوسع للمشروع، كما أنه

يستخدم حججا عقلانية، ولكن بما أن نقاط قوة الابتكارات نادرا ما تكون واضحة فإنه يلعب على أوتار قبول المشاريع أو الحجج الإستراتيجية من أجل الإقناع.¹

3. صعوبة توقيف المشاريع الابتكارية والتقييد بها:

ومن العوامل المؤثرة في القرارات العقلانية خوف المؤسسات من إيقاف المشاريع الابتكارية والتقييد بها. وبالتالي، فإن قرار التوقيف يتم اتخاذه عند تكرار ظهور المؤشرات السلبية. وليس من النادر أن بعض المؤسسات تتابع مسارات الابتكار بالرغم من ظهور مؤشرات سلبية، وفي بعض الأحيان يؤدي ذلك إلى نتائج كارثية، مثل حالة: (vision-selecta) وهو قارئ فيديو (Lecteur vidéodisque) تم طرحه في السوق سنة : 1981 من طرف شركة (RCA)، حيث كان بإمكان المؤسسة الاختيار بين المتابعة والتوقيف، ولكنها اختارت المتابعة متقيدة بالمشروع لتؤكد بعد ثلاث سنوات كاملة من الفشل التجاري للابتكار ويتم سحبه مع خسارة حوالي: 580 مليون دولار.²

إن متابعة المشاريع الابتكارية أمر معتاد ومألوف، ومرد ذلك عدة أسباب، فبالرغم من أن الاستثمارات في مجال الابتكارات لا تأتي بالعوائد إلا في نهاية المشروع بعد طرح المنتجات الجديدة في السوق، إلا أن بطل المشروع يلعب دورا مهما في دفعه وعدم توقيفه وتجنب الفشل التجاري. وكثيرة هي قصص النجاح المتداولة في المؤسسات لمنتجات اعترضتها صعوبات كثيرة تم تجاوزها بسبب كاريزمات أبطال المشاريع الذين تغلبوا على شبح الكسل والخمول التنظيمي.

¹ . Royer I., «Les procédures décisionnelles et le développement des nouveaux produits », Revue Française de Gestion, 28/139, pp. 7-25.

² . . Royer I., «L'escalade de l'engagement dans le développement des produits nouveaux », Recherche et Application en Marketing, 11, 3, 1996, pp. 7-21.

4. عوامل تعزيز التقدم في سيرورة الابتكار:

لقد وضع الباحث: (Royer) عدة عوامل تزيد من نسبة التقدم في سيرورة الابتكار، ومن أهمها:¹

- تواجد المؤسسة في وضعية صعبة، أو تعرضها لخسائر مما يجعلها أكثر مخاطرة من أجل تدارك وضعيتها الصعبة.
- تراكم النفقات والمصاريف الكبيرة، إذ قد يدفع المؤسسات إلى الإصرار على الاستمرارية في المجازفة بالابتكار لتجنب الانطباع بأنها تقوم بإسراف وصرف الأموال على مشاريع لا تعرف النهاية.
- وجود نموذج مرجعي، يكون في الغالب لمشروع تم تسويقه سابقا بنجاح، من شأنه التحفيز على الاستمرارية حتى النهاية.
- تعميم المشروع داخل المنظمة مع تحريك عدة أطراف داخليين من أجل إشراكهم في المشروع الابتكاري، يجعل التراجع والإلغاء أمرا خطيرا.
- تداخل المشروع مع قرارات أخرى، مثل إعادة نشر الطاقات الإنتاجية أو الاستثمار في شبكات توزيع جديدة يزيد من تبعات التخلي عن المشروع، وبالتالي يدفع نحو المواصلة.
- تزيد درجة حداثة المنتج العالية من ظروف عدم التأكد، وتفسح المجال للغموض في ترجمة الإشارات السالبة التي تلقاها المؤسسة حول مشروعها، خاصة وأن المعلومات المالية تكون عادة مجهولة في حالات الابتكارات الجذرية نظرا لصعوبة توقع العوائد المحتملة، مما يجعل الاستمرار وارد بسبب عدم القدرة على تقدير الوضع. وعموما، فإن التدرج والارتقاء بالمشاريع الابتكارية يكون أكثر حضورا في ابتكارات القطيعة مقارنة بابتكارات الاستمرارية.

¹ . Royer L., «L'escalade de l'engagement dans le développement des produits nouveaux », op, cit.

المبحث الثاني. العوامل المؤثرة على سيرورة الابتكار في المؤسسات:

هناك عدة عوامل تؤثر بشكل أو بآخر على سيرورة الابتكار داخل المؤسسة، وقد ترتبط بطبيعة المشروع من حيث درجة حداثة المنتج المراد تطويره أو مستوى تقارب الفكرة مع الأنشطة السابقة للمؤسسة، ومن العوامل أيضا الثقافة الداخلية والآجال المخصصة لإعداد وتسويق المنتج أو الخدمة. وفي ما يلي بعض التفصيل لهذه العوامل.

1. درجة حداثة المنتج:

تختلف سيرورات الابتكار باختلاف مستوى حداثة المنتج وذلك بسبب انعكاس هذا المستوى على عدة جوانب مختلفة، أهمها:¹

أ. اختلاف الطرق والمعايير في كل مرحلة:

إن تقييم الفكرة بالنسبة للمنتجات الحديثة -على وجه الخصوص- يجب أن يركز على التفكير الاستراتيجي الداخلي المؤسس على الموارد وكفاءات المؤسسة، ويمكن أن تواجه صعوبة تحليل المحيط الخارجي للسوق المحتمل بسبب تميزه بعدم التأكد، كما أن غياب المنافس المباشر يجد بدوره التحليل التنافسي، والعكس في ذلك ينطبق مع المنتجات الأقل حداثة.

إن خطوة تحديد وتعريف مفهوم المنتج (Phase de concept) تبقى دائما حاضرة، في حين أنه كلما كان المنتج أكثر حداثة كلما كان تجريب واختبار المفهوم صعبا ودقيقا، لأن الزبائن يتخوفون من منتجات لم يعرفوها من قبل، وقد تفرض عليهم تغيير سلوكياتهم، مما يفرض على المؤسسة المراجعة وبعناية للفهم الصحيح للمفهوم قبل الاختبار نفسه. وبالتالي، فإن المنتجات الأكثر حداثة تتطلب القيام بعدة دراسات وطرق كيفية تعتمد على الإدراكات، المحفزات والعوائق التي تصحب عملية الشراء والاستعمال. ومن هنا، يمكن

¹ . Song X. et Montoya-Weiss M., « Critical Development Activities For Really New versus Incremental Products », Journal of Product Innovation Management, 15, 1998, pp. 124-135.

الاعتماد على بعض الطرق الكمية المؤسسة على بعض المحطات أو عتبات القبول المحددة. ومن المناسب إذن، استقصاء عينة غير متجانسة من الزبائن من أجل التركيز على تنوع الرؤى، الكفاءات والتجارب. ومن الأفضل التركيز على قادة الرأي (Leaders d'opinion).¹

ب. الطرق الخاصة المستخدمة في حالة الابتكارات الجذرية:

يحتاج الزبائن إلى وقت أطول من أجل فهم المنتج الجديد، وذلك بسبب حداثة المنتجات ذات الابتكارات الجذرية التي تحتوي على وظائف جديدة تمنعها من إمكانية الإحلال مكان منتجات مألوفة، ومن شأنها فرض سلوكيات جديدة أيضا. وهذا يقلص من ملاءمة الطرق القديمة لدراسة السوق، وعلى العموم فهناك ثلاثة مصادر محتملة للخطأ يمكن أن تظهر أثناء الاستبيان والاختبار، وهي:

- صعوبة تقييم فعالية المنتجات الجديدة وما تحمله من فوائد محتملة للزبون.
- التقليل من مستوى التجاوب مع المنتج الجديد عند تبني الابتكار للوهلة الأولى.
- عدم التقييم الفعلي لمنافع الابتكار، بسبب الأحكام الافتراضية قبل التجريب، إذ بسبب عدم التأكد تكون الإجابات أقل مصداقية وأقل ثبات مما يؤثر حتما على التقييم.

وينبغي لرجال التسويق أولا، تغيير تقنيات الاستجواب، فقد اقترح الباحث: Hoffer طريقة المحاكاة الذهنية (Simulation mentale)، والمناظرة مع منتجات أخرى، فيقوم المستجوب بطلب التفكير من الزبائن لبعض الدقائق في مصادر عدم التأكد المرتبطة بالتقييم، وتحليل استعمال المنتج وتوقع صعوبات الاستعمال الممكنة، كما يمكن أن يقترح عليهم بعض السيناريوهات الممكنة لوضعيات استخدام معينة.²

¹ . Bonner J. Et Walker O., « Selecting Influential Business-To-Business Customers in New Product Development : Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations », Journal of Product Innovation Management, 21, 2004, pp. 155- 169.

² . Hoeffler S., « Measuring Preferences for Really New Products », Journal of Marketing research, 40, novembre 2003, pp. 406-420.

وتتميز إدارة مشاريع الابتكار الجذرية - عموما - بالاعتماد على طرق التحليل النوعي أو الكيفي لسوق المنتج الجديد، ويتم التركيز فيها على الاستشراف (L'intuition des marchés future)، وتكون مرفقة بتحليل استراتيجي لكفاءات المؤسسة.¹ وبما أن ابتكارات القطيعة تؤدي إلى تغيير المحيط، فإن المؤسسة ستبنى وبوضوح سيرورة خلق سوق جديدة. وبمجرد تصميم النماذج الأولى (Prototypes)، يمكن القيام بتجارب واضحة وبالإمكان وصفها وتمثيلها (Tests formalisés). . وحينئذ، يمكن التعرف أكثر على السوق والتعلم عن طريق الاستقراء.

وبالإمكان أيضا إشراك بعض المنتجين الذين لديهم خبرة في معرفة السوق، وتقليص الدراسات من أجل توجيه الجهود نحو التجارب المتكررة على نطاق ضيق وتطبيقات مألوفة، وخاصة في قطاع التكنولوجيات المتطورة (High-tech) -الخاضعة للتطور السريع- ، فتقوم المؤسسة عندها بتسويق الكميات الأولى معتمدة على خبرتها السوقية المكتسبة عبر ردود أفعال المستهلكين والموزعين، ومن ثمة، تعديل المنتج وسياسة التسويق.²

ج. مقارنة التصميم (L'approche de design):

وتعرف هذه المقاربة باسم: (Design thinking)، وهي عبارة عن منهجية ابتكار مستوحاة من التصميم، نشأت في (Stanford) في مدرسة التصميم : (Design school) ، وهي -اليوم- مستعملة أكثر في المؤسسات التي تطور منتجات جديدة عالية الحداثة.

وقد تم تعميم المنهجية عن طريق وكالة التصميم الشهيرة : Ideo، التي تعرفها على أنها: " مقارنة ابتكارية تركز على الإنسان الذي يستخدم وسائل تصميم من أجل إدماج احتياجات

¹ . Hammel G. et Prahalad C., «Competing For the Futer », Harvard Business Review, Juillet- Aout 1994, pp. 122-128. Voir aussi des mêmes auteurs : « The Core competences of the Corporation », Harvard Business Review, mai-juin 1990, pp. 79-91.

² . Guérin A.M. et Merunka D., «La création de nouveaux marchés par les innovations de rupture », in Bloch A. et Manceau D., **De l'idée au marché : Innovation et lancement de produits**, op .cit. , pp. 212-226.

الزبائن مع القدرات التكنولوجية ومتطلبات قطاع الأعمال".¹ وترتكز هذه المنهجية على عدة مبادئ، من أهمها:

- الأخذ بعين الاعتبار وتعمق لاحتياجات الأفراد، والاعتماد على طرق الملاحظة لاستعمالات بعض المنتجات المشابهة المعروفة.

- توسيع النظرة في أول المشروع من خلال استيحاء إشكاليات الاستعمالات الشبيهة، وفي قطاعات مختلفة.

-تنوع فريق التصميم، بتكوينه من: مهندسين، مصممين، نفسانيين، اجتماعيين وعلماء الأنتروبولوجيا.

- الأخذ بعين الاعتبار لمجموع خبرات المستعملين من بداية اقتناء المنتج وحتى سحبه من السوق، أو نهاية التجربة مرورا بكل خطوات الاستعمال.

وباختصار، فإن مقارنة: Design thinking، تتمحور حول ثلاثة خطوات كبرى يمكن أن تحتوي بدورها على عدة محطات أخذ ورد (Aller-Retour)، وهذه الخطوات الثلاثة هي:²

1) خطوة الاستيحاء (phase d'inspiration):

ويتم خلالها التركيز على تعريف الظروف الأصلية للبحث عن الحلول، والتي قد تكون أحد المشاكل التسويقية، عدم رضا المستهلكين، أو ظهور تكنولوجيا جديدة في المجال.

2) خطوة بلورة الفكرة (Phase d'idéation):

ويتم خلالها إظهار الحلول، تجريبها وتطويرها.

¹ . Citation de Tim Brown, PDG de Ideo, sur ideo .com. Voir Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.111.

² . Tim Brown, « Design Thinking », Harvard Business Review, 2008.

3) خطوة الاستفاداة (Phase d'implémentation):

وتتضمن التسويق الفعلي للابتكار، وجني العوائد المالية الناجمة عن النجاح التجاري للمنتوج الجديد الذي تم ابتكاره وتسويقه.

د. المؤسسات الأكثر استعدادا لتحقيق ابتكارات جذرية:

إن كل المؤسسات -في الغالب- ليست مستعدة للقيام بابتكارات جذرية، وعادة فالشركات التي تأتي بابتكارات جذرية هي المؤسسات التابعة (Followers) والتي لا تقود السوق، والأقل تعرضا للمنافسة وتغيير قواعد اللعبة، أو تكون مؤسسات من خارج القطاع. وفي كثير من الأحيان فإن نسبة الابتكارات الجذرية الصادرة عن مؤسسات صغيرة تكون أكبر منها لدى المؤسسات الكبيرة لأسباب عديدة، أهمها: أن صغر الحجم يساعد على تعديل أو استبدال الهياكل التنظيمية بما يناسب الابتكار. ومثال ذلك: قطاع الصناعات الصيدلانية.¹

هـ. خصوصيات سيرورة الابتكار في قطاع الخدمات:

لقد أكد العديد من المؤلفين على أن سيرورة الابتكار في الخدمات أقل شكلائية (Moins formalisé)، وتحتوي على أقل خطوات من قطاع السلع الملموسة، كما أن هذه السيرورة -وحسب الباحث: Jallat-²، يمكن وصفها من خلال ثلاثة خطوات أساسية، مبينة في الجدول التالي:

¹ . Chandy R. et Tellis G., «The Incumbent's Curs ? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation », Journal of Marketing, 64, 3, 2000, pp. 1-18.

² . Jallat F., «Le management de l'innovation dans les entreprises de services », in Bloch A et Manceau D. Vuibert, 2000.

الجدول(02): سيرورة ابتكار الخدمات

مراحل سيرورة الابتكار للخدمات	مراحل سيرورة الابتكار للمنتجات	خصوصيات الخدمات
تشكل المفهوم	ظهور الأفكار، الانتقاء، تجريب المفهوم، التحليل التجاري	خطوات أقل في مرحلة تكوين الفكرة
التطوير والوضع قيد التنفيذ	التطوير الاختبار	خطوات مرحلة التطوير سريعة ومتابعة مع اختبارات قليلة
التسويق	الإنتاج الإطلاق	التطوير السريع للمنتج بعد الإطلاق

Source : Jallat F., op, cit.

ويعد مستوى إدماج وانخراط العنصر البشري في مشروع الابتكار جوهرياً، وهذا ما يؤدي إلى طرح التساؤل حول أثر إعادة التكليف بالمهام والتوظيف في الخدمة الجديدة على طبيعة وأداء الأفراد المنخرطين. ويصبح من الضروري وضع مخطط تكوين مناسب من أجل تأقلم مجموع العمال في الخدمة الجديدة. ويمكن لتطوير الخدمات الجديدة التأثير أيضاً على عدد وطبيعة الوظائف في المؤسسة. وفي هذه الحالة، فإن إطلاق خدمة جديدة يمكن أن يؤدي إلى التضارب في مهام الموظفين، وخاصة في القطاع العام.¹

2. مستوى الانسجام بين مشروع الابتكار والنشاطات السابقة للمؤسسة:

وتتأثر سيرورة الابتكار أيضاً بدرجة حداثة المنتج بالنسبة للمؤسسة، لأن مضمون مراحل المشروع ومستوى تعقيدها يختلف بحسب درجة تطابقها أو اختلافها عن الأنشطة السابقة،

¹ . Jallat F., op, cit.

ومستوى خبرات المؤسسة، والموارد التي تم تطويرها سابقا. * ويتعلق الأمر في هذه الحالة بتحليل التكاملات الممكنة بين النشاط الجديد والمنتجات السابقة، باستخدام مصفوفة Ansoff، ويجب البحث عن هذه التكاملات من أجل تبسيط السيرورة وخفض التكاليف.

ويمكن كذلك للاختيارات التسويقية للمؤسسة أن تساعد على تعظيم التكاملات، مثل تفضيل علامة سابقة، أو التميز باستهداف جزء سوقي سابق ومتعود على منتجات مألوفة. إلا أن الإفراط في مشاهدة منتج قد يؤدي إلى خطر الانسداد في التوزيع (Cannibalisation)، وهذا في حالة ما إذا كان المنتج الجديد سيؤدي نفس الوظائف والاستخدامات، أو يوجه إلى نفس الزبائن تحت نفس الاسم أو العلامة.¹

أ. مصفوفة Ansoff وسيلة لتحليل مستوى التقارب بين المنتج الجديد والمنتجات القديمة:

ويمكن استخدام هذه المصفوفة لتحليل الانسجام بين المشروع الجديد والمنتجات السابقة للمؤسسة من خلال معيارين اثنين، هما:

1) فئة المنتج: هل المشروع الجديد يدخل تحت فئة منتجات سبق تسويقها، أم لا؟

2) فئة المستهلكين: هل الابتكار موجه إلى زبائن سابقين أو جدد؟

- صادفت شركة: Microsoft سيرورة ابتكار معقدة عند تطوير منتج: X-Box، لأنه كان جديدا على المؤسسة وموجها لفئة الشباب التي لم تتعود على استهدافها، على خلاف شركة: Sony عند تحضيرها: La play station إذ كانت المهمة سهلة بسبب تجانس الابتكار مع آلات هايفي (Les appareils hi-fi et les consoles de jeu). أنظر:
- Le Nagard-Assayage E, et Manceau D. Op.cit, P.115.

¹. Le Nagard-Assayage E, et Manceau D. Op.cit, P.116.

إن الإجابات الممكنة على التساؤلين السابقين، تضع المؤسسة في إحدى أربع وضعيات ممكنة ،
موضحة في الشكل التالي:

الشكل (05): علاقة الابتكار بالجزء السوقي المستهدف باستخدام مصفوفة: Ansof

الابتكار	جديد	البيع بالتقاطع 2	التنوع 4
	قديم	1 وفاء الزبائن	3 توسيع الحصة السوقية
		قديم	جديد
		الجزء السوقي	

Source : Le Nagard-Assayage E, et Manceau D. Op.cit, P.116.

وفي ما يلي، سيتم توضيح الخانات الأربع الناتجة عن تقاطع المحورين، وهي:

1. الخانة الأولى (وفاء الزبائن):

يدرج المنتج الجديد ضمن فئة مألوفة ويوجه إلى زبائن معروفين لدى المؤسسة ، وفي هذه الحالة ينبغي التركيز على الخبرة التقنية السابقة والمعرفة السوقية بالزبائن، مما يسهل على المؤسسة تجاوز مراحل تقييم الفكرة، بلورة المفهوم وتشكيل المنتج، وإذا تم التسويق تحت اسم موجود فإن الإطلاق كذلك سيكون سهلا بسبب صورة وسمعة العلامة السابقة.¹

¹ . Ibid, pp.116-117.

2. الخانة الثانية (البيع بالتقاطع):

يقع الابتكار في هذه الحالة ضمن فئة جديدة، ولكنها ستوجه إلى زبائن معروفين لدى المؤسسة، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة تطوير تعليم مزدوج حول التكنولوجيا المرتبطة بتعريف وتصنيع نمط جديد من المنتج ومعرفة تطلعات الزبائن حوله، ومن ثمة، بناء قدرات إنتاجية حديثة، وإمكانية تطوير علاقات مع قنوات توزيع جديدة إذا اقتضى الأمر.

3. الخانة الثالثة (توسيع الحصة السوقية):

وتتضمن منتجات تدرج تحت فئة مألوفة، ولكنها ستوجه إلى زبائن جدد، وفي هذه الحالة ينبغي للمؤسسة التركيز على المعرفة التقنية بالمنتج مما يساعدها أثناء مرحلة الإعداد، إلا أنه يتوجب عليها تطوير معرفتها بالزبائن الجدد من حيث: حجم السوق، التطلعات، الحاجات والمحفزات. ومحاولة اكتساب ثقة وشرعية عبر أداء المنتج الجديد، وبناء العلامة وكل عناصر السياسة التسويقية.

4. الخانة الرابعة (التنوع):

وتتميز هذه الوضعية بجدثة المنتج وفئة المستهلكين في آن واحد. وتتطلب هذه الوضعية تفعيل قنوات توزيع جديدة، وتعتمد مثل هذه الحالات على حد أدنى من التكامل والتناسق مع الوظائف القديمة مما ينعكس على درجة تعقيد مسار الابتكار، وزيادة مستوى المجازفة بسبب فقدان ايجابية الاستفادة من الخبرات السابقة التقنية منها والتسويقية. ويتم الاستعانة والاستفادة من خبرات بعض الشركاء إن أمكن، من أجل إطلاق مشاريع جديدة. وبالتالي، التركيز على النمو الخارجي (Croissance externe).¹

¹. Le Nagard-Assayage E, et Manceau D. Op.cit, pp.117-118.

أ. التكاملات الممكنة (Synergies possible):

تسمح مصفوفة: Ansoff بتحديد التكاملات التي يمكن الارتكاز عليها في تطوير وإطلاق الابتكار، وهي:¹

- المعرفة المسبقة بالفئة المستهدفة تؤدي إلى التكاملات المرتبطة بمعرفة الزبائن، مما يؤدي إلى تقليص الدراسات المرتبطة بمرحلة تكوين المفهوم، وتقييم مدى ملاءمة الفكرة الأساسية.
- إذا كان المنتج الجديد يعتمد على علامة معروفة سابقا، فإن الإطلاق يكون أسهل بسبب شهرتها وصورتها في السوق، ويخفض كذلك من تكاليف الإطلاق.
- تسهل بعض التكاملات على المؤسسة بلورة مفهوم المنتج الجديد من جانب الكفاءات التقنية إذا دخل الابتكار ضمن نفس فئة منتجات سابقة، أو اعتمد على نفس التكنولوجيا.
- تسمح التكاملات المرتبطة بمواقع الإنتاج (Sites de production) والبنى التحتية كذلك بتقليص تكاليف تصنيع المنتجات الجديدة، مثل حالة الاعتماد على نفس أرضية الإنتاج من أجل صناعة عدة نماذج من السيارات.
- ويمكن استغلال قنوات التوزيع السابقة مما يسهل عملية إطلاق المنتج الجديد، ويؤدي إلى الاقتصاد في النفقات.

3. ثقافة المؤسسة:

إن ما تم ذكره من عوامل التأثير على سيرورة الابتكار كان مرتبطا بالمشروع في حد ذاته، ودرجة حدائه بالنسبة للسوق أو المؤسسة ولكن، من جانب آخر، فإن السيرورة تتأثر أيضا بالمؤسسة في حد ذاتها. وقد ركزت عدة دراسات حول المنظمات والاستراتيجيات على البحث في أسباب نجاح مؤسسات في تطوير المنتجات الجديدة أكثر من مؤسسات أخرى، وتم الاستنتاج بأن

¹ . Ibid, p.118.

الفارق قد صنعته عدة عناصر ثقافية وتنظيمية، وهناك عدة أمثلة في السوق، توضح العوامل الثقافية المناسبة للابتكار، ومن أهمها:¹

- قبول المخاطرة. فغالبا ما نجد أن المسير نفسه هو من يروج لهذا المشروع في الداخل، ويبحث له عن الدعم، فتكون الانتهازية مهمة لخلق حماس داخل الفرق العاملة.
- التشجيع بسماع روايات النجاحات التجارية الكبيرة لمنتجات سابقة، مثل: منتج (Post-it) عند 3M ، ومنتج (Walkman) عند شركة Sony، والمسирون في هذه الحالة هم من عندهم قدرة خاصة على إعادة ترجمة هذه القصص لتمرير رسائل معينة داخل المجموعة.
- ومن العوامل الثقافية: الليونة، التفاعل، تقاسم المعلومات، كسر الحواجز، التأقلم مع حل المشاكل وزرع ثقافة العمل الجماعي للفرق.
- ويجب تهيئة معارف معمقة حول القدرات التقنية وسياق تطبيقها، ودعم المباحث المثمرة لوجهات النظر، وأهم هذه التفاعلات ما يكون بين مصلحتي التسويق والبحث والتطوير، كما تم ذكره سابقا. ويجب أن تتميز الفرق المكلفة بالابتكار بالليونة، وبهرمية خفيفة وإجراءات مرنة يمكن الالتفاف حولها، بمعنى إمكانية كسر القواعد، وإذا اقتضى الأمر الرضا بالانسحاب (Tolérer la disérence). وعند: Google مثلا، يمكن للباحثين تخصيص 20% من أوقاتهم لمشاريع ذات اهتمامات شخصية، في حين أن ذلك يجد من مستوى الاستغلال المثمر، وإذن يجب على الثقافة التنظيمية خلق توازن بين مرحلتي الاستكشاف والاستغلال: (Exploration ; Exploitation).² وتتميز مرحلة الاستكشاف بالبحث، التغيير، تحمل المخاطرة، المحاولة والاكتشاف. وأما مرحلة الاستغلال فتتسم بالدقة والوضوح،

¹ . Amabile T., «Motiver La créativité dans les organisations : Faites ce que vous aimez et aimez ce que vous faites », in Getz I. (ed.), Créativité organisationnelle, Vuibert, 2004, pp. 11-32.

² . March J., « Exploration and Exploitation in Organization Learning », Organization Science, 2, 1, 1991, pp. 71-87.

القرار، الفعالية، التطبيق والتنفيذ. وتكون الشركات المتوجهة أكثر نحو الاستكشاف خلاقة وتحمل مقابل ذلك تكاليف كبيرة، والعكس بالنسبة للمؤسسات المتجهة نحو الاستغلال. ويبقى التوازن بين الاتجاهين مهما وحساسا، في حين أن المؤسسات التي تسيير وفق البيروقراطية التقليدية والمذهب الآلي (Mécániste)*، هي أقل ملاءمة للاستكشاف، وعليها تعديل عملها المعتاد للسماح بهامش من الحرية في تطوير الابتكارات. ومن بين الطرق المرتبطة بثقافة المؤسسة خلق حرية جغرافية (Liberté Géographique)، عن طريق الأخرجة (Externalisation)، والسماح لفريق البحث بالحرية في إشراك وانخراط أطراف خارجية في المشروع.

- ومن بين العناصر الأساسية الجديدة بالذكر قدرة المؤسسة على معرفة الرسمة (Capitalisation) لكفاءاتها ومواردها بالاعتماد على تجاربها السابقة، لأن البحث والتطوير في أصله عبارة عن نظام تعلم يتميز بالمحاولة، التجريب، الخطأ، وإعادة التجريب . وبالتالي، ينبغي للمؤسسة تكوين فريق منسجم يستطيع اكتشاف وتصحيح الأخطاء والبحث عن التوافقات الجديدة وبإمكانه أيضا ترتيب وعلاج المشاكل، ويكون التعلم فرديا وجماعيا. وعليه، نتحدث في هذا المقام على المؤسسة المتعلمة (L'entreprise apprenante)، مما يؤدي في النهاية إلى اختصار آجال تطوير المفاهيم الحديثة، وهو بالضبط العامل الرابع الذي يؤثر على السيرورة.¹

- ويتعلق الأمر بمؤسسات تكون ثقافتها مبنية على شكلائية السلوك، التخصص في العمل، الهيكلية على أساس الوظائف، نمطية الإجراءات، الرقابة التكنوقراطية، المركزية والتخطيط. وللمزيد حول الإدارة الكلاسيكية للمنظمات، أنظر:

-Mintzberg H ., **Structure et Dynamique des Organisations**, Editions d'Organisation, 1982.

¹ . Hatchuel A. et Weill B., Experts in Organizations : **A Knowledge-Based Perspective on Organizational Change**, Walter de Gruyter, 1995 ; Bourgeon L., «Nouveaux Produits, temps et apprentissage organisationnel », Revue Française de Gestion, 132, 2001, pp. 103-11.

4. آجال تطوير المنتجات الجديدة:

أ. الانشغال الكلي بالآجال:

تبحث الشركات منذ عدة سنوات من أجل تقليص آجال مفهوم المنتج الجديد، والذي يصطلح عليه باللغة الانجليزية: Time to market، ويحكم عليه بالأساسي لعدة مبررات، أهمها:

- تقليص مدة حياة المنتج في الأسواق.
- إرادة الاستجابة السريعة للزبائن.
- التطور السريع للتكنولوجيات.
- المنافسة المتزايدة التي تتركز أكثر فأكثر على السرعة.¹

ولكن الإسراع في الابتكار له انعكاسات سلبية. وبالتالي، فإن السيرورة تصبح في مقام التحكيم بين تحصيل أقصر أجل ممكن من جهة، ومن جهة أخرى:

- ترتفع تكاليف تطوير المنتج بسبب رفع نفقات البحث والتطوير (R&D).
- قد تؤثر السرعة في التطوير على مستوى أداء المنتج وربما درجة حدائه لأن الابتكار الجذري - على وجه الخصوص - يتطلب عادة وقتاً أطول وتعديلاً عميقاً لخطوات الابتكار، وكما أن الرغبة في التطوير السريع تحد من عدد الابتكارات الجذرية لصالح الابتكارات الهامشية.
- زيادة نسبة الأخطار المرافقة لإطلاق المنتج بسبب التقليص في السيرورة وخفض عدد الاختبارات التقنية والتسويقية التي ترفع مستوى ملاءمة المنتج الجديد وانسجامه مع تطلعات الزبائن. وبالتالي، فإن حذف بعض الخطوات تحد الرؤية حول أخطاء التطوير.² وقد بين الباحث: (Garel) التكلفة الاجتماعية للتطور السريع، فالعمل تحت الضغط للفرق يمكن أن يؤدي إلى توترات. ومن أمثلة الضغوطات: أن الخطأ مسموح به - مثلاً - مرة واحدة،

¹. Garel G., « La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux », Recherche et Applications en Marketing, 14, 2, 1999, pp. 29-47.

². Cité par Garel G., op.cit.

ولا يسمح بتكراره عند أداء مهمة محددة. وهذا الضغط يمكن أن يفسد علاقات المؤسسة مع شركائها الخارجيين الذين يشاركون في عملية الابتكار -خاصة- الموردين. وأخيرا، فالمؤسسة لا ينبغي لها أن تفكر فقط في تقليص الآجال، وإنما في الوقت المثالي للتطوير والقدرة على اختيار تاريخ إطلاق مناسب.

ب. طرق تقليص مدة السيرورة:

ليس بإمكان المؤسسة التحكم كلية في آجال التطوير، فالآجال تطول مع تعقد المشروع أو بسبب طبيعة التكنولوجيات المعتمدة، درجة الابتكار وعدد المهن المدرجة. إضافة إلى مستوى عدم التأكد المرتبط بالمشروع وبالمخطط التكنولوجي والتجاري.¹ وبالمقابل، فإن هناك عوامل عديدة تسمح باختصار مدة السيرورة، وخاصة:

- التعريف الدقيق لإستراتيجية الابتكار منذ البداية .
- العمل الأساسي المعمق حول خصوصيات المنتج يسمح بريح وقت معتبر لاحقا.
- تحقيق خطوات بشكل متزامن ومتداخل، وهذا بالاستفادة من خبرات مهندسي المنافسين في تطوير مشاريع شبيهة إن أمكن الإطلاع عليها.
- خلق جو ملائم للابتكار وتحمل المخاطر، مدعم من الإدارة العليا ودون شروط.
- تنظيم فرق عمل منتظمة (Interdisciplinaire)، وذات استقلالية (Autonome)، ذات مسؤولية، ومؤسسة على اختيار الأعضاء فيما بينهم، وبيئة عمل مفتوحة (Open space)، وتقاسم دائم للمعلومة، وتحمل أكبر للأخطاء.² وكما نلاحظ، فإن سيرورة الابتكار تتأثر بشدة بطريقة التنظيم وبالتالي، فإن هناك اختياريين يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهما، وهما:

¹ . Tarondeau J.C., «La rapidité de développement des nouveaux produits », Décision Marketing, 3, 1994, pp. 71-79.

² . Parry, M. Song, M. de Weered-Nederhof, P. & Vissher, K. "The Impact of NPD Strategy, Product Strategy, and NPD Processes on Perceived Cycle Time", Journal of Product Innovation Management, 2009 ; 26 : 627-639.

- تعريف خطوات السيرورة المعتمدة داخليا.
- تحديد دور الشركاء الممكن الاعتماد عليهم خارجيا.

وبالتالي، اختيار أي من الفرق سيعطى صلاحيات تطوير مشروع الابتكار.

المبحث الثالث. الابتكار التسويقي، مجالاته ومتطلباته:

1. مفهوم الابتكار التسويقي:

يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، ولا يختلف مفهوم الابتكار التسويقي في جوهره عن الابتكار عموما، أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، حيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة. وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء أكان سلعة أم خدمة، أو على أحد عناصر المزيج التسويقي الأخرى، أو على جميعها في آن واحد. وقد يكون في مجال بحوث التسويق.¹ ويتكون المزيج التسويقي من العناصر المتمثلة في المنتجات، الأسعار، التوزيع والترويج. حيث يقوم الابتكار التسويقي على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأحسن طريقة. وعليه، فإن مزج جميع هذه العناصر - معا - يكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.² ويضيف بعض الباحثين عناصر أخرى، مثل: المحيط المادي (Physical Evidence)، العمليات (process)، والأفراد (people). وهو المزيج التسويقي الخدمي (7p)، والذي يتضمن أهم عنصر يميز التسويق الخدمي وهو: الأفراد، الذين يلقي على عاتقهم أداء العمليات التسويقية، وتنفيذ ما يتم ابتكاره وإبداعه.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 4.

² عطاء الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص. 4.

وفي مجال خدمة الهاتف النقال التي ستكون محل الدراسة الميدانية في الفصل الأخير من هذا البحث، فإن المزيج التسويقي لها لا يختلف من حيث مكوناته وعناصره إلا في الجوانب التي تختلف فيها الخدمات عن السلع الأخرى.

وما تتميز به الخدمات عن السلع الملموسة هو أن إنتاجها ووقوع الطلب الفعلي عليها يكون في آن واحد، مما يجعل الدور الذي يقوم به الشخص الذي يقدم الخدمة كبيرا وفعالاً، من حيث تقديمها بشكل ملائم وبأسلوب يرضي الزبائن و يؤدي إلى بناء الثقة وتقوية العلاقة معهم. ومن أجل أن لا تتعرض المؤسسة الخدمية إلى خسارة الفرصة السوقية المتاحة أمامها. لأن أي خلل في تقديمها سوف يؤثر سلباً على مستوى جودتها، فالخدمات أصلاً غير ملموسة، وبالتالي فإن العامل البشري هو المهم في إنتاج الخدمات وتقديمها فضلاً عن ابتكارها.

2. أهمية الابتكار التسويقي:

تكمن أهمية الابتكار التسويقي في أنه بإمكان المؤسسة - من خلال اعتمادها عليه - تحقيق ميزة تنافسية (Competitive Advantage)، وتعزيز صورتها (Image) لدى المستهلكين، وكذلك تحسين سمعتها: (Reputation). ومن نتائج هذه المزايا: المحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها. وبالتالي، زيادة المبيعات والأرباح. وإمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق (Market Leader) وما يترتب عليه من أسبقية عن المنافسين في كل الجوانب لفترة طويلة، فالعبارة ليست في تحقيق الميزة التنافسية فحسب، وإنما في الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة.¹

وأما من جانب الزبائن، فيمكن للابتكار التسويقي أن يحقق لهم عدة فوائد، مثل إشباع حاجات لم تكن مشبعة إطلاقاً أو على الوجه المرغوب، وتقديم الأفضل من نواحي الجودة والسعر وأجال التسليم، وبالتالي الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات. وتنعكس فوائد الابتكار التسويقي

¹ . R. M. S. Wilson and Colin Giligan, **Strategic Marketing Management : Planning, Implementation and Contrôle** (Oxford, U. K : Butterworth Heinemann, 1998), p. 334.

على المجتمع عموماً، بحيث يسهم في رفع المستوى المعيشي، ويزيد في الناتج القومي- خاصة إذا تم تطبيقه في مجال التسويق الدولي- مما يساعد في تدعيم التنافسية في الأسواق الدولية، ويؤدي إلى توفير العملة الصعبة.¹

3. مجالات الابتكارات التسويقية:

تختلف مجالات الابتكارات التسويقية بحسب عناصر المزيج التسويقي، بحيث يمكن أن تكون ابتكارات في المنتجات (سلع أو خدمات)، ابتكارات في السعر، الترويج، التوزيع، الجوانب المادية، العمليات وأداء الأفراد. وفي ما يلي، عرض موجز لهذه الأنواع:

أ. الابتكار التسويقي في مجال المنتجات (سلع أو خدمات):

يعد المنتج (Product) العنصر الأساسي والمحوري من بين عناصر المزيج التسويقي، إذ تقوم عليه بقية العناصر، وهو الأكثر ارتباطاً بموضوع الابتكار، فأغلب الإبداعات تكون من نصيبه مقارنة بعناصر المزيج الأخرى، وذلك من أجل الوصول إلى منتجات جديدة بالكامل (ابتكارات جذرية) أو تحمل تعديلات وتحسينات نسبية، أي (ابتكارات التحسين).²

وقد مر بنا تفصيل أنواع الابتكار وسيورته في مجال المنتجات في ما تقدم من البحث، ولا تختلف الغاية منه في مجال الخدمات وإنما يلاحظ الفرق خصوصاً في مراحل السيرورة، كما سنرى ذلك لاحقاً بالنسبة للخدمات.

وعموماً، هناك مجموعة من الخطوات والإجراءات، يمكن إيجازها فيما يلي:

- توليد الأفكار الجديدة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.

¹ . نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص.12.

² . المرجع نفسه، ص. 111.

- غريبة الأفكار، من خلال تقييمها والمفاضلة بينها لاستخلاص أفضلها في ضوء إمكانيات المؤسسة.
- التقييم الاقتصادي للأفكار من نواحي كلفتها المادية والطلب المتوقع عليها، وقدرات الإنتاج، التوزيع ومقارنتها بخدمات المنافسين من كل الجوانب.
- تطوير المنتج أو الخدمة ، وهو التطوير الأولي وإجراء الاختبارات العلمية عليه، مع وضع كل التصورات حول وضعه الجديد.
- اختبار المنتج، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على عينة دائمة للزبائن (Pannel) أو طرحه في السوق وتجريبه في نطاق محدود، وتحديد ردود أفعال المستهلكين تجاهه.
- التقييم النهائي بعد النجاح في الاختبار، وطرحه بكميات تنافسية في السوق. ويعتبر نجاح المؤسسات في تقييم المنتجات الجديدة أمرا يتطلب مجموعة من التفاعلات المعقدة بين مختلف الوظائف، ويتطلب: الكفاءة، الفاعلية وسرعة الانجاز.¹
- وأيضا، توخي الدقة والتبسيط عند التصميم من أجل الاستفادة من مزايا التطوير وتقليل وقت الإنتاج ورفع مستوى الجودة. ويسهم ذلك في خفض التكاليف والإسراع في عملية التسليم مما يحقق الأسبقيات التنافسية. ويتعرض المنتج الجديد -أحيانا- إلى الفشل، بسبب محدودية البحوث التسويقية أو قلة المعرفة باحتياجات الأسواق، ضعف الأداء ، ارتفاع التكاليف والأسعار أو عدم فعالية الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمنتج الجديد.
- ويشمل الابتكار في المنتج عدة تغييرات ، أهمها:²
- **تغييرات وظيفية:** وتتم من خلال إحداث تغيير في منافع المنتج الوظيفية، حتى يؤدي وظيفته بصورة أفضل أو حتى يلبي حاجات ورغبات جديدة.

¹ نزار عبد الحميد البرواي و أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس والوظائف، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2004) ، ص. 160-161.

² عطاء الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص. 41.

- تغيرات في المظهر أو الغلاف: وتتم بتغيير الشكل الخارجي من حيث التصميم أو الحجم أو اللون.

- تغيرات بيئية: وهي التغيرات التي تجعله أقل ضررا بالبيئة، وتكون نابعة من المسؤولية الاجتماعية للتسويق.

-تغيرات اجتماعية: وتحدث هذه التغيرات من أجل زيادة مستوى تقبل المجتمع للمنتوج، ومثال ذلك التعديلات المؤدية إلى زيادة أمان استخدام المنتج.

وفي ما يلي، بعض الأمثلة حول الابتكارات في مجال السلع:

1) ابتكار (USB)، وهو ابتكار جذري أدى إلى الاستغناء عن الأقراص (CD) في مجال تخزين المعلومات ونقلها.

2) ابتكار حفاظات الأطفال الورقية المستعملة مرة واحدة (Disposable)، من طرف شركة (P&G)، والمعروفة بعلامة: Pampers.

3) ابتكار طائرة بوينج (737) التجارية بمحرك نفاث، وهي الرائدة إلى اليوم في مجال النقل...والأمثلة - إن صح التعبير- لا تحصى.

وأما بالنسبة للخدمات، فبالإمكان ذكر ما يلي:

- توصيل المعاشات (أجور التقاعد) للأفراد إلى منازلهم بالولايات المتحدة الأمريكية بهدف التقليل من معاناة المسنين وتقليص نسبة الازدحام ومصاريف الحراسة وغيرها من الفوائد.

- استبدال زيت محرك السيارة (Vidange) باستخدام المضخة بدلا عن فتح المحرك من الأسفل وفق الطريقة التقليدية.

- استخدام دراجات هوائية مؤجرة في الأماكن العامة، وسيارات كهربائية دون الحاجة إلى ملكيتها، وقد عرفت انتشارا واسعا على وجه الخصوص في العاصمة الفرنسية (Paris). والأمثلة على ذلك عديدة.

ب . الابتكار التسويقي في مجال الأسعار:

يعد الابتكار التسويقي في الأسعار من أهم المجالات الإستراتيجية التي تنعكس بقوة على نجاح المؤسسة وربحيتها، وتؤثر مباشرة على سلوك المستهلكين . ويكتسي الابتكار في السعر أهمية خاصة بسبب علاقته المباشرة مع المبيعات، التكاليف والأرباح لأنه الأكثر مرونة (Flexible) مقارنة مع باقي العناصر.¹ ففي أغلب المنتجات تكون العلاقة عكسية بين الأسعار والمبيعات. ويعد من حيث تخطيطه وتنفيذه وتعديله أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة. ولا تتأثر القرارات السعرية بالظروف الداخلية فحسب، وإنما كذلك بقوى خارجية قد لا تستطيع المؤسسة الحد من تأثيرها، كقوى العرض والطلب، استراتيجيات المنافسين وقوانين الدولة. ويتطلب قرار التسعير تكاملا بين الوظائف المختلفة ذات العلاقة بالمنتج، ونظرا لأهمية ذلك فإن البعض يرى أن يكون التسعير من مسؤولية الإدارة العليا، ويرى البعض الآخر أن يكون من مسؤولية إدارة التسويق، لأن لديها القدرة على إدارة التسعير، خاصة في مجال القيام بالدراسات الميدانية المختلفة وتحديد نسب الخصم والوقت الملائم للتغيير، وحماية الموزع من مخاطر تغير السعر.²

1) أهمية الابتكار التسويقي في الأسعار :

لقد ازدادت أهمية الابتكار والإبداع التسويقي في الأسعار زيادة ملموسة لدى مديري التسويق في الآونة الأخيرة لأن السعر هو المتغير المرتبط مباشرة بإيرادات المؤسسة، وله تأثير

¹. نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص.155.

². نزار عبد الحميد البروي و أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص.187-188.

كبير على حجم المبيعات الإجمالية، ويلاحظ أن أهمية الابتكار التسويقي في الأسعار تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، بحسب وضعيتها التنافسية. ويعد الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي، ويعد كذلك من الجوانب الحساسة التي تواجه تقديم الخدمات، وعلى إدارة التسويق التعامل معه بجدية لأن له تأثيرا مباشرا في وجهات النظر النفسية للمستهلكين الذين سيعتمدون على السعر كمؤشر لجودة المنتجات، فلا يمكن في حال تحسين جودة المنتجات اتخاذ قرار زيادة السعر دون مراعاة مدى تقبل السوق للسعر الجديد.¹

(2) أهداف الابتكار في الأسعار:

تعد سياسة التسعير والقرارات المتصلة بها الأكثر أهمية ضمن سياسات المزيج التسويقي كما ذكرنا أنفا، ومرد ذلك إلى عدة أسباب، من أهمها: التأثير المباشر على تحقيق أهداف المؤسسة، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- الحصول على حصة سوقية معينة.
- القدرة على مواجهة أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية في السعر.
- تحديد كمية الإنتاج وتخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار والكميات المنتجة.
- القدرة على تخصيص الموارد والاحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة من حالات دورة الأعمال (كساد، الركود)، أو تحقيق معدل عائد مرض على الاستثمار.
- مشاركة المستهلك بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي.
- تحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات.
- مواجهة المنافسة أو تجنبها.

¹. عطاء الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص.50.

- إشباع حاجات المستهلك مع مراعاة مستوى دخله.¹

3) أمثلة عن الابتكارات التسويقية في مجال الأسعار:

- يضع المستهلك سعر المنتج بنفسه، وهي طريقة مبتكرة في أواخر السبعينيات من القرن الماضي في منطقة: فونيكس (Phoenix)، في ولاية أريزونا (Arizona) بأمريكا.
- الحصول على أسعار خاصة والاستفادة من مزايا التخفيض من خلال الحصول على بطاقة خاصة، مثل بطاقة النادي الماسية (Diamond club card)، التي ابتكرتها سلسلة فنادق: هيلتون. بحيث يمكن لأي شخص الحصول عليها بدفع اشتراك سنوي.
- التسعير السيكولوجي أو النفسي (Psychological pricing)، كاستخدام الأسعار الكسرية الفردية (Odd-Prices)، مثل: (9.99 د) بدل : (10 د)، فبالرغم من تساوي الرقم تقريبا بالأرقام الصحيحة مع الكسر إلا أن لذلك تأثيرا نفسيا على المستهلك وقرار شرائه. وغيرها من الأمثلة.²

ج. الابتكار التسويقي في مجال التوزيع:

يؤدي التوزيع دورا هاما في خلق المنافع الزمانية، المكانية والحيازية من خلال عدة أنشطة: (شراء، بيع، تخزين، تجميع، نقل، وعرض السلع). وغيرها من الأنشطة والمهام ذات الصلة بانسياب المنتجات إلى مستهلكيها. ويتضح من ذلك أهمية هذا العنصر سواء للمنتج أو المستهلك، ويسعى الموزعون لأداء دورهم على أعلى مستوى من الالتزام في سبيل إرضاء زبائنهم بكل الأساليب المتاحة. ولعل من أبرزها الابتكار التسويقي في أنشطة التوزيع. وفي ما يلي سيتم عرض بعض الأمثلة على ذلك، منها ما يتعلق بالسلع ومنها ما يتعلق بالخدمات.

¹. نزار عبد الحميد البرواي و أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص.190.

². نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص. 158-180.

1) أمثلة عن الابتكارات التسويقية في توزيع السلع:

- البيع الآلي، أو ما يعرف باسم (Automatic Vending)، وقد مثلت ابتكارا كبيرا في توزيع المنتجات الاستهلاكية باستخدام الآلات في الأماكن العامة في إطار ما يعرف بالتسويق المباشر: (Marketing direct).
- إدماج مقاهي، مطاعم، ألعاب أطفال ودور للسينما في المراكز التجارية الكبرى.
- التوزيع من خلال استقبال الطلبات على الانترنت وإيصالها للبيوت كالجبات السريعة والأثاث وغيرها من الأصناف التي تدخل في إطار التسويق الإلكتروني (e-marketing).
- وغيرها من الأمثلة.

2) أمثلة عن الابتكارات التسويقية في توزيع الخدمات:

- سحب الأموال عن طريق الصراف الآلي (ATM)، وهي من أبرز الابتكارات في مجال تقديم الخدمات، باستخدام بطاقة ممغنطة (Magnetic Card).
- المتاجر المفتوحة 24/24، وتم ابتكار ذلك لسد حاجة الزبائن أحيانا لسلع مختلفة في أوقات تكون أغلب المتاجر فيها مغلقة، كفترات الليل تحديدا.

د . الابتكار التسويقي في مجال الترويج:

تتصل المؤسسة مع عدة أطراف كالمستهلكين، الموردين، الموظفين والدوائر الحكومية. وتهدف إلى التأثير عليها جميعا من خلال سياسة الاتصال بهدف بناء صورة حسنة وانطباع جيد حول قيمة العلامة ومستوى جودة الخدمات المقدمة.¹ وبالتالي، يتمحور نشاط الترويج حول الاتصالات (Communication) - خصوصا- مع الزبائن، ويرى البعض بأن الترويج بمثابة عملية إقامة علاقات، والحفاظة عليها من خلال تقديم المعلومات للزبائن أو السوق المستهدف.

¹ . هاني الضمور، تسويق الخدمات، (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، ص.227.

ويهدف الترويج عادة إلى التأثير في سلوك المستهلك، وحمله على اختيار السلعة أو الخدمة المروج لها من خلال إقناعه بالشراء، وتحفيزه على تكرار اتخاذ هذا القرار.¹

ويتضمن المزيج الترويجي (Promotion Mix Variables) عدة عناصر، مثل: الإشهار، البيع الشخصي، ترقية المبيعات والعلاقات العامة. ويتوجب على إدارة التسويق التنسيق الجيد بينها وإدماجها في عملية الاتصال بأولويات تتفاوت من موقف لآخر، واستنادا إلى قدرات المؤسسة ووضعيتها التنافسية. أخذا بعين الاعتبار لنوع المنتج، خصائص السوق المستهدف، سلوك المنافسين، الموارد المخصصة للنشاط الترويجي وإستراتيجية التوزيع.²

وتعد عناصر المزيج الترويجي وخاصة الإشهار من أكثر الأنشطة التسويقية المعروفة بالابتكارات التسويقية، ومن أشهر الميادين المتضمنة لهذه الابتكارات التسويقية: شبكة الانترنت التي تعرف حركة كبيرة جدا للنشاط الإعلاني في السنوات الأخيرة، خاصة مع تطور التجارة الالكترونية (e-commerce)، ويزداد حجم هذا النشاط سنويا، ويزيد بصورة متسارعة عدد المؤسسات التي تعتمد على هذه الشبكة العالمية لنشر إعلاناتها والترويج لسلعها وخدماتها وأفكارها. ومن الأمثلة على ذلك:

- الإشهار من خلال وضع العلامات التجارية على المواقع المشهورة، مثل: Google و Facebook.

- وهناك مجالات واسعة للابتكار التسويقي في مجال البيع الشخصي وأساليب التفاوض والإقناع التي تتوقف بشكل كبير على مهارات الأفراد. وأما تنشيط المبيعات فيعتبر أيضا مجالا خصبا لتطبيق الأفكار الابتكارية في طرق تنظيم المسابقات، تقديم الهدايا ومختلف المحفزات المؤدية إلى زيادة رقم الأعمال.

¹. نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص.189.

². James F. Engle, Martin Warshaw and Thomas C. Kinnear, **Promotional Strategy**, (Homewood, Illinois : Richard D . Irwin, Inc. 1991).

وقد ذكرنا - سابقا - بأن الابتكار التسويقي يمتد لكل نشاطات التسويق، حتى لا يتم حصر المفهوم أو ربطه بعناصر المزيج التسويقي فحسب. ومن بين الأنشطة الأخرى يمكن ذكر: بحوث التسويق وما تكتسيه من أهمية بالغة في جمع المعلومات من الميدان والتي هي في حد ذاتها (المعلومات الميدانية) من أهم وأبرز مصادر الابتكار كما تم التفصيل في ذلك خلال عرضنا لمقاربة سحب السوق (Market-pull)، ومن أمثلة الابتكارات التسويقية في هذا الجانب يمكن ذكر:

- الزبون المتخفي، وهو في حقيقة الأمر أحد رجال البيع، يقوم بجمع المعلومات دون أن يعلم المشترون بأنه ليس زبونا، خاصة المعلومات التي لا يرغب المستهلك في الإفصاح عنها لأفراد المؤسسة.

- أساليب حديثة في التصوير المخفي والتسجيل وفتح المجال للاقتراحات وغيرها.¹

4 . متطلبات الابتكار التسويقي:

إن تبني إستراتيجية الابتكار التسويقي - خصوصا- أو الابتكار - عموما - يقتضي توفر عدة متطلبات، حتى تنجح المؤسسة في تطبيقه وجني الثمار المرجوة منه. وقد تعاظم الاهتمام بالابتكار خلال السنوات الأخيرة أكثر من أي وقت مضى، ويعود ذلك إلى التطور المذهل في التكنولوجيا، التغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة. وتفرز هذه العوامل ضغوطا كبيرة على المؤسسات لتكون أكثر تميزا وسعيا لتحقيق مستوى مقبول من التنافسية.² ويربط الكثير من الباحثين استمرارية المؤسسة وبقائها بقدرتها على خلق الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات رائجة في الأسواق، وذلك في إطار التكيف والتجديد، غير أن ذلك يتطلب تغييرات هيكلية مستمرة وأخرى تكوينية واستكشافية. وفي ما يلي، سيتم التطرق لها بشيء من التفصيل.

¹. نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص.264.

². عطاء الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص.17.

أولاً. تحضير المنظمة : (Préparer l'organisation)

إن تحضير المنظمة هو استثمار دائم (Un investissement durable) ، وكل الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية الابتكار، فالمسألة -على غير العادة- ليست قضية تطرح فقط خلال اجتماعات الإدارة أو في مناقشات آخر السنة، وليست عارضة ولا مؤقتة، وإدارتها ليست كبعض الروتينات المهيكلة (routines bien structurées)¹، فهي أبعد من ذلك بكثير، إذ تتطلب العديد من التغييرات الثقافية والهيكلية، وباختصار: تغييرات جذرية. لأن إنشاء ما يمكن الاصطلاح عليه: "المؤسسة المبتكرة" (L'entreprise innovante)، في عالم يعرف ثورة في المعارف يتطلب الاهتمام بأنظمة المعلومات، التكوين وإنشاء كفاءات متكيفة وملائمة. وبالتالي، إدارة الأفراد. ويندرج ذلك في إطار إعداد المؤسسة لتكون قادرة على قيادة التغيير نحو تبني الإبداع، لأن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة كبعد أساسي في سيرورة الابتكار يتطلب تحضير المناخ التنظيمي الملائم للاستغلال الأمثل للتكنولوجيا، فالثنائية: (تنظيم/تكنولوجيا)، وجهان لعملة واحدة، اسمها: السيرورة الإستراتيجية للابتكار (Processus stratégique de l'innovation)².

إن التكامل بين التكنولوجيا والتنظيم يعني أن أي نظام تكنولوجي جديد (Novateur)، لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا صاحبه الاستغلال الأمثل لطاقت الموارد المادية المتاحة معبراً عن ذلك بالثلاثية: الإنتاجية، المرونة، والجودة، وطاقات الموارد البشرية في صورة: المهارات، التخصص الوظيفي أو تعريف المهام: (L'identité professionnelle)، والابتكار من خلال إثبات القدرة على تحديد أبعاد المشكل بسرعة وإيجاد الحلول، كما أن الاعتماد على

¹ . Bertrand BELLON, *L'innovation créatrice*, édition economica, Paris, 2002, p.91.

² . Ibid., p.93.

الاستغلال الأمثل للمعلومات - خاصة الخارجية- يعد من أهم متطلبات إنشاء فضاء ابتكاري.¹
وبالتالي يمكن اختصار عملية تحضير المنظمة، في:

- الاستثمار في التنظيم. (Investir dans l'organisation) .
- الاستثمار في التكوين. (Investir dans la formation) .
- والاستثمار في المعلومة (Investir dans l'information).².

ثانيا. ثقافة الابتكار (La culture de l'innovation):

يشار في العادة إلى مدى توفر الثقافة الملائمة لتشجيع الابتكار في المؤسسة على أنه أحد الخصائص الأساسية للمؤسسة المتميزة.

ولعل من أبرز الأمثلة على ضرورة ذلك ما تشير إليه الدراسة الشهيرة التي أجريت من قبل الباحثين: بيترز ووترمان (Peters and Waterman 1981)³ ، ونشرت في كتابهما المشهور: "البحث عن التميز"، والتي ركزت على أكثر الشركات الأمريكية فاعلية وتميزا، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أحد أهم أسرار نجاح مثل هذه الشركات وتفوقها على غيرها هو ثقافة الابتكار السائدة، والتي تتميز بإشاعة الثقة وروح التعاون وتمكين الموظفين.

ويلتقي مع هذا الرأي أيضا الباحث: نوناكا (Nonaka 1991)⁴ ، مؤيدا له في الكتاب

ذائع الصيت: "الشركة المولدة للمعرفة" (Knowledge-creating company)، والذي يؤكد فيه على أن الابتكار هو أحد العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسة.

¹. أنظر الملحق رقم (5).

². Bertrand BELLON, op.cit., p.94.

³. Peters. T and Waterman. In **Search of Excellence**. New York : Harper and Row, 1981.

⁴. Nonaka, I., " The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, 1991, Nov. /Dec. 91, Issue 6, pp. 96-104.

وتشير الدراسات أيضا، إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين: الحصة السوقية، ربحية المؤسسة والابتكار. مثل دراسة: (Tidd and Pavitt 1997).¹ ولتحقيق هذا الهدف، لابد من وجود الثقافة التنظيمية التي تساعد وتأخذ بيد المؤسسة نحو التميز والابتكار. ويؤكد الباحث : ماكلاند (MacClelland 1987) على أن العامل الأساسي لتنمية أي بلد ليس المال ولا التكنولوجيا، وإنما ذوو الأفكار الريادية والمبتكرة.² وهو نفس السياق الذي سبق وأن أكد فيه: ماسلو من قبل (Maslow 1968)،³ على أن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو توافر الرياديين وأصحاب الأفكار الابتكارية المتميزة، إذ رأى أن أهم شيء يمكن القيام به للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس هو توافر 100 اقتصادي أو مهندس أو سياسي متميز، وإنما 100 مبادر وصاحب أفكار ريادية خلاقية، وفي دراسة مايكل بوترتر (Porter 1980)، الشهيرة باسم: " الميزة التنافسية للأمم "،⁴ والتي استندت على دراسة الظروف المختلفة في أكثر من 100 دولة سعى إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يجعل دولة ما متفوقة على غيرها من الدول في صناعة معينة؟

وفي محاولة منه لتقديم الإجابة عن هذا السؤال أشار إلى عدد من الأسباب، يأتي في مقدمتها: الظروف العامة السائدة في البلد المتميز، فاعتبر أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السائدة في فنلندا - مثلا - هي التي أدت إلى التفوق في مجال صناعة الهواتف الخلوية ، والأمر نفسه بالنسبة لتفوق اليابان في صناعة الالكترونيات، فاليابانيون لهم ذوق رفيع ومعرفة جيدة بالسلع الالكترونية، مثل: كاميرات التصوير، مما جعل هذه الصناعة عندهم أكثر دقة وجودة وتطورا. فثقافة البلد تؤثر على الابتكار وكذلك ثقافة المؤسسة على المستوى الجزئي من التحليل.

¹ . Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. **Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change**. John Wiley, Chichester, 1997.

² . McClelland, D. "Characteristics of Successful Entrepreneurs", Journal of Creative Behavior, Vol 21, No .2, Winter, 1998, pp.36-50.

³ . Maslow, A. **Reading in the Economics of Education**. Paris : Unesco, 1968, P. 263.

⁴ . Porter, M. **The Competitive Advantage of Nations**, New York : Free Press, 1980.

وميزت دراسة الباحثين: (Jacqueline , Koberg , and Christine 1991)¹ بين أنواع الثقافات السائدة في شركات المحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية ومدى الابتكار لدى العاملين في هذه الشركات، وتوصلوا إلى أن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات مثل خلق الجو الملائم للمبادرة، الدافعية للابتكار واستمالة الموظفين، وذلك على عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية، الهيراركية والرقابة. وركز الباحث: أحمد (1998)²، في دراسته التي أجريت على الشركات البريطانية على التعرف على خصائص الشركات الأكثر إبداعاً، وتوصل إلى أن أهم هذه الصفات هي:

1. وجود فلسفة ورسالة واضحة للمؤسسة تتضمن التأكيد على الإبداع والنظر إليه على أنه أحد الاستراتيجيات الأساسية.
2. الاهتمام بالعنصر البشري والبحث عن المتميزين منهم لتطوير قدراتهم وتوفير الثقافة المناسبة لإبداعاتهم.
3. التفاعل وتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.
4. توافر أقسام ووحدات للإبداع، وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام، مع القدر الكافي من الحرية.
5. وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.
6. تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختبار.
7. الاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية والتفاعل المستمر مع الزبائن.
8. التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب ونظام المكافآت.
9. التركيز على تصميم العمل بالشكل المناسب.

¹ . Jaqueline, N ., Koberg , and S. Christine." Accounting firm Cultures and Creativity among Accountants". Accounting Horizons, 1991, Sep, Vol.5, No.3, pp. 12-20.

² . Ahmad, P. « Benchmarking innovation best practice », Benchmarking for Quality, Management and Technology, 1998, Vol. 5, No.1, 1998, pp.45-58.

10. قبول الفشل والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب.

وقام الباحث: أندريوبولس (Andriopoulos 2001)،¹ بمراجعة مكثفة للعوامل التي تؤثر على الابتكار والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في إدارة الإبداع على مستوى الشركة وتوصل إلى أن هذه العوامل يمكن أن تصنف إلى خمسة عوامل رئيسية، وهي: المناخ التنظيمي، نمط القيادة، الثقافة المؤسسية، الموارد والمهارات والهيكل التنظيمي. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، نستطيع استنتاج أن هناك عددا معتبرا من الأبحاث التي تناولت موضوع الابتكار والعوامل المؤثرة عليه، وتتفق غالبيتها على الدور المحوري الذي تلعبه ثقافة المؤسسة من حيث تأثيرها على المردود الابتكاري. وتؤكد على ضرورة توفر كل من: الثقة، المرونة، الانفتاح والبعد عن الرسمية والرقابة والتسلسل الهرمي. إن المادة الخام المتمثلة في: الأفراد المبدعين والاستعدادات والأموال... موجودة لدى العديد من المؤسسات، ولكنها لم تحقق تقدما يذكر في مجال الابتكار، والتفسير الراجح على ضوء دراسات الباحثين هو أن الخلل في البيئة التي يتواجد بها هؤلاء المبدعين، لأنها هي المسؤولة عن الإحباط الذي يصيبهم. ولعل الانجازات المشرفة التي يحققها باحثونا والكثير من الدارسين في الدول المتقدمة -خارج الوطن العربي- دليل على أن توفر البيئة الملائمة والثقافة المشجعة من شأنه أن يكمل الجزء الثاني من المقص حتى ينجز العمل ويتحقق الإبداع.

• إن تأثير البيئة والثقافة السائدة على مردود الباحثين هي حقيقة واضحة كالشمس، وهي السر وراء تصدر الغرب وتخلف العرب... ! إذ لا فرق بين عقولنا وعقولهم غير تفرغ للبحث وتحقيق الذات في بيئتهم، واشتغال بضروريات الحياة -حسب ماسلو- في بيئتنا...! وما يؤكد هذا القول خلال بحثي هذا بالذات، اعتماد الباحث: Paul TROTT، في كتابه: (Innovation management and new Product Development)، على ما أثبتته الباحث: (أحمد ك، 2006) على وجود علاقة بين التحفيز على الابتكار والقدرة على الأداء: (Innovation stimilus, capacity and performance) ولعل من طرائف الصدفة أن صاحب الإثبات هو: أحمد ! وموضوع الإثبات كما هو واضح في علاقة بحثه هو ما جعل أحمد يبدع ! و : Paul يعتمد على نتيجته العلمية تحت عنوان: (Organisational characteristics that facilitate the innovation process)... والأمثلة لا تحصى ! ...

.....أمظر الملحق رقم (7)

¹ . Andriopoulos, C., « Determinants of Organizational Creativity : a literature review », Management Decision, 2001, Vol. 39, No. 10, pp. 834-841.

فالابتكار كما يقول الباحث: دي بييترو (Dipietro 2003)،¹ كالمقصد يحتاج إلى عنصرين أساسيين كي يعمل وهما: الفرد والبيئة المشجعة، وغياب أحدهما يعني غياب الابتكار.²

المبحث الرابع: أساليب تقييم الأداء في مجال الابتكار التسويقي

يمكن تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري من خلال مدخلين هما:

1) استخدام معايير (Critères) أو مؤشرات (Indications) ، لما يجب أن يكون عليه الأداء.

2) مراجعة التسويق الابتكاري.

وفي المدخل الأول يتم استخدام معايير أو مؤشرات لما يجب أن يكون عليه الأداء، وعلى أساسها تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع. من أجل تحديد مستوى التطابق بينهما، وما يرتبط بحالات عدم التطابق من أسباب، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج ذلك ومنع تكراره مستقبلاً.

وأما المدخل الثاني، فيتم إجراء مراجعة للتسويق الابتكاري من خلال إعداد قائمة من الأسئلة المتعلقة بجوانبه المختلفة والإجابة عنها، بحيث يتم التوصل إلى نتائج تسهم في تقييم أداء التسويق الابتكاري، وتعد المراجعة أحد المدخلات المستخدمة في الرقابة الإستراتيجية على التسويق، والتي تهدف بصفة أساسية إلى تحديد مستوى استغلال الفرص المتاحة فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات وقنوات التوزيع.³

وفي ما يلي بعض التفصيل للمدخلين المذكورين أعلاه:

¹ . فؤاد نجيب الشيخ، « ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن»، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع1- يونيو (حزيران) 2004، ص. 70.

² . أنظر الملحق رقم (6).

³ . نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص. 291. (بتصرف)

1) التقييم باستخدام معايير أو مؤشرات:

يمثل المعيار أو المؤشر الأداء المتوقع للتسويق الابتكاري في أحد المجالات أو الأنشطة، وهو بمثابة المستوى الذي يجب أن يصل إليه، وحتى يكون المعيار جيدا يجب أن يتوفر فيه بعض الخصائص، أهمها:

أ. خصائص المعايير المعتمدة:

- أن تكون واقعية.
- أن تكون قابلة للقياس.
- أن تُحدد بفترة زمنية معينة.
- أن تكون متناسقا مع المعايير الأخرى.

ب. أمثلة عن معايير ومؤشرات القياس:

- عدد الابتكارات التسويقية المتوصل إليها خلال فترة التقييم.
- المدة الزمنية المستغرقة في تطوير الابتكار من ظهور الفكرة حتى تقديم المنتج.
- عدد الابتكارات التسويقية منسوبا إلى العدد الإجمالي للابتكارات.
- عدد الأفكار الإبداعية في مجال التسويق التي تم جمعها في فترة محددة.
- عدد الأفراد المشاركين في التسويق الابتكاري.
- عدد المجالات والأنشطة التسويقية في حد ذاتها والتي أفرزت ابتكارات.
- نسبة الابتكارات التسويقية في مجال معين إلى إجمالي الابتكارات التسويقية.
- نسبة الابتكارات التسويقية للمؤسسة منسوبة إلى نسبتها لدى أكبر منافس.
- نسبة الزيادة في المبيعات الناتجة عن لابتكارات التسويقية.
- نسبة زيادة الحصة السوقية الناتجة عن الابتكارات التسويقية.
- تكلفة الابتكارات التسويقية منسوبة إلى إجمالي تكاليف التسويق.
- عدد المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة للأسواق في فترة زمنية محددة.

- عدد براءات الاختراع المسجلة ذات الصلة بالابتكارات التسويقية.
 - عدد ساعات العمل المخصصة للابتكار التسويقي منسوبة إلى إجمالي ساعات العمل.
 - عدد شكاوى الزبائن المرتبطة بعروض وأنشطة التسويق الابتكاري.
 - مستوى التغير في درجات رضا الزبائن الناتجة عن الابتكارات التسويقية.
- وغيرها من المعايير التي يستطيع رجال التسويق تحديدها حسب نوع نشاط المؤسسة.¹

ج. مصادر قياس الأداء الفعلي:

يتم قياس الأداء الفعلي للتسويق الابتكاري من خلال استخدام البيانات المتعلقة بما تم إنجازه بالفعل من طرف جهات أو أنشطة أو ممارسات ترتبط بمجالاته المختلفة.

ومن بين هذه المصادر يمكن ذكر ما يلي:

- محاضر اجتماعات فرق العمل التي أسندت إليها مهام الابتكارات التسويقية.
- القرارات المتخذة لوضع أفكار ابتكارية موضع التطبيق.
- الميزانيات المخصصة للمشاريع الابتكارية.
- قوائم الأفراد المشاركين في سيرورات الابتكار.
- سجلات شكاوى الزبائن.
- بحوث التسويق المنجزة والمرتبطة بالابتكارات التسويقية.
- الاتصالات الكتابية والرسمية التي تمت بين مختلف الجهات المسؤولة عن الابتكارات التسويقية.
- سجل الافكار التسويقية الجديدة التي تم الاعتماد عليها.
- سجلات المبيعات وتقارير رجال البيع حول العروض الابتكارية ذات الصلة بالتسويق الابتكاري.
- سجلات الأرباح والتكاليف ومختلف الميزانيات للمؤسسة خلال الفترة المدروسة.

¹. نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص ص. 293-294. (بتصرف)

- التقارير ذات الصلة بالأنشطة التسويقية الابتكارية.
 - الملاحظات الشخصية للمسؤولين عن تقييم أداء الابتكار التسويقي.
- وبعد القيام بعملية قياس الأداء الفعلي، تتم المقارنة بينه وبين الأداء المتوقع الذي تم قياسه بالاعتماد على المؤشرات المذكورة آنفاً، ومن ثمة، تحديد الفوارق من أجل السعي إلى اتخاذ قرارات سديدة مبنية على حقائق وأرقام،* لسد الفجوة بين المرغوب (Souhaité) والمدرك (Perçu).

2) التقييم باستخدام المراجعة:

تعد المراجعة (Audit) من أشهر أدوات تقييم الأداء في المجال التسويقي، وتتضمن في العادة مجموعة من الأسئلة التي تغطي جوانب مختلفة من التسويق. ويمكن من خلال الإجابة عنها التوصل إلى الحكم على مستوى الأداء في المجال محل التقييم. وفي ما يلي، عرض وجيز لخطوات المراجعة، وتتبعها بعض الأمثلة عن الأسئلة المعتمدة:

أ. خطوات مراجعة التسويق الابتكاري:¹

تتم مراجعة التسويق الابتكاري في مؤسسة ما، من خلال القيام بالخطوات التالية:

- تحديد المجالات التي ستتم فيها المراجعة.
- تحديد الجوانب بدقة التي سيتم تقييمها في كل مجال.
- صياغة الأسئلة المرتبطة بكل جانب.

* بناء القرارات على حقائق (Fact-Based Decision- Macking): هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ويعد تقييم الأنشطة التسويقية عموماً والابتكار التسويقي على وجه الخصوص بالاعتماد على ما تم ذكره من أرقام متنوعة المصادر من أهم الإجراءات التسييرية الملائمة لتبني وتطبيق هذا المبدأ.

1. نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 301. (بتصرف)

- تحديد أسلوب الإجابة عن السؤال وأوزان مقاييس الأسئلة.
 - تطبيق الأسئلة على المجالات موضع التقييم.
 - تحليل الإجابات المتحصل عليها واستخلاص النتائج.
 - الحكم على مستوى الأداء بالاعتماد على النتائج¹.
- وفي ما يلي ذكر لبعض الأمثلة عن الأسئلة المعتمدة في عملية المراجعة:
- ب. أمثلة عن أسئلة مراجعة التسويق الابتكاري:

- هل تعتمد المؤسسة على معلومات حول المنافسين كمصدر للابتكارات التسويقية؟
- هل يقوم قسم البحث والتطوير بالمؤسسة بإجراء بحوث تهدف إلى تطوير منتجات حسب رغبات الزبائن؟
- ماهي نقاط القوة والضعف المرتبطة بمتطلبات الابتكار التسويقي من مهارات، موارد مادية وتكنولوجية، جوانب تنظيمية؟²
- كيف تقارن المؤسسة نفسها مع المتنافسين من حيث: المنتجات والخدمات الجديدة، الأسعار، مستويات الجودة، التسليم، براءات الاختراع وغيرها؟
- هل تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على بحوث التسويق واستقصاء الزبائن من أجل الحصول على أفكار جديدة؟
- هل تمتلك المؤسسة نظاما فعالا للتحفيز والترقية في إطار تشجيع ثقافة الابتكار؟

1. وللمزيد من التفصيل في هذه الخطوات المهمة والتي يمكن للباحثين حول تقييم الابتكارات التسويقية لدى المؤسسات الاقتصادية من خلال منهج: دراسة الحالة... أنظر: نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 301-305.

2. وهذا السؤال عام ويمكن أن تندرج تحته العديد من الأسئلة المرتبطة بمتطلبات التسويق الابتكاري العديدة والتي تم ذكرها في مبحث سابق.

● ما هو مستوى إشراك العاملين في جميع المستويات في اتخاذ القرارات المرتبطة بالابتكارات الجديدة؟

● ما هو مستوى الاتصال داخل المؤسسة بين جميع الجهات المسؤولة عن الابتكار؟

● هل تستخدم الجهة المسؤولة عن الابتكارات التسويقية أساليب علمية للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية مثل: العصف الذهني، تحليل السيناريوهات وأسلوب Delphi؟

- هل يوجد نظام للمفاضلة بين البدائل في المشاريع الابتكارية التسويقية؟
- هل تعتمد المؤسسة على فرق العمل في التكليف بمهام الابتكارات التسويقية؟
- هل يتم الاستثمار في تنمية وتطوير فرق العمل¹؟

وتجدر الإشارة في خاتمة هذا البحث إلى أن الأسئلة والمؤشرات المذكورة هي على سبيل المثال لا الحصر، وهي في حد ذاتها مجالا خصبا لابتكار الباحثين الراغبين فعلا في تقييم الابتكارات التسويقية للمؤسسات بالاعتماد على الأسلوبين السابقين.

1. نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 302-309. (بتصرف)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في طيات هذا الفصل، تبين لنا بأن الاعتماد على الابتكار التسويقي لا يكون ببساطة من خلال بعض المبادئ التسويقية الأولية، دون التعمق بالدراسة والتحليل لكل الجوانب وتحضير المتطلبات اللازمة على جميع الأصعدة.

إن وضع - طبقة - صغيرة من الألوان على غلاف المنتج والقيام ببعض الإشهار ليس ابتكارا تسويقيا، بل يسمى: عملية تجميل...! كما عبر عنها الباحث: (Paul Millie) في مقدمة كتابه: (Stratégie et marketing de l'innovation technologique, Paris, 2011) تحت عنوان: "لا للتجميل" (Pas de cosmétique)*.

إن الابتكار التسويقي أعمق من ذلك بكثير، فهو فلسفة، مبادئ، قواعد، طرق، وحقل للقواعد الإجرائية والتموقع التنافسي، إن البحث في أسرار الابتكار أشبه ما يكون بالغموض في عالم الدهشة والتناقضات. ويقتضي العمل خارج مجال التأكد، فاختيار الابتكار يعني الغموض والضبابية، ويجعلنا نحس دائما بالخطر، لأن المبتكر يسير في طريق لا يعرف نهايتها ولا المخرج منها، وهدفه باختصار هو...تحديد الهدف!

وقد تبدو مهمة التسويق سهلة في بعض الحالات، ولكن عندما يتعلق الأمر بالابتكار فالقضية مختلفة تماما، إذ يلقي على عاتق المسوقين مهمة التحليل لمعرفة أي من الابتكارات يمكن أن تكون مهمة في نظر الزبائن، وتستجيب لتطلعاتهم، ويمكن أن تأخذ حيزا في خرائط إدراكاتهم، ومن ثمة، العمل على إطلاقها بنجاح في الأسواق...!

* أنظر الملحق رقم (8).

وكم هي مهمة -في الحقيقة- صعبة، لأن الأمر يتعلق بدراسة واستشراق وتوقع ردود الأفعال لأسواق محتملة... ومنتجات لم تعرف بعد معنى الوجود...! بل لم تخطر على بال الزبون أحياناً.

إن تبني الابتكار في المؤسسة هو قرار استراتيجي وفلسفة بعيدة المدى، يتطلب الكثير من التأمل والنظر في قدرات المؤسسة وكفاءاتها، والأهم من ذلك كله مدى استعداد كل مستخدميها لمثل هذا التوجه. إن تبني الابتكار يقتضي استثمارات معتبرة في استغلال المعلومات، التعلم، التكوين، وتكييف الهيكل بالشكل المتلائم مع الإستراتيجية الجديدة، لأن تحقيق السبق التنافسي والتميز الدائم ليس بالأمر الهين وهو مبتغى كل المؤسسات في السوق.

وسوف يتم التطرق في الفصل القادم إلى كل ما يتعلق بالتنافسية التي تسعى المؤسسات المبتكرة إلى تحقيقها من خلال الاعتماد على الابتكار التسويقي.

الفصل الثالث:

علاقة الإبتكار التسويقي

بالتنافسية

تمهيد:

إن مجرد حصول المؤسسات على مزايا تنافسية على مستوى الأسعار أو جودة المنتجات وتنويعها لم يعد كافيا في السنوات الأخيرة، لأنها ستبقى دائما مهددة بفقدانها، بسبب الانتشار الواسع للتكنولوجيا والسرعة الفائقة لتدفق المعلومات، فقد أصبح التقليد ووصول المنافسين إلى نفس التميز أمرا سهلا، وفرض واقعا صعبا جعل الباحثين والمسيرين - على حد سواء- يفكرون في سبل استدامة التفوق والمحافظة على التميز التنافسي لأطول وقت ممكن. وعليه، فإن التحدي والرهان الذي تواجهه المؤسسات اليوم، هو كيفية الحفاظ على استمرارية المستويات الجيدة من التنافسية والبحث عن المصادر التي تمكنها من تحقيق استدامة التميز. ولعل أفضل سبيل بالنظر في تجارب المؤسسات الرائدة هو الأخذ بزمام المبادرة، وتبني الابتكار الذي يحقق التميز الدائم وسبق المنافسين.

وفي ما يلي، سيتم التطرق إلى مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات وتوضيح الجوانب التي من خلالها يمكن للابتكار التسويقي الذي يظهر في شكل جديد من التسعير أو الترويج أو طرق مستحدثة في التوزيع أو عرض منتجات وخدمات جديدة أن يؤثر وبشكل إيجابي في دعم التنافسية واستمراريتها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية

في ظل المنافسة المحلية والعالمية برز مصطلح: "التنافسية"، والذي يعني -بصفة عامة-: قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ عليها لأكثر فترة ممكنة. وفي هذا المبحث، سنحاول عرض وتحليل مختلف التعاريف التي توضح المفهوم الحقيقي لها، وأهم المؤشرات التي يعتمد عليها المحللون في الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على تحصيل حصص سوقية معتبرة - مقارنة بالمنافسين - وزيادة أرباحها ورفع من مردوديتها.

1. مفهوم التنافسية:

ارتبطت التنافسية بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، إذ أن مختلف الخيارات والاستراتيجيات إنما تأتي في إطار تعزيز التنافسية. وتتوقف حسب بورتر، على مدى اكتساب الأفضليات التنافسية. ولذلك، فقد وردت متداخلة مع معاني الكفاءة، الفعالية والأداء. والتنافسية هي محصلة مجموعة من القوى داخل وخارج المؤسسة، تحدد لنا طبيعة نشاط المؤسسة ومجال تنافسها وقدرتها التنافسية.

ومن بين تعريفات التنافسية، يمكن ذكر: " التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد."¹

ومن خلال هذا التعريف، يتضح بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات، يمكن من خلالها الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة. وتعرف التنافسية أيضا على النحو التالي: "التنافسية بالمعنى الضيق، يعبر عنها وتقاس بالفوز بالمنتجات المباعة في الأسواق، وبطريقة مربحة، وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة، حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين."²

ويظهر حسب هذا التعريف، بأن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على قطاع النشاط. وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها.

¹. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص.11.

². Roger P, **Entreprise, Gestion et compétitivité** (Paris : Economica, 1984), p.7.

وهناك بعض التعاريف للتنافسية، تركز على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في الأسواق. وعدم التأثير والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية. وعلى هذا الأساس، فقد تم تعريفها على أنها: " القدرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح يساوي على الأقل المعدل المطلوب لتمويل أهدافها".¹

وأهم ما يمكن استنتاجه من هذا التعريف، هو التركيز على هدف البقاء والاستمرار، وعدم الاكتفاء بالمركز التنافسي الحالي، بل السعي وباستمرار في تحسين هذا المركز. وحسب الباحث: (Spaeteski)، فالتنافسية تعني التمكن من البقاء بشكل دائم ومقصود في سوق ذات تنافسية حادة ومتزايدة باستمرار، من خلال تحقيق معدلات ربح مساوية للمتوسط المطلوب لتمويل الأهداف.²

وتعرفها الباحثة: (laura) على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى متنام في المعيشة ، وتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة، سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية!".³

وتركز بعض التعاريف على التكلفة، مثل تعريف مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) ، حيث ينص تعريفها على ما يلي: "المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل".⁴ ومن خلال هذا التعريف، تكون التكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية - خصوصا وأنها تعكس فعالية المؤسسة في استغلال مواردها-، فالمؤسسة تكون تنافسية إذا قلت تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، أي أن قيمة مواردها المستهلكة نقل عن قيمة السلع والخدمات التي تنتجها. وبما أن التنافسية تعني العمل على مستوى المؤسسة لسد كل الثغرات التي قد يستغلها المنافسون ويفرضون بها منطقتهم في السوق، توصل مكتب (BCG) بعد مناقشة آلياتها إلى أن

1. Roger P, Op.cit. , p. 08.

2. Speitezki H, **La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité** (Paris : Economica, 1995), p..53.

3. Speitezki H, op, cit. p.58.

4. Roger P, op.cit., p.10.

المؤسسة التنافسية في مجالها هي التي تعرف كيف تتعلم، تستثمر وتبدع، بشكل أحسن وأسرع من منافسيها، فتمكن بذلك من تمرير خياراتها الإستراتيجية. والأمر يتطلب نظاما فعالا للمعلومات، إستراتيجية منظمة وموارد متناسبة مع حجم التحديات.¹

وبشكل عام، تتوقف تنافسية المؤسسة على تحسين العلاقة بين القيمة المنشودة من قبل الزبون وتكاليف الوسائل الضرورية. أي أن المؤسسة ذات التنافسية، هي تلك التي تتمكن من تقديم أحس توليفة للقيم المنتظرة من قبل الزبون بأدنى التكاليف.²

إن التكلفة لم تعد كافية لضمان المركز التنافسي، بل هناك مؤشرات أخرى ضرورية يجب مراعاتها، كما ستبين لاحقا بشيء من التفصيل، وأهمها:

1. الأسعار.
2. الجودة.
3. تمييز المنتجات.
4. الالتزام بوقت التوريد (مرونة الوقت).
5. درجة مهارة العمال - خصوصا في مجال تقديم الخدمات -.

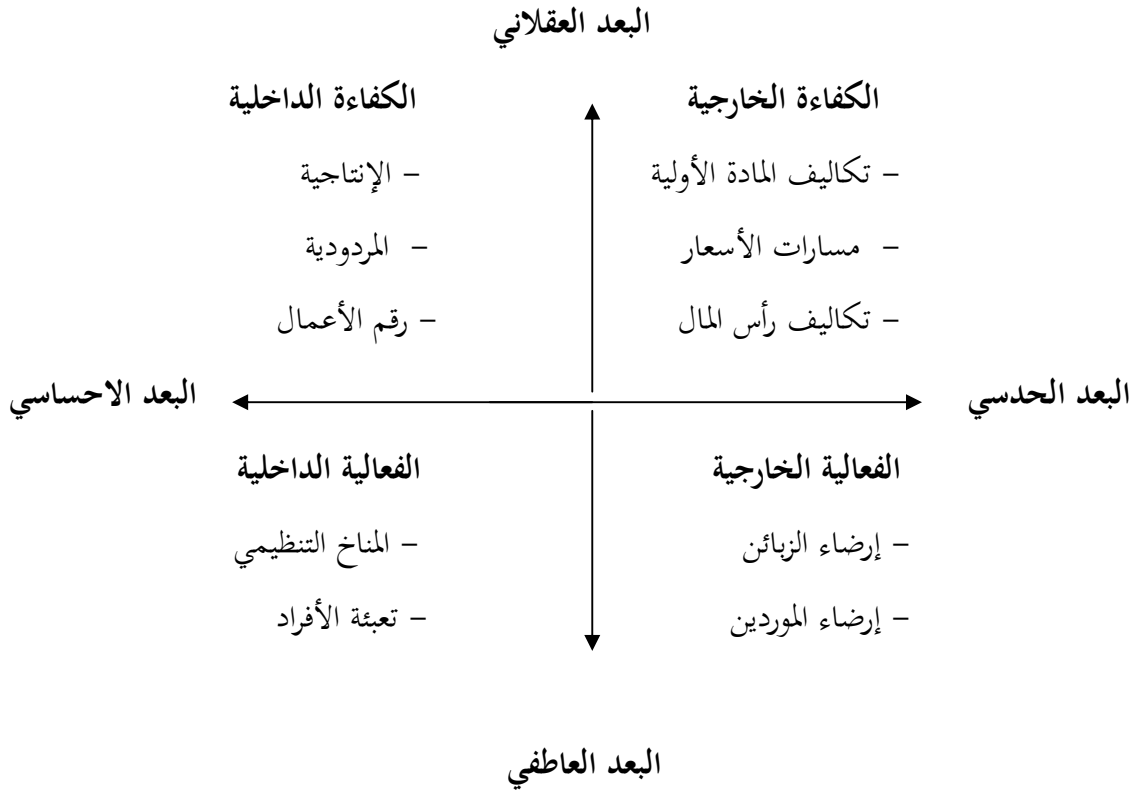
2. مؤشرات قياس التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات المستخدمة في قياس التنافسية وقد جمع أغلبها الباحث : (Desreumeux)، عند تلخيصه لها في الشكل الموالي الذي يظهر التداخل بين الكفاءة والفعالية في أربعة أبعاد مختلفة.

¹. BCG, "Perspectives on corporate strategy", Journal of Management, no.15, (New York : 1990).
[http:// www.managementhelp.org/mrktng.htm](http://www.managementhelp.org/mrktng.htm), last visite: September 15, 2008.

². Lecoint, **Mutation des entreprises et environnement économique** (Paris : 2002), p.146.

الشكل رقم (06): مؤشرات التنافسية



Source : Desereumeux A, **Introduction à la gestion des entreprises**

(Paris : Armand Colin, 1992), p.135.

ومن خلال هذا الشكل، يظهر بعدا: **الكفاءة والفعالية**. وإذا كانت التنافسية تتوقف على الأداء، إلا أنها تتجسد أكثر من خلال: **إرضاء الزبائن والمقارنة بالمنافسين**. وفي ما يلي سيتم ذكر أهم المؤشرات الأكثر قياسا لها، والتي سيتم الاعتماد عليها في تقييم آثار الابتكارات التسويقية على تنافسية المؤسسات قيد الدراسة من وجهة نظر الزبائن في الفصل الخامس المتضمن للدراسة الميدانية. وهذه المؤشرات هي:

- الحصة السوقية.
- جودة المنتجات ومدى تميزها عن المنتجات المنافسة.

- مستوى التنوع في تشكيلة المنتجات.
- السعر مقارنة بتوقعات الزبائن وأسعار المنافسين.
- آجال الاستجابة للطلب وإيصال المنتجات إلى السوق.
- آجال تجديد المنتجات والسبق في عرض الابتكارات.
- مدى سرعة المؤسسة في التكيف مع التطور التكنولوجي وتطلعات الزبائن.
- تموقع العلامة وصورة المؤسسة في ذهن المستهلك.

المبحث الثاني. الميزة التنافسية:

1. مفهوم الميزة التنافسية:

إن نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد، قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط. ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا تمكنت من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق، وهو ما يعرف باسم: الميزة التنافسية. وقد أصبح هذا المفهوم، يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات.

ويرجع ظهور هذا المصطلح إلى أواخر السبعينات من القرن الماضي، من طرف مكتب ماكينزي الاستشاري. (McKinze) وذلك اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية.¹ فبالرغم من اختلاف الظروف البيئية، نجحوا في معرفة اختيار ميادين التنافس، التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم. وانطلاقا من الثمانينات، بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية. وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر. وبداية من ذلك التاريخ، أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في مجال التخطيط والإدارة.

¹. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999)، ص.65.

وفي ما يلي، سيتم عرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص، بدءاً بما قدمه مايكل بوتر (M.Porter)، الذي يعد أول من وضع نظرية للميزة التنافسية. مستنداً في ذلك على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، إذ اعتبر أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها وليس بين الدول.

وعلى هذا الأساس، قدم التعريف التالي: "نشأ الميزة التنافسية من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة".¹

وتم تعريفها بأنها: " تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين".²

وعرفها الدكتور نبيل مرسي خليل على أنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية".³

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس فيها بطريقة أكثر فعالية، فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.⁴

¹.Porter M, *l'avantage concurrentiel des nations* (Paris : inter-éditions, 1993), p. 48.

³.Lambin J, *Marketing Stratégique* (Science internationale, 1994), p.269.

⁴. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص.3

⁵. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999)، ص.27.

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها، من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من زيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار. وتكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى الزبائن، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

- تحقيق حصة سوقية كبيرة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، و ربحية عالية تضمن البقاء والاستمرار في السوق.

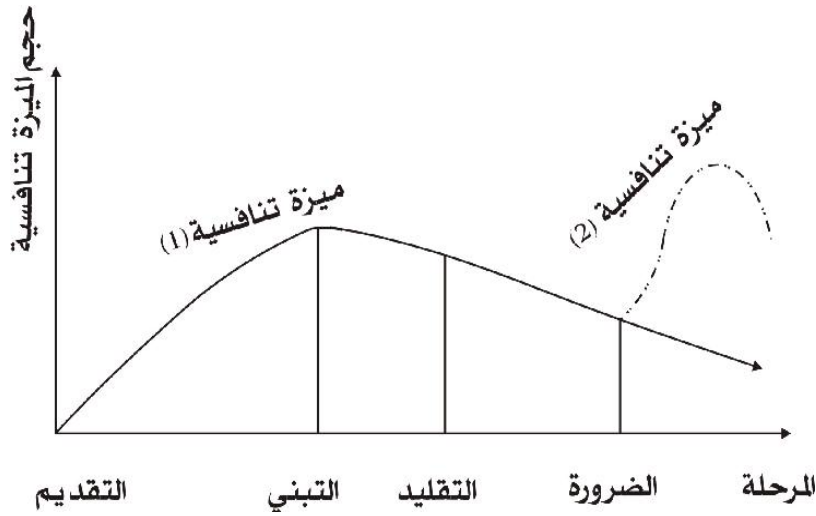
ويمكن أيضا الاستنتاج بأن الهدف الأساسي من امتلاك الميزة التنافسية هو خلق قيمة للزبائن عن طريق الحياة على عوامل التفرد في منتج أو خدمة معينة. وذلك قد يكون بالتوصل إلى ابتكار طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، و تجسيد هذا الابتكار ميدانيا، مما يجعلها تسبق المنافسين في احتلال مكانة هامة في السوق. ومعنى آخر، إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، فجوهر الميزة التنافسية هو الإبداع والابتكار.

2 . دورة حياة الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية للمؤسسة بدورة حياة مثل أي منتج جديد، وتتوقف مدة بقائها على مدى صمودها واستمرارها أمام المنافسين، فامتلاك ميزة قوية يفرض عليهم بذل جهود معتبرة وإنفاق أموال كثيرة للتغلب عليها في السوق.

ويمكن إظهار مختلف المراحل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص.86.

ومن خلال هذا المنحنى، تتضح مختلف المراحل ، وهي:

أ. مرحلة التقديم أو النمو السريع:

وفي هذه المرحلة، وبفعل حداثة الميزة التنافسية التي استطاعت المؤسسة تحقيقها مقارنة بالمنافسين فإن المنتج يلقي إقبالا كبيرا من طرف المستهلكين. وبالتالي، تعرف المبيعات نموا كبيرا وسريعا بسبب انعدام المنافسة أو تأخر ردود فعل المنافسين، وتحقق المؤسسة إيرادات كبيرة قبل الدخول في المرحلة الثانية، وهو ما يجعل الابتكار أساسا لتحقيق تقدم عن المنافسين في حجم الحصة السوقية والمردودية المالية للمؤسسة.

ب. مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة:

وتمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة الجديدة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون العمل بشتى الطرق من أجل تبني هذه الميزة التنافسية من خلال قبولها والتكيف في التعامل معها ومحاولة تقليدها. وعندئذ تعرف الميزة نوعا من الاستقرار، الثبات والتشبع بفعل ردود المنافسين.

ج. مرحلة التقليد:

وفي هذه المرحلة، يعمل المنافسون بكل قوتهم وإمكاناتهم من أجل مواجهة هذه الميزة ويتمكنون في أغلب الأحيان من تقليدها سعياً منهم نحو استرجاع حصصهم السوقية. وتمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة ركود ميزة للمؤسسة الأصلية. وبالتالي، يتوجب عليها العمل على تطوير ميزتها السابقة وتحسينها للتمكن من البقاء والاستمرار لأكبر فترة زمنية ممكنة.

د. مرحلة الضرورة:

ويصبح من الضروري على المؤسسة خلال هذه المرحلة، تقديم تكنولوجيا جديدة، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، أو ابتكار ميزة جديدة. لأن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال. وهذا هو سبب الحاجة إلى التنافسية المستدامة أو المتواصلة، وبعبارة أدق استمرار التنافسية، لأن انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته قد تهدد المؤسسة بالخسارة - خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة¹.

3. أنواع الميزة التنافسية :

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين، وهما:

أ. الميزة التنافسية الخارجية:

وتركز الشركات في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج، على عناصر تعطي من خلالها إضافة للزبائن. وذلك من خلال تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة أداء المنتج. إذن، فالميزة التنافسية الخارجية تعطي للمؤسسة قوة المساومة في السوق. وتجعل الزبون يقتني المنتجات بأسعار مرتفعة، بسبب التمييز الذي ظهر على هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين.²

¹. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.87.

². Lambin J, op, cit.p.271.

ب . الميزة التنافسية الداخلية:

وتركز الشركات في تفوقها وتميزها عن المنافسين في هذه الحالة، على مدى تحكمها في تكاليف الصنع أو إدارة المنتج. والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفضة عن المنافس. وتلجأ المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر. وبالتالي الوصول إلى أفضل قوة للمساومة، حتى في حال انخفاض الأسعار أو الدخول في الحروب السعرية. لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبجورتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.¹ وقد ذكر الباحث بورتير (Porter) هذين النوعين من الميزة التنافسية، حيث أشار إلى أن هناك شكلين للميزة، وهما: السيطرة بالتكاليف والتمايز.² فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل تقليل تكاليفها، وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض، وإما عن طريق التمييز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال). وفي ما يلي، بعض التفصيل لهذين النوعين:

1. التكلفة الأقل:

وتتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل في مدى قدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المنافسين. مع تحقيق عوائد أكبر من خلال زيادة الحصة السوقية. ولتحقيق هذه الميزة، فإنه يلزمها فهم مختلف الأنشطة الداخلية وتحليلها. وهذا ما يعرف بحلقة القيمة أو سلسلة القيمة. والتي تعتبر من الأدوات الهامة في التحليل الاستراتيجي بغية الحصول على الميزة التنافسية، وهو ما يوضحه بورتير في قوله: "إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها، حيث أن كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة".³

1. Lambain J: Op.cit., p.270.

2. Kotler P : **Marketing Management** (Englewood Clifles, N.J. : Prentice-Hall, 1980), p.307.
[http:// www.worldcat.org](http://www.worldcat.org), Last Visited : May 15, 2008.

3. Porter M, **La concurrence selon porter** (Paris: Village mondial, 1999), p. 87.

2. تمييز المنتج:

ويتوقف على قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مضافة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص أخرى، خدمات ما بعد البيع...). ويعني التمييز الاختلاف عن المنتجات الحالية- كما تم ذكره سابقا في الفصل الثاني كأحد أبعاد الابتكار- (La différenciation) ، والذي يفرض على المؤسسة فهم أنشطة سلسلة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة للتمييز. وبالتالي، توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك.

المبحث الثالث. ضرورة الابتكار من أجل استمرارية التنافسية:

يمثل الابتكار اليوم المصدر الأول والأهم على الإطلاق لنمو المؤسسات وتميز العلامات، ففي عالم يتسم بالتطور التكنولوجي المتزايد والمتسارع بسبب تضاعف الاختراعات، والتغير المذهل في تطلعات ورغبات المستهلكين، أصبح ضروريا للمؤسسات -أيضا- مضاعفة مجهوداتها لمواكبة التغيير من خلال تكييف منتجاتها مع مختلف المستجدات وعرض المزيد من الابتكارات. إن التحسين المستمر أصبح عنوان البقاء في محيط لا يعرف الاستقرار ووسط بيئات متفجرة ومتطايرة (Volatiles) ، أفرزت تحديات صعبة ومواجهات مصيرية حتى أطلق عليها الأمريكيون لوصفها مصطلح: 'المنافسة المفرطة' (Hyper competition).¹

وتقتضي سرعة رد الفعل درجة مرونة عالية في جميع الجوانب (الثقافية والتنظيمية والتسييرية) ، وقد تم التفصيل في هذه المتطلبات في مواضع سابقة من البحث. وما ينبغي مناقشته في هذا المبحث يرتبط بتوضيح الجوانب التي من خلالها يستطيع الابتكار دعم التنافسية والمحافظة عليها لوقت أطول. وبين يدي ذلك ستم التوطئة بذكر أمثلة واقعية عن عدة مؤسسات عالمية مشهورة، جعلت من الابتكار شعارا لها.

¹ . A. Bienaymé, **Principe de concurrence** (Paris : Economica, 1998), P.146.

1. أمثلة عن مؤسسات عالمية:

لقد أصبحت بعض المؤسسات مثل: (Sony و Renault)، بمثابة نماذج يقتدى بها، إذ جعلت من قدرتها على الابتكار الحجة المحورية في كل حملاتها الإعلانية، وقد أعلنت شركة: (3M) -مثلا- أن نسبة: 30% من رقم أعمالها مصدرها... المنتجات الجديدة. فالابتكار يدعم التنافسية خارج الأسعار (Compétitivité hors prix)، ويخلق التميز الذي يسمح بتسويق منتجات مختلفة تحقق هوامش ربح إضافية وجد مرتفعة.¹ وقد جعلت مختلف مظاهر التطور السريعة من الابتكار الموضوع الأساسي والأهم لدى المؤسسات الحالية، فحسب دراسة عالمية حديثة لمكتب بوسطن الاستشاري² (Boston consulting group)، فإن نسبة: 72% من الإطارات المسيرة تعتبر الابتكار أحد ثلاث أولويات أساسية في نظر مؤسساتهم، إذ تشير الإحصائيات إلى ارتفاع نسبة الاستثمارات الموجهة للابتكارات والتغييرات الهيكلية، واستحداث مديريات الابتكار في الكثير من المؤسسات.

إن اتجاه المؤسسات نحو الاعتماد على الابتكار يقترب من اعتباره حقيقة حتمية لا تترك مجالا للاختيار ولا التريث، فأمام الأمثلة العديدة والمتزايدة للشركات المفلسة التي لم تتكيف مع محيطها المتغير، أصبحت قراءة تجارب الآخرين دافعا لتجنب تكرار السيناريوهات الدراماتيكية...! مثل: (Ilford) الصانع الشهير للأسطوانات (Pellicules) وورق التصوير الفوتوغرافي، وإحدى أبرز العلامات المعروفة في عالم التصوير، مع ديون قاربت: 60 مليون أورو، تعلن الاستسلام أمام التطور المذهل للصورة الرقمية (Photo numérique)، وتحيل: 740 عامل إلى الشارع في أوت 2004... والقائمة طويلة.³

¹. Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.7.

². Andrew J., Manget J., Michael D., Taylor A., Zablit H., Innovation 2010 - A return to Prominence and the Emergence of a New World Order, BCG Report 2010.

³. Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.13.

وأمام بعض الأمثلة للنجاح في الابتكار، وأخرى للفشل والانهيار، يصبح تبني الابتكار حتمية مخيفة، وتحد موجب للحذر والتردد ومصدرا دائما للقلق، لأن الكثير يدرك صعوبة المهمة وما تحويه من درجات المخاطرة وتعدد وتداخل متطلبات التغيير !

وفي مايلي، سيتم عرض بعض النسب حول هذه الحالات.

2. ارتفاع نسبة الإرهاصات:

تشير بعض الدراسات إلى أن حوالي: 19% من مشاريع الابتكار تختفي قبل بلوغ مرحلة إطلاقها في الأسواق¹. وحسب مركز الدراسات: (Novaction)، فإن: 81% من المشاريع تسجل نتائج غير مرضية في مرحلة التجريب قبل الإطلاق، مما يؤدي إلى تغييرات مهمة أو التحلي عن المشروع.² وتعرف عدة منتجات جديدة بنسبة تتراوح بين: 20 و 95% فشلا ذريعا بمجرد طرحها في الأسواق. وتختلف النسب من قطاع إلى آخر، فبالنسبة للصناعات: 25%، والخدمات: 30%.

وأما التكنولوجيات المتطورة (High tech) فالنسبة بين: 70 و 95%، وكذلك: 95% بالنسبة للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع: (La grande consommation)، وتعرف هذه الأخيرة سحب: 22% من العلامات خلال السنة الأولى، و: 75% عند انتهاء السنة الثانية التي تعد بمثابة العتبة الحرجة (Seuil critique) في دورة حياة المنتجات.³

¹. Cooper R., Edgett S. et Kleinschmidt E., « Benchmarking best NPD practices-1 », Resaerch Technology Management, janvier-février 2004, pp. 31-43.

². Morin-Delerm S., « Les tests de produit : quelle technique de test pour quel objectif? », in Bloch A, et Manceau D., De l'idée au marché : op,cit. pp. 140-155.

³. Sources dans l'ordre de présentation des chiffres : Crawford CM., « New product Failure Rates : A Reprise », Research Management, 30, 4, 1987, p. 20 ; Storey C. et Keily D., « Measuring Performance of New Service Development Activities », The Service Industries Journal, 21, 2, avril 2001, pp. 71-90 ; Gaillard J.-M., Marketing et Gestion de la R&D, Economica, 1997 ; Crawford M., « Defining the Charter for Product Innovation », Sloan Management Review, 17, 1980, pp.

إن الاتفاق حول ضرورة الابتكار وعرض حالات الفشل والنجاح تجعل الباحثين والمتابعين يتساءلون حول: الأسباب؟؟؟

3. السر وراء نجاح بعض المؤسسات وفشل الأخرى:

تتم أغلب المؤسسات -اليوم- بالابتكارات وتخصص استثمارات ضخمة من أجل طرح منتجات جديدة، ولكن النتائج تسجل نجاح القلة في تحقيق الأهداف التجارية المسطرة. وعليه، فإن السؤال الذي يستحق الطرح من أجل كشف حقيقة نجاح البعض وفشل البعض الآخر هو: كيف تسيير المؤسسات مشاريع التطوير وبعث الابتكارات؟*

وربما يمكننا استقراء الإجابة من مبررات الفشل التي يقدمها مختلف المسيرين، والتي لا تخرج في الغالب عن التفسيرات التالية:

- المدير العام قدم فكرته دون الأخذ بعين الاعتبار لدراسة السوق...!
- كانت هناك مبالغة في تقييم السوق...!
- المنتج كان سيء التصميم...! سيء التموقع...! تم عرضه بسعر مرتفع...!
- رد المنافسين كان أسرع مما توقعنا...!¹

.....

* هذا السؤال مهم للغاية... وهو اليوم أحد أبرز مجالات البحث في علوم التسيير، لأن حصول المؤسسات على نفس الإمكانيات المادية والتكنولوجية وحتى الكفاءات البشرية، ثم نجاح القلة في توليد الابتكارات وفشل الغالبية جعل الدارسين يتجهون إلى البحث في كيفية تسيير سيورة الابتكار داخل المؤسسة. وهو أحد أبرز المواضيع المقترحة ضمن أفاق هذه الدراسة، كما سيتم ذكر ذلك لاحقاً في آخر المذكرة.

237-247 ; Andreani J.-C., « Marketing du produit nouveau : 95% des produits nouveaux échouent. Les managers en cause, les études de marché aussi », Revue Française du Marketing, 182, 2001, pp. 5-11.

¹. Kotler P., Keller K., Manceau D., Dubois B., **Marketing management**, Pearson Education, 2012, 14^e édition.

ويشير التمعن في هذه التفسيرات إلى أن السبب المشترك والأساس هو التقصير في إعطاء وظيفة التسويق مكانتها المستحقة خلال تبني الابتكار، وبعبارة أخرى: فإن الفرق بين أمثلة النجاح والفشل يكمن في مدى إدماج التسويق في سيرورة الابتكار. وبالتالي، يظهر جليا دور الابتكار التسويقي في نجاح المشاريع الابتكارية. وتقودنا هذه الحقيقة بدورها للتساؤل عن كيفية إسهام التسويق في إنجاح العروض الابتكارية؟، وهو ما تمت الإجابة عليه بالتفصيل خلال الفصل السابق غير أنه عموما يمكننا حصر مختلف الأدوار في ما يلي:

- تحليل دوافع وحاجات المستهلكين لجعل الابتكارات تستجيب لتطلعات حقيقية في السوق.
 - تصور وإعداد كل الشروط اللازمة للتواجد بصورة ناجحة في السوق.
 - التقدير الدقيق لعدد الزبائن المحتملين والأخذ بعين الاعتبار لنظرتهم خلال كل مراحل سيرورة الابتكار.
 - وتحليل دور المنتج الجديد في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.
- ويبقى إجراء مثل هذه الاختبارات والدراسات، قبل إطلاق الابتكارات في نظر العديد من المؤسسات طويلا، مكلفا ولا يتوافق مع الثقافة الداخلية، غير أنها تكتشف مدى أهميته بمجرد اصطدامها بحقيقة أسباب فشلها. لأن جمع المعلومات عن السوق واستغلالها بشكل أمثل له انعكاسات كبيرة على أداء الابتكارات.¹

وفي نظر بعض المسيرين، فإن نسبة: 80% من الابتكارات التي عرفت نجاحا تجاريا، كانوا يملكون عن أسواقها معرفة جيدة، والعكس صحيح بالنسبة إلى: 75% من الإرهاصات وللتأكيد على أهمية دمج التسويق في الابتكارات، قدم الباحث الفرنسي: (MILLIER Paul)²،

¹ . Ottum B, et Moor W, « **The Role of Market Information in New Product Success/Failure**», Journal of Product Innovation Management, 14, 1997, PP. 258-273.

² . Paul MILLIER, **Stratégie et Marketing de l'innovation Technologique**, (Paris, Dunod, 3^e édition, 2011), p. 4.

في مستهل كتابه: "الإستراتيجية وتسويق الابتكار التكنولوجي"، بعض الأمثلة عن الشركات الفرنسية التي نجحت في الابتكار ولم تنجح في تسويقه ! متسائلا...؟

. من هو مكتشف...؟

- ساعة الغطس المائية؟

- الحاسوب الشخصي (Pc)؟

- اختبار اكتشاف السيدا؟

- سماعات القرص الصلب (Le baladeur a disque dure)؟

ثم يقول بأن الإجابات المشهورة عادة هي: (Rolex) من اخترعت الساعة المائية، (IBM) من اخترعت (Pc) ، باحث أمريكي من اكتشاف اختبار السيدا وشركة: (Apple) هي من اكتشفت : (Le baladeur)...! ولكن الحقيقة هي:

- (LIP)، شركة فرنسية من اكتشفت الساعة المائية، (Blanc pain) السويسري من طرحها في السوق، وأخيرا... (Rolex) من روجت لها وسوقتها.

- (André. T) مدير شركة: (R2E) الفرنسية من ابتكر الحاسوب الشخصي و: (Dell, HP, Compaq , IBM) هم من قطفوا الثمار.

- (Strati Avraméas): باحث فرنسي في (CNRS)*، من اكتشف اختبار الإيدز، و (Meerbug Pharmacy) ، المجموعة الأيرلندية من قدمت براءة الاختراع وقامت بالاستغلال.

* وهي اختصار للعبارة: (Centre National de Recherches Sanitaires)، وتعني: المركز الوطني للأبحاث الصحية.

- (Archos)، صانع فرنسي من اكتشف (Lecteur MP3)، وشركة (Apple) من حققت أرباحا طائلة بمنتجاتها: (iPod).

ويستطرد قائلا: " بعبارة أخرى، في فرنسا... نحسن جيدا صناعة ابتكارات بالنقود أفضل من صناعة النقود بالابتكارات...!" فما ينقص الفرنسيين بحسب استنتاجه، لا المبتكرين ولا الأفكار الجديدة، وإنما صناعة الأعمال بهذه الأفكار، لأن القيمة المضافة تكون من خلال تجسيد الأفكار في شكل ابتكارات ومعرفة كيفية تحويلها إلى فرص سوقية تعرف النجاح التجاري.

وخير دليل على ذلك خلو قائمة أفضل: 50 شركة مبتكرة في العالم من أي اسم لشركة فرنسية. وفي الحقيقة ليست الشركات الفرنسية وحدها من تعرف نتائج سيئة، فمنذ سبعينيات القرن الماضي أظهرت دراسات عالمية • أن معدل فشل المنتجات الجديدة هو: 70%، وارتفع ليصل إلى حوالي: 90% بحلول عام 2000.

إن هذه الحالات جميعا تدل على تقصير واضح في فهم ودراسة حاجات المستهلكين، وتدل على أهمية الاعتماد على الابتكار التسويقي بكل ما يحتويه من أنشطة خلال كل سيرورة الابتكار، من الفكرة إلى المنتج، وليس مجرد عملية تحميل من خلال مجرد إعلان، تحت اسم: التسويق! وهو معدل كارثي فعلا! ولكن المهم هو معرفة الأسباب الكامنة وراء الفشل، والتي لا تخرج في الغالب عن ثلاث حالات، هي:

•Etude Strategos de 2003, (Strategos est le Cabinet Consultant du Célèbre Professeur de Stratégie : Gary Hamel).

- عدم طرح المنتج بالكلية في السوق، فتجد المؤسسة نفسها قد أنفقت فقط في الحقيقة على مجرد أبحاث.

- سحب المنتج بسرعة بعد طرحه في السوق، لأنه ببساطة لا يباع...؟!

- وعند ضخ المؤسسة أموالا باهظة لخلق حياة اصطناعية لمنتج لا يقوى على الحياة بمفرده: (Faire de la marge)¹.

4. الجوانب التي من خلالها يدعم الابتكار التنافسية:

سبق وأن ذكرنا أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن قياس الأثر الذي تحدثه الابتكارات في مستوى تنافسية المؤسسة، وأنها ترتبط بالزبائن ودرجة رضاهم عن المنتجات وولائهم للعلامات وموقع صورة المؤسسة في أذهانهم، أو ترتبط بالمنافسين من حيث المقارنة معهم في جوانب: الحصة السوقية، آجال التطوير وطرح المنتجات الجديدة، الأسعار، الجودة، تنوع التشكيلة، آجال التسليم... وغيرها.

وما ينبغي ذكره الآن، هو كيفية تأثير الابتكارات على التنافسية، أو بتعبير أدق: الاستراتيجيات التنافسية للابتكار (Les stratégies concurrentielles de l'innovation)²، وهي:

1) توسيع حجم السوق الإجمالي (Elargir le marché global):

إن طرح منتج جديد في السوق يؤدي في الغالب إلى توسيع السوق لأسباب عديدة أهمها:

- يجذب المنتج الجديد فئة من المستهلكين يقومون باقتنائه لأول مرة بسبب الخصائص الجديدة التي يتضمنها. ومثال ذلك: ابتكار فنادق نجمة واحدة تحت اسم: (Formule 1)، والتي جذبت فئة كبيرة ممن تعودوا على قضاء العطل في المخيمات واختاروا هذا الابتكار لأسباب مادية.

¹. Paul MILLIER, op, cit. p. 5.

². Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.317.

- يقوم الابتكار الجديد أيضا باستقطاب زبائن حاليين لمنتجات أخرى بسبب المزايا التي يتضمنها، ومثال ذلك: إطلاق (Smartphone)، ونجاحه بسبب توفره على تطبيقات الأنترنترنت. ونجاح منتج: (L'iPod) لجذبه فئة الراغبين في استماع الموسيقى... والأمثلة على ذلك عديدة.¹

(2) زعزعة القطاع (Déstabiliser le secteur):

تؤثر التغييرات المرافقة للمنتجات الجديدة في كثير من حالات الابتكارات الجذرية (Innovations radicales) بعمق في القطاع، من خلال قلب أو عكس النموذج الاقتصادي: (Bouleverser le modèle économique) وتغيير قواعد المنافسة، وخير مثال على ذلك: ابتكار آلة التصوير الرقمية وتأثيرها العميق على مؤسسات مثل: (Fuji و kodak)، والتي تغير منافسوها التقليديين، مثل: (Olympus)، إلى منافسين جدد مثل: (Samsung و Nokia ، LG ، Apple ، Microsoft).²

(3) تغيير إدراك المنتجات الحالية: (Changer la perception des produits existants)

يمكن للمنتجات المبتكرة تغيير تصورات المستهلكين حول فئة معينة من المنتجات، وبعبارة أدق: تغيير معالم الخرائط الإدراكية في أذهانهم (Modifier les points de repère)، بسبب ما يتضمنه الابتكار من خصائص جديدة تتميز وتختلف كثيرا عن سابقتها. ومن أسباب ذلك تغيير تقييم أداء المنتجات بسبب الابتكار الجديد، ومثال ذلك ما تضمنه: (USB) من قدرة هائلة على تخزين المعلومات.³

¹ . Van Heerd H, Mela C. et Manchada P., « The Dynamic Effect of Innovation on Market Structure », Journal of Marketing Research, 41, mai 2004, pp. 166-183.

² . Dumez H. et Jeunemaitre A., « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », Revue Française de Gestion, 30/148, 2004, pp. 195-206.

³ . Divard R, et Urien B, « Le consommateur vit dans un monde en couleurs », Recherche et Applications en Marketing, 16, 2001, pp. 3-24.

4) خلق ديناميكية تنافسية جديدة (Créer une nouvelle dynamique concurrentielle) : يؤدي النجاح التجاري لبعض الابتكارات بسبب ما تم ذكره من قلب الموازين وتغيير الادراكات وجذب فئات جديدة وانتقال الزبائن من علامات سابقة إلى العلامة الجديدة وغيرها إلى تغيير وخلق ديناميكية تنافسية جديدة بسبب ظهور أطراف فاعلة جديدة مثل شركة : (Apple) في قطاع الهاتف النقال، وما ترتب عنه من تقليص سرعة شركات كانت تقود السوق مثل : (Nokia)، وبالتالي تغيير المشاريع الابتكارية لكل المتنافسين في إطار ردود الأفعال في مواجهة الابتكار الجديد.¹

ومما سبق، يتضح جليا الدور الاستراتيجي لنجاح العروض الابتكارية، ويؤكد ما تم ذكره في طيات البحث من أمثلة واقعية لمؤسسات رائدة وإثباتات علمية لأغلب الباحثين في موضوع الابتكار على أثره المباشر في دعم واستمرارية تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

¹. Manceau D et Le Nagard-Assayage E, Op.cit, P.321.

خلاصة الفصل الثالث :

لقد ذكرنا مرارا خلال طيات هذا البحث الضرورة الملحة لتبني الابتكار ودمج التسويق في كل مراحل سيرورته، من المنبع (جمع المعلومات) إلى المصب (طرح الابتكار في السوق)، واتضح أهمية الابتكارات التسويقية في مجال المنتجات والخدمات بشكل أساسي أو بقية العناصر من تسعير، توزيع وترويج وحتى بحوث التسويق. ويمكن القول بأنه يتوجب على المؤسسات التي تنشط في صناعات تتسم بالتغير العالي أن تعتمد على التحسين المستمر، لأن عمر المزايا التنافسية قصير كما بيناه آنفا.

ولا يوجد في الحقيقة ميزة تنافسية دائمة، وإنما هي سلسلة من المزايا المتتابعة، إذ يسمح تبني الابتكار المتواصل بإطلاق منتج جديد كلما أشرفت الميزة السابقة على التدهور وتعرضت للتقليد. فنتيجة التحسين المستمر والابتكار المتواصل هو : 'التنافسية الدائمة'. وهو ما تنشده المؤسسات اليوم في عالم لا يعرف معنى الاستقرار. وقد أشار الباحث الشهير: (Peter Drucker) إلى أن شعار المؤسسة الناجحة هو: 'من أجل الأحسن... من أجل الأكثر،' وأما بالنسبة للمؤسسة المبتكرة، فيكون: 'إلى الجديد... إلى المختلف'. ويذهب الباحث: (Shermerhom) إلى أبعد من ذلك، مؤكدا ما تم ذكره سابقا حول ديمومة التنافسية في المعادلة:

$$' \text{الابتكار} = \text{الميزة التنافسية} .'$$

ومن خلال كل الفصول السابقة ووصولاً إلى هذا المقام، فقد تم التأكيد على تأثير الابتكار التسويقي كمتغير مستقل على تنافسية المؤسسة كمتغير تابع من خلال تتبع واستقراء آراء الباحثين وأهل الاختصاص وقراءة تجارب العديد من المؤسسات العالمية الشهيرة، وخلال الفصل القادم سيتم اختبار فرضيات الدراسة المشتملة على متغيرات البحث من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان وتحليلها، في دراسة ميدانية للابتكارات التسويقية للمتعاملين المرافقة لتسويق خدمة الجيل الثالث من الهاتف النقال في الجزائر.

الفصل الرابع:

تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال في الجزائر

(دراسة ميدانية للمتعاملين: أوريدو،

موبيليس وجيزي)

تمهيد

يهدف هذا الجزء التطبيقي من الدراسة إلى معرفة انطباعات المستهلكين حول العروض الابتكارية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر وخصوصا بعد استخدامهم الفعلي وتجربتهم للخدمات المبتكرة التي رافقت تسويق الجيل الثالث. وهذا يسمح بقياس أثر الابتكارات التسويقية على تنافسية المؤسسات من خلال الاعتماد على مؤشر الرضا لدى الزبائن؛ ويعد من أبرز المؤشرات المستخدمة في التقييم من وجهة نظرهم. إذ أن الزبائن هم الحكم الفعلي على مستويات الجودة ودرجة التنوع ومستوى الأسعار وآجال تقديم الخدمات وغيرها من المزايا التنافسية التي تتضمنها العروض والناجحة عن الابتكارات التسويقية.

ويعد يوم الأحد (15 ديسمبر 2013)، بمثابة اليوم التاريخي للجزائريين في مجال تطوير الاتصالات، فبعد طول انتظار جاء هذا اليوم لإعلان بداية التسويق الفعلي لخدمات الجيل الثالث من الهاتف النقال وعيش تجربتهم للأترنت المتقلة ذات التدفق العالي، إذ أصبح بالإمكان - بعد أن كان حلما- الولوج بسهولة وسرعة لعالم جديد من الخدمات والمكالمات المرئية، الإبحار عبر الأترنت بسرعة فائقة والاستفادة من مختلف التطبيقات الشخصية والمهنية.

وبالرغم من أن التغطية تدريجية وجزئية لا تشمل كل مناطق البلاد، إلا أنها تعد بمثابة الخطوة الهامة للجزائر في مجال تطوير اقتصاد المعرفة المبني على أساس التكنولوجيات الحديثة، إذ أن تنمية مجال الهاتف النقال وتشجيع صناعة المحتوى أفرزت إمكانية المشاركة الفعالة للمطورين الجزائريين الشباب عبر برنامج: (i-Start) ، الذي أطلق بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (ANDPME).

أما بالنسبة للمتعاملين الثلاث: أوريدو، موبيليس، وجازي، فقد كانوا أمام تحد كبير، لأن الاستجابة لهذا الحجم من التغيير يتطلب الاتجاه نحو الابتكار من أجل تحقيق مزايا تنافسية يمكن

حصرها في الثلاثية: جودة/سعر/أجل. فالوضع أوجب عليهم السرعة في التكيف قبل الآخرين في محاولة لاستباق التغيير من أجل الظفر بأفضل تموقع في السوق.

ومن وجهة نظر تسويقية فإن المستهلكين هم الحكم الأول والأخير على مدى جودة العروض المطروحة أمامهم في السوق كما تم ذكره سابقا، فأمام تعدد الاختيارات من جهة والشعور الطبيعي بالتردد والمخاطرة أمام الابتكارات التسويقية الجديدة، تأتي هذه الدراسة لمحاولة معرفة تقييم الزبائن لمستويات جودة وأسعار الخدمات الجديدة بعد الاستخدام الفعلي، ومحاولة معرفة درجات الرضا وأسباب التفضيلات المرتبطة بالابتكارات التسويقية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، هي:

المبحث الأول: تقديم عام لعروض خدمة الجيل الثالث للمتعاملين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: نموذج الدراسة

المبحث الرابع: نتائج الدراسة

وتليها . . . النتائج والتوصيات

ثم . . . آفاق البحث

وأخيرا . . . خاتمة البحث.

المبحث الأول: تقديم عام لعروض المتعاملين

وقبل البدء في تقديم عروض المتعاملين، سيتم عرض وجيز لتطور تكنولوجيا الهاتف النقال:

1. تطور تكنولوجيا الهاتف النقال

الجيل الأول:

قامت السويد في سنوات السبعينيات بتشغيل شبكة وطنية للهاتف النقال، خلوية (Cellulaire)، وتناظرية (Analogique)، ثم طورت بعدها نظاما مشتركا مع النرويج وفنلندا، عرف بنظام "NMT" (Nordic Mobile Telephone)، حيث تم تطبيق هذا النظام (الجيل الأول) سنة 1981. وأما في إنجلترا، إيطاليا وإسبانيا، فقد تم اعتماد نظام أمريكي سنة: 1985، وهو نظام : (TACS)، أي (Total Access Communication System).

الجيل الثاني:

بعد نجاح الدول الاسكندنافية في نظام "NMT"، طورت الدول الأوروبية الجيل الثاني بالانتقال من التقنية التناظرية إلى الرقمية (Numérique)، ويتميز عن الجيل الأول بطاقة الاستيعاب الكبيرة، وإمكانية الإرسال الرقمي بنقل المعطيات في شكل رسائل (SMS)، أو ما يعرف بالوسائط مثل (WAP)، وقراءة البريد الإلكتروني - خاصة بالنسبة للمؤسسات والمحترفين - وكان نظام "GSM" (Global System For Mobile Communication)، أول نظام خلوي رقمي يتم تسويقه، بداية من عام 1992.¹

¹. تاوتي ع، دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر: الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص.79.

الجيل الثالث:

إن العيب الأساسي لأنظمة "GSM"، كان دائما في قوة البث (Débit) الضعيفة، التي لا تتعدى (280 كيلوبايت /ثانية)، بحيث لا تستطيع تحمل معطيات كبيرة، ولهذا ظهر الجيل الثالث سنة: (2002)، والذي يعتمد على نظام "UMTS" وهذه الحروف اختصار للكلمات: (Universal Mobile Technologique System). ومن أهم خصائصه:

- يسمح بمواصلة إرسال واستقبال المكالمات بنفس الرقم ونفس الجهاز عند التنقل إلى دولة أخرى، وهو ما يعرف بخدمة: (Roaming).
- قوة بث مرتفعة، تصل إلى: 42 ميغابايت /ثانية، بالنسبة لأحدث جيل ($3G^{++}$)، وفق المعايير الدولية: ($HSPA^{+}$ ، THDM). وبالتالي، فإن دخول الأنترنت يكون أسرع.
- سهولة استخدام أنظمة تكنولوجية أخرى، مثل: "GPRS" وهي اختصار للكلمات: (Global Packet Radio Service)، الذي يحول المعطيات في شكل حزم (Packet)، بين جهاز الهاتف ومحطة الراديو. وعلى العموم، فإن أهم مميزات الجيل الثالث من الهاتف النقال هي الأنترنت المتنقلة فائقة السرعة، والتي تتيح للمستخدمين العديد من الخدمات الشخصية والمهنية.

2. العروض الأولى لخدمات الجيل الثالث بالجزائر

1. 2 موبيليس : (Mobilis)

قدمت موبيليس عدة عروض تختلف حسب طريقة الدفع، وهي:

أ. الدفع المسبق:

بإمكان مشتركين الخيار بين ثلاثة أنواع من جواز $3G^{++}$ (يومي، أسبوعي أو شهري)، ويختلف السعر باختلاف حجم الأنترنت الذي تم اختياره، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (8): صيغ وأسعار الدفع المسبق



المصدر: www.mobilis.dz، تمت مراجعة الصفحة بتاريخ: 2013.12.21

ولاختيار الجواز المناسب يجب إتباع الخطوات التالية:

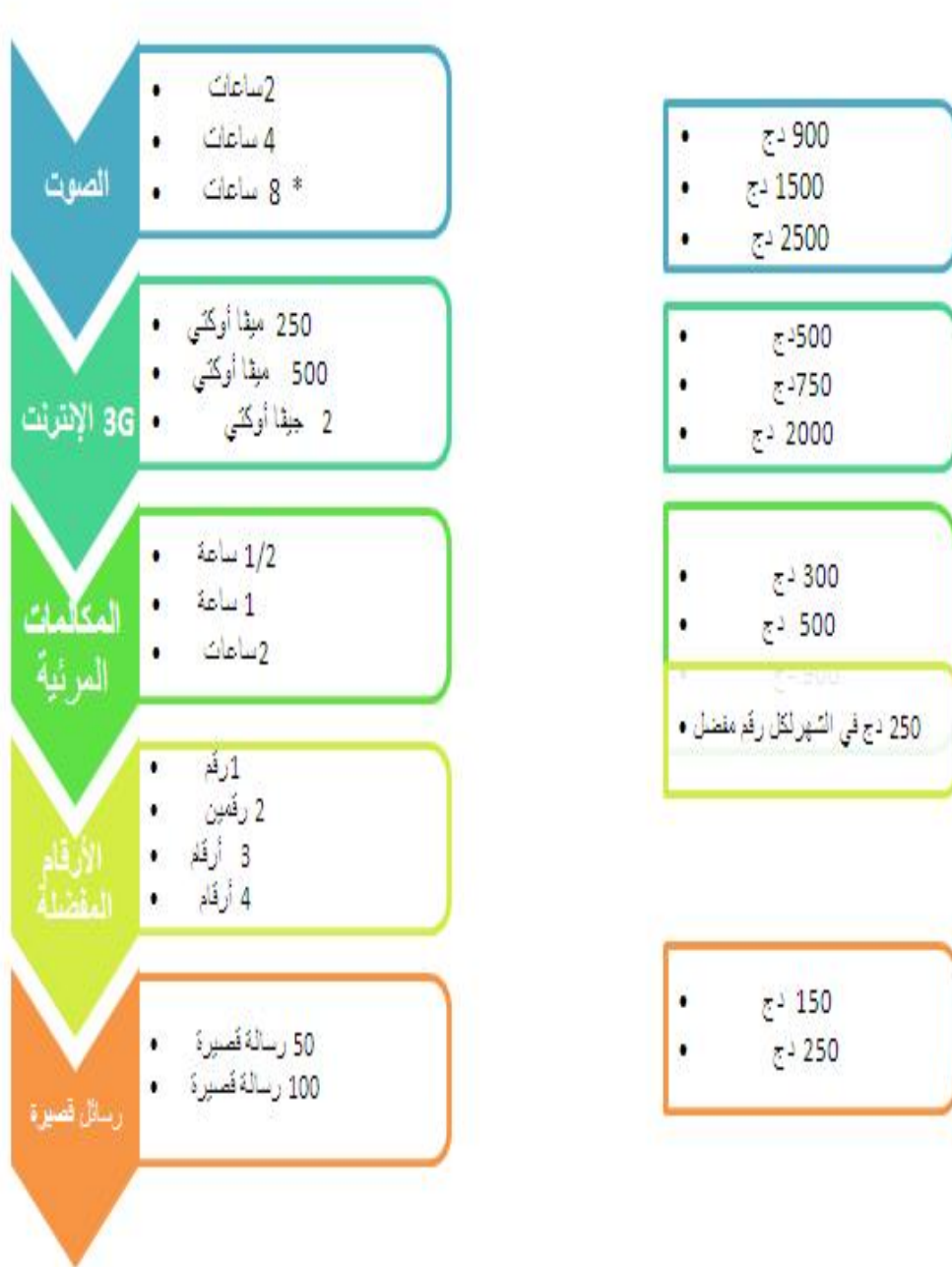
- ✓ يجب أن يتجاوز الرصيد 100 دج.
- ✓ تشكيل # 600 * ، ثم الضغط على 2 (الأنترنت).
- ✓ اختيار الجواز المناسب.

ب. الدفع البعدي (الاشتراك):

ويتطلب من الزبون التنقل إلى الوكالة واختيار الامتيازات المرغوبة، ثم الاشتراك، والشكل

الموالي يوضح مختلف الخدمات والأسعار القابلة لها:

شكل رقم (9): الاشتراكات الشهرية حسب الخدمات



المصدر: www.mobilis.dz، تمت مراجعة الصفحة بتاريخ: 21.12.2013

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

ووضعت موبيليس بعض قيود الاستفادة من خدمات الدفع البعدي على موقعها، تحت عنوان:

* ما يجب معرفته؟

- لشراء عرض 3G، يشترط إيداع ضمانتها قدرها 4000 دج.
- الاشتراك في خدمات الصوت والإنترنت إلزامي، أما عن اشتراكات الأرقام المفضلة، المكالمات المرئية والرسائل القصيرة فهي اختيارية.
- بعد الاستهلاك الكلي لاشتراك الإنترنت ذات التدفق العالي، ينقطع الربط حتى الشهر المقبل.
- لا يسمح بالاحتفاظ بالأحجام المتبقية من الشهرين الفارطين.

2.2 أوريدو : (Ooredoo)

وبدورها، عرضت "أوريدو" ثلاث خدمات متنوعة تحت اسم:

(تسعيرة 100 دج، 1000 دج، وتسعيرة 2500 دج) ، وفي ما يلي، توضيح ذلك:

1) تسعيرة 100 دج (Forfait 100 DA)

- التوضيح (Description): خدمة يوم أنترنت (24سا) ، حجم Mo50، بسعر 100 دج.

- التعريفات (Les tarifs): ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (3): عرض تسعيرة 100 دج

الأنترنيت	عرض 2G	عرض 3G
السعر	100 دج	100 دج
الحجم	50 Mo	50 Mo
الصلاحية	يوم الشراء حتى منتصف الليل	يوم الشراء حتى 2 صباحا

المصدر: www.ooredoo.dz ، تمت مراجعة الصفحة بتاريخ: 21.12.2013.

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

- تسعيرة 1000 دج (Forfait 1000 DA)
- التوضيح (Description) : 30 يوما من الأنترنت، حجم 750 Mo ،
بسرعة 1000 دج .
- التعريفات (Les tarifs): ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4): عرض تسعيرة 1000 دج

الأنترنيت	عرض 3G
السعر	1000 دج
الحجم	750 Mo
الصلاحية	30 يوما من تاريخ الشراء

المصدر: www.ooredoo.dz ، تمت مراجعة الصفحة بتاريخ: 21.12.2013.

- تسعيرة 2500 دج (Forfait 2500 DA)
- التوضيح (Description) : 30 يوما من الأنترنت، حجم 3 Go ، بسرعة 2500 دج.
- التعريفات (Les tarifs): ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5): عرض تسعيرة 2500 دج

الاشتراك الشهري	عرض 2G	عرض 3G
السعر	2500 دج	2500 دج
الحجم	2 Go	3 Go

المصدر: www.ooredoo.dz ، بتاريخ: 21.12.2013.

وفي إطار تحفيز الزبائن، أهدت "أوريدو": مفاتيح أنترنت، هواتف ذكية، ولوحات (Tablettes) حسب الأرصدة التالية:

✓ 500 دج = 500 دج رصيد + مفتاح أنترنت مهدي.

✓ 7500 دج = شهرين أنترنت ومكالمات + هاتف ذكي مهدي.

✓ 9500 دج = شهرين أنترنت مهداة + اللوحة الجديدة مهداة.

3.2 جيزي : (Djezzy)

أعلن متعامل الهاتف النقال "جيزي" ، عن إرجاء موعد الكشف عن العروض إلى غاية الثلاثي الأول من سنة 2014،* نظرا لوضع الشركة الصعب، إذ عانت لسنوات من المنع من استيراد المعدات وتحويل الأموال بسبب التخلف عن دفع الضرائب الثقيلة التي ألزمتها السلطات بتسديدها.

المبحث الثاني. منهجية الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل الأفراد المشتركين في خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وبما أن عددهم كبير جدا بسبب الانتشار الواسع والسريع لهذه الخدمات الحديثة، فقد تم اختيار عينة عشوائية.

* «Nos premiers tests sont prévus avant la fin décembre et dès janvier, nous inviterons nos clients et partenaires à venir faire avec nous des tests d'usage au siège de Djezzy», a indiqué Le PDG Vincenzo Nesci., au cours d'une conférence de presse au siège de l'opérateur à Alger <http://www.djezzy.dz> , page consulté le : 21.12.2013.

2. عينة الدراسة:

تم الاعتماد على " عينة ميسرة غير احتمالية " ، تتكون من 240 فرد، تم اختيارهم في بعض محلات بيع الهواتف النقالة وأمام الوكالات، وهذا في حدود الإمكانيات المتاحة، وخصوصا قيود تنقل الباحث من تبسة إلى الولايات المذكورة، ضيق الوقت والعمل بشكل فردي.

3. حدود الدراسة :

أ. الحدود الزمانية : من: 2013/12/25 إلى غاية: 2014/02/25.

ب. الحدود المكانية: تهتم الدراسة بجميع مشتركى خدمة الجيل الثالث من الهاتف النقال وتظهر التحليلات المتعاملين: أوريدو وموبيليس، فقط لتأخر جيزي في عرض خدماتها الجديدة. ولإجراء البحث تم الاقتصار على عينة من ولايات الجزائر، وقسنطينة.

4. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية للدراسة:

- تحقق المؤسسة تنافسية دائمة إذا اعتمدت بشكل أساسي على الابتكار التسويقي في بناء مزايا تنافسية تدعم مستويات الرضا والولاء لدى الزبائن باستمرار.

.....

* وتمثل أحد أنواع العينات غير الاحتمالية، مثل: العينة القصدية، الحصصية، وكرة الثلج. ويتم اختيار أفرادها بصفة عرضية (أي عن طريق الصدفة)، وهي كثيرة الاستخدام في الدراسات الاستطلاعية التي تستخدم كمقدمة لدراسات لاحقة تعتمد على عينات احتمالية.

➤ الفرضيات الفرعية:

- 1- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والخدمات على تنافسية المؤسسة من خلال التميز والتنوع في العروض مقارنة بالمنافسين.
- 2- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال التسعير على تنافسية المؤسسة من خلال ملاءمة الأسعار لتوقعات الزبائن.
- 3- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال التوزيع على تنافسية المؤسسة من خلال تقليص آجال تسليم المنتجات وتقديم الخدمات.
- 4- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال الترويج على تنافسية المؤسسة من خلال تحسين صورة المؤسسة وتعزيز تموقع العلامة في أذهان المستهلكين.
- 5- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد على تنافسية المؤسسة من خلال تحسين مستويات الجودة والتنوعية.
- 6- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال السيورورات التنظيمية على تنافسية المؤسسة من خلال المرونة في التكيف مع المستجدات.
- 7- يؤثر الابتكار التسويقي في مجال الجوانب المادية على تنافسية المؤسسة من خلال السرعة في الاستجابة للطلبات وتطوير الابتكارات.

5. تصميم الدراسة:

يغطي النموذج المقترح جانبا مهما من هذه الدراسة، إذ أنه يهدف إلى بيان دور الابتكار التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة باستمرار. وعلى هذا الأساس فان النموذج يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان دور الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والخدمات في تحقيق ميزة تنوع العروض وتميزها عن المنافسين.

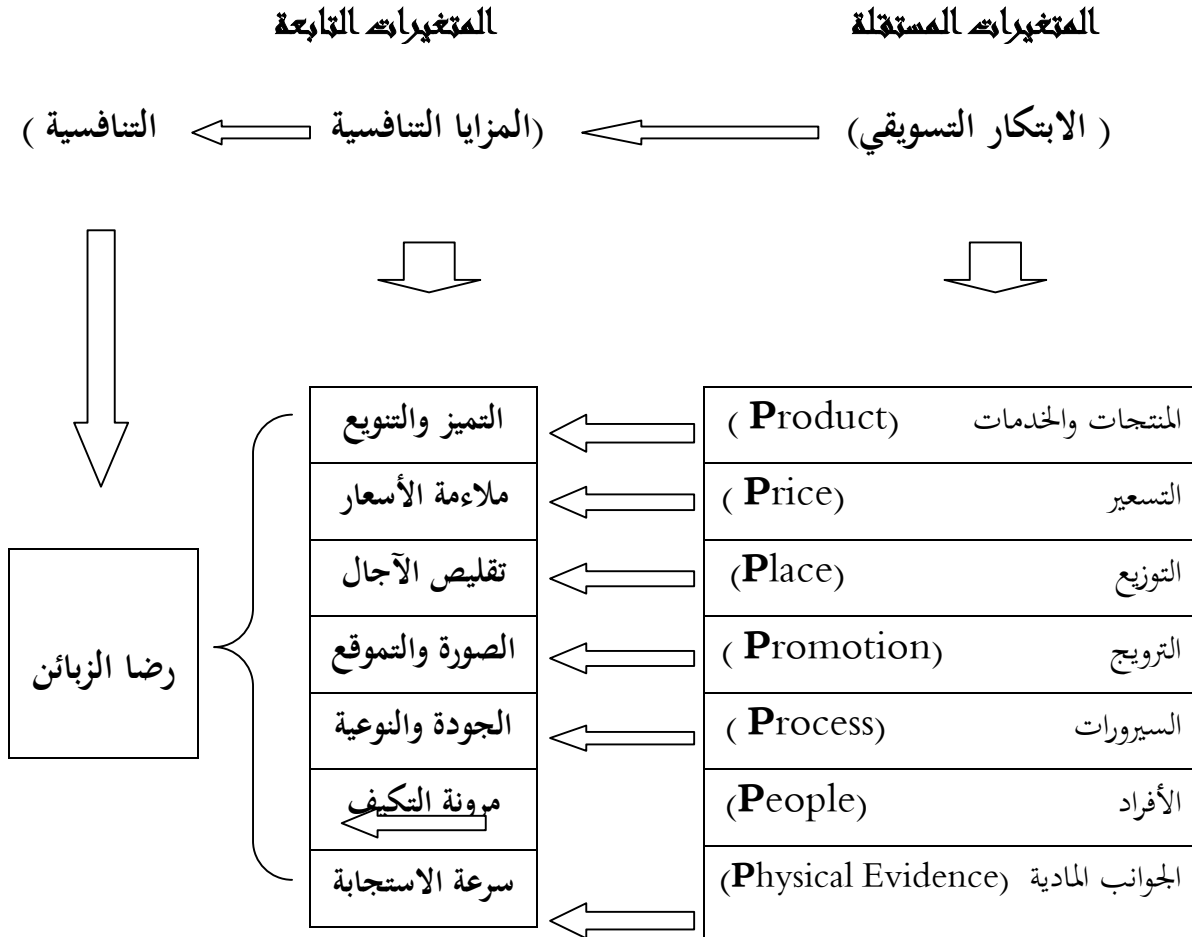
الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

- بيان دور الابتكار التسويقي في مجال التسعير في تحقيق ميزة ملاءمة الأسعار لتوقعات وقدرات المستهلكين.
 - بيان دور الابتكار التسويقي في مجال التوزيع في تحقيق ميزة تقليص آجال تقديم الخدمات وتسليم المنتجات المرافقة لها.
 - بيان دور الابتكار التسويقي في مجال الترويج في تحقيق ميزة تحسين صورة المؤسسة وتعزيز توقع العلامة في أذهان المستهلكين.
 - بيان دور الابتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد في تحقيق ميزة تحسين مستويات الجودة والنوعية.
 - بيان دور الابتكار التسويقي في مجال السيوروات التنظيمية في تحقيق ميزة المرونة في التكيف مع المستجدات.
 - بيان دور الابتكار التسويقي في مجال الجوانب المادية في تحقيق ميزة السرعة في الاستجابة للطلبات وتطوير الابتكارات.
 - بيان دور الابتكارات التسويقية في جميع عناصر المزيج التسويقي الخدمي في تحقيق المزايا التنافسية المؤدية إلى رضا الزبائن وبالتالي استمرار القدرة التنافسية.
- وفي ما يلي، سيتم عرض نموذج الدراسة:

المبحث الثالث. نموذج الدراسة:

انطلاقاً من تصور الباحث للعلاقة السببية بين متغيرات البحث:
(الابتكار التسويقي وتنافسية المؤسسة) وبناء على الفرضيات السابقة والتي تمت صياغتها في المقاربة المنهجية في الفصل الأول من الدراسة، فقد تم إعداد النموذج التالي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على فرضيات الدراسة.

ويبين هذا النموذج المقترح التصور العام للعلاقة بين المتغيرات المستقلة في الجزء الأول منه، والمتمثلة في مجالات الابتكارات التسويقية والتي شملت جميع عناصر المزيج التسويقي الخدمي، على اعتبار أن المتعاملين ينشطون في قطاع الخدمات، وأما الجزء الثاني فقد تضمن أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في التميز، التنويع، السعر، الآجال، الجودة، مرونة التكيف وسرعة الاستجابة. والتي تؤثر بدورها على مستوى رضا الزبائن كأحد أبرز مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات.

1. مقاييس أبعاد النموذج:

يحتوي مقياس النموذج على (37) فقرة، تقيس أبعاد النموذج التي تتعلق بدور الابتكار التسويقي في استمرار التنافسية من خلال رضا الزبائن عن المزايا التنافسية التي تضمنتها عروض المؤسسة. وذلك كما يلي:

1- الابتكار التسويقي:

ويشمل هذا البعد (20) فقرة، حيث غطت سبعة أبعاد رئيسية تمثل المتغير الأول من الدراسة (المتغير المستقل)، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (6): حدود مقياس أبعاد المتغير المستقل

العدد	عدد فقرات البعد	حدود الفقرات التي تقيسه
الابتكار التسويقي في الخدمات	3	6-4
الابتكار التسويقي في التسعير	3	9-7
الابتكار التسويقي في التوزيع	2	11-10
الابتكار التسويقي في الترويج	3	14-12
الابتكار التسويقي في أداء الأفراد	3	17-15
الابتكار التسويقي في السيوررات	3	20-18
الابتكار التسويقي في الجوانب المادية	3	23-21

المصدر: من إعداد الباحث.

2- التنافسية:

ويشمل هذا البعد (14) فقرة، حيث غطت كذلك سبعة أبعاد رئيسية، تمثل المتغير الثاني من الدراسة (المتغير التابع)، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (7): حدود مقياس أبعاد المتغير التابع

البعاد	عدد فقرات البعد	حدود الفقرات التي تقيسه
التميز والتنوع	2	25-24
ملاءمة الأسعار	2	27-26
تقليص الآجال	2	29-28
الصورة والتموقع	2	31-30
الجودة والتنوعية	2	33-32
مرونة التكيف	2	35-34
سرعة الاستجابة	2	37-36

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد تم وضع مقياس خماسي التقدير، مكون من درجات الموافقة التالية:

(موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة). وسيتم اختبار ثبات الأداة لجميع الفقرات التي سوف تظهر نتائجها لاحقاً.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة

1- أسلوب جمع البيانات الأولية:

تم الاعتماد في جمع المعلومات على طريقة الاستبيان (Questionnaire)، نظرا لشيوع استعمالها - خاصة في مجال البحوث التسويقية-، وسهولة تنفيذ الدراسة مقارنة بأساليب أخرى. وقد تم توزيع: (240 استبيان) على أفراد عينة الدراسة حيث تم استرجاع: 221 استبيان، وبعد الإطلاع على الاستبيانات المسترجعة وتدقيقها تبين أن هناك: 12 استبيان غير صالح لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي (209)، أي بنسبة استرجاع: 87.1 %، والجدول الموالي يوضح هذه النسب:

جدول رقم (8): الاستبيانات المعتمدة في التحليل الإحصائي

العدد	الاستبيانات
240	الموزعة
221	المستلمة
12	المستثناة
209	المعتمدة

المصدر: من إعداد الباحث.

2- عرض نتائج الاستبيان:

وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة (3) محاور، هي:

1) معلومات عامة عن الزبون: وتتكون من: 3 أسئلة.

2) نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة: وتتكون من: 20 سؤالا.

3) نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة: وتتكون من: 14 سؤالاً.

وفي ما يلي، عرض لتحليل المحاور:

1) معلومات عامة عن الزبون:

س 1. المتعامل: من مجموع 209 استمارة معالجة، وجد ما يلي:

○ موبليس: 120 أي ما نسبته 57.41%.

○ أوريدو: 89 أي ما نسبته 42.58%.

○ جيزي: 00 أي ما نسبته 00%.

وهي نتائج مخالفة تماماً لترتيب الحصص السوقية للجيل الثاني، والسبب في ذلك هو تأخر المتعامل جيزي هذه المرة وبشكل لافت عن مرحلة إطلاق خدمة الجيل الثالث .

س2. الاشتراك: ويمكن إظهار النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (9): نمط الاشتراك

المجموع		أوريدو		موبليس		نمط الاشتراك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
57.4%	120	56.2%	50	58.3%	70	دفع مسبق
42.6%	89	43.8%	39	41.6%	50	دفع بعدي (اشتراك)
100%	209	100%	89	100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح أن عدد المشتركين بالدفع المسبق أكبر من عددهم بالدفع البعدي لدى كلا المتعاملين، وربما يكون السبب في ذلك هو التردد أمام حداثة الخدمة وبالتالي، تجريبها أولاً، وعلى

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

الأخص - سرعة الأنترنت - قبل الانخراط في اشتراك طويل الأجل وبسعر مرتفع، والمتوقع مستقبلا ومع مرور الوقت هو ارتفاع نسبة المشتركين (دفع بعدي) ، من باب تأكيد الاختيار، كما تم ذكره آنفا في الفصل الثاني من البحث (مراحل تلقي الابتكار).

س3. أغراض استعمال 3G: ويمكن إظهار النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): أغراض الاستعمال

المجموع		موبيليس		نجمة أوريدو		أغراض الاستعمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%43	90	%41.6	50	%45	40	شخصية
%16.75	35	%19.2	23	%13,5	12	مهنية
%47.5	57	%25	30	%30.4	27	دراسية
%22.5	27	%14.16	17	%11.2	10	مختلفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول أعلاه أن الاستعمالات الشخصية كانت الأكثر اختيارا، وتليها المختلفة، أما كون المهنية جاءت في مؤخرة الترتيب، فيعزى ذلك إلى كون العينة قد اشتملت فقط على الأفراد دون المؤسسات.

2) نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة:

تم وضع مقياس ليكرت (Likert scale)، خماسي التقدير مكون من درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة)، مبينة في الجدول أدناه :

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

جدول رقم (11): درجات الموافقة للمقياس الخماسي المعتمدة في الدراسة

درجة الموافقة المعتمدة	الوزن	درجات المقياس
عالية جدا	5	موافق بشدة
عالية	4	موافق
متوسطة	3	لا أدري
منخفضة	2	غير موافق
منخفضة جدا	1	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث.

أ. الابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات:

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول الابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): الابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات	≠
1	4.8067	.53901	يقدم المتعامل خدمات جديدة ومتطورة	4
2	4.4450	.64158	يعرض المتعامل منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف النقال	5
3	3.9187	.67801	يحرص المتعامل على تقديم الجديد والحديث باستمرار	6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن الابتكارات التسويقية للمتعاملين في المنتجات والخدمات كما يراها أفراد عينة الزبائن في هذه الدراسة كانت على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (4) والمتعلقة بتقديم المتعامل خدمات جديدة ومتطورة في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (4.8067) بانحراف معياري (0.53901)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك لإدراك الزبائن لحداثة العروض المقدمة وخاصة خدمة 3G.

ثم جاءت الفقرة رقم: (5) والمتعلقة بعرض المتعامل منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف النقال في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (4.4450) بانحراف معياري (0.64158)، وهي نسبة عالية من الموافقة، ومن أسباب ذلك الحصول الفعلي للزبائن على عروض ابتكارية تتضمن بعض المنتجات الحديثة مثل: الهواتف الذكية، المفاتيح واللوحات.

ثم جاءت الفقرة رقم (6) والمتعلقة بحرص المتعامل على تقديم الجديد والحديث باستمرار في المرتبة الثالثة وبلغ متوسطها الحسابي (3.9187) بانحراف معياري (0.67801)، وهي نسبة عالية من الموافقة ومرد ذلك عدة أسباب قد يكون من أبرزها حداثة خدمة الهاتف النقال في حد ذاتها بالنسبة للسوق الجزائري مما يجعل إدراك المستهلك لأي عرض على أنه ابتكاري وجديد.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ب. الابتكار التسويقي في التسعير:

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول الابتكار التسويقي في التسعير وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): الابتكار التسويقي في التسعير

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي في التسعير	≠
2	3.2772	.943030	يعرض المتعامل طرق جديدة وحديثة لصيغ الدفع	7
1	3.5981	.87222	يقدم المتعامل تسهيلات جديدة باستمرار في الدفع للحصول على الخدمات والمنتجات	8
3	3.000	1.13933	يقدم المتعامل أشكال جديدة من التخفيضات والتحفيز من خلال مجانية بعض الخدمات	9

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن الابتكارات التسويقية للمتعاملين في التسعير كما يراها أفراد عينة الزبائن في هذه الدراسة كانت على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (8) والمتعلقة بتقديم المتعامل تسهيلات جديدة باستمرار في الدفع للحصول على الخدمات والمنتجات في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (3.5981) بانحراف معياري (0.87222)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك إلى إدراك الزبائن لأهمية السعر ورغبتهم في التسهيلات.

ثم جاءت الفقرة رقم (7) والمتعلقة بعرض المتعامل طرق جديدة وحديثة لصيغ الدفع في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (3.2772) بانحراف معياري (0.943030)، وهي نسبة عالية من الموافقة والسبب هو إدراكهم أيضا لحدثة أساليب الدفع المعروضة عليهم.

ثم جاءت الفقرة رقم (9) والمتعلقة بتقديم المتعامل أشكال جديدة من التخفيضات والتحفيز من خلال مجانية بعض الخدمات في المرتبة الثالثة وبلغ متوسطها الحسابي (3.000) بانحراف معياري (1.13933)، وهي نسبة عالية من الموافقة وقد يكون من أهم الأسباب رغبتهم الكبيرة في الحصول على التخفيض إذ أن السعر يعد على رأس أسباب التفضيلات في خدمة الهاتف النقال عموماً.

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ج. الابتكار التسويقي في التوزيع:

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول الابتكار التسويقي في التوزيع وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (14): الابتكار التسويقي في التوزيع

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي التوزيع	≠
1	4.1627	.86177	يقدم المتعامل طرق جديدة في توزيع المنتجات وتقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين.	10
2	4.067	.94833	يعرض المتعامل تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة أو المنتج للزبون .	11

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن الابتكارات التسويقية للمتعاملين في التوزيع كما يراها أفراد عينة الزبائن في هذه الدراسة كانت على النحو التالي: جاءت الفقرة رقم (10) والمتعلقة بتقديم المتعامل طرق جديدة في توزيع المنتجات وتقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (4.1627) بانحراف معياري (.86177)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك إدراكهم الجيد للقدرة على تلقي الخدمات بأساليب مختلفة حرص المتعامل على تطويرها.

ثم جاءت الفقرة رقم (11) والمتعلقة بعرض المتعامل تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة أو المنتج للزبون في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (4.067) بانحراف معياري (.94833)،

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

وهي نسبة عالية من الموافقة وقد تعزى لسبب إدراكهم الفعلي بعد الاستخدام للتسهيلات التي قدمت لهم ورغبتهم في ذلك. ونلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس(3).

د. الابتكار التسويقي في الترويج:

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول الابتكار التسويقي في الترويج وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

ج جدول رقم (15): الابتكار التسويقي في الترويج

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي الترويج	≠
3	3.5024	1.02902	تتصف إعلانات المتعامل بالحدثة والتميز	12
1	3.9187	.67801	يستخدم المتعامل طرق جديدة في الإعلان كالانترنت وتطبيقات الهاتف المحمول	13
2	3.6507	1.21192	ينظم المتعامل مسابقات جديدة تتضمن هدايا ومفاجآت	14

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (15) أن الابتكارات التسويقية للمتعاملين في الترويج كما يراها أفراد عينة الزبائن في هذه الدراسة كانت على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (13) والمتعلقة باتصاف إعلانات المتعامل بالحدثة والتميز في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (3.9187) بانحراف معياري (.67801)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك إلى تأثيرهم الفعلي بإعلانات المتعامل التي جعلتهم ينظرون إليها على أنها مميزة.

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

ثم جاءت الفقرة رقم: (14) والمتعلقة بتنظيم المتعامل مسابقات جديدة تتضمن هدايا ومفاجآت في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (3.6507) بانحراف معياري (1.21192)، وهي نسبة عالية من الموافقة بسبب إدراكهم للجهود المبذولة في مجال تنشيط المبيعات وتأثيرها الواضح على سلوكهم.

ثم جاءت الفقرة رقم (12) والمتعلقة باتصاف إعلانات المتعامل بالحدثة والتميز في المرتبة الثالثة وبلغ متوسطها الحسابي (3.5024) بانحراف معياري (1.02902)، وهي نسبة عالية من الموافقة ويبين ذلك مدى تذوقهم لحدثة الإعلانات وإعجابهم بها.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

هـ. الابتكار التسويقي في السيوروات :

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول الابتكار التسويقي في السيوروات وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): الابتكار التسويقي في السيوروات

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي في السيوروات	≠
2	3.7512	.95842	يقدم المتعامل خدماته بطرق حديثة سهلة وغير معقدة	15
1	3.8852	1.01726	يستخدم المتعامل الأنترنت ووسائل اتصال حديثة تسهل تقديم الخدمات	16
3	3.7368	1.10185	يتميز المتعامل عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات	17

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن الابتكارات التسويقية للمتعاملين في السيرورات كما يراها أفراد عينة الزبائن في هذه الدراسة كانت على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (16) والمتعلقة باستخدام المتعامل الأنترنت ووسائل اتصال حديثة تسهل تقديم الخدمات في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (3.8852) بانحراف معياري (1.01726)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك إلى استفادة الزبائن من الخدمات الالكترونية وإدراكهم لأهميتها من حيث تسهيل الحصول على الخدمة.

ثم جاءت الفقرة رقم (15) والمتعلقة بتقديم المتعامل خدماته بطرق حديثة سهلة وغير معقدة في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (3.7512) بانحراف معياري (0.95842)، وهي نسبة عالية من الموافقة. وتبين بوضوح ادراك الزبائن لسهولة الطرق المعتمدة بساطتها.

ثم جاءت الفقرة رقم (17) والمتعلقة بتميز المتعامل عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات في المرتبة الثالثة وبلغ متوسطها الحسابي (3.7368) بانحراف معياري (1.10185)، وهي نسبة عالية من الموافقة وتعكس الانطباع الجيد الذي ولدته فعلا سهولة الإجراءات وعدم تعقيدها

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

و. الابتكار التسويقي في أداء الأفراد :

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول الابتكار التسويقي في أداء الأفراد وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): الابتكار التسويقي في أداء الأفراد

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي في أداء الأفراد	≠
3	3.4545	1.13067	يملك المتعامل موظفين يقدمون الخدمات بكفاءة	18
2	3.6555	1.08574	يتميز مقدم الخدمة لدى المتعامل بفعالية كبيرة	19
1	3.7512	.95842	لدى المتعامل أفراد ذوي تكوين جيد ومهارات فائقة	20

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (17) أن الابتكارات التسويقية للمتعاملين في أداء الافراد كما يراها أفراد عينة الزبائن في هذه الدراسة كانت على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (20) والمتعلقة بامتلاك المتعامل لأفراد ذوي تكوين جيد ومهارات فائقة في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (3.7512) بانحراف معياري (.95842)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك لادراك الزبائن لجهود المتعامل في مجال التكوين واستقطاب المهارات.

ثم جاءت الفقرة رقم (19) والمتعلقة بتميز مقدم الخدمة لدى المتعامل بفعالية كبيرة في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (3.6555) بانحراف معياري (.95842)، وهي نسبة عالية من الموافقة وقد يكون السبب هو إدراك الزبائن لقيام الموظفين بخدمتهم بمستويات أفضل مما يتصورونه.

ثم جاءت الفقرة رقم (18) والمتعلقة بامتلاك المتعامل موظفين يقدمون الخدمات بكفاءة في المرتبة الثالثة وبلغ متوسطها الحسابي (3.4545) بانحراف معياري (1.13067)، وهي نسبة عالية من الموافقة وتعكس إدراك الزبائن لتقديم الموظفين لمهامهم على الوجه المطلوب.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ز. الابتكار التسويقي في الجوانب المادية :

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول الابتكار التسويقي

في الجوانب المادية وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): الابتكار التسويقي في الجوانب المادية

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بالابتكار التسويقي في الجوانب المادية	≠
1	4.1627	.86177	يملك المتعامل أجهزة حديثة ومتطورة	21
2	4.1531	1.09345	يعتمد المتعامل على تكنولوجيات الاتصال الحديثة في تقديم الخدمات	22
3	3.7512	1.09726	لدى المتعامل وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز	23

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (18) أن الابتكارات التسويقية للمتعاملين في الجوانب المادية كما يراها

أفراد عينة الزبائن في هذه الدراسة كانت على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (21) والمتعلقة باملاك المتعامل لأجهزة حديثة ومتطورة في المرتبة الأولى،

وبلغ متوسطها الحسابي (4.8067) بانحراف معياري (0.53901)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد

يكون السبب في ذلك لادراكهم لتطور وحداثة الوسائل المستخدمة في تقديم الخدمات.

ثم جاءت الفقرة رقم (22) والمتعلقة باعتماد المتعامل على تكنولوجيات الاتصال الحديثة في

تقديم الخدمات في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (4.1531) بانحراف معياري (1.09345)،

وهي نسبة عالية من الموافقة وترجع لأسباب قد يكون أبرزها استفادتهم الفعلية من تلقي بعض

العروض الابتكارية باستخدام التكنولوجيات الحديثة.

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

ثم جاءت الفقرة رقم (23) والمتعلقة بامتلاك المتعامل وكالات أجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز في المرتبة الثالثة وبلغ متوسطها الحسابي (3.7512) بانحراف معياري (1.09726)، وهي نسبة عالية من الموافقة بسبب سهولة إدراك الزبائن لحداثة التصميم والتجهيزات ومظهر الوكالة وغيرها من الجوانب المادية والملموسة المرتبطة بتقديم الخدمة.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

3) نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة واختبار صحة الفرضيات:

تم وضع مقياس ليكرت (Likert scale)، خماسي التقدير كذلك مكون من نفس درجات الموافقة المعتمدة سابقا.

أ. مدى تحقيق ميزة التنوع والتميز:

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق ميزة التنوع والتميز وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): مدى تحقيق ميزة التنوع والتميز

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بمدى تحقيق ميزة التنوع والتميز	≠
1	4.067	.94833	خدمات ومنتجات المتعامل متميزة دائما عن باقي العروض	24
2	3.5836	1.12401	يعرض المتعامل تشكيلات متنوعة جدا من الخدمات	25

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (19) أن تقييم مدى تحقيق ميزة التنويع والتميز من وجهة نظر أفراد العينة جاء على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (24) والمتعلقة بتميز خدمات ومنتجات المتعامل دائما عن باقي العروض في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (4.067) بانحراف معياري (94833)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك لادراك المستهلكين لبعد التميز كأحد أبعاد الابتكار وتفريقهم بين مستويات حداثة العروض.

ثم جاءت الفقرة رقم (25) والمتعلقة بعرض المتعامل تشكيلات متنوعة جدا من الخدمات في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (3.5836) بانحراف معياري (1.12401)، وهي نسبة عالية من الموافقة وهذا يعكس إدراك الزبائن لمستوى التنوع في التشكيلات المعروضة.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ومما سبق، يبين تحليل اتجاهات العينة نحو الفقرات 24 و 25، وجود فعلي لميزة تنافسية مدركة ترتبط بتميز وتنويع العروض، كان السبب وراء تحقيقها اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في المنتجات والخدمات والذي تم إثبات إدراكه من طرف عينة الزبائن عند تحليل اتجاهاتهم نحو الفقرات: 4، 5، و 6. وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى (يؤثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والخدمات على تنافسية المؤسسة من خلال التميز والتنويع في العروض مقارنة بالمنافسين).

ب. مدى تحقيق ميزة ملاءمة الأسعار:

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق ميزة ملاءمة الأسعار وفق سلم ليكرت:

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (20): مدى تحقيق ميزة ملاءمة الأسعار

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بمدى تحقيق ميزة ملاءمة الأسعار	≠
2	3.7033	.73905	يقدم المتعامل خدمات جديدة بأسعار أقل من المنافسين	26
1	3.7464	.85923	أسعار خدمات ومنتجات المتعامل ملائمة لقدرات الزبائن	27

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (20) أن تقييم مدى تحقيق ميزة ملاءمة الأسعار من وجهة نظر أفراد العينة جاء على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (27) والمتعلقة بملاءمة أسعار خدمات ومنتجات المتعامل لقدرات الزبائن في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (3.7464) بانحراف معياري (0.85923)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك لتمييز الزبائن بين أسعار كل المنافسين.

ثم جاءت الفقرة رقم (26) والمتعلقة بتقديم المتعامل خدمات جديدة بأسعار أقل من المنافسين في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (3.7033) بانحراف معياري (0.85923)، وهي نسبة عالية من الموافقة ومرد ذلك لتوافق أسعار الخدمات مع قدرات الزبائن.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ومما سبق، يبين تحليل اتجاهات العينة نحو الفقرات 26 و27، وجود فعلي لميزة تنافسية مدركة ترتبط بملاءمة الأسعار، كان السبب وراء تحقيقها اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال التسعير والذي تم إثبات إدراكه من طرف عينة الزبائن عند تحليل اتجاهاتهم نحو الفقرات:

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

7، 8، و9. وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية (يؤثر الابتكار التسويقي في مجال التسعير على تنافسية المؤسسة من خلال ملاءمة الأسعار لتوقعات الزبائن).

ج . مدى تحقيق ميزة الجودة والتنوعية:

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق ميزة الجودة والتنوعية وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (21): مدى تحقيق ميزة الجودة والتنوعية

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بمدى تحقيق ميزة الجودة والتنوعية	≠
1	4.1675	.61683	تميز الخدمات الجديدة للمتعامل بمستوى عال من الجودة	28
2	4.0766	.78684	نوعية منتجات وخدمات المتعامل رفيعة ووفق المواصفات	29

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (21) أن تقييم مدى تحقيق ميزة الجودة والتنوعية من وجهة نظر أفراد العينة جاء على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (28) والمتعلقة بتميز الخدمات الجديدة للمتعامل بمستوى عال من الجودة في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (4.1675) بانحراف معياري (.61683)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك لإدراك الزبائن لمستويات الجودة واعترافهم بالنوعية الجيدة التي يقدمها المتعامل ورغبتهم في ذلك.

ثم جاءت الفقرة رقم (29) والمتعلقة بوصف نوعية منتجات وخدمات المتعامل بأنها رفيعة ووفق المواصفات في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (4.0766) بانحراف معياري (.78684)، وهي

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

نسبة عالية من الموافقة بسبب وعي المستهلكين لمستوى المواصفات المطلوبة وإدراكهم لمطابقة عروض المتعامل للمواصفات.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ومما سبق، يبين تحليل اتجاهات العينة نحو الفقرات 28 و29، وجود فعلي لميزة تنافسية مدركة ترتبط بالجودة والتنوعية، كان السبب وراء تحقيقها اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد والذي تم إثبات إدراكه من طرف عينة الزبائن عند تحليل اتجاهاتهم نحو الفقرات: 18، 19، و20. وهذا يثبت صحة الفرضية الخامسة (يؤثر الابتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد على تنافسية المؤسسة من خلال تحسين مستويات الجودة والتنوعية).

د. مدى تحقيق ميزة تقليص الآجال

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق ميزة تقليص الآجال وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (22): مدى تحقيق ميزة تقليص الآجال

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بمدى تحقيق ميزة تقليص الآجال	≠
1	3.9043	.85509	يقدم المتعامل خدماته في الوقت المناسب لرغبة الزبون	30
2	3.8278	.97023	يعتمد المتعامل على أساليب حديثة تسهل وتسرع في تقديم الخدمات	31

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (22) أن تقييم مدى تحقيق ميزة تقليص الآجال من وجهة نظر أفراد العينة جاء على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (30) والمتعلقة بتقديم المتعامل خدماته في الوقت المناسب لرغبة الزبون في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (3.9043) بانحراف معياري (0.85509)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك لإدراك الزبائن لحصولهم على الخدمات في الأوقات المناسبة.

ثم جاءت الفقرة رقم (31) والمتعلقة باعتماد المتعامل على أساليب حديثة تسهل وتسرع في تقديم الخدمات في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (3.8278) بانحراف معياري (0.97023)، وهي نسبة عالية من الموافقة وقد يعزى ذلك للحصول الفعلي على الخدمات بسهولة وسرعة.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ومما سبق، يبين تحليل اتجاهات العينة نحو الفقرات 30 و31، وجود فعلي لميزة تنافسية مدركة ترتبط بتقليص الآجال، كان السبب وراء تحقيقها اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد والذي تم إثبات إدراكه من طرف عينة الزبائن عند تحليل اتجاهاتهم نحو الفقرات: 10، و11. وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة (يؤثر الابتكار التسويقي في مجال التوزيع على تنافسية المؤسسة من خلال تقليص آجال تسليم المنتجات وتقديم الخدمات).

هـ. مدى تحقيق ميزة تموقع العلامة وتحسين الصورة:

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق ميزة تموقع العلامة وتحسين الصورة وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (23):مدى تحقيق ميزة تموقع العلامة وتحسين الصورة

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بمدى تحقيق ميزة تقليص الآجال تموقع العلامة وتحسين الصورة	≠
1	3.7416	.94576	يتميز المتعامل بالتجديد وجودة خدماته مقارنة بالمنافسين	32
2	3.5981	.98605	علامة واسم المتعامل هي الأفضل لأنها دائما تأتي بالجديد	33

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (23) أن تقييم مدى تحقيق ميزة تموقع العلامة وتحسين الصورة من وجهة نظر أفراد العينة جاء على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (32) والمتعلقة بتميز المتعامل بالتجديد وجودة خدماته مقارنة بالمنافسين في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (3.7416) بانحراف معياري (0.94576)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك لإدراك الزبائن لمستوى جودة خدمات المتعامل وعرضه دائما للجديد مما ولد لديهم انطبعا حسنا حول صورة المتعامل.

ثم جاءت الفقرة رقم (33) والمتعلقة بتفضيل علامة واسم المتعامل لأنها دائما تأتي بالجديد في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (3.5981) بانحراف معياري (0.98605)، وهي نسبة عالية من الموافقة وتعكس تموقع علامات المتعامل الجيد في أذهان الزبائن وإدراكهم لتميزها عن العلامات الأخرى.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ومما سبق، يبين تحليل اتجاهات العينة نحو الفقرات 30 و31، وجود فعلي لميزة تنافسية مدركة ترتبط بتموقع العلامة وتحسين الصورة، كان السبب وراء تحقيقها اعتماد المتعامل على الابتكار

الفصل الرابع. تقييم الابتكارات التسويقية لخدمات الهاتف النقال

التسويقي في مجال الترويج والذي تم إثبات إدراكه من طرف عينة الزبائن عند تحليل اتجاهاتهم نحو الفقرات:

12،13 و14. وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة (يؤثر الابتكار التسويقي في مجال الترويج على تنافسية المؤسسة من خلال تحسين صورة المؤسسة وتعزيز توقع العلامة في أذهان المستهلكين).
و. مدى تحقيق ميزة مرونة التكيف

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق ميزة مرونة التكيف وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (24): مدى تحقيق ميزة مرونة التكيف

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بمدى تحقيق ميزة مرونة التكيف	≠
1	3.5167	1.08794	لدى المتعامل قدرة كبيرة على التأقلم مع التغيرات التكنولوجية	34
2	3.4880	.82689	لدى موظفي المتعامل قدرة كبيرة على تفهم رغبات الزبون	35

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (24) أن تقييم مدى تحقيق ميزة مرونة التكيف من وجهة نظر أفراد العينة جاء على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (34) والمتعلقة بامتلاك المتعامل قدرة كبيرة على التأقلم مع التغيرات التكنولوجية في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (3.5167) بانحراف معياري (1.08794)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك لإدراك الزبائن للتغير السريع في المجال التكنولوجي وتقديرهم لجهود المتعامل في جانب الاعتماد دائما على الأحدث منها.

ثم جاءت الفقرة رقم (35) والمتعلقة بامتلاك موظفي المتعامل قدرة كبيرة على تفهم رغبات الزبون في المرتبة الثانية وبلغ متوسطها الحسابي (3.4880) بانحراف معياري (82689)، وهي نسبة عالية من الموافقة والسبب في ذلك راجع بالأساس لإدراكهم بحصولهم على رغباتهم المتغيرة باستمرار.

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ومما سبق، يبين تحليل اتجاهات العينة نحو الفقرات 34 و35، وجود فعلي لميزة تنافسية مدركة ترتبط بمرونة التكيف، كان السبب وراء تحقيقها اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال السيوروات التنظيمية والذي تم إثبات إدراكه من طرف عينة الزبائن عند تحليل اتجاهاتهم نحو الفقرات:

15،16 و17. وهذا يثبت صحة الفرضية السادسة (يؤثر الابتكار التسويقي في مجال السيوروات التنظيمية على تنافسية المؤسسة من خلال المرونة في التكيف مع المستجدات).

ز. مدى تحقيق ميزة سرعة الاستجابة:

* استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات أفراد العينة حول مدى تحقيق ميزة سرعة الاستجابة وفق سلم ليكرت:

ويمكن توضيح النسب في الجدول الموالي:

جدول رقم (25):مدى تحقيق ميزة سرعة الاستجابة

الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	العبارات الخاصة بمدى تحقيق ميزة سرعة الاستجابة	≠
2	3.7895	.71635	يستجيب المتعامل بسرعة للتغير في أذواق ورغبات الزبائن	36
1	3.8134	.71965	يتأقلم المتعامل بسهولة وسرعة مع أحدث التكنولوجيات	37

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (25) أن تقييم مدى تحقيق ميزة سرعة الاستجابة من وجهة نظر أفراد العينة جاء على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (37) والمتعلقة بسهولة تأقلم المتعامل وبسرعة مع أحدث التكنولوجيات في المرتبة الأولى وبلغ متوسطها الحسابي (3.8134) بانحراف معياري (0.71965)، وهي نسبة عالية من الموافقة ويرجع السبب من وراء ذلك إلى إدراك الزبائن لسرعة تأقلم المتعامل مع أحدث التكنولوجيات المعتمدة.

ثم جاءت الفقرة رقم (36) والمتعلقة بسرعة استجابة المتعامل للتغير في أذواق ورغبات الزبائن في المرتبة الثانية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.7895) بانحراف معياري (0.71635)، وهي نسبة عالية من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك إدراك الزبائن لاستجابة المتعامل السريعة للتغيرات في أذواقهم وطرحه للعروض الملائمة

ويلاحظ أن اتجاهات عينة الزبائن ايجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الحسابي لأداة القياس (3).

ومما سبق، يبين تحليل اتجاهات العينة نحو الفقرات 36 و37، وجود فعلي لميزة تنافسية مدركة ترتبط بسرعة الاستجابة، كان السبب وراء تحقيقها اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في

بمجال الجوانب المادية والذي تم إثبات إدراكه من طرف عينة الزبائن عند تحليل اتجاهاتهم نحو الفقرات:

18،19 و20. وهذا يثبت صحة الفرضية السبعة (يؤثر الابتكار التسويقي في مجال الجوانب المادية على تنافسية المؤسسة من خلال السرعة في الاستجابة للطلبات وتطوير الابتكارات).

4) النتائج والتوصيات:

أ. النتائج:

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والخدمات (متغير مستقل) وتحقيق ميزة تنوع العروض وتميزها (متغير تابع) ، وذلك من خلال اتجاهات عينة الزبائن الايجابية نحو الفقرات التي عنيت بقياس المتغيرين المستقل والتابع، مما اثبت صحة الفرضية الأولى وتفيد أبعاد المتغيرين في أن اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال الخدمات والمنتجات يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم عروض تتسم بالحدثة، التميز والتنوع. وهذه الميزة تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن.

ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال التسعير (متغير مستقل) وتحقيق ميزة ملاءمة الأسعار (متغير تابع) ، وذلك من خلال اتجاهات عينة الزبائن الايجابية نحو الفقرات التي عنيت بقياس المتغيرين المستقل والتابع، مما اثبت صحة الفرضية الثانية وتفيد أبعاد المتغيرين في أن اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال التسعير يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم عروض بأسعار تنافسية. وهذه الميزة تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن.

ثالثا: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال المنتجات التوزيع (متغير مستقل) وتحقيق ميزة تقليص الآجال (متغير تابع) ، وذلك من خلال اتجاهات عينة الزبائن الايجابية نحو الفقرات التي عنيت بقياس المتغيرين المستقل والتابع، مما اثبت صحة الفرضية الثالثة وتفيد أبعاد المتغيرين في أن اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال التوزيع يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقليص آجال تقديم الخدمات وتسليم المنتجات. وهذه الميزة تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن.

رابعا: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال الترويج (متغير مستقل) وتحقيق ميزة تموقع العلامة وتحسين الصورة (متغير تابع) ، وذلك من خلال اتجاهات عينة الزبائن الايجابية نحو الفقرات التي عنيت بقياس المتغيرين المستقل والتابع، مما اثبت صحة الفرضية الرابعة وتفيد أبعاد المتغيرين في أن اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال الترويج يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال التموقع الجيد للعلامة مقارنة بالعلامات المنافسة وتوليد انطباع جيد في أذهان الزبائن حول صورة المؤسسة بأنها ابتكاريه. وهذه الميزة تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن.

خامسا: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال السيوروات التنظيمية (متغير مستقل) وتحقيق ميزة تنوع العروض وتميزها (متغير تابع) ، وذلك من خلال اتجاهات عينة الزبائن الايجابية نحو الفقرات التي عنيت بقياس المتغيرين المستقل والتابع، مما اثبت صحة الفرضية السادسة وتفيد أبعاد المتغيرين في أن اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال السيوروات التنظيمية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال المرونة في التكيف مع المستجدات. وهذه الميزة تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن.

سادسا: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد (متغير مستقل) وتحقيق ميزة تحسين مستوى الجودة (متغير تابع) ، وذلك من خلال اتجاهات عينة الزبائن الايجابية نحو الفقرات التي عنيت بقياس المتغيرين المستقل والتابع، مما اثبت صحة الفرضية الخامسة وتفيد أبعاد المتغيرين في أن اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال أداء الأفراد يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين مستويات النوعية والجودة للعروض الابتكارية المقدمة. وهذه الميزة تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن.

سابعا: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال الجوانب المادية (متغير مستقل) وتحقيق ميزة السرعة في الاستجابة (متغير تابع) ، وذلك من خلال اتجاهات عينة الزبائن الايجابية نحو الفقرات التي عنيت بقياس المتغيرين المستقل والتابع، مما اثبت صحة الفرضية السابعة وتفيد أبعاد المتغيرين في أن اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال الجوانب المادية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال السرعة في الاستجابة لتغير أذواق ورغبات الزبائن والتغيرات التكنولوجية المرتبطة بتأدية الخدمة. وهذه الميزة تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن.

ثامنا: من خلال ما أظهرته نتائج الدراسة السابقة حول وجود علاقات ايجابية بين الابتكار التسويقي في جميع مجالاته المعبر عنها بعناصر المزيج التسويقي الخدمي (7P) ، والمزايا التنافسية المذكورة آنفا (التميز والتنوع، السعر، أجال التسليم، الجودة، تموقع العلامة، تحسين الصورة، مرونة التكيف وسرعة الاستجابة) ، يمكن التأكيد بما لا يدع مجالاً للشك على دور الابتكار التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن. وهو ما تم إثباته أيضا في الجزء النظري من هذه الدراسة من خلال تتبع واستقراء الباحثين والمختصين في التسويق عموما والابتكار على وجه الخصوص.

ب. التوصيات العامة للمتعاملين:

بناء على النتائج التي تمخضت عن اختبار نموذج الدراسة من خلال الاستقراء والاستنباط في المباحث النظرية، واستخدام وسيلة الاستبيان في القسم التطبيقي (التقييم الميداني لآراء الزبائن حول جودة الابتكارات التي تضمنتها عروض المتعاملين)، فإنه بالإمكان استخلاص التوصيات التالية:

- ضرورة تبني الإدارات العليا للمتعاملين لفلسفة الابتكار واعتمادها بشكل أساسي على الاستراتيجيات الابتكارية المختلفة.
- ضرورة التحلي بثقافة الابتكار والعمل على نشرها بين صفوف العاملين بالمؤسسة.
- الاهتمام بالأفراد المبدعين من خلال دعمهم، إشراكهم في القرار وتحفيزهم على الاستمرار.
- دعم المشاريع الابتكارية، والصبر في تقييمها حتى تحقيق النجاحات التجارية.
- إعطاء وظيفة التسويق مكانتها ووزنها داخل المؤسسة والاعتماد عليها في غرلة الأفكار ودراسة السوق إلى حين تقديم الخدمات للزبائن، أي من المنبع إلى المصب.
- التركيز على الابتكارات التسويقية في جميع الأنشطة التسويقية لما لها من تأثير كبير على سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وتحقيق رضاهم كهدف استراتيجي لكل المنافسين.
- الاعتماد التام على الابتكار كإستراتيجية فعالة لتحقيق استمرارية التنافس.

آفاق البحث:

إن الابتكار ليس له حدود، لأنه يرتبط بالأساس باحتياجات الإنسان فوق هذه المعمورة، وطالما أن هناك حياة، فاستمرار التقدم والبحث فطرة لا تنفك تلازمه. وعلى هذا الأساس، فقد أثمرت هذه الدراسة - فضلا عن نتائج البحث - آفاقا للراغبين في مواصلة التنقيب على كنوز الحداثة والإبداع، ومن بين هذه الآفاق، نذكر:

- ✓ تقييم الابتكارات التسويقية للمؤسسات بالاعتماد على أسلوب المراجعة.
(ويتمشى في شقه التطبيقي مع منهج دراسة الحالة).
- ✓ تقييم التسويق الابتكاري باستخدام أسلوب المعايير والمؤشرات.
- ✓ إدارة الابتكار داخل المؤسسة وعوامل التحكم في السيرورات الابتكارية.
- ✓ دور التسويق في قيادة الابتكار وبناء المؤسسة الابتكارية.

الخاتمة:

إن البحث في أسرار الابتكار وسبل التحكم في سيروراته هو اليوم مقصد العديد من الباحثين ورجال الأعمال وصناع القرار في المؤسسات الناشطة في بيئات تتسم بالمنافسة المفرطة. ولم يكن اختيارها لتبني الابتكار عنوانا ومنهجا لها من فراغ، بل لأن غالبية المؤسسات عانت كثيرا من تبعات الإفلاس وصدّات فشل برامج التطوير لأسباب عدة تم ذكرها آنفا، كالتقليد وضعف مزايا التنافس المعتمدة.

وقد جاء هذا البحث كمحاولة للإسهام في إبراز أهمية الابتكار عموما والابتكارات التسويقية على وجه الخصوص، وتضمن تفصيلا مهما لدور التسويق في توجيه ودعم سيرورات الابتكار، حتى تلقى العروض الجديدة نجاحا تجاريا، سيما وقد تم سرد أسباب فشل العديد من المؤسسات، -حتى العالمية منها- بسبب التقصير في منح التسويق وزنه ودوره الاستراتيجي في قيادة الابتكار.

ومن جهة أخرى، فقد تم توضيح الجوانب العامة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق تنافسية مستمرة كزعزعة القطاع، تغيير الإدراكات، توسيع السوق الإجمالي وخلق ديناميكية تنافسية جديدة. كما تم التفصيل في توضيح أدوار الابتكارات التسويقية في بناء مزايا تنافسية كالتميز، الحداثة، المرونة، سرعة التأقلم والاستجابة، التموقع وتحسين الصورة بسبب الجودة وملاءمة الأسعار.

وما يميز إستراتيجية الابتكار عموما ليس تحقيق هذه المزايا فحسب، وإنما الاستمرار في توليدها وقيادة التغيير. فالاستدامة نسبية لأي ميزة تذكر، ووجودها مرهون فقط بتبني الابتكار.

ككيف يكون ممكنا وضع حد لإستراتيجية تغذى على الأفكار الإنسانية التي لا حدود لها؟!

المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو جمعة نعيم حافظ ، التسويق الابتكاري (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)،
2. البرواي نزار عبد الحميد و البرزنجي أحمد محمد فهمي ، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس والوظائف، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2004).
3. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).
4. النجار فريد ، المنافسة والترويج التطبيقي (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).
5. الضمور هاني ، تسويق الخدمات، (عمان: دار وائل للنشر، 2002)،
6. خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)،
7. خليل نبيل مرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999)،
8. عبود نجم نجم ، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة (عمان: دار وائل للنشر، 2003).

الدوريات:

9. إدريس ثابت عبد الرحمان ، 'قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات'، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد الرابع، 1996.
10. الشيخ فؤاد نجيب ، « ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن» ، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع1- يونيو (حزيران) 2004،.
11. مقري زكية و لحول سامية ، 'مساهمة التسويق الابتكاري في استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية'، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد: 19 (ديسمبر 2008)
12. عبود نجم نجم، "الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم" المجلة الدولية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي)، المجلد رقم 11، العدد 4 (ديسمبر 2006)، .

رسائل الدكتوراه والماجستير:

13. السرحان عطاء الله فهد ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
14. تاوتي ع ، دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر: الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

المراجع باللغات الأجنبية

Books :

15. A.B.Shani and J.B.Lau, **Behavior in Organization** (Chicago : Irwin, 1996)
- 16.Roberston T , **Innovative Behavior and Communication** , Holt, Rinehart and Winston, 1971.
17. Kotler et Dubois, **Marketing management**, 10^{ème} édition, 2000
- 18.Rogers E., **Diffusions of Innovations**, The Free Press, 1995
- 19.Jean Brillman, **Les meilleures pratique de management** (Paris :ed.d'organisation, 2001).
- 20.J.R.Schermerhom, **Organizational Behavior** (New York : John Wily and Sons, Inc ,1997).
- 21.Cooper R, **Winning at new Products : Accelerating the Process from Idea to Launch**, Assion Wesley, Reading MA, 1993
- 22.Mintzberg H ., **Structure et Dynamique des Organisations**, Editions d'Organisation, 1982.
- 23.Gaillard J.-M., **Marketing et Gestion de la R&D**, Economica, 1997 ;
- 24.Paul MILLIER, **Stratégie et Marketing de l'innovation Technologique**, (Paris, Dunod, 3^e édition, 2011).
- 25.Hatchuel A. et Weill B., **Experts in Organizations : A Knowledge-Based Perspective on Organizational Change**, Walter de Gruyter, 1995 ;
- 26.Manceau D et Le Nagard-Assayage E, **Le marketing de l'innovation**, Dunod, Paris, 2011.
- 27.Maslow, A. **Reading in the Economics of Education**. Paris : Unesco, 1968
- 28.Porter, M. **The Competitive Advantage of Nations**, New York : Free Press, 1980.
- 29.Roger P, **Entreprise, Gestion et compétitivité** (Paris : Economica, 1984).
Speitezki H, **La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité** (Paris : Economica, 1995).
- 30.Lecoin, **Mutation des entreprises et environnement économique** (Paris : 2002).
31. Desereumeux A, **Introduction à la gestion des entreprises** (Paris : Armand Colin, 1992.
- 32.Porter M, **l'avantage concurrentiel des nations** (Paris : inter-éditions, 1993),

33. Lambin J, **Marketing Stratégique** (Science internationale, 1994).
34. Porter M, **La concurrence selon porter** (Paris: Village mondial, 1999).
35. A. Bienaymé, **Principe de concurrence** (Paris : Economica, 1998).
36. R. M. S. Wilson and Colin Giligan, **Strategic Marketing Management : Planning, Implementation and Contrôle** (Oxford, U. K : Butterworth Heinemann, 1998)
37. Kotler P., Keller K., Manceau D., Dubois B. **Marketing management**, Pearson Education, 2012, 14^e édition.
38. James F. Engle, Martin Warshaw and Thomas C. Kinnear, **Promotional Strategy**, (Homewood, Illinois : Richard D . Irwin, Inc. 1991).
39. Bertrand BELLON, **L'innovation créatrice**, édition economica, Paris, 2002.
40. Peters. T and Waterman. **In Search of Excellence**. New York : Harper and Row, 1981.
41. Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. **Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change**. John Wiley, Chichester, 1997.
42. Morand P et Manceau D , **Pour une nouvelle vision de l'innovation**, La Documentation Française, 2009.

Periodicals :

43. Veryzer R, « Discontinuous innovation and the New Product Development Process », *Journal of Product Innovation Management*, 15, 1998.
44. O'connor C., « Market Learning and Radical Innovation », *Journal of Product Innovation Management*, 15, 1998.
45. Roerich G, « Nouveauté Perçu d'une Innovation », *Recherche et Application en Marketing*, 2, 1, 1987.
46. Manceau D et Le Nagard-Assayage E, « D'inspecteur Gadget au retour du jedi, Dérive et transformation du Marketing de l'innovation », in foss M.H. (dir), *Les paradoxes du Marketing*, Eyrolles, 2011.
47. Goldsmith R, Moore M .A. et Beaudoin P. « Fashion Innovativeness and Self Concept : A Replication », *Journal of Product and Brand Management*, 1, 1999.
48. Philippe Aurier, « Recherche de variété : un concept majeur de la théorie marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, 6,1 ,1991.
49. Nelson P. « Advertising as Information », *Journal of Political Economy*, 82, 4, 1974.

50. Volle P, « Le Concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique », Recherche et Applications en Marketing, 10, 1, 1995.
51. Gotteland D., Aubert B., « Former les consommateurs à l'usage des produits : intérêt et principes de mise en œuvre », Décision Marketing, n° 59, juillet /septembre 2010.
52. Cooper R, « Third-Generation New Product Process », Journal of Product Innovation Management, 11, 1, 1994.
53. Garcia S. et Shorr A., « Stretching stages and gates to strengthen innovation results », PDMA Vision, vol, 34, n° 3, octobre 2010.
54. Royer I., « Les procédures décisionnelles et le développement des nouveaux produits », Revue Française de Gestion, 28/139.
55. Royer I., « L'escalade de l'engagement dans le développement des produits nouveaux », Recherche et Application en Marketing, 11, 3, 1996.
56. Song X. et Montoya-Weiss M., « Critical Development Activities For Really New versus Incremental Products », Journal of Product Innovation Management, 15, 1998.
57. Bonner J. Et Walker O., « Selecting Influential Business-To-Business Customers in New Product Development : Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations », Journal of Product Innovation Management, 21, 2004.
58. Hoeffler S., « Measuring Preferences for Really New Products », Journal of Marketing research, 40, novembre 2003.
59. Hammel G. et Prahalad C., « Competing For the Future », Harvard Business Review, Juillet- Aout 1994.
60. Hammel G. et Prahalad C., « The Core competences of the Corporation », Harvard Business Review, mai-juin 1990.
61. Tim Brown, « Design Thinking », Harvard Business Review, 2008.
62. Chandy R. et Tellis G., « The Incumbent's Curse ? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation », Journal of Marketing, 64, 3, 2000.
63. Jallat F., « Le management de l'innovation dans les entreprises de services », in Bloch A et Manceau D. Vuibert, 2000.
64. Amabile T., « Motiver La créativité dans les organisations : Faites ce que vous aimez et aimez ce que vous faites », in Getz I. (ed.), Créativité organisationnelle, Vuibert, 2004.
65. March J., « Exploration and Exploitation in Organization Learning », Organization Science, 2, 1, 1991.
66. Bourgeon L., « Nouveaux Produits, temps et apprentissage organisationnel », Revue Française de Gestion, 132, 2001.

67. Garel G., « La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux », Recherche et Applications en Marketing, 14, 2, 1999.
68. Tarondeau J.C., « La rapidité de développement des nouveaux produits », Décision Marketing, 3, 1994.
69. Parry, M. Song, M. de Weered-Nederhof, P. & Vissher, K. "The Impact of NPD Strategy, Product Strategy, and NPD Processes on Perceived Cycle Time", Journal of Product Innovation Management, 2009 ; 26.
70. Nonaka, I., " The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, 1991, Nov. /Dec. 91, Issue 6.
71. McClelland, D. "Characteristics of Successful Entrepreneurs", Journal of Creative Behavior, Vol 21, No .2, Winter, 1998.
72. Jaqueline, N., Koberg, and S. Christine. " Accounting firm Cultures and Creativity among Accountants". Accounting Horizons, 1991, Sep, Vol.5, No.3.
73. Ahmad, P. « Benchmarking innovation best practice », Benchmarking for Quality, Management and Technology, 1998, Vol. 5, No.1, 1998.
74. Andriopoulos, C., « Determinants of Organizational Creativity : a literature review », Management Decision, 2001, Vol. 39, No. 10.

Reports :

75. Andrew J., Manget J., Michael D., Taylor A., Zablitz H., Innovation 2010 - A return to Prominence and the Emergence of a New World Order, BCG Report 2010.
76. Cooper R., Edgett S. et Kleinschmidt E., « Benchmarking best NPD practices- Research Technology Management, janvier-février 2004,
77. Crawford CM., « New product Failure Rates : A Reprise », Research Management, 30, 4, 1987.
78. Storey C. et Keily D., « Measuring Performance of New Service Development Activities », The Service Industries Journal, 21, 2, avril 2001.
79. Crawford M., « Defining the Charter for Product Innovation », Sloan Management Review, 17, 1980.
80. Andreani J.-C., « Marketing du produit nouveau : 95% des produits nouveaux échouent. Les managers en cause, les études de marché aussi », Revue Française du Marketing, 182, 2001.

-
- 81.**Ottum B, et Moor W, « **The Role of Market Information in New Product Success/ Failure**», Journal of Product Innovation Management, 14, 1997.
- 82.**Van Heerd H, Mela C. et Manchada P., « The Dynamic Effect of Innovation on Market Structure », Journal of Marketing Research, 41, mai 2004.
- 83.** Dumez H. et Jeunemaitre A., « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », Revue Française de Gestion, 30/148, 2004.
- 84.**Divard R, et Urien B, « Le consommateur vit dans un monde en couleurs », Recherche et Applications en Marketing, 16, 2001.

Thesis :

- 85.**Monnot E., « L'expérience d'apprentissage du client : La première utilisation d'un produit-service », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine, septembre 2010.

Web sites:

- 86.**www.mobilis.dz
- 87.**www.ooredoo.dz
- 88.**www.djezy.dz
-

الملاحق



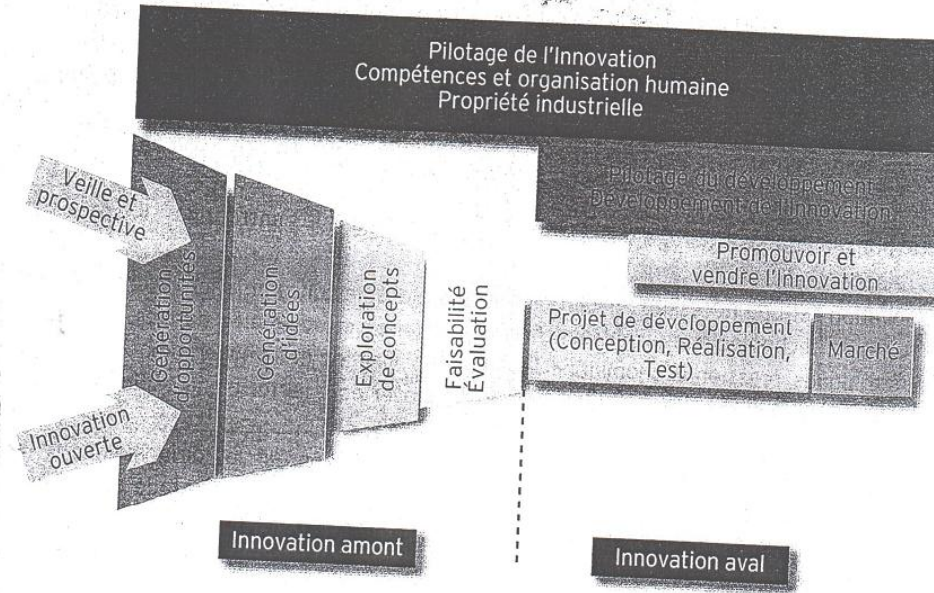
En guise de préalable, il convient de définir les termes invention, innovation et nouveau produit et de les distinguer. **L'invention relève de la science et de la découverte**, en opposition aux innovations qui ont vocation à être commercialisées. L'invention est donc l'apanage des chercheurs et des créateurs, tandis que l'innovation a vocation à être fabriquée en série et vendue. Le marketing se préoccupe donc d'innovations et non d'inventions.

Les notions d'innovation et de nouveau produit sont très proches. Les dictionnaires les associent, tel *Le Robert* pour lequel l'innovation est à la fois l'action d'innover – qui consiste à introduire quelque chose de nouveau – et le résultat de cette action. **L'innovation est donc à la fois un résultat et une démarche, tandis que la nouveauté ou le produit nouveau sont seulement le résultat.** Dans l'ensemble de l'ouvrage, nous désignerons les biens et services novateurs commercialisés par les termes « innovation », « nouveauté » ou « produit nouveau » en employant ces mots de manière équivalente. **« À noter également, le mot « produits » désigne à la fois des biens et des services et intègre donc l'ensemble des secteurs traités dans cet ouvrage. »**

Prenons l'exemple de la souris micro-informatique pour illustrer la distinction entre invention et innovation. L'invention fut faite en 1963 au PARC de Xerox par Douglas Engelbart du Stanford Research Institute. Elle était alors en bois avec deux roues en métal. Plus tard, elle fut transformée en innovation et commercialisée avec quelques stations de travail puis avec les premiers PC. Elle ne connut un véritable succès commercial qu'avec l'apparition du Macintosh en 1984. Depuis lors, de nouveaux types de souris sont apparus, comme les souris sans fil à infra rouges, ou les souris optiques, et le design a beaucoup évolué, dans le sens d'une plus grande ergonomie. Une invention peut ainsi donner lieu à plusieurs générations d'innovations.

- Section 1 ■ Innovation et marketing, un mariage difficile
- Section 2 ■ L'innovation guidée par la technologie ou le marché
- Section 3 ■ Les différents degrés d'innovation
- Section 4 ■ Le choix de la marque pour un nouveau produit

ملحق رقم 02: من المنبع إلى المصب



La lecture de cet ouvrage va probablement éveiller en vous une multitude de questions, n'hésitez pas à les poser sur l'espace animé par l'auteur et réservé à cet effet : responsable.innovation@gmail.com

Innover, c'est relever un défi !

MARKETING DE L'INNOVATION

Inséré 1.1 — Le développement des innovations chez Seb

Le groupe Seb est connu pour sa forte capacité d'innovation, depuis les premières cocottes minutes en 1953 jusqu'aux friteuses sans huile (ou presque) Actify en 2007 et au Nutricook qui permet la cuisson douce des aliments à la vapeur en 2010, en passant par les semelles autonettoyantes de fer à repasser. Le leader mondial de l'électroménager développe des innovations fondées sur la R&D (dont le budget annuel dépasse 40 millions d'euros) et sur une compréhension fine des comportements du marché. Ainsi, dans le pôle cuisson électrique, le catalogue de friteuses, cuiseurs à vapeur, cuiseurs à riz (« rice cookers »), fours, machines à pain et autres plaques à induction, est renouvelé en permanence par les 25 personnes que compte l'équipe en charge du développement. Elles travaillent sur un pipeline d'innovations permanent de 80 projets, selon une approche en trois grandes étapes.

- 1) Le début du projet : Le projet démarre suite à une demande du service marketing ou d'une réunion de créativité. Si la technologie et la fonction sont déjà maîtrisées, le projet entre directement en phase 3 de développement. Sinon, il passe en phase recherche.
- 2) La recherche : Elle commence par une phase d'exploration avec, éventuellement, des apports de compétences extérieures au groupe. Elle aboutit à la démonstration, où un prototype est développé pour montrer que la solution technique remplit efficacement la fonction souhaitée. À ce moment est réalisée une première évaluation des coûts de développement.
- 3) Le service développement prend alors le relais pour un travail structuré autour de cinq étapes.
 - Équipe : Une équipe projet est constituée avec des spécialistes de différents domaines (qualité, marketing, méthodes, design, laboratoire, financement).
 - Conception et évaluation du potentiel : Le travail de conception est approfondi et finalisé pour identifier les matériaux, les formes, les couleurs adéquates en phase d'industrialisation. Les premiers tests consommateurs sont effectués. L'analyse financière du projet est actualisée et un nouveau prototype est construit. C'est lors de cette phase que la décision « make or buy » (fabriquer soi-même ou sous-traiter) est prise et les lieux de fabrication choisis. Le chef de projet s'engage sur le prix du produit et le délai de mise en production. À ce stade, le projet peut encore être abandonné.
 - Finalisation : Le produit est conçu par CAO avec l'appui des fournisseurs retenus. Les prototypes fonctionnels fondés sur le design final sont réalisés. Les derniers tests consommateurs complètent l'analyse. Est alors prise la décision d'engagement des investissements.
 - Validation : Le produit final est qualifié et l'équipe valide la conformité avec les attentes initiales du marketing. L'accord de commercialisation pour la mise en marché est donné par la direction.
 - Lancement : L'équipe projet reste en place pendant 6 mois pour analyser les chiffres de vente.

Sources : « La stratégie de Seb repose sur l'innovation », interview de Thierry de La Tour d'Artaise, *Le Figaro*, 14 mai 2008 ; « Le pôle cuisson électrique de Seb bannit l'improvisation », *LSA*, 17 juin 2010, p. 44.

MARKETING DE L'INNOVATION

Encadré 1.1 — Le développement des innovations chez Seb

Le groupe Seb est connu pour sa forte capacité d'innovation, depuis les premières cocottes minutes en 1953 jusqu'aux friteuses sans huile (ou presque) Actify en 2007 et au Nutricook qui permet la cuisson douce des aliments à la vapeur en 2010, en passant par les semelles autonettoyantes de fer à repasser. Le leader mondial de l'électroménager développe des innovations fondées sur la R&D (dont le budget annuel dépasse 40 millions d'euros) et sur une compréhension fine des comportements du marché. Ainsi, dans le pôle cuisson électrique, le catalogue de friteuses, cuiseurs à vapeur, cuiseurs à riz (« rice cookers »), fours, machines à pain et autres plaques à induction, est renouvelé en permanence par les 25 personnes que compte l'équipe en charge du développement. Elles travaillent sur un pipeline d'innovations permanent de 80 projets, selon une approche en trois grandes étapes.

- 1) Le début du projet : Le projet démarre suite à une demande du service marketing ou d'une réunion de créativité. Si la technologie et la fonction sont déjà maîtrisées, le projet entre directement en phase 3 de développement. Sinon, il passe en phase recherche.
- 2) La recherche : Elle commence par une phase d'exploration avec, éventuellement, des apports de compétences extérieures au groupe. Elle aboutit à la démonstration, où un prototype est développé pour montrer que la solution technique remplit efficacement la fonction souhaitée. À ce moment est réalisée une première évaluation des coûts de développement.
- 3) Le service développement prend alors le relais pour un travail structuré autour de cinq étapes.
 - Équipe : Une équipe projet est constituée avec des spécialistes de différents domaines (qualité, marketing, méthodes, design, laboratoire, financement).
 - Conception et évaluation du potentiel : Le travail de conception est approfondi et finalisé pour identifier les matériaux, les formes, les couleurs adéquates en phase d'industrialisation. Les premiers tests consommateurs sont effectués. L'analyse financière du projet est actualisée et un nouveau prototype est construit. C'est lors de cette phase que la décision « *make or buy* » (fabriquer soi-même ou sous-traiter) est prise et les lieux de fabrication choisis. Le chef de projet s'engage sur le prix du produit et le délai de mise en production. À ce stade, le projet peut encore être abandonné.
 - Finalisation : Le produit est conçu par CAO avec l'appui des fournisseurs retenus. Les prototypes fonctionnels fondés sur le design final sont réalisés. Les derniers tests consommateurs complètent l'analyse. Est alors prise la décision d'engagement des investissements.
 - Validation : Le produit final est qualifié et l'équipe valide la conformité avec les attentes initiales du marketing. L'accord de commercialisation pour la mise en marché est donné par la direction.
 - Lancement : L'équipe projet reste en place pendant 6 mois pour analyser les chiffres de vente.

Sources : « La stratégie de Seb repose sur l'innovation », interview de Thierry de La Tour d'Artaise, *Le Figaro*, 14 mai 2008 ; « Le pôle cuisson électrique de Seb bannit l'improvisation », *LSA*, 17 juin 2010, p. 44.

ملحق رقم 05: عوامل الابتكار التنظيمي

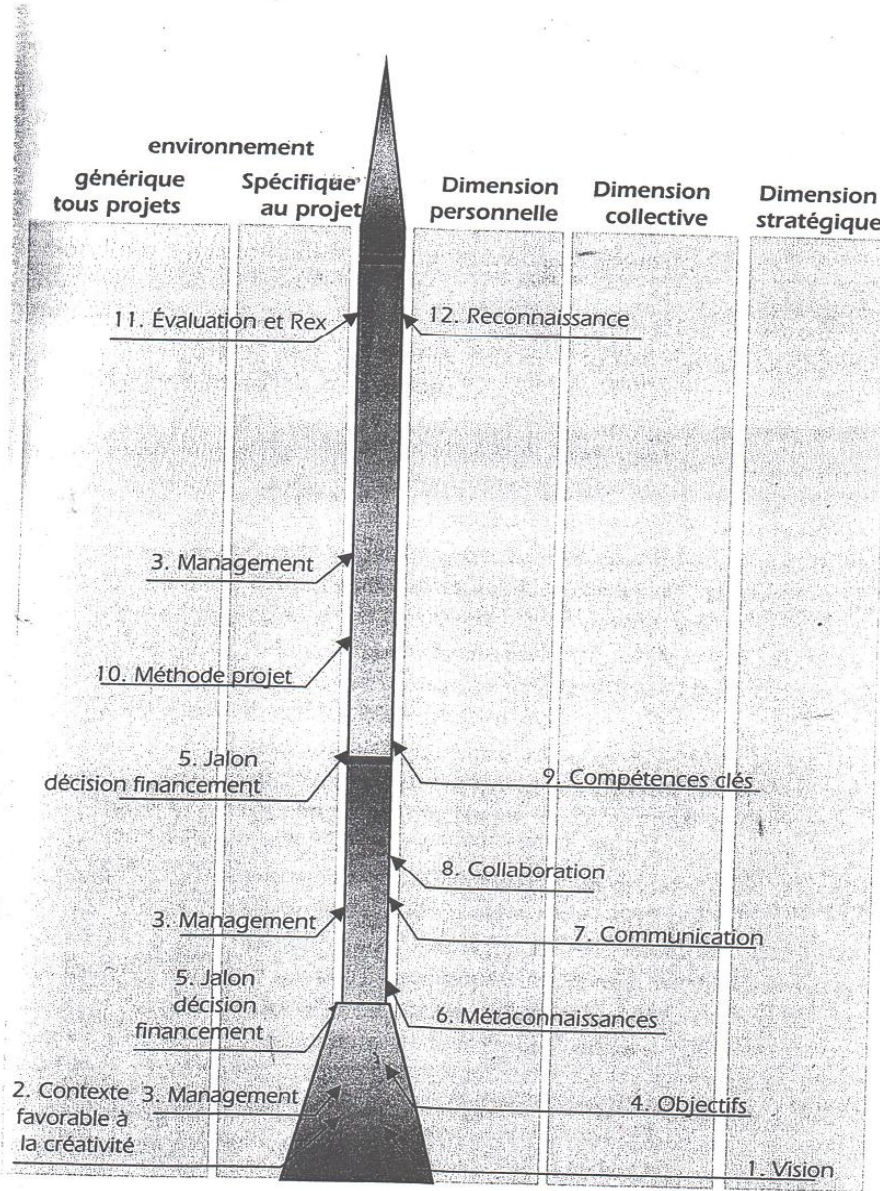


Figure 5.2 – Les 12 facteurs de l'innovation organisationnelle.

Innovation characteristics that facilitate the innovation

The innovation process, outlined at the end of Chapter 1, identified the complex nature of innovation. It also emphasised the need to view innovation within the context of the organisation. In a recent study examining the relationship between innovation stimulus, innovation capacity and innovation performance Prajogo and Ahmed (2006) found that there was a strong relationship between innovation stimulus and innovation capacity and a strong relationship between innovation capacity and innovation performance. Figure 3.3 illustrates this diagrammatically. The findings did not find any direct relationship between innovation stimulus and innovation performance. The implications of this for firms are clear: if firms wish to improve innovation performance they first need to put in place and then develop factors that stimulate innovation, such as appropriate leadership, R&D and creativity. Within such an environment the nurturing and building of innovation capacity can then occur. Prajogo and Ahmed (2006) argue that innovation capacity is the



Figure 3.3 Innovation stimulus, capacity and performance

Source: D.I. Prajogo and P.K. Ahmed (2006).

ملحق رقم 07: جزائري يبتكر جهازا لاقتصاد الإنارة

الأربعاء 19 هيفري 2014 م
الموافق 19 ربيع الثاني 1435 هـ

ينتظر دخول كتاب "غينيس" للأرقام القياسية جزائري يبتكر جهازا لاقتصاد الإنارة العمومية



حليم سوقي

● الابتكار لا يتطلب شهادة جامعية أو مستوى تعليميا معينا، وإنما هو هبة إلهية، يقول حليم سوقي الذي يعمل تقنيا بمؤسسة سنولغاز بسكيكدة والذي كان وراء ابتكار نظام يعمل على اقتصاد استهلاك الإنارة العمومية.

بعد عشر سنوات من البحث والتفكير، تمكن السيد حليم سوقي من التوصل إلى ابتكار نظام خاص لاقتصاد استهلاك الإنارة العمومية، عن طريق جهاز صغير مستعمل،

حاليا، في مدينة الحروش. وبعد طول هذه المدة، كان حليم يقارن نتائج جهازه مع النتائج المسجلة على الصعيد العالمي، خاصة بالنسبة للشركات الأوروبية التي تهتم بميدان الاقتصاد في الإنارة العمومية. وعن الجديد الذي أتى به ابتكاره، يقول حليم إن الجهاز يسمح بالوصول إلى حد 70 في المائة في اقتصاد الطاقة، وهذه النتيجة قد تم فحصها من قبل الشركة الوطنية للاعتماد والمراقبة التقنية والتي حددت 66,26 في المائة كإقتصاد في الطاقة للمشروع الذي تم إنجازه بمدينة الحروش.

بدلية صعبة

يقول حليم إن هذا الجهاز له أهمية كبيرة على المواطن، وهذا النظام يتم تركيبه بالشبكة العمومية بوسائل متوفرة في السوق ومحلية الصنع. وقد تم تشغيل هذا النظام في 19 هيفري من السنة الماضية بحي 400 مسكن بمدينة الحروش، وقد سجل انخفاض في فاتورة الحي

بعد تشغيل هذا النظام. ويضيف المتحدث بأن الجهاز الذي ابتكره سريع التركيب ولا يكلف وقتا طويلا ولا إمكانيات ضخمة، وأي كهربائي مؤهل يتمكن من تركيبه بكل سهولة.

وفي سؤال حول استعماله داخل السكنات، أوضح حليم بأنه توجد في العالم ثلاثة أنواع من المصابيح، وفي الجزائر تستعمل المصابيح من نوع "صوديوم المضغوطة"، لكن هذا النوع مستعمل بنسبة ضعيفة، كما تستعمل مصابيح "البخار الزئبقي" وهذا النوع في طريق الزوال وعليه ركزنا على مصابيح صوديوم ذات الضغط المرتفع المستعملة بنسبة 80 في المائة في الأعمدة الكهربائية عبر الوطن.

وحسب محدثنا، فإن الجهاز يمدد المدة المحددة لاستعمال مصابيح الإنارة العمومية إلى ثلاث مرات، وهنا تستفيد البلدية من مصاريف الصيانة ومن عملية تجديد المصابيح وحتى من الناحية البيئية والاقتصادية.

سكيكدة، عباس فلوري

Pas de cosmétique

Attention, faire le marketing de l'innovation ne consiste pas simplement à lire un livre de marketing de base et à en mettre une petite couche sur une nouveauté. Cela s'appelle faire de la cosmétique. Au contraire, le marketing de l'innovation est une discipline à part. Il a une philosophie, des principes, des règles, des méthodes, un positionnement et un champ d'application bien à lui. Aussi, en restant inconscient à cette différence, même l'expert en marketing risque de passer à côté d'une réalité masquée par les outils mêmes qu'il utilise pour analyser le marché et agir envers lui.

En revanche découvrir le marketing de l'innovation permettra au lecteur de plonger dans le monde mystérieux et paradoxal de l'innovation. En effet, c'est bien un monde nouveau que l'on doit explorer pour innover, en travaillant hors de sa zone de confort, en d'autres termes en se mettant en danger. Par rapport au manager efficace programmé pour atteindre des objectifs en fixant et optimisant les moyens, l'innovateur s'engage au contraire dans un chemin dont il ne connaît pas l'issue. Pour lui, l'objectif est précisément de définir l'objectif ! De même, contrairement au manager efficace qui cherche à évacuer l'ambiguïté et l'incertitude le plus vite possible, l'innovateur sait qu'il faut vivre avec, qu'il faut en discuter, lui tourner autour, rebondir dessus pour faire le saut créatif qu'il ne peut imaginer au démarrage de sa réflexion.

ملحق رقم (9): استبيان (Questionnaire)

تحية طيبة، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول تقييم المشتركين الجزائريين لخدمات الجيل الثالث من الهاتف النقال المقدمة من طرف المتعاملين الثلاثة: موبيليس، أوريدو، وجيزي. وفي محاولة لتقييم الابتكارات التسويقية المرافقة لهذه الخدمة الجديدة من وجهة نظر الزبائن، ومعرفة مستوى رضاهم عنها.

يرجى منكم، المساعدة في إنجاح الدراسة من خلال ملء الاستمارة بوضع علامة X في الخانة المناسبة، وشكرا.

1) معلومات عامة عن الزبون:

1. المتعامل: موبيليس نجمة أوريدو
2. الاشتراك: دفع مسبق (بطاقة أو فليكسي) دفع بعدي (اشتراك)
3. أغراض استعمال 3G: شخصية مهنية
- دراسية مختلفة

2) تقييم الابتكارات التسويقية:

4. يقدم المتعامل خدمات جديدة ومتطورة.

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

5. يعرض المتعامل منتجات حديثة ترتبط بخدمة الهاتف النقال

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

6. يحرص المتعامل على تقديم الجديد والحديث باستمرار

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

7. يعرض المتعامل طرق جديدة وحديثة لصيغ الدفع

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

8. يقدم المتعامل تسهيلات جديدة باستمرار في الدفع للحصول على الخدمات والمنتجات

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

9. يقدم المتعامل أشكال جديدة من التخفيضات والتحفيز من خلال مجانية بعض الخدمات

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

10. يقدم المتعامل طرق جديدة في توزيع المنتجات وتقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين.

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

11. يعرض المتعامل تسهيلات جديدة في إيصال الخدمة أو المنتج للزبون

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

12. تتصف إعلانات المتعامل بالحدائثة والتميز

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

13. يستخدم المتعامل طرق جديدة في الإعلان كالاترنت وتطبيقات الهاتف المحمول

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

14. ينظم المتعامل مسابقات جديدة تتضمن هدايا ومفاجآت

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

15. يقدم المتعامل خدماته بطرق حديثة سهلة وغير معقدة

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

16. يستخدم المتعامل الأنترنت ووسائل اتصال حديثة تسهل تقديم الخدمات

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

17. يتميز المتعامل عن المنافسين بسهولة ووضوح الإجراءات

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

18. يمتلك المتعامل موظفين يقدمون الخدمات بكفاءة

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

19. يتميز مقدم الخدمة لدى المتعامل بفعالية كبيرة

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

20. لدى المتعامل أفراد ذوي تكوين جيد ومهارات فائقة

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

21. يمتلك المتعامل أجهزة حديثة ومتطورة

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

22. يعتمد المتعامل على تكنولوجيات الاتصال الحديثة في تقديم الخدمات

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

23. لدى المتعامل وكالات مجهزة وحديثة التصميم وذات مظهر خارجي مميز

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

3) تقييم مدى تحقيق المزايا التنافسية

24. خدمات ومنتجات المتعامل متميزة دائما عن باقي العروض

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

25. يعرض المتعامل تشكيات متنوعة جدا من الخدمات

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

26. يقدم المتعامل خدمات جديدة بأسعار أقل من المنافسين

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

27. أسعار خدمات ومنتجات المتعامل ملائمة لقدرات الزبائن

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

28. تتميز الخدمات الجديدة للمتعامل بمستوى عال من الجودة

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

29. نوعية منتجات وخدمات المتعامل رفيعة ووفق المواصفات

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

30. يقدم المتعامل خدماته في الوقت المناسب لرغبة الزبون

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

31. يعتمد المتعامل على أساليب حديثة تسهل وتسرع في تقديم الخدمات

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

32. يتميز المتعامل بالتحديد وجودة خدماته مقارنة بالمنافسين

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

33. علامة واسم المتعامل هي الأفضل لأنها دائما تأتي بالجديد

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

34. لدى المتعامل قدرة كبيرة على التأقلم مع التغيرات التكنولوجية

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

35. لدى موظفي المتعامل قدرة كبيرة على تفهم رغبات الزبون

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

36. يستجيب المتعامل بسرعة للتغير في أذواق ورغبات الزبائن

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

37. يتأقلم المتعامل بسهولة وسرعة مع أحدث التكنولوجيات

موافق بشدة موافق لا أدري غير موافق غير موافق بشدة

وفي الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث: عبد الرحمان رايس