

# دور الابتكار التسويقي في رفع و تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف- النقال (موبيليس) (ATM)

أ.د عبيرات مقدم

أ. موساوي سارة

جامعة الاغواط

## ملخص

في عالم تتعقد فيه الأسواق وتشتد فيه المنافسة وتزايد سرعة إيقاع الابتكارات وظهور منتجات جديدة مع قصر شديد في دورة حياتها؛ كان لابد للشركات تبني أساليب جديدة للمحافظة على حصتها السوقية وتلبية احتياجات عملائها ، وتوليد حاجات جديدة بشكل مستمر و تحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التغلب على منافسيها ؛ حيث يعد الابتكار التسويقي المحور الأساسي لهذه الأساليب. باعتباره احد عوامل التميز.

يعد الابتكار التسويقي موضوع اهتمام الاكاديميين والممارسين في مجال التسويق وذلك لما له من تأثير ايجابي على نجاح المؤسسة تسويقيا ،وفي هذا السياق تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية الابتكار التسويقي في رفع وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الابتكار التسويقي، الميزة التنافسية.

## Abstract

In a world characterized by complicated markets, much competition, a huge incérasse in the speed of the rythma of innovation and the émergence of new products with severe short âge in their life cycle; it was necessary for companies to adopt new méthodes to maintins market share and meet their customers' needs, and générâtes new needs on an ongoing basis and achieve compétitive advantage through which you can over come competitors where innovation , one of the factors of excellence, is the main focus of the marketing of these methods.

Innovation is the marketing topic of interest among practitioners and académies in the field of marketing and because of its positive impact on the success of the marketing organization. And in this context, this study aims to highlight the role and importance of innovation in marketing to raise and improuve the compétitive advantage of économique organisation.

## مقدمة:

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات مبدأ ثابت وحيد وهو التغيير، حيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، حيث الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم ، فإنه من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والاستمرار دون التميز حيث يمكن التميز في عدة مجالات إدارية، تسويقية، إنتاجية ...

غير أن للتمييز عدة مصادر ويعتبر الابتكار أحد أهم مصادر التميز حيث يسمح للمؤسسة في ظل هذه التغيرات من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات التي تملئها ظروف بيئة الأعمال الحالية. وكما أشرنا فإن مجالات التميز كثيرة ويعتبر التميز في المجال التسويقي أحد أهم مجالات التميز نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق، حيث للابتكار في مجال التسويق أوجه ومدخل عديدة بمعنى آخر يمكن الابتكار في مجال المنتجات أو في مجال التسعير أو أي مجال آخر من مجالات التسويق أو الممارسات التسويقية، لكن الابتكار الذي نقصده الابتكار على قاعدة تسويقية وليس على قاعدة تكنولوجية وهذا لا ينفي أهمية التكنولوجيا في هذا المجال.

فإننا سنركز في هذا البحث على معالجة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

وسنحاول التطرق في هذا الموضوع، معتمدين على المحاور التالية :

- المحور الأول: مفاهيم عامة عن الابتكار التسويقي في المؤسسة
- المحور الثاني: مفهوم الميزة التنافسية ومدعاة تطويرها.
- المحور الثالث: واقع استخدام الابتكار التسويقي ومدى تأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- المحور الرابع: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ( ATM )

## المحور الأول:

مفاهيم عامة الابتكار التسويقي في المؤسسة

### 1- مفهوم الابتكار التسويقي:

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق الإبتكاري لابد من التعريف بالإبتكار، إن أحد المشاكل التي نلتقها عند تحليل الإبتكار هو غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المصطلح، فالبعض يؤكد على أنو شيء جديد و البعض الآخر على أنه أي شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي أدخل عليها، أو وقبول وتطبيق أفكار عمليات، منتجات وخدمات جديدة، ولقد ورد مفهوم الإبتكار على لسان الفلاسفة ومنهم (ابن سينا)، إذ عرفه على انه: السعي إلى تحصيل المعرفة عن طريق الحواس، أو الاستشراق

الذي هو نور يسלט على المجهول لمعرفة حقيقته ويوسع المدارك ويثير التفكير<sup>(1)</sup>.  
فقد عرفه مايكل بورتر: أكد مايكل بورتر (Michael Porter) أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تُدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت.<sup>(2)</sup>

## 1. تعريف الابتكار التسويقي

إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع، لا يختلف في جوهره عن الابتكار عموماً أو في أي مجال آخر، فهو يشمل الإتيان بجديد أو التجديد المستمر في وظائف ونشاطات التسويق المتعددة، فقد عرف الصرن الابتكار التسويقي هو: "عملية تقديم شيء ما يكون جديداً وهاماً للسوق"<sup>(3)</sup>.  
في حين يراه أبو جمعة الابتكار التسويقي بأنه: "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية."<sup>(4)</sup> فالسويق الابتكاري بذلك لا يتوقف عند حد إيجاد وتوليد الأفكار الجديدة بل يتعداها إلى وضع هذه الأفكار محل التطبيق التسويقي.

إن الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرق وإجراءات أو استخدام معدات وآلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجالات المنتج أم التوزيع أم الترويج وهكذا.<sup>(5)</sup>

## 2. أنواع الابتكار التسويقي:

في الواقع يصعب التعرف على أنواع التسويق الابتكاري، إذ تم تناوله بوجهات نظر مختلفة بحسب الأسس المستخدمة. وأكثر الأسس شيوعاً. وسيتم التعرف على أنواع التسويق الابتكاري وفقاً لكل أساس كما يلي:<sup>(6)</sup>

1. التصنيف طبقاً لنوع المنتجات: يمكن أن يكون التسويق الابتكاري طبقاً لنوع المنتجات سواء كانت سلعة أو خدمة أو منظمة أو شخص أو فكرة، استناداً إلى المفهوم الموسع للتسويق
2. التصنيف طبقاً لنوع المنظمة: ويتم تقسيم التسويق الابتكاري حسب نوع المنظمة التي تبتكر، وباستخدام هذا الأساس يمكن التقسيم بحسب الغرض من وجود المنظمة. فقد يختلف التسويق

---

1 - ابن سينا، «كتاب النجاة» ونقحه وقدمه: فخري، ماجد، دار الآفاق، ط1، 1985، ص167.  
2- Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavitt. Management de L'innovation :integration du changement technologique , commercial et organisationnel ,(Paris : DeBoeck, 2006), P.66.

3- الصرن، رعد حسن، الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ج 2، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001، ص77.

4 - أبو جمعة، حافظ نعيم، «التسويق الابتكاري» ط 1، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، ص 02.  
5 - الجياشي، علي، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على التسويق الابتكاري فالأداء (دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، 2003، ص05.  
6 - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.

الإبتكاري من المنظمة التي تهدف إلى الربح. كما يمكن التقسيم حسب النشاط الأساسي للمنظمة كأن تكون صناعية أو تجارية أو خدمية أو غير ذلك من الأسس مثل نوع الملكية.

3.التصنيف طبقاً للهدف: طبقاً للهدف من وراء التسويق الإبتكاري، يمكن تقسيمه إلى تسويق إبتكاري يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المنظمة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المنظمة.

4.التصنيف طبقاً للعميل: يمكن أن يتم تقسيم التسويق الإبتكاري طبقاً للعميل المستهدف إلى تسويق إبتكاري موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد). أو بالتسويق الإبتكاري الموجه للمشتريين الصناعيين (المنظمات).

### المحور الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

في ظل تزايد الاتجاه نحو العالمية وتغير ديناميكيات المنافسة، اتجهت الشركات صانعة وبائعة المنتجات إلى التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز يزيد من فجوة تفوقها على منافسيها.

#### أولاً- تعريف الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية فيمكن تحديدها على النحو التالي:

يشير M.Porter إلى أن الميزة التنافسية تنشأ «بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع»<sup>(1)</sup>

ويعرفها علي السلمي على أنها، «هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون»<sup>(2)</sup>

كما عرفها نيبيل مرسي خليل الميزة التنافسية أنها «ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس»<sup>(3)</sup>

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس.

1- M. Porter, «Avantage concurrentiel des Nations», Inter Edition, 1993, p 48.

2 - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

3 - نيبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

## ثانياً: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها.:

### 1. أنواع الميزة التنافسية:

- هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل ، و تمايز أو تمييز المنتج.
  - **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.
  - **تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً و فريداً و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج- خدمات ما بعد البيع).
- لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.<sup>(1)</sup>

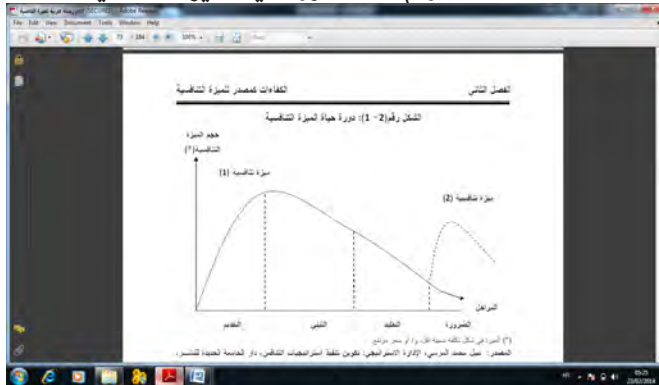
### 2. محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين ، حيث من خلالها يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، هما :

#### - حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التنبؤ، بعدها مرحلة التقليد، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة.<sup>(2)</sup> وسنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية



**المصدر:** نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 86.

1 - نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص 84.

2 - نفس مرجع السابق، ص 85.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:<sup>(1)</sup>  
 مرحلة التقديم: تعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية ، والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات ، وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها،.<sup>(2)</sup>

مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها ، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

#### - نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.<sup>(3)</sup>

### المحور الثالث: مساهمة الابتكار التسويقي في تطوير الميزة التنافسية

#### تأثير الابتكار التسويقي على تحسين مؤشرات الميزة التنافسية:

يمكن القول أن الابتكار التسويقي يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل. كما يمكن النظر إلى المنافسة على أنها عملية موجهة بالابتكار. ورغم أن كل عمليات الابتكار لا يتحقق لها النجاح إلا أن تلك التي تحرز نجاحا يمكن أن تحقق مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفتقر لها منافسوها مما يتيح فرض أسعار عالية.

وفي هذه الفقرة سنحاول مدى تأثير الابتكار التسويقي في مؤشرات الميزة التنافسية وهي:

- - ميزة الابتكار التسويقي في زيادة الربحية: يؤثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على نجاح المنتج من خلال قدرته في الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين،

1- عمار بوشناف، «الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميتها و تطويرها»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 28.  
 2 - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص ص 195-196.  
 3 - غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد 12، فيفري، 2009، ص 99.

وتحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى، وهاتين الميزتين مترابطتين كما يظهره التوضيح التالي:<sup>(1)</sup>

### أولاً: ميزة السعر الأعلى:

إن قيام المؤسسة بابتكار منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحسينات عليها تتوافق مع ما يريده المستهلك، قد ينجم عنه احتكار المؤسسة للسوق أو جزء من السوق بشكل مؤقت وذلك بسبب عنصر التجديد الذي يتولد عن الابتكار وعنصر المواءمة المتولد عن التسويق، وبالتالي فإن الجمع بين هذين العنصرين لا يكون إلا من خلال تبني الابتكار التسويقي،، ولتوضيح ميزة السعر الأعلى، نفرض أن هناك منتج حالي ص 1، سعره في السوق هو س 1، وبالتالي فإن سعر المنتج الجديد الذي ستقدمه المؤسسة س 2 يكون أعلى. وعلى افتراض أن المنتج الحالي يباع بكمية أكبر ك 1 وبسعر أدنى س 1، وأن المنتج الجديد يباع بكمية أقل ك 2 ولكن بسعر أعلى س 2 فإن المؤسسة الابتكارية ستحقق أرباحاً إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج الجديد تتمثل بالمنطقة المضللة في الشكل رقم . لكن ما يجب أن نشير إليه هو أن المؤسسة ليست وحدها في السوق، هناك منافسين يراقبونها وستكون ردة فعلهم سريعة، وفي هذه الحالة ستجد المؤسسة نفسها في دائرة المنافسة من جديد وبالتالي فإن الأرباح المحققة تكون مؤقتة، وهنا فإن المؤسسة الابتكارية في جميع الحالات تكون قد استغلت الفترة الزمنية في التوصل إلى منتج جديد آخر.

### ثانياً- ميزة التكلفة الأدنى:

لقد رأينا أنه في ميزة السعر الأعلى أن المؤسسة يمكنها أن تحقق احتكار للسوق،، غير أنه في سوق المنافسة هناك بعض المنافسين الذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم من تقليد المنتجات الجديدة، ومن ثم اللحاق بها بسرعة مما قد يقوض قدرة المؤسسة في استرجاع استثماراتها والانتفاع بشكل مرضي بما قدمته إلى السوق، وهنا يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة الابتكارية والتي تمكنت من الحصول على ميزة الأسبق يمكنها أن تستفيد مرة ثانية من هذا الابتكار لكن بشكل آخر وهو ميزة التكلفة الأدنى، ففي الفترة التي يكون المنافسون فيها يحاولون الالتحاق بالمؤسسة من خلال التقليد تكون هي قد استغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة الذي يخفف من تكاليف إنتاجها، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر بالنسبة إلى سعر السوق الاعتيادي س 1 مجدداً مع إبقاء ربح أعلى للشركة والشكل رقم(02) يوضح ذلك.

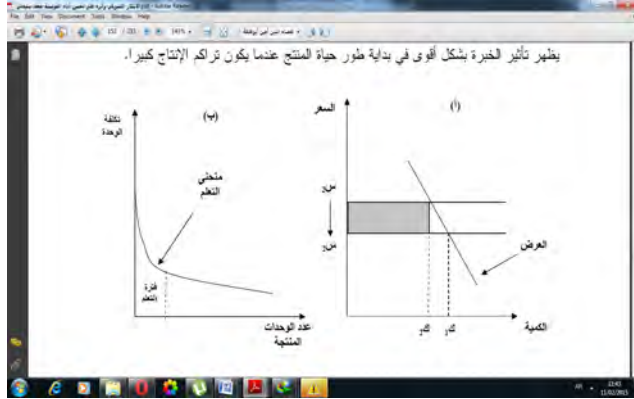
وحتى ينطبق قانون منحني الخبرة على منتج ما يجب تحقق مجموعة من الشروط وهي:<sup>(2)</sup>

- إن مفهوم الخبرة يعني هنا الحجم التراكمي للإنتاج منذ ظهور المنتج وليس الإنتاج.
- لا تنخفض التكاليف مع الخبرة إلا إذا كانت هناك رغبة وإرادة من قبل الإدارة، وبالتالي فإن قانون الخبرة قانون اختياري؛

1 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة- دار وائل للنشر عمان الأردن، 2007، ص.226.(بتصرف)

2- حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق -الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، . سوريا، 2000، ص. 175

- ينطبق منحى الخبرة على استخدام تكنولوجيا معينة، أن أي تغيير في التكنولوجيا المستخدمة يؤثر على طبيعة العلاقة بين التكلفة والإنتاج؛
  - يظهر تأثير الخبرة بشكل أقوى في بداية طور حياة المنتج عندما يكون تراكم الإنتاج كبيرا.
- الشكل رقم(02) : يمثل ربح الشركة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم



المرجع: نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 226.

#### • ميزة الابتكار التسويقي في تدنية التكاليف:

إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعني سعر بيع أقل من سعر المنافسين وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

إن تقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، وهذا ما يمثل الاتجاه من أعلى إلى الأسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي.<sup>(1)</sup> حيث يمكن للمؤسسة من خلال الابتكار أن تخفض التكلفة من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في ابتكار و/ أو تقديم المنتج إلى السوق وهذا الذي يهمنا هنا.

فإذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار طريقة تسويقية جديدة تسمح لها بعرض المنتج و/أو تقديم منتج جديد، ولكن بتكلفة أقل قد يعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للمنتج خاصة إذا قلنا بأن 50 % من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين،<sup>(2)</sup> هذا ما يجعل المؤسسة التي تتبنى الاتجاه الابتكاري في التسويق قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات ويمكن توضيح ذلك من خلال

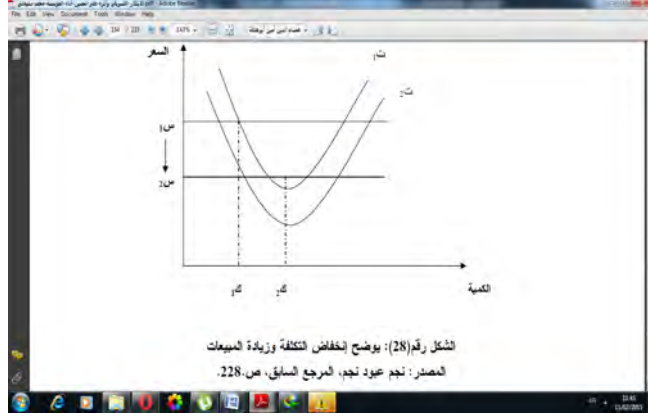
1 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 165

2 - عصام الدين أمين أبوعلفة، التسويق- المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص. 38



الشكل التالي، حيث انخفض السعر من س 1 إلى س 2 بتأثير انخفاض التكلفة، وهذا ما سيزيد من كمية المبيعات من ك 1 إلى ك 2.

الشكل رقم(03): يوضح انخفاض التكلفة وزيادة المبيعات



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 228

#### ● ميزة الابتكار التسويقي في تحسين الجودة وتمييز المنتجات:<sup>(1)</sup>

بما أن الجودة مفهوم نسبي وتعني للزبون أما سهولة في استعمال المنتج أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، فإن للابتكار التسويقي مجالا واسعا في تجسيديها، بإمكانية إدخال تعديلات وتصاميم وخصائص مبتكرة على المنتج تخص الاستعمال أو السلامة أو غيرها من المميزات.

#### ● الابتكار التسويقي و زيادة الحصة السوقية:

تهدف المؤسسات المبتكرة في إستراتيجيتها الابتكارية إلى تحقيق حصة سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصتها السوقية الحالية، ويؤثر الابتكار التسويقي في الحصة السوقية بمساهمته في زيادة العملاء والشرائح والقطاعات السوقية التي تستهدفها المؤسسة من خلال إيجاد منتجات جديدة تلبى رغبات قطاع سوقي معين أو تحسين أو تقديم خدمات وابتكارات تسويقية تستقطب من خلالها شريحة معينة من المستهلكين.

### المحور الرابع : دراسة حالة مؤسسة موبيليس MOBILIS - مؤسسة الهاتف النقال -

يعد قطاع الاتصالات في الجزائر، وتحديد قطاع خدمة الهاتف النقال من أهم القطاعات نجاحا لما يشهده من درجة التسارع في النمو، إلى جانب تحقيقه لأحسن المردودات، وخصوصا مع تفتحه على المنافسة، بفعل الإصلاحات التي شهدتها، وما سمحت به من دخول للمتعاملين الأجانب، حيث

1 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 226.

\*- ATM: Algérie Télécom Mobile Mobilis

كان لهم كل الفضل في تحسين تنافسية، جودة و أسعار الخدمات المقدمة، وللوقوف على حقيقة هذا القطاع، سنعرض أهم متعامل في هذا القطاع وهو مؤسسة موبيليس<sup>1</sup> مع ذكر مدى تأثير الابتكار على رفع الميزة التنافسية للمؤسسة.

### 1. تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) (ATM):\*(1)

فرع من مجمع اتصالات الجزائر و أول متعامل خاص بخدمات الهاتف النقال بالجزائر فرع و هو عبارة عن شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 100.000.000,0 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000,00 دج وهي أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، أقر استقلالها كمتعامل منذ أوت 2003 و موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة و غير محدودة و مستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني و طبعا تحقيق ميزة تنافسية .

### 2. أهداف مؤسسة موبيليس:

هناك العديد من الأهداف المسطرة التي تسعى موبيليس إلى تحقيقها. يمكن اختصار سماتها الأساسية في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- التحسين الدائم لمنتجاتها وخدماتها وتكنولوجياها؛
- تقديم أحسن الخدمات
- الإبداع باستمرار
- نشر شبكتها عبر كافة أرجاء الوطن؛
- تقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير، إلى 10 ملايين مشترك.

### 3. مكانة الابتكار في مؤسسة موبيليس:

يمكن اعتبار التحول الذي عرفه المشغل الرئيسي في الجزائر موبيليس سنة 2003 استقلالا كرد فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق المحمول بالجزائر، حيث استحوذت عليها «جيزي» بفضل مرونتها وتسهيلها للحصول على خط محمول، ووجدت موبيليس نفسها في وضعية لا تحسد عليها، فكان لزاما عليها إدخال ابتكارات كثيرة على نمط تسييرها قبل أن تغلق أبوابها، تبنت موبيليس سياسة ابتكارية منذ سنة 2003 وكانت تهدف من خلالها إلى:<sup>(3)</sup>

- زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين

1 - بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس،- مذكرة الماجستير في علوم التسيير،-جامعة منتوري، قسنطينة، -2012، ص 148-165.

2 - <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

3 - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

- سرعة الاستجابة للتغيرات
- تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين
- تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنوعها وترقيتها
- تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة ولتحقيق الأهداف السابقة، كان لزاما على شركة موبيليس العمل على دعم عملية التغيير من خلال:

ومن بين أهم الابتكارات التي تميزت بها عن منافسيها هو شريحة موبيليس وكان هذا المنتج نتاج شراكة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة بريد الجزائر، وهو موجه إلى مالكي الحسابات البريدية الجارية (CCP) حيث يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال الاقتطاع من حسابه، الجاري مع إمكانية تزويده بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق .

#### 4. أثر الابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس:

بمرور الوقت بدأت موبيليس تستعيد ثقة الجزائريين وتمكنت خلال عام واحد من تحقيق المشترك رقم مليون في نهاية 2004 بعدما كانت تحوز على حوالي 200 ألف مشترك فقط بنهاية 2003 وتغطي شبكة موبيليس حسب تمريرحات مسئوليتها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر.

ولم تكن هذه المؤسسة في جوان 2004 إلا مؤسسة فتية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد والمواصلات ثم اتصالات الجزائر، حيث كان عدد عمالها 300 ، أما اليوم فيبلغ عدد مستخدميها 10 ملايين مشترك ، ويمكننا إظهار تطور عدد المشتركين<sup>(1)</sup>، من سنة 2004 إلى سنة 2014 كما يلي:

الجدول رقم: ( 01 ) تطور عدد مستخدمي الهاتف لمؤسسة موبيليس من 2006 إلى 2014 (بالمليون)

السنوات	ديسمبر 2006	ديسمبر 2007	ديسمبر 2008	ديسمبر 2009	ديسمبر 2010	ديسمبر 2011	ديسمبر 2012	ديسمبر 2013	ديسمبر 2014
عدد المتعاملين بالمليون	7.476	9.693	7.704	10.079	09.447	10.280	10.622	12.451	14

مصدر: حسب دراسة لسلطة ضبط البريد و الاتصالات.

يتضح من الشكل السابق أن شركة موبيليس حققت قفزة نوعية في زيادة عدد متعاملها من سنة إلى أخرى وخاصة السنوات الأخيرة حيث نلاحظ زيادة بمليونين متعامل لكل السنوات التالية 2012، 2013، 2014 ، ونفس هذا الزيادة في متعاملها إلى تبنيها إستراتيجية الابتكار والتجديد وذلك عبر تحسين شبكتها وتنوع عروضها وتخفيض أسعارها وتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة

1 - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

\*\* - G3 : هو الجيل الثالث لمعايير وتكنولوجيا الهواتف المحمولة، وتعتبر شبكات الجيل الثالث شبكات هاتفية خلوية واسعة المساحة، تتميز بنفاذ إنترنت عالي السرعة وبإمكانية المكالمات المرئية.

، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، فهي تغطي بشبكها كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر ب 96.7% كما أنها تضم حاليا أكثر من 120 وكالة تجارية، وأكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة - أكثر من 5000 محطة تغطية B T S .

ومما زاد تموقعها كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنها هو شعارها الجديد « أينما كنتم » هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بتعمل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة : الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع. إضافة إلى ذلك تعدد خدماتها المختلفة ومن بينها: فوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3G\*\*، GPRS... إضافة إلى خدمات التعبئة الإلكترونية : « أرسلني ، راسيمو ، رصيدي ، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق. »<sup>(1)</sup>

كما أنها أول شركة توفر خدمات الجيل الثالث للاتصالات في 35 ولاية في الجزائر خلال سنة واحدة من إطلاق الـ 3G في الجزائر خلال 2014 ليكون المتعامل الأول والوحيد الذي يضمن تغطية للجيل الثالث عبر مختلف ولايات التراب الوطني من خلال استثمار مدروس لـ 3G والذي يقدر بحوالي 30 مليون دولار لكل ولاية، وأطلقت موبيليس أول شبكة لانترنت الجيل الثالث التجارية بطاقة تدفق عالية تقدر ب 63م/ثانية.<sup>(2)</sup>

### خاتمة :

أضحى الابتكار التسويقي خيارا استراتيجيا لا مناص منه، والسبيل إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسات خاصة مع الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد، لذا ينبغي أن يشمل الابتكار التسويقي جميع الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات حتى تسير التحول المتسارع في محيطها، و تحقق بذلك ميزة تنافسية، تسمح لها هذه الأخيرة بمتابعة الأسواق وبالتالي تضمن لها البقاء في السوق.

ولكون الابتكار التسويقي يشكل محركا أساسيا لنشاط المؤسسات و استمراريتها، فإن الاهتمام به يتطلب توفير مناخ ملائم يسمح بتدفق الأفكار الإبتكارية، وتجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع حتى وإن كان ذلك ينطوي على العديد من المخاطر، كما أن الدولة من الممكن أن تلعب دورا قياديا في هذا المجال، وذلك من خلال رسم سياسة واضحة للبحث والتطوير، تشرك المؤسسات وتوطد علاقاتها بمراكز البحث والجامعات، وتؤمن جهود الباحثين وتزويدهم بكافة متطلبات نشاط البحث.

### توصيات

بناء على ما تقدم ذكره توصلنا إلى وضع التوصيات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في إيجاد عملية الابتكار حقيقي داخلها، وتمثل فيما يلي:

1- <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

2 - <http://www.elbilad.net/article/detail10/02/2015>

- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للابتكار، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات إيجابية للابتكار؛
- ينبغي أن تدرك موبيليس أن الابتكارات التنظيمية لها دوراً مهماً وفعالاً في ذلك من خلال مساعدتها في اتخاذ قرارات تنظيمية بهدف توجيه الأفراد العاملين إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بخلق أفكار إبداعية وابتكارية واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل.

## قائمة المراجع:

1. أبو جمعة، حافظ نعيم، «التسويق الأبتكاري» ط ١، مطبعة مصر للنشر ، القاهرة.
2. ابن سينا، «كتاب النجاة» ونقحه وقدمه : فخري، ماجد ، دار الآفاق، ط1، 1985.
3. الصرن، رعد حسن، الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ج ٢، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001.
4. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري، عمان، 2008.
5. حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق -الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، . سوريا، 2000.
6. عصام الدين أمين أبوعلفة، التسويق -المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
7. علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
8. نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
9. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار ، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة- دار وائل للنشر عمان الأردن، 2007.
10. الجياشي علي، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على التسويق الإبتكاري في الأداء (دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، 2003.
11. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس-، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، -جامعة منتوري، قسنطينة، -2012 2011.
12. عمار بوشناف، «الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية»: مصادرها، تنميتها و تطويرها»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2002.
13. غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية ، الجزائر، العدد 12، فيفري، 2009.

14. Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavitt. Management de L'innovation :integration du changement technologique , commercial et organisationnel , Paris : DeBoeck, 2006.
15. M. Porter, «Avantage concurrentiel des Nations», Inter Edition, 1993. :
16. <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>
17. <http://www.elbilad.net/article/detail102015/02/>