

## واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال

-دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور-

د: نجوى سعودي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -الجزائر-

nononedjoua@yahoo.fr

ملخص	Abstract
<p>أضحى الابتكار حالة ملحة في عالم الأعمال من أجل البقاء، ومن أوجهه الابتكار التسويقي أو التسويق الابتكاري. تحدد هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع القدرة الابتكارية التسويقية لدى مؤسسة كوندور، ومدى ارتباطه بالميزة التنافسية ممثلة بالتميز، قيادة التكلفة والتركيز. تم الاعتماد على استبيان لتجميع البيانات المتعلقة بالموضوع، حيث تم تقديم جملة من الملاحظات التي من شأنها إفادة المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> التسويق الابتكاري، الميزة التنافسية، التميز، قيادة التكلفة، التركيز، كوندور.</p>	<p>Innovation has become an urgent case in the business world in order to survive, From it's Kinds Marketing Innovation. This study aims to examine the Innovative Marketing capacity of the Condor Entreprise, and how it relates to competitive advantage represented by Differentiation, Cost Leadership and Focus . The reliance was on a questionnaire to collect data on the subject, where we were giving a number of notes that will benefit the organization and strengthen its competitive standing.</p> <p><b>Key Words :</b> Marketing Innovation, competitive advantage, Differentiation, Cost Leadership, Focus, Condor.</p>

### مقدمة

يعد الإبداع أو الابتكار مطلباً ضرورياً في هذا العصر الذي يتميز أساساً بالتغير والتطور السريع، حيث أن القدرة على الابتكار آلية رئيسية للنمو والتجديد التنظيمي. ويؤكد منطق الابتكار التسويقي على تنمية المبيعات من خلال نقل طلب العميل من القطاع السوقي المرن إلى القطاع السوقي عديم المرونة عن طريق توصيل قيمة (فعلية أو متوقعة) أفضل للعميل.

عادة ما يستخدم الإبداع كمرادف للابتكار، على اعتبار أن التمييز بينهما يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرية بينهما. فالإبداع يحمل معنى الابتكار والأصالة والانجاز الفريد والتشكيل الجديد والشيء العجيب والتفرد والحدأة. وعلى الرغم من علاقتهما التكاملية، إلا أنه يمكن التمييز بين الاثنين من زوايا معينة، فالإبداع عبارة عن عملية فكرية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة وجديدة وغير مألوقة، أما الابتكار فهو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تمثل أساس العملية الابتكارية. وإذا كان الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، فإن الابتكار يتولى تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة في صورة سلع وخدمات<sup>1</sup>. وإذا كان الإبداع هو عملية توليد الأفكار، فإن الابتكار هو ترجمة الأفكار الإبداعية في أشياء مادية ملموسة وواقع ميداني اقتصادي<sup>2</sup>.

ويجب أن يستوفي الابتكار ثلاث شروط: أولاً، أن يتضمن استجابة أو فكرة جديدة أو نادرة؛ ثانياً، أن تساهم هذه الاستجابة أو الفكرة في حل مشكلة ما أو تحقق هدفاً ما أو تناسب موقفاً معيناً؛ ثالثاً، أن تحافظ على عملية الاستبصار الأصيل وتقويمه

وإعطاء تفاصيل تتعلق بالحل<sup>3</sup>. والمنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن إطارها الاجتماعي<sup>4</sup>.

من مكونات استراتيجية الابتكار تكامل التسويق والتكنولوجيا، مما يساعد على تمييز حاجات وطلبات العملاء بما يحقق ارتباطهم بما تقدمه المنظمة بحيث يصبحون جزء منها<sup>5</sup>. لا يختلف مفهوم التسويق الابتكاري في جوهره عن مفهوم الابتكار عموماً، حيث أنه يشير إلى الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة. تعتبر القدرة على التجديد والتطوير من أهم المقاييس غير المالية للقدرة الابتكارية لدى المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة. الدور الأساسي للتسويق في ظل هذه الظروف هو الحصول على أفكار المنتجات الجديدة والتعرف على رغبات الزبائن، مما يجعل العمليات التسويقية هامة وحيوية في تحديد ودعم المقدرة الابتكارية<sup>6</sup>.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الابتكاري والابتكار في مجال التسويق منها:  
دراسة العزاوي وسلمان والنعمي<sup>7</sup> عام 2009، التي هدفت على معرفة أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمة الصحية وذلك في القطاع الصحي الحكومي، وقد وجدت علاقة قوية بين المتغيرين، وقد تم تطبيق البحث من خلال توزيع استبانة على عينة من المدراء في الشركات العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية.

ودراسة النعمة ورؤوف عام 2011 حول التوجهات البيئية المعاصرة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي، حيث تناولت أسهام تلك التوجهات من خلال دراسة استطلاعية لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة نينوى، للوقوف على آراء العاملين في إدارتها إزاء ذلك، ومن ثم اختبار العلاقة والتأثير بين التوجهات البيئية المعاصرة ومتطلبات التسويق الإبداعي. توصلت الدراسة إلا أن هناك وعي بيئي لدى المنظمات الصناعية، ويعد الإبداع التسويقي من السبل الكفيلة لمواجهة المنافسة.  
دراسة مرعي<sup>8</sup> عام 2012 التي هدفت إلى معرفة دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، الجزائر. وقد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين التسويق الابتكاري والميزة التنافسية.

إلى جانب دراسة حول انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية لمهايات نوري عبد الله، والتي أظهرت النتائج أن إدارات الفنادق لا تهتم بتوفير القدرات الابتكارية عند اختيار المرشحين للوظائف المختلفة بهذا الخصوص، إذ لا توجد شعبة أو قسم خاص بالتسويق، على الرغم من تطبيق النشاطات التسويقية في الفنادق، واهتمام الإدارات بالتنمية وتطوير العاملين بترويج الخدمة عن طريق الإعلان والاهتمام بالعلاقات العامة.

كما أن دراسة أوسو<sup>9</sup> عام 2011 عن دور ابتكار الخدمة المصرفية في تحقيق التفوق التسويقي توصلت إلى بوجود علاقة ارتباط وأثر بين ابتكار الخدمة المصرفية وتحقيق التفوق التسويقي.

إلى جانب دراسة الحداد<sup>10</sup> عام 2013 التي تناولت أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق، أظهرت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لمدى توافر ثقافة الابتكار، ومستويات المعرفة بالأساليب الابتكارية لدى العاملين، على عناصر مناخ الابتكار التسويقي. كما يوجد تأثير معنوي لإجمالي عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة المصرفية كما يراه العملاء، وأن إشاعة مناخ الابتكار التسويقي ضرورة ملحة كاستراتيجية لمواجهة بيئة تنافسية متغيرة.

## واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال -دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور- د: سعودي نجوى

وهدفت دراسة بن عيشي وبن عيشي<sup>11</sup> إلى التعرف على دور مجالات التسويق الابتكاري في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في ثلاثة مؤسسات صناعية في ولاية بسكرة. حيث استهدفت الدراسة عينة من فئة الرؤساء العاملين بهذه المؤسسات. وقد توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الابتكار التسويقي وأبعاد الميزة التنافسية ممثلة بالجودة والتكلفة. مما سبق يمكن تقديم إشكالية الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. هل تتبنى مؤسسة كوندور منهج التسويق الابتكاري؟
2. ما علاقة القدرة على التسويق الابتكاري بالتميز لدى مؤسسة كوندور؟
3. ما علاقة القدرة على التسويق الابتكاري بقيادة التكلفة لدى مؤسسة كوندور؟
4. ما علاقة القدرة على التسويق الابتكاري بالتركيز لدى مؤسسة كوندور؟

وانطلاقاً من هذه الأسئلة نترجم الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** تتبنى مؤسسة كوندور منهج التسويق الابتكاري؛

**الفرضية الثانية:** القدرة على الابتكار التسويقي ترتبط إيجابياً بتميز مؤسسة كوندور؛

**الفرضية الثالثة:** القدرة على الابتكار التسويقي ترتبط إيجابياً بقيادة التكلفة لدى مؤسسة كوندور؛

**الفرضية الرابعة:** القدرة على الابتكار التسويقي ترتبط إيجابياً بالتركيز لدى مؤسسة كوندور.

تتطرق هذه الدراسة بداية إلى مفهوم التسويق الابتكاري من خلال تقديم تعريفه وأهميته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه، ثم تقدم مسألة إدارته، وذلك عن طريق عرض النظرة إلى التسويق الابتكاري ومتطلباته ومجالاته ومراحله، لتبرز في الأخير علاقة التسويق الابتكاري بالميزة التنافسية وتعرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتقديم بعض التوصيات التي من شأنها إفادة المنظمة محل الدراسة وبقية العاملين في القطاع.

### I. مفهوم التسويق الابتكاري

#### 1. تعريف التسويق الابتكاري

تعددت التعريفات المقدمة لمفهوم التسويق الابتكاري، لكنها لم تتفق حول إعطاء معنى محدد له، نظراً لتعدد المجالات والمناهج والمدارس التي تناولته.

يعرف التسويق الابتكاري على أنه "أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن غيرها في السوق"<sup>12</sup>.

ويشير التسويق الابتكاري إلى "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي أثناء الممارسات التسويقية"<sup>13</sup>.

كما يمثل التسويق الابتكاري "طرح منتجات جديدة ذات قيمة وظيفية واقتصادية ونفسية عالية تفوق توقعات الزبائن، والتي من شأنها تحقيق الشعور بالسعادة ويشكل استباقي من خلال الاستخدام الناجح لعمليات التسويق المبني على المعرفة، مما يجعل المنظمة متميزة ومتفردة عن منافسيها"<sup>14</sup>.

ويمكن أن يُعنى التسويق الابتكاري بأي من عناصر المزيج التسويقي، بصورة منفردة أو مجتمعة، كما يمكن أن يوجه إلى بحوث التسويق أو تبني قضية معينة أو الاختلاف عن المنافسين تجاه موضوع ما.

يتسم التسويق الابتكاري بالخصائص التالية<sup>15</sup>:

- أ. التسويق الابتكاري لا يتوقف عند توليد فكرة جديدة، بل يستمر إلى غاية إدخال تلك الفكرة موضع التطبيق الفعلي في السوق (المرحلة التجارية).
- ب. لا بد أن يقوم التسويق الابتكاري باستغلال الأفكار الجديدة بفعالية وكفاءة ونجاح، حتى يمكن الاستفادة منه.
- ج. لا يقتصر التسويق الابتكاري على مجال تسويقي معين، بل يشمل أي ممارسة تسويقية في المنظمة.

## 2. أهمية التسويق الابتكاري

فرض التسارع والتغير التقني على المنظمات تحديات كبيرة جعلتها تعمل في ظروف معقدة، مما استوجب عليها مواجهتها بسرعة وكفاءة عالية، من خلال تبني سياسات واستراتيجيات وممارسات متنوعة وتطوير وتقديم منتجات جديدة. هذا ويعد إهمال الابتكار التسويقي من المظاهر غير الصحية، إذ أنه من أهم المداخل التي يتم التركيز عليها بسبب فوائدها لا سيما في تحقيق الميزة التنافسية: مثل الحفاظ على الحصة السوقية أو زيادتها، تنمية المبيعات والأرباح، إتاحة إمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق، كسب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين وتعزيز ولائهم. وكلما استطاع التسويق الابتكاري إيجاد ميزة تنافسية، وتمكن من الحفاظ عليها لأول فترة زمنية، كلما تمكنت المنظمة التي تطبقه من كسب تلك المزايا لفترة زمنية أطول.

من جهة أخرى، يمكن للتسويق الابتكاري تحقيق الكثير من الفوائد للعملاء، على غرار إشباع الحاجات المتجددة، والاقتصاد في النفقات، واكتشاف استخدامات جديدة للمنتج. وتنعكس فوائد التسويق الابتكاري على مستوى المنظمات التي تستخدمه، وعلى مستوى العملاء الذين يوجه إليهم، وعلى المجتمع بأكمله، كونه يساهم في رفع مستوى المعيشة، وزيادة حجم الناتج القومي، خاصة إذا كان يطبق على المستوى الدولي، وهو ما يساعد على المنافسة العالمية وجلب العملة الصعبة للدول النامية خاصة<sup>16</sup>.

## 3. أنواع التسويق الابتكاري

- لقد تنوعت وتعددت آراء الباحثين في تحديد أنواع الابتكار التسويقي، ومن أبرز التصنيفات المقدمة<sup>17</sup>:
- أ. **الابتكار التسويقي التابع**: يشمل الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق، حيث يتسم تطوير المنتجات بشكل تدريجي، ويكون توجه المنظمة نحو الزبون، وتتبع استراتيجية الاستجابة.
- ب. **الابتكار التسويقي المنعزل**: يمثل الابتكارات التي تحدث داخل المنظمة بمعزل عن السوق والزبون، حيث تتبنى استراتيجية المحافظة على الابتكار الحالي، ومن الناحية التنظيمية تكون متوجهة داخليا.
- ج. **الابتكار التسويقي التفاعلي**: تتحقق الابتكارات في هذا النوع عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والسوق أو الزبون، حيث تكون المعرفة بالسوق هي أساس بناء استراتيجية المنظمة التي تكون تشاركية، كما أن توجه المنظمة يكون تفاعليا.

كما يمكن تصنيف الابتكار التسويقي على أسس معينة، حيث يصنف إلى:

- أ. **التصنيف حسب نوع المنظمة**: حيث يمكن أن يقسم الابتكار التسويقي إما بحسب الهدف الأساسي للمنظمة، فقد يكون في منظمة هادفة أو غير هادفة للربح، وإما يقسم بحسب النشاط الأساسي للمنظمة (إنتاجية، تجارية، خدماتية...)، وإما يقسم بحسب نوع ملكية المنظمة، غير أن الابتكار التسويقي الذي يصلح لمنظمة معينة قد لا يصلح لأخرى من نوع مختلف.
- ب. **التصنيف حسب نوع الهدف**: حيث يمكن أن يكون الابتكار التسويقي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو مواجهة ظاهرة غير مرغوبة (مثل تدهور المبيعات)، وقد يهدف الابتكار التسويقي إلى تحسين الأداء، ففي الحالة الأولى يكون الابتكار التسويقي

ردة فعل، بينما يكون في الحالة الثانية مبادأة، وقد تجمع المنظمة بين النوعين إذا كانت تتعامل مع أكثر من منتج أو أكثر من سوق.

ج. **التصنيف حسب نوع المنتج:** حيث يمكن أن يطبق الابتكار التسويقي في مجال السلع أو الخدمات أو المنظمات أو الأشخاص أو الأفكار، وذلك طبقاً للمفهوم الواسع للتسويق.

د. **التصنيف حسب نوع الزبون:** هنا يكون الابتكار التسويقي موجهاً للمستهلك النهائي، أو موجهاً للمستثمرين الصناعيين، حيث يتسم النوع الأول بإثارة الدوافع العقلية غير الرشيدة، والعكس بالنسبة للنوع الثاني. مما سبق يمكن الاستنتاج بأن التسويق الابتكاري لا يقتصر على نوع معين من المنظمات، فقد يشمل جميع أنواع المنظمات، وقد يحدث داخل المنظمة وخارجها، ويمكن أن يركز على أي من عناصر المزيج التسويقي، فضلاً عن كونه موجهاً للمستهلك النهائي أو الصناعي.

#### 4. العوامل المؤثرة في التسويق الابتكاري

كي تستطيع المنظمة أن تتبنى التسويق الابتكاري وتطبقه، فإنه يجب أن تتوفر على مجموعة من العناصر والمتغيرات، لكن هناك اختلاف بين الباحثين في تسمية هذه العناصر، فمنهم من أطلق عليها اسم العوامل المؤثرة ومنهم من سماها بمتطلبات التسويق الابتكاري لكن النتيجة واحدة في النهاية، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: مهارات الشخص المبتكرة، مجموعة العوامل التنظيمية، ومجموعة عوامل البيئة العامة<sup>18</sup>.

أ. **مهارات الشخص المبتكر:** هناك العديد من المهارات أو القدرات سواء الفطرية منها أم المكتسبة، تظهر نتيجة وجود عدد من الخصائص أو الصفات في الشخص الذي يمكن أن يعتبر مبتكراً في مجال التسويق أو الابتكار بشكل عام بصرف النظر عن مجاله. ومن أهم تلك المهارات: التفكير التأملي، الميل للمغامرة، التوجه إلى التغيير، السماح بالغموض، الحاجة إلى الاستقلال، الشخصية المندفعة ومستوى عال من الطاقة والمثابرة.

إن الشخص المبتكر هو شخص يسعى بشكل نشيط إلى معرفة جديدة ويدفعه الفضول دائماً إلى إنجاز شيء ما، ويمكن أن تصل أفكاره إلى أشخاص آخرين عندما توضع في بيئة مفهومة وتصبح منتجاً. وكما يعد الشخص مبتكراً يجب أن يكون لديه نظرة أوسع للمصالح ولديه انجذاب نحو التعقيد والحدس والاعتماد على الذات.

وبناء على هذا فإن الشخص المبتكر هو نقطة البدء، لأن الأفراد المبتكرين هم الذين يلاحقون الأفكار الجديدة، ويصبحون بذلك أول من يواجه الضغوط البيئية لإدامة كيان المنظمة.

ب. **خصائص بيئة العمل داخل المنظمة:** وهي تلك الخصائص التي يمكن إن استخدم في التمييز بين المنظمات، وتشمل عدد من العوامل أو العناصر تشمل سيادة روح العمل في شكل فريق وكيفية اتخاذ القرارات والهيكلة التنظيمية والعلاقات والانتماء والولاء ونظم الحوافز والمكافآت.

وإذا كان الأفراد المبتكرون موجودين في كل منظمة، فليس كل منظمة يوجد في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخاً جديداً لمساندة الابتكار وتطوره، لهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها في تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية ومن أهم هذه العوامل:

- القيادة وأسلوب الإدارة: للقيادة دور فعال في تحفيز أو إعاقة الابتكار، فالقيادات الابتكارية في المنظمة تشجع أجواء الابتكار، وتوجد الحوافز من أجل التغيير سواء في المنتج أو في أساليب العمل.  
إذ يمكن اعتبار القدرة على الإنتاج الابتكاري ومن ثم التسويق الابتكاري محصلة لعدد من العوامل بعضها عقلي وشخصي والبعض الآخر يرتبط بالبيئة التي يعيش فيها الفرد العامل، وأحد متغيرات هذه البيئة هي نوعية القادة والرؤساء الذين يحتك بهم الفرد.

- الاتصالات: يعد الاتصال الفعال سواء داخل المنظمة أو مع بيئتها الخارجية من الأمور الحيوية والمهمة بالنسبة للابتكار الناجح، والمنظمات التي تعنى بالابتكارات الجديدة هي التي تدرك المعلومات الخارجية الجديدة ذات الصلة والأهمية، ثم تقوم بجلبها إلى المنظمة ثم تستوعبها جيداً ومن ثم تحولها إلى تطبيق فعلي، عن طريق الاتصالات الشبكية، والتي تحول المنظمة إلى التفاعلات الآنية والفورية التي تعجل من تبادل المعلومات والمعرفة ومن ثم تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، كما أن فقدان الاتصالات الفعالة يؤدي إلى فهم خاطئ بين الوظائف والإدارة وبالتالي تشتت العملية الابتكارية.

- ثقافة المنظمة: يقصد بها مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات المشتركة بين أعضاء المنظمة تستخدم كموجه للسلوك وعملية لحل المشكلات، فالمنظمات القائمة على الابتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية أو المنتج، تنسم أيضاً بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي، بينما تميل المنظمات ذات النمط البيروقراطي إلى المحافظة على الثقافة الحالية للمنظمة مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وما يأتي به من مفاهيم جديدة.

- عوامل البيئة العامة: تختلف المجتمعات عن بعضها البعض في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في خياراتها ومواقفها المختلفة ومنها النشاط الابتكاري، إذ أن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الاجتماعي الذي يتكون من جيل لآخر بما هو أفضل من أعمال وتجارب جماعة معينة، ويمكن ملاحظة تأثيرها في الابتكار. أولاً: التغييرات السكانية، حيث أن التغييرات في الفئات العمرية السكانية وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل يمكن أن يخلق فرصاً للابتكار، فما يحصل من تغيير في حاجات السكان الشرائية وعاداتهم يجعل ما كان سائداً من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين لم يأت عليهم التغييرات ولا بد من الاستجابة. ثانياً، تبدل الإدراك والرؤية لدى الأفراد في المجتمع: توقيت ذلك في كثير من الأحيان يعد مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين الصرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

مما تقدم يمكن القول أن أكثر المنظمات نجاحاً هي تلك التي تعلمت وهي تدرك كيفية القيام بتهيئة الأفكار الابتكارية واستغلالها من داخل المنظمة، ومن البيئة الخارجية مع المحافظة على إدارة ابتكارية جيدة معتمدة بذلك على فرق تنظيمية فعالة كفيلة بتجهيز القوة المحركة التي تكمن وراء ابتكارات المنظمة.

## II. إدارة التسويق الابتكاري

### 1. النظرة إلى التسويق الابتكاري

هناك عدة منظورات خاطئة حول التسويق الابتكاري، وهي ناتجة من عدم الفهم السليم أو النظرة الجزئية للعملية التي يتم بها أو التركيز على أو التحيز لأحد أبعادها وإغفال الأبعاد الأخرى. ومن وجهات النظر هذه<sup>19</sup>:

- أ. النظر إلى التسويق الابتكاري باعتباره تبيقا تكنولوجيا: حيث أن اعتبار الابتكار تطبيقا للتكنولوجيا فقط يؤدي إلى التركيز على عملية البحث والتطوير، بمعزل عن المدخلات المستخدمة في هذه العملية، مما قد يؤدي إلى التقليل من جدوى أو قيمة الابتكار لدى المستخدمين أو المستهلكين له.
- ب. التسويق الابتكاري لإشباع حاجات العملاء فقط: وهو ما يؤدي إلى الافتقار إلى التقدم التقني والأفكار الجديدة بشكل عام، التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرة على التنبؤ بالحاجات المستقبلية للعملاء عبر التسويق الابتكاري.
- ج. يولد التسويق الابتكاري من داخل المنظمة فقط: يترتب عن ذلك مقاومة أو رفض الأفكار الجديدة التي تأتي من خارج المنظمة، بالتالي الإضرار بها خاصة إذا كان بالإمكان الاستفادة من تلك الأفكار.
- د. التسويق الابتكاري يأتي من خارج المنظمة فقط: مما ينتج عدم تشجيع الأفكار الجديدة التي يمكن أو تولد داخل المنظمة.
- هـ. التسويق الابتكاري تغير جذري في الممارسات التسويقية: مما يعني تغييرا كليا في السوق، مما يؤدي إلى استبعاد الكثير من الأفكار التسويقية الابتكارية التي قد لا تنطبق عليها هذه الصفة، وتضييع فرصة الاستفادة منها ولو لفترة زمنية قصيرة.
- و. اقتصر التسويق الابتكاري على المنظمات الضخمة: يؤدي ذلك إلى ضعف ومحدودية قدرة المنظمات صغيرة الحجم على المنافسة، وتسرب عملائها إلى المنافسين في السوق.
- ز. ارتباط التسويق الابتكاري بأشخاص بعينهم في المنظمة: قد يمثل هؤلاء الأفراد ضمن إدارة التسويق، أو إدارة التسويق الابتكاري، أو إدارة الابتكار عددا محدودا، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من القدرات الابتكارية والإبداعية لدى بقية الأفراد في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

## 2. ملامح التسويق الابتكاري

- يتطلب التسويق الابتكاري عملية تهيئة مسبقة للأرضية المناسبة ليس لظهور الأفكار المبدعة فحسب، وإنما لكيفية تحويل تلك الأفكار إلى أنشطة وممارسات يومية داخل المنظمة، الأمر الذي يستوجب استحضار المتطلبات التمهيديّة لتهيئة البيئة المناسبة للابتكار وهي<sup>20</sup>:
- أ. ملامح إدارية: وترتبط بمدى اقتناع إدارة المنظمة بدور التسويق الابتكاري إزاء تفعيل دوافع المنافسة وتعزيز وضعها في السوق، مما ينعكس على قدرتها على تقديم وتبني الأفكار المبتكرة في المجال التسويقي.
- ب. ملامح ترتبط بالمعلومات الملوية للابتكار: وتتمثل في قدرة المنظمة على الحفاظ على سرية المعلومات من خلال اعتماد نظام أمني فعال يحافظ على المعلومات ويتفادى تسربها، فضلا عن تبني أنظمة كفؤة للحصول على التغذية العكسية من نتائج تطبيق تلك الأفكار وصولا إلى تقييم تلك النتائج.
- ج. ملامح متعلقة بالعاملين في الأنشطة التسويقية: يستوجب العمل ضمن أنشطة التسويق عموما توافر مؤهلات خاصة بالعاملين، لعل من أبرزها القدرة على الابتكار التي ينبغي الحكم عليها من خلال معايير ومؤشرات محددة من قبل إدارة المنظمة، وترتبط تلك القدرات عادة بمدى وجود نظام فعال للتحفيز ينبثق من خلال قدرة الإدارة على معرفة مكامن حاجات العاملين ورغباتهم المتباينة، إذ أن تفعيل القدرة على الابتكار يرتبط بشكل وثيق بتدريب العاملين في مجالات التفكير الابتكاري.

د. مة لمبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكار التسويقي: غالبا ما يتطلب تحويل الأفكار المبتكرة موارد مادية ضخمة تستنزف الكثير من إمكانيات المنظمة، وتحمل في طياتها مخاطر جمة تستدعي ضرورة تقييم تلك الأفكار قبل تحويلها إلى ميدان التطبيق، من خلال الاستعانة بميمات الخبرة والكوادر المتخصصة في مجال دراسة الجدوى لتجنب المنظمة مخاطر الفشل في السوق.

هـ. مة لمبات متنوعة: وتتعلق بكل ما يرتبط بمقاومة الابتكار التسويقي التي تعد في العديد من المجتمعات من أبرز المعوقات التطبيقية بهذا المجال، والذي قد يكون من داخل المنظمة أحيانا ممثلا بالعاملين الذين يرون في تطبيق الابتكار تهديدا لمراكزهم ونفوذهم، أو قد يأتي من خارجها ممثلا بالزبائن الذين يتجنبون التغيير.

### 3. مجالات التسويق الابتكاري:

لقد تبلورت وجهة النظر الحديثة حول التسويق الابتكاري في النصف الثاني للقرن العشرين، فمع ازدهار التطور في مفهوم الابتكار والابداع، تكونت مبادئ معينة تعتمد متغيرات بعينها، كالحصة السوقية متميزة الحجم وذات النطاق الواسع في السوق، إعداد استراتيجيات تسعيرية فعالة الأداء والاهتمام بالفائق بمواصفات السلعة، وبالتالي تم التركيز على هذه الأطر وفقاً للتصور الذي يقول بأن التسويق الابتكاري هو عملية تقديم شيء جديد وهام في السوق. ولقد تجلّى هذا المفهوم بعدة أبعاد<sup>21</sup>:

أ. التسعير الابتكاري (Innovation Pricing): يعتمد هذا المفهوم فلسفة المرونة في التسعير على وجه التحديد، وذلك لمواجهة متطلبات حالة تراجع الطلب على السلعة، إذ يعتمد مثلا نظام البيع بالتقسيط، أو استخدام الكوبون والأسعار الترويجية لزيادة المبيعات والحصة السوقية ودرجة استجابة الزبون لهذا النوع من التسعير. كما يمكن أن يكون التسعير الاستراتيجي المتصف بالابتكار سبب زيادة حجم الطلب في السوق الذي يتصف بدوره بالمنافسة، هذا علاوة على أن الاحتفاظ بالزبون والمحافظة على الوضع الراهن يمكن أن يتم أيضاً من خلال ابتكار القيمة.

### ب. المواصفات والتطوير الابتكاري Specification & Innovation Product

(Development): يعد التطوير وتحسين مواصفات السلع المباعه استراتيجية تعتمد على أغلب المنظمات، فمع تنامي ظاهرة العولمة أصبحت قضية ضمان الحفاظ على الحصة السوقية أو تنميتها مسألة محفوفة بالكثير من الأخطار، حيث جعلت ظاهرة المنافسة الشديدة المنظمات في حالة صراع محموم لتطوير إمكانيتها الابتكارية والابداعية، وبالتالي رفع جودة السلع المصنعة بما ينعكس على قدرة أكبر على تسويقها تلبية لرغبات الزبائن وحسب المواصفات الملائمة لهم.

إن وضع استراتيجية تتعلق بالابتكارات يعني التواصل الفعال مع البيئة ومكوناتها المتباينة والمتمثلة في: السوق (Market)، المنافسون (Competitors)، الزبائن (Customers)، الموردون (Suppliers)، التكنولوجيا والطرائق (Technology & Methods)، الأوضاع القانونية (logical Situations)، طرق الإنتاج (Production Methods)، البيانات والأوضاع المالية (Financial Data & Situations).

ج. بحوث التسويق الابتكاري (Innovation Marketing Research): تساهم بحوث التسويق في تحديد الاتجاهات التي يسير نحوها السوق، وهو ما مدخلا لدراسة حاجات وأذواق الزبائن وبالتالي معرفة طرق التغيير أو التكيف مع متطلباتهم، مما يمكن من إعداد استراتيجيات تسويقية ابتكارية فاعلة لضمان تسويق السلع أو أسلوب التسويق الابتكاري الذي يتعاطى مع المتغيرات واسعة المدى سريعة التغيير.

### 4. مراحل التسويق الابتكاري:

ينبغي أن ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، ويتربط عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر، غير أنه ينبغي التركيز على أن عدد هذه المراحل يتفاوت حسب مجال الابتكار، فعلى سبيل المثال فإن مراحل ابتكار المنتجات تختلف عن مراحل ابتكار طريقة جديدة للتسويق أو الإعلان، وبالتالي فإن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي، وأهم مراحل الابتكار التسويقي هي<sup>22</sup>:

أ. **مرحلة البحث عن الأفكار:** يبدأ كل ابتكار بفكرة، وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50% من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار (العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، طريقة التراكيب...) وفرق العمل. يمكن تعريف الفكرة الجديدة بأنها " ذلك الأمر الذي نريده جديداً وعلى شكل مادي أو غير مادي، ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق"، ويمكن التمييز بين ثلاثة مصادر أساسية للأفكار الجديدة وهي:

- **مصادر أفكار عشوائية (غير مخططة):** وهي مصادر غير مخطط لها مسبقاً، حيث تأتي بالصدفة وقد تكون ناجحة للغاية، وعلى سبيل المثال نجد أن مشروب ( كوكا كولا) المعروف كان نتيجة خطأ غير مقصود بوضع الصودا مزوج بالكولا بدلا من الماء، لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذه المصادر في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة.
- **مصادر أفكار منظمة:** وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقاً والتي يتم إدارتها في ظل تنظيم محدد من طرف المنظمة، حيث يتم جمع الأفكار من خلال مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم، ومن أهم هذه المصادر الزبائن حيث تعتبر الأفكار التي تأتي من الزبائن من أهم الأفكار، ويتم الحصول عليها من خلال (بحوث التسويق، تحليل الفرص التسويقية وفحص وتحليل الشكاوي). كما يعتبر المنافسون من أهم مصادر الأفكار المنظمة، ويتم الحصول عليها من خلال متابعة كل خطواتهم وتحليلها وباللجوء إلى منافذ التوزيع ودراساتها، بالإضافة إلى فريق العمل بالمنظمة، حيث تعول المنظمات على أفكار العاملين بها وجمع أفكار من رجال البيع ومن مختلف أقسام المنظمة.
- **مصادر الأفكار الابتكارية:** وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة، ومن أهم هذه النماذج:

✓ **العصف الذهني (Brainstorming):** قدم (Alex Osborn) أسلوب العصف الذهني لأول مرة عام 1953، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم بشكل واسع في مختلف المنظمات للتعامل مع المشكلات التي قد تواجهها، وهو من أهم الأساليب التي تستخدم في توليد الأفكار. يبنى هذا الأسلوب على ملاحظة تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف في وجه نشأة الأفكار الإبداعية في المنظمات هي الخوف من أن تواجه الفكرة بالسخرية أو بالعداء من جانب الزملاء أو الرؤساء، مما يجعل الكثير من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها، ويهدف العصف الذهني إلى التغلب على هذه

العقبة، إذ أنه يقوم على مبدئين أساسيين هما: تأجيل الحكم على الأفكار، إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار مما يساعد على وضوح خصائص الفكرة المطروحة من خلال الحوار البناء الذي يبني على فكرة أو جزء منها، وهو ما يتيح طرح الكثير من الأفكار المتنوعة، وبالتالي يمكن أن تنجح أفكار أو حلول قد تبدو بلا قيمة لصاحبها ولكنها في الواقع قد تكون جيدة، خاصة إذا استخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى. الكم يولد الكيف، ويعني أن الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، وبالتالي إلى جدتها وأصالتها وهذا ما يتيح للمشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة، مما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أكفأ وأدق.

يترتب على المبدئين السابقين أربعة قواعد أساسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- إطلاق حرية التفكير: بمعنى عدم وضع قيود على التفكير، فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- كم الأفكار مطلوب: بمعنى أن كمية الأفكار هي المطلوبة وليس نوع الأفكار، حيث كلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

✓ **مختبر توليف الأفكار (Synectics):** ويسمى البعض هذا الأسلوب التآلف بين الأشياء، حيث تعني الكلمة اليونانية (Synectics) الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو بينها صلة ما، وهو شبيه بأسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، إذ يتم تكوين جماعة من (5-7) أفراد مع رئيس جلسة يتميز بكونه خبيراً ومشاركاً في المشكلة، ولا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيجابية والاهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم طرح المشكلة عند بدء الجلسة أولاً ثم تطلب الأفكار والحلول حولها، فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل المؤلف غريباً، حيث يتم التعرف على الجديد أي المشكلة، والتي يجب أن تتخذ طابعاً مألوفاً من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً، وهناك ثلاثة نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب:

- **التناظر المباشر:** اكتشاف مدى تشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.
- **التناظر الشخصي:** التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل.
- **التناظر الرمزي:** وضع تغييرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية ورؤية أكبر.

✓ **تحليل التغيرات الممكنة (Morphological analysis):** يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية، يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، حيث يمكن بعد ذلك تحليل إنتاج مجموعة من "التكوينات الفكرية" من خلال دمج أو تكوين هذه العناصر الجزئية بعضها مع البعض بطريقة جديدة . وما تجدر الإشارة إليه أن هناك نماذج وطرق أخرى تستخدم في البحث عن الأفكار تستند إلى نماذج فكرية كأسلوب الدلفي وتحليل القيمة وغيرها.

ب. **غريبة وتصفية الأفكار:** ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار، التي لم تخضع إلى قيود أو محددات، حيث يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المنظمة أصلاً، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية، ولكن إمكانيات المنظمة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، وبالتالي فإنه لا داعي لمواصلة النظر فيها، ولذا يجب غريبة هذه الأفكار وتصفيتها من خلال معايير تحددها المنظمة مع ما يتوافق مع إمكانياتها وأهدافها. عادة ما تواجه المنظمة في مرحلة الغريبة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة، ويجب على المنظمة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ هما:

- **خطأ الإسقاط:** حيث يمكن أن تتسرع المنظمة وتُحذف أفكاراً تكون ناجحة، فكتيراً ما تكتشف المنظمات أن الأفكار الجديدة والتي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون ودرت عليهم أرباحاً وافرة.

- **خطأ الاستمرار:** الاستمرار للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد يقود إلى فشل الابتكار، وبالتالي فإن هذه المرحلة جد مهمة، حيث يجب أن يترتب عليها استبعاد الأفكار غير الصالحة وترك ما يتلاءم مع إمكانيات وأهداف المنظمة، وأي خطأ في هذه المرحلة سيترتب عنه نتائج سيئة فيما بعد قد تصل إلى الفشل الكلي للابتكار.

ج. **تقييم الأفكار الابتكارية:** وهنا يتم تقييم الأفكار حسب معايير أهمها معيار التكلفة والعائد، ويجب الإشارة إلى أن "معايير التقييم تختلف باختلاف العنصر من المزيج التسويقي والذي تتعلق به الفكرة و/أو باختلاف الأنشطة التي تتم فيها و/أو باختلاف خصائص العملاء" ومن بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، التي تقوم على مبدأ التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم والتي تعكس تقييمها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، ومن أجل استخدام هذه الطريقة. هناك عدد من الخطوات التي يجب القيام بها هي: تحديد جوانب أو عناصر التقييم؛ تحديد أوزان لعناصر التقييم؛ تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير؛ تحديد وضع كل فكرة طبقاً لكل من هذه المعايير؛ ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر؛ تجميع النقاط المرجحة.

د. **اختبار الابتكار (الفكرة):** في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تجاوزت المراحل السابقة، والمقصود بعملية اختبار الفكرة وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار في معرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه مرحلة قد تكلف المنظمة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة ومفيدة، فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.

هـ. **تطبيق الابتكار:** بعد نجاح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المنظمة إطلاقه على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المنظمة تكاليف عالية بشكل أو بآخر ولهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية: متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟، والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المنظمة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

و. تقييم نتائج التطبيق: إن المراحل السابقة للابتكار لا تضمن نجاحه في السوق، وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط وذلك لعدة أسباب متعلقة بالعملاء والمنافسين وبتغيرات البيئة التسويقية، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه رغم عدم فشله، ولذلك لابد من تقييم نتائج الاختبار، من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومعرفة إذا ما كانت هناك انحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

### III. التسويق الابتكاري والمنافسة

#### 1. علاقة التسويق الابتكاري بالميزة التنافسية

يمثل الابتكار الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تتبناها المنظمة في منتجات أو خدمات أو عمليات مرعبة. لذلك بالتركيز على الحدائق، فإن الابتكار يتضمن درجة معينة من عدم التأكد وتحمل المخاطرة. مع ذلك فإن هذه الدرجة من عدم التأكد وتحمل المخاطرة ليست متساوية عبر مختلف أنشطة الابتكار. من جهة أخرى تشير الميزة التنافسية إلى الاختلاف أو عدم التناسق في أي من الخواص أو العوامل التي تسمح للمنظمة بخدمة العملاء بشكل أفضل مقارنة بالآخرين، وبالتالي تخلق قيمة أفضل للعملاء وتحقق أداء متميزاً. وتشمل المبادئ العامة للميزة التنافسية امتلاك أصول قيمة أو ثمينة أو موقع متميز، إضافة إلى الوصول إلى التوزيع والعرض، وكذلك الاحتراف والمعرفة والجدارة والقدرة في العملية التجارية<sup>23</sup>.

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على الأصول (أشياء ما تحوزها المنظمة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع وتختلف بالتميز عن نظيرها لدى المنافسين)، وعلى المهارات (عناصر ما تؤديها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو الترويج بكفاءة أو التميز بجودة عالية) التي تحوزها المنظمة. وتكمن الفكرة الأساسية هنا في اختيار المنظمة للأصول والمهارات الصحيحة التي تكون بمثابة حواجز أو عوائق أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها عبر الزمن<sup>24</sup>.

ويكون للمنظمة ميزة تنافسية عندما تتفوق على منافسيها في الأداء، وإذا كانت قادرة على الهيمنة على منافسيها لفترة زمنية ممتدة فإنها تملك ميزة تنافسية مستدامة<sup>25</sup>. كما تمتلك المنظمة ميزة تنافسية<sup>26</sup> عندما تطبق استراتيجية لخلق القيمة لا يطبقها أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين بشكل متزامن معها، في المقابل تمتلك المنظمة ميزة تنافسية مستدامة عندما تطبق استراتيجية لخلق القيمة لا يطبقها أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين بشكل متزامن معها، وعندما تكون المنظمات الأخرى غير قادرة على تقليد مزايا هذه الاستراتيجية.

تقسم الميزة التنافسية إلى:

- أ. التميز (Differentiation): وبموجبها تقدم المنظمة سلعا وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين، ومن ثم سيكون الزبائن مستعدين لدفع سعر عال.
  - ب. قيادة التكلفة (Cost leadership): وفيها يكون هدف استراتيجية المنظمة تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.
  - ج. التركيز (Focus): وبموجبها تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية متطلباتها من خلال تحقيق التميز في المنتج أو السعر.
- ويمكن إبراز كيفية ارتباط التسويق الابتكاري بالميزة التنافسية كالآتي<sup>27</sup>:

## واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال -دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور- د: سعودي نجوى

عادة ما يرتبط الابتكار التسويقي بالميزة التنافسية -استراتيجية لخلق القيمة لا يطبقها بشكل متزامن أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين- حيث يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون مزايا القيمة المضافة لا يتم منافستها من طرف جهود إعادة التطبيق لدى المنافسين. بالتالي فإن إمكانات أو قدرات الابتكار التسويقي تساعد على تطوير وإدامة الميزة التنافسية.

يمكن أن يكون التسويق الابتكاري مصدرا مهما للميزة التنافسية وبالتالي للأداء المتميز، حيث أن الابتكار يساعد المنظمة على إدامة قيمة أصولها، التي ستكون متناقصة بشكل أو بآخر في ظل التغيرات الاقتصادية، وفي ظل النظرة المرتكزة على الموارد، ومنظور القدرات التنظيمية. تكون تلك الأصول ذات قيمة في تقديم مصدر للميزة التنافسية فقط إذا كانت متميزة (بالتالي قيمة ونادرة) بالنسبة للمنظمة ومفردة ولا يمكن نقلها خارج المنظمة. إن قدرة المنظمة على تطوير وإدامة هذه الأصول الاستراتيجية، هي التي تمنحها مصدرا للميزة التنافسية، فبدون هذه الأصول الاستراتيجية لا يمكن للمنظمة المنافسة بشكل متوازن في السوق، بمعنى أن وجود الأصول الاستراتيجية التي تسمح للمنظمة تأخير منافسيها عن اللحاق بها. مع ذلك تبقى الأصول الاستراتيجية مصدرا للميزة التنافسية ما دام لا يمكن تقليدها.

يعتبر الابتكار أحد الآليات التي يمكن أن تضمن للمنظمة أن تكون تلك الأصول الاستراتيجية صعبة التقليد، فالابتكار يجلب عنصر التغيير لتوسيع الأصول القابلة للزوال. وإذا كان ناجحا، فإنه ينتج تشكيلات من الموارد الجديدة القيمة، التي سيجد المنافسون صعوبة في تقليدها بسرعة. تزايد هذه الصعوبة ليس فقط من خلال طبيعة فهم المورد الجديد الذي تم خلقه، لكن أيضا عن طريق طبيعة الخطوة المتبعة في تكوين المورد، هذا يعني أن عنصر الزمن مدرج قبل أن يتمكن المنافسون من الحصول على تركيبة المورد الجديد. وعليه كلما استمر الابتكار فإنه يؤدي إلى تدفقات الموارد المضافة إلى مخزون الأصول الاستراتيجية، وينبغي أن تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على مصادر الميزة التنافسية المستدامة من أجل تحقيق النتائج المرغوبة للابتكار.

### 2. عرض النتائج واختبار الفرضيات

#### أ. أداة القياس وعينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 33 مفردة من العاملين تم مقابلتهم في إحدى وحدات الانتاج التابعة لمؤسسة كوندور بمدينة برج بوعرييج، والتي قبلت بإجراء الدراسة حولها. ولقد تم توزيع 33 استمارة على عينة الدراسة، تم استرجاعها كلها، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

ويقدم الجدول أدناه ملخصا لمعامل الثبات لأداة الدراسة.

جدول رقم (1): معامل الثبات لأداة الدراسة

القياس	معامل الثبات ألفا
الابتكار التسويقي	0.932
التميز	0.657
قيادة التكلفة	0.772
التركيز	0.818
الاستبيان	0.873

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال -دراسة عينة من العاملين  
بمؤسسة كوندور- د: سعودي نجوى

تبرز الأرقام في الجدول أن معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة بالنسبة لجميع المتغيرات، حيث كان المعامل كروباخ ألفا 0.932 بالنسبة للابتكار التسويقي و0.818 بالنسبة للتركيز و0.772 لقيادة التكلفة و0.657 للتميز، وقد بلغ معامل الثبات الخاص بالاستبيان ككل قيمة 0.873.

ب. التعريف بالمنظمة محل الدراسة:

كوندور (Condor) هي إحدى مؤسسات مجموعة بن حمادي المتنوعة، وتعتبر من العلامات التجارية الجزائرية الرائدة، تأسست برأس مال يقدر بـ 245000000.00 دينار جزائري، وبدأت الإنتاج في أكتوبر 2002، وهي متخصصة في صنع وتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية. يقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية في ولاية برج بوعريش -الجزائر-، كما أن لها وحدة إنتاج بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة. تملك المنظمة سبع وحدات للإنتاج موزعة بين التلفزيون والمستقبلات الرقمية، وأجهزة التكييف، والمنتجات البيضاء (ثلاجات، غسالات، أفران)، والحواسيب الآلية والهواتف النقالة. تمتلك المنظمة كيلا رسميا بفرنسا وهو مجموعة الأقصى بولاية أوبيون الفرنسية، وتصدر منتجاتها إلى كل من تونس، وليبيا، وأوروبا، ويبلغ حجم مبيعاتها السنوي أكثر من 66 مليون دولار. يبلغ عدد موظفي المنظمة 1544 عاملا، وحصلت على العديد من الشهادات للجودة منها: الإيزو 9001 نسخة 2002، الإيزو 14000. أما الشركاء الاستراتيجيون للمؤسسة فهم: الصين، وألمانيا، وكوريا<sup>28</sup>.

ج. توصيف بيانات الدراسة

- البيانات العامة لعينة الدراسة

انقسمت عينة الدراسة من حيث الجنس إلى 46.9% ذكور و53.1% إناث، أما من حيث السن فقد كان 31.3% من المستجابين تتراوح أعمارهم بين 15 و 20 سنة، فيما كانت 50% بين 21 و 25 سنة، بينما كان 15.6% بين 26 و 30 سنة، في حين 3.1% فقط تتجاوز أعمارهم 31 سنة. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد توزعت عينة الدراسة كما يلي: 22.6% للمستوى المتوسط، 32.3% للمستوى الثانوي، 38.7% للجامعي، و6.5% للدراسات العليا.

- تحليل النسب المئوية

يمكن تقديم أبرز النسب التي تم الحصول عليها من تحليل الاستبيان في النقاط التالية:

✓ الابتكار التسويقي؛ يرى 50% من أفراد عينة الدراسة أن التحسينات في تصميم المنتج لا تُقبل بسهولة في مؤسسة كوندور، و53.1% لا يوافقون على أن مؤسسة كوندور تقبل بسهولة التحسينات في تموضع المنتج. كما أن ما نسبته 51.3% و56.3% يشيرون إلى عدم قبول التحسينات في الأنشطة الترويجية وفي سياسة تسعير المنتج لدى مؤسسة كوندور. هذا في الوقت الذي يؤكد فيه 56.3% من المستجابين أنه يتم رفض الأفكار التسويقية الجديدة في مؤسسة كوندور.

✓ التميز؛ يشير 81.3% من المستجابين إلى أن مؤسسة كوندور هي الأولى دائما في تسويق المنتجات الجديدة في مجال الإلكترونيات، كما تؤكد 84.4% أن المنظمة تميز نفسها عن المنافسين من خلال جودة منتجاتها.

واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال - دراسة عينة من العاملين  
بمؤسسة كوندور - د: سعودي نجوى

- ✓ قيادة التكلفة؛ 40.6% يرون بأن مؤسسة كوندور تغير فعلا عملية الانتاج وفق هدف تقليل التكاليف، غير أن 56.3% التزموا الحياد حيال هذا الاقتراح. لكن 65.3% محايدون بشأن كون التكلفة هي أهم اعتبار في اختيار نظام التوزيع لدى المنظمة، وذلك مقابل 31.3% فقط يؤكدون هذا الادعاء.
- ✓ التركيز؛ يعارض 59% من المستجابين أن مؤسسة كوندور تنتج منتج واحد متفرد (فريد من نوعه)، و34.5% يؤكدون بقوة كون المنظمة تسعى للتخصص من خلال التركيز على انتاج عدد محدود من المنتجات. كما أن 75% يؤكدون على كونها نشطة على نطاق واسع في مجال المنتجات الالكترونية، هذا في الوقت الذي كان 53.1% منهم محايدون بشأن كون المنظمة تستهدف جزءا خاصا ومحددا من السوق بمنتجاتها، في المقابل يؤكد 46.9% ذلك.

#### د. اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى: تتبنى مؤسسة كوندور منهج التسويق الابتكاري؛  
يقدم الجدول أدناه ملخصا للإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. حيث يظهر من خلاله أن جميع المتوسطات الحسابية المرتبطة بالميزة التنافسية أكبر من المتوسط الفرضي لسلم القياس (3)، حيث قدرت بـ 3.82 للتميز و 3.39 للتركيز و 3.34 لقيادة التكلفة، أما الانحرافات المعيارية فهي على التوالي 0.50، 0.65، 0.50 وهو ما يدل على امتلاك مؤسسة كوندور لميزة تنافسية.

جدول رقم (2): ملخص الاحصاءات الوافية لعينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القياس
0.85	2.80	الابتكار التسويقي
0.50	3.82	التميز
0.51	3.34	قيادة التكلفة
0.65	3.39	التركيز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

غير أن المتوسط الحسابي للابتكار التسويقي كان 2.80 بانحراف معياري 0.85 وهو أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يستدعي إعادة النظر في كون المؤسسة تتبنى فعلا منهج التسويق الابتكاري في نشاطها.  
و يمثل الجدول التالي ملخصا لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويمكن التفصيل في كل منها كالآتي:

جدول رقم (3): ملخص نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

القياس	الابتكار التسويقي	التميز	قيادة التكلفة	التركيز
الابتكار التسويقي	1			
التميز	(-0.045)	1		
قيادة التكلفة	0.390*	0.267	1	
التركيز	0.426*	0.211	0.559**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

\* الارتباط معنوي عند مستوى 5%.

- **الفرضية الثانية:** القدرة على الابتكار التسويقي ترتبط إيجابيا بتميز مؤسسة كوندور؛  
بينت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح في الجدول أعلاه أن هناك علاقة سلبية بين قدرة مؤسسة كوندور على الابتكار التسويقي وتميزها، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.045) عند مستوى المعنوية 0.05. مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى، ونستدل بذلك على أن القدرة على الابتكار التسويقي لا تقدم لمؤسسة كوندور ميزة التميز في المنافسة.
- **الفرضية الثالثة:** القدرة على الابتكار التسويقي ترتبط إيجابيا بقيادة التكلفة لدى مؤسسة كوندور؛  
أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين قدرة مؤسسة كوندور على الابتكار التسويقي وقيادة التكلفة، حيث قدر معامل الارتباط 0.390 عند مستوى معنوية يساوي 0.05 وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية، ونستدل بذلك على أن القدرة على الابتكار التسويقي يمنح لمؤسسة كوندور ميزة قيادة التكلفة وذلك مقارنة المنافسين، ويوضح الجدول السابق هذه النتائج.
- **الفرضية الرابعة:** القدرة على الابتكار التسويقي ترتبط إيجابيا بالتركيز لدى مؤسسة كوندور.  
توضح النتائج المقدمة في الجدول السابق أن العلاقة بين قدرة مؤسسة كوندور على الابتكار التسويقي والتركيز هي علاقة موجبة، حيث قدر معامل الارتباط 0.426 بمستوى المعنوية يساوي 0.01. وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة، ونستنتج من ذلك بأن القدرة على الابتكار التسويقي يمنح لمؤسسة كوندور ميزة التركيز في المنافسة.

#### خاتمة

من خلال استعراض الجانب النظري والميداني يمكن الإجابة على الأسئلة المطروحة بتقديم أهم النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

- من وجهة نظر عينة الدراسة، لا تتبنى مؤسسة تتبنى فعلا منهج التسويق الابتكاري في نشاطها.
  - ترتبط القدرة على الابتكار التسويقي سلبيا بتميز مؤسسة كوندور؛
  - ترتبط القدرة على الابتكار التسويقي إيجابيا بقيادة التكلفة لدى مؤسسة كوندور؛
  - ترتبط القدرة على الابتكار التسويقي إيجابيا بالتركيز لدى مؤسسة كوندور.
- انطلاقا من هذه النتائج يتم اقتراح ما يلي:
- ينبغي على مؤسسة كوندور إعادة النظر في النهج الذي تتبعه في تعاملها مع الأفكار المبتكرة، خاصة تلك التي تأتي من المستويات التشغيلية. كما أنه يستحسن لها أن تفتح المجال أمام المبادرات المبتكرة وتقديم الدعم من أجل تنفيذها.
  - على مؤسسة كوندور استغلال الميزة التنافسية والمتمثلة في التركيز، حيث أنها الميزة الأكثر ارتباطا بالابتكار التسويقي، وذلك من خلال تعميق علاقتهما مع الشرائح السوقية التي تخدمها. فضلا عن ضرورة غرس الروح الابتكارية لدى جمهورها الداخلي.

واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال -دراسة عينة من العاملين  
بمؤسسة كوندور- د: سعودي نجوى

- يستحسن لمؤسسة كوندور الاهتمام أكثر بميزة قيادة التكلفة في عملياتها الانتاجية، حيث أن الظروف التي تعمل فيها تتسم بالمنافسة الشديدة والتشابه الكبير بين منتجاتها ومنتجات المنافسين. هذا وعلى المنظمة اطلاع العاملين في الأنشطة الانتاجية على مختلف التكاليف التي تتحملها في كل مرحلة، من أجل تحسين الكفاءة الانتاجية لديهم.

المراجع

- <sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 37، 36، 38.
- <sup>2</sup> نزار عبد المجيد رشيد البرواري وفارس محمد النقشبنددي: التسويق المبني على المعرفة -مدخل الأداء التسويقي المتميز-، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 362.
- <sup>3</sup> بلال خلف السكاكينة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 168.
- <sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 26.
- <sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 29.
- <sup>6</sup> نزار عبد المجيد رشيد البرواري وفارس محمد النقشبنددي: المرجع السابق، ص 363.
- <sup>7</sup> سحر أحمد كرجي العزاوي، رائد سلمان وفاضل النعيمي: الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي -دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 76، 2009.
- <sup>8</sup> هيبية مرعي: دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.
- <sup>9</sup> خيري علي أوسو: دور ابتكار الخدمة المصرفية في تحقيق التفوق التسويقي -دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهبوك، تنمية الرفادين، المجلد: 33، العدد: 103، 2011.
- <sup>10</sup> حسون محمد علي الحداد: أثر عناصر الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
- <sup>11</sup> بشير بن عيشي وعمار بن عيشي: مجالات التسويق الابتكاري ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسات الصناعية ولاية بسكرة، الجزائر، الملتقى الدولي الأول حول التسويق كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة الاقتصادية (الواقع و الآفاق)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 8-9 ديسمبر 2015.
- <sup>12</sup> حسون محمد علي الحداد: مرجع سابق، ص 364.
- <sup>13</sup> إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 109.
- <sup>14</sup> نزار عبد المجيد رشيد البرواري وفارس محمد النقشبنددي: المرجع السابق، ص 365.
- <sup>15</sup> المرجع نفسه، ص 109-110.
- <sup>16</sup> إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، المرجع السابق، ص 112-113.
- <sup>17</sup> نزار عبد المجيد رشيد البرواري وفارس محمد النقشبنددي: المرجع السابق، ص 368-369.
- <sup>18</sup> مهايات نوري عبد الله: انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية -دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد: 6، العدد: 23، 2009، ص 260 - 263.

- <sup>19</sup> إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، المرجع السابق، ص 115-116.
- <sup>20</sup> عادل ذاك النعمة ورعد عدنان رؤوف: التوجهات البيئية المعاصرة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي -دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية -نينوى، تنمية الرفادين، المجلد: 33، العدد: 104، 2011، ص ص 86-87.
- <sup>21</sup> سحر أحمد كرجي العزاوي ورائد سلمان فاضل النعيمي: الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي -دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد: 20، العدد: 76، 2009، ص ص 126-129.
- <sup>22</sup> نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 58-72.
- <sup>23</sup> Ma, H.: Creation and preemption of competitive advantage, *Management Decision*, Vol 37, No 3, 1999, p 259.
- <sup>24</sup> نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية، أليكس لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، 2006، ص 159.
- <sup>25</sup> Rothaermel, F.T.: Competitive advantage in technology incentive industries, *Advance in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Vol. 18, 2008, p 203.
- <sup>26</sup> Barney, J., B.: Firm resources and sustained competitive advantage, *Advance in Strategic Management*, Vol. 17, 2000, pp 206-208.
- <sup>27</sup> Vikash Naidoo: Firm survival through a crisis -The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy, *Industrial Marketing Management*, 39, 2010, p 1313.
- <sup>28</sup> [http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le\\_groupe?template=condorpardefaut](http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le_groupe?template=condorpardefaut), page cosulted 27/02/2015.