

مكانة الابتكار في سلسلة القيمة للمؤسسة الاقتصادية تجربة شركة Benetton

أ/ أحلام سوداني
جامعة عنابة

Résumé :

L'entreprise est confrontée un environnement très complexe dans lequel la concurrence devient rude de plus en plus ainsi que l'émergence des technologies de l'information et les réseaux.

Ceci l'oblige à suivre le rythme imposé en effectuant des innovations leur permettant de dégager ce que ne peut pas offrir une autre entreprise dans les mêmes conditions et faire des innovations dans ses "business models" pour pouvoir offrir sur les nouvelles zones qui apparaissent dans la chaîne de valeur. Les activités liées au commerce et à la vente par internet ont transformé les chaînes de valeurs d'industries et les manières de créer et de capturer de la valeur.

Mots clés : l'innovation, la chaîne de valeur ,la création de valeur , business model .

المخلص :

تواجه المؤسسات بيئة معقدة و ديناميكية خاصة مع اشتداد المنافسة و ظهور تكنولوجيا الشبكات ، هذا ما يفرض عليها أن تقوم بابتكارات لطرح ما لا تستطيع مؤسسة أخرى عرضه في نفس الشروط ، كما أنه عليها الابتكار في نماذج أعمالها للتمكن من العرض على المناطق الجديدة لخلق القيمة التي تظهر في سلسلة القيمة ، فالنشاطات المرتبطة بالتجارة و البيع عن طريق الانترنت أدت التي إعادة تشكيل سلاسل القيمة وأوجدت وسائل جديدة لاقتناص القيمة.

الكلمات الدالة:الابتكار - تطور سلسلة القيمة - إعادة التموقع الابتكار- خلق القيمة.

مقدمة :

أدت افرازات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بروز تحولات جوهرية في مفهوم القيمة و سلاسل القيمة بحيث تظهر مجالات لخلق القيمة في حين تختفي أخرى ، ففي الصناعات الالكترونية الصغيرة تركز المؤسسات على نشاطات البحث و التطوير و تترك نشاطات الإنتاج (الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بعملية التصنيع). فضلا على أن العديد من الابتكارات تتأتى من اعادة التوقيع داخل سلسلة القيمة، كما أن النشاطات المرتبطة بالبيع عن طريق الانترنت في الهاتف النقال طرحت مناطق جديدة لخلق القيمة .

من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

ما هو موقع الابتكار داخل سلسلة القيمة ؟ و تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهية هيكل سلسلة القيمة التي تكون المؤسسة بحاجة إليها لتقديم عرضها الابتكاري و تحديد تموقعها داخل السلسلة ؟
- ما هي التغيرات التي تطرأ على سلسلة القيمة و التي يجب على المؤسسة و الابتكار مواكبتها ؟
- ما هي الأساليب التي من خلالها تستطيع المؤسسة الاندماج في سلسلة القيمة ، و كيف أن نفس الكفاءة تستطيع أن تترجم عدة نماذج أعمال ؟
- ما هي التطورات التي طرأت على سلسلة القيمة لمؤسسة **Benetton** ؟

للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم الدراسة إلى العناصر التالية :

أولا : مفاهيم أساسية حول الابتكار .

ثانيا : مفاهيم أساسية حول سلسلة القيمة

ثالثا : تموقع الابتكار داخل سلسلة القيمة

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الانفتاح الاقتصادي الذي تعرفه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال قرب انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية و توقيعها لاتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي مما يفرض عليها تبني الابتكار لكي تحافظ على بقائها ، و البحث في الكيفية التي ستنظم بها من أجل تلبية حاجيات زبائنها و تحديد تموقعها داخل سلسلة

القيمة. كما تبرز أهمية الدراسة في ظل انبثاق نماذج الأعمال الجديدة و التي أدت إلى إعادة تشكيل سلسلة القيمة و تغيير أساليب خلق القيمة و اقتناصها .

أهداف الدراسة :

انطلاقا من تحديد طبيعة المشكلة يستهدف البحث الأهداف التالية:

1. تحديد مكانة الابتكار في سلسلة القيمة .

2. تحديد الأساليب التي من خلالها تستطيع المؤسسة الاندماج في سلسلة القيمة .

أولا : مفاهيم أساسية حول الابتكار:

يحمل الابتكار معاني متعددة ويختلف تعريفه باختلاف وجهات النظر وحسب السياق الذي يستخدم فيه، وفيما يلي سوف يتم عرض لأهم تعاريف، خصائص ، أسس ، أنواع و سيرورة الابتكار.

1- تعريف الابتكار¹:

استعمل مصطلح الابتكار بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef

² Schumpeter سنة 1939، بقوله « أن الابتكار هو التغيير المنشأ أو الضروري».

في حين يرى Neily & hii³ سنة 1998 « أن الابتكار هو استغلال الاختراع أو فكرة جديدة استغلالا تجاريا، ويحدث عند أول تداول تجاري للمنتج الجديد أو العملية الجديدة أو النظام الجديد أو الجهاز الجديد، ويحدث الابتكار أو التجديد عندما يطرح في السوق منتج جديد أو منتج خضع لتغيير _ ما _ وهو الجمع بين أنشطة مختلفة كالتصميم والبحث ودراسة السوق وتطوير أساليب الإنتاج و تغيير الهيكل التنظيمي وتطوير العاملين، وهي أنشطة ضرورية لتطوير المنتج الجديد أو عملية الإنتاج ودعمها »

كما يرى مايكل بورتر⁴: « أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة و القيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت »

وعليه فالابتكار عملية متعمدة داخل المنظمة تؤدي إلى اقتراح وتبني منتج جديد، تنظيم جديد، أداة تسيير جديدة ، معرفة جديدة ، هذه العملية تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها الإستراتيجية وتعزيز كفاءتها و معارفها التكنولوجية و السوقية.

2 . خصائص الابتكار: بالتمتع في التعاريف السابقة للابتكار يمكن استخلاص الخصائص

التالية:

- الابتكار يولد ويبدع ثروات جديدة⁵ .
 - الابتكار يعني التمايز⁶ .
 - الابتكار يحقق المنفعة و الجاذبية و القبول .
 - اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الابتكاري (التزامية) .
- 3 – أسس الابتكار: يتوقف الابتكار على ثلاث عوامل أساسية و هي⁷:
- الإبداع: هو القدرة على إنتاج أشياء جديدة لمواجهة وضعية معينة .
 - القيمة: تعتبر قلب الابتكار و سبب وجوده .
 - قيادة التغيير: إذ يتوقف الابتكار على مدى قبول و ملاءمة الجديد من قبل القطاع المستهدف.

4. أنواع الابتكار: توجد عدة معايير اعتمد عليها الاقتصاديون لتصنيف الابتكار و التي يمكن إيجازها في:

أ- من حيث طبيعة الابتكار: يمكن تقسيم الابتكار إلى:

• **الابتكار التكنولوجي:** يمكن تعريفه على أنه كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات و أساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، و الذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية و كذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف)⁸.

• **الابتكار التنظيمي:** هو عملية الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تزيد من كفاءة استخدام الموارد البشرية، أي إدخال تغييرات على الإدارة و تنظيم العمل و ظروف العمل و مهارات القوة العاملة⁹ –

• **الابتكار التسويقي:** « و يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية»¹⁰

ب _ من حيث درجة التغييرات المحدثّة: ينقسم الابتكار إلى¹¹:

• **الابتكار الجذري:** يعكس فكرة جديدة تماما ، يؤدي إلى تغيير جذري للوضع الراهن، يتميز بطول فترة تطبيقه و انتشاره كما انه يتطلب إدخال مهارات جديدة و يؤدي إلى اضطراب الحصص النسبية في السوق.

• **الابتكار التحسيني (الجزئي):** يقوم على إدخال تحسينات صغيرة نسبيا في المنتجات و العمليات و الإجراءات و التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها

كصناعة رقائق متطورة في الالكترونيات ، ويعد الابتكار الجزئي اقل تكلفة من الابتكار الجزري ، كما أنه يؤدي إلى التنوع والحيوية .

5. سيرورة الابتكار: انطلاقا من التعاريف السابقة للابتكار يمكن تنظيم عملية الابتكار في خمس مراحل أساسية¹² و هذا ما يوضحه الشكل التالي:
الشكل رقم: (1) المراحل الخمس الأساسية للعملية الابتكارية.



Source : arnaud groff , 100 Questions pour comprendre et agir ,manager l'innovation ,afnor ,2009, P46.

المرحلة الأولى: تعريف الإستراتيجية : تشمل هذه المرحلة على النقاط التالية :

- أ - بناء إستراتيجية المؤسسة و استنباط إستراتيجية الابتكار مع اقتراح إدارة ملائمة .
- ب - إدراك إرادة الابتكار (لماذا نبتكر) و ذلك بطرح رسالة قوية لجذب المشاركين، تحديد وسائل الابتكار و توجيه إدارة التغيير نحو ثقافة الابتكار.
- ج - معرفة وإدارة الأخطار المرتبطة بالابتكار.

المرحلة الثانية: إيجاد بؤر للقيمة : يجب تركيز الجهود على تحليل قيمة المنوج أو الخدمة أو التنظيم، وذلك لتحديد النشاطات التي يمكن على مستواها البحث عن الحلول الإبداعية المستقبلية وهذا يتطلب:

أ - تشجيع الإدارة لإستراتيجية الابتكار.

ب - إيجاد بؤر للقيمة و إنتاج الفرص و تنظيمها.

المرحلة الثالثة : الإبداع : لتحقيق هذه المرحلة بنجاح يجب :

أ - معرفة تحفيز الإبداع من خلال تحسينه بصورة يومية ،الشفافية في إدارة الإبداع و رسمة الإبداع .

ب. معرفة تنظيم الإبداع من خلال معرفة التمييز بين الإبداع و الابتكار، معرفة نشر

المبادئ الأساسية للإبداع .

المرحلة الرابعة: التصميم و الترجمة: لا يمكن أن نوجد الابتكار إلا إذا تم تجسيده في الواقع، و مواجهته بالواقع التقني وقيود الانجاز سواء بالنسبة لمنتج ملموس أو غير ملموس و هذا يتطلب:

أ. التحكم وضبط تطوير المنتج من خلال إدخال أدوات التحكم في الجودة في تصميم المنتج .

ب. إدراك منتجات تخلق قيمة من خلال تحديد هندسة للمنتج بتكلفة مناسبة، دمج الموردن في عملية التحويل و اختبار المنتج قبل طرحه في السوق.

المرحلة الخامسة: القبول و الجاذبية: لا يمكن أن يوجد ابتكار دون قبوله و ملاءمته لحاجات المستهلك المستهدف ويعتمد نجاح هذه المرحلة على:

أ. توقع و تقليل أخطار الرفض من خلال تحسين الاستجابة لحاجات المستهلك .

ب. التركيز على التسويق التشغيلي مع المساعدين في التسويق الاستراتيجي و وضع حواجز للتقليد لمنع دخول التابعين للسوق.

ثانيا : مفاهيم أساسية حول سلسلة القيمة:

من وجهة نظر Porter فإن الحصول على الميزة التنافسية ونجاح المنظمة في استثمار المصدر الداخلي لهذه الميزة يعتمد على قدرتها في تحقيق شرطين¹³ ، أولهما يتمثل في انجاز الأنشطة بتكاليف منخفضة نسبيا بالمقارنة مع المنافسين، والثاني يتمثل في النجاح في إضافة قيمة فريدة للنشاط .

1. تعريف سلسلة القيمة:

نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر هو طريقة تستخدم بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حاليا والمحملة¹⁴.

و يعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها بورتر أنشطة القيمة والتي تصنف إلى مجموعتين:¹⁵

أولا: أنشطة القيمة الأولية: هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج و تقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها وتشمل:

أ. **الإمدادات الداخلية:** وهي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد، المخازن، الرقابة على المخزون، والمرجعات إلى الموردين.

ب. **عمليات التشغيل:** هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة وصيانة الآلات.

ت. **الإمداد الخارجي:** هي الأنشطة المرتبطة بالتجميع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات. ونشير إلى أن الأنشطة الثلاث السابقة تتعلق بوظيفة الإنتاج أو التصنيع أما في حالة المنتجات الخدمية فتتمثل في التسليم الفعلي للخدمة.

ث. **التسويق والمبيعات:** هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي تمكن العميل من شراء المنتج، كما أنها تحفره على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

ج. **الخدمات:** كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج. **ثانيا: أنشطة قيمة الدعم:** توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية وتشمل:

أ. **البنية الأساسية للمؤسسة:** وهي المديرية التي تتوفر عليها المؤسسة: كالمديرية العامة، ومديرية المالية والمحاسبة، الجوانب القانونية والتخطيط الاستراتيجي.

ب. **إدارة الموارد البشرية:** تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيح الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال وتشمل التوظيف، التكوين، التدريب، التحفيز، ونظام التعويض والمكافآت.

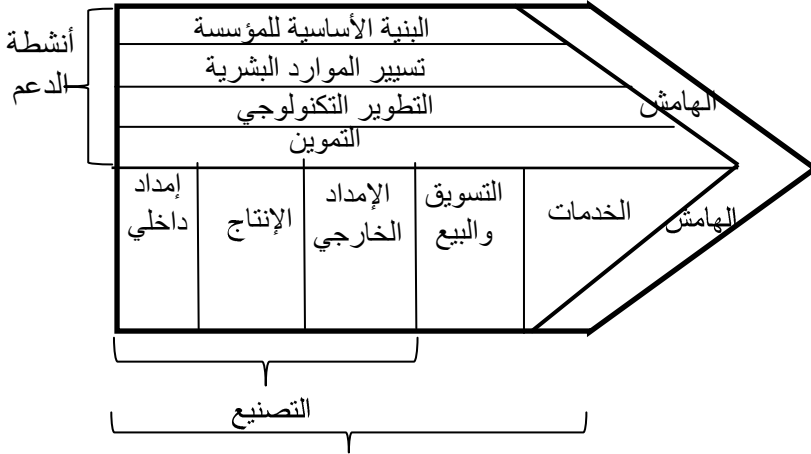
ت. **التطوير التكنولوجي:** هي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في كل سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

ث. **التموين:** هي الأنشطة المتعلقة بظهور حاجة المؤسسة إلى مادة معينة إلى غاية

إيصالها إلى المؤسسة، وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه.

و يتضمن كل نشاط سواء كان أساسي (أولي) أو تدعيمي مدخلات، موارد بشرية وتكنولوجيا ويستخدم المعلومات وينتجها.

الشكل رقم (2): سلسلة القيمة لبورتر



الأنشطة الأساسية

Source : Sandrine Fernez-Walch ,François Romon ,Dictionnaire du management de l'innovation ,Vuibert, Décembre ,2008 ,p23.

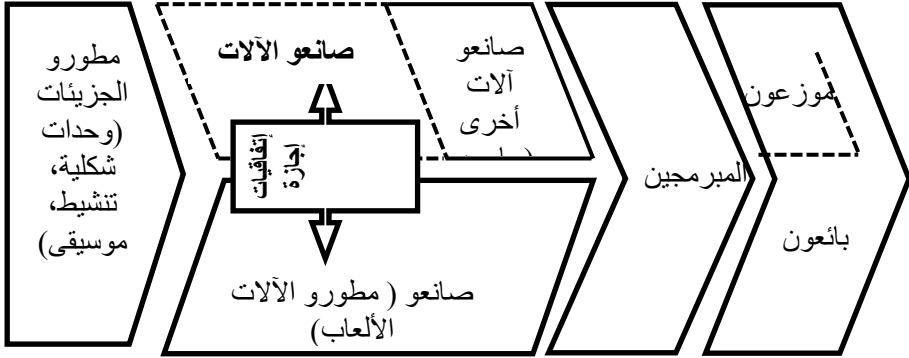
ثالثاً. تموقع الابتكار داخل سلسلة القيمة:

نموذج الأعمال يعكس فرضيات أصحاب القرار في المؤسسة حول ما يريده المستهلكون ، و كيف يريدونه و كيف تستطيع المؤسسة تلبية حاجاتهم بما أنهم يدفعون لها مقابل ذلك¹⁶.

إن إدخال المؤسسة في سلسلة القيمة يطرح التساؤل عن الكيفية التي ستتظم بها المؤسسة من أجل تلبية حاجات زبائننا ، وهذا بدوره يتطلب تعريف هيكل سلسلة القيمة الذي تحتاجه المؤسسة من أجل طرح عرضها وتحديد وضعيتها داخل السلسلة. ولتوضيح ذلك نستدل بمثال لسلسلة القيمة للعبة الفيديو و التي تتشكل من 5 أصناف من النشاطاء:

-مطورو الجزيئات - صانعو الآلات (Consol)- مطورو الألعاب - المبرمجين - البائعون، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3): سلسلة القيمة للعبة الفيديو



Source: Teipenc «work and employment in creative industries: the video games industry in Germany, Sweden and Poland», Economic and industrial Democracy, Vol 29, issue 3, 2008.

• **مطورو الجزيئات:** عبارة عن استوديوهات متخصصة في إنتاج وحدات شكلية أو وحدات تنشيط أو إنتاج قطع موسيقية.

• **صانعو القاعدة الشكلية:** ينقسمون إلى قسمين:

– الذين يصنعون آلات اللعب مثل: (Microsoft, Sonny)

– صانعو آلات أخرى: مثل: حاسوب، هاتف نقال.

• **مطورو الألعاب:** هو عادة مؤسسات مستقلة مفوضة من طرف المبرمجين أو الذين يصنعون الآلات، يعقدون اتفاقيات و يمنحون من خلالها إجازة استغلال ويتفوقون على نسبة مئوية معينة من المبيعات.

• **المبرمجين:** يملكون وضعية هامة جدا داخل سلسلة القيمة، من خلالها يتحكمون في الحلقات الأخرى من السلسلة، حيث أنهم يقررون ما مدى تناسب و ملائمة الألعاب الجديدة المقترحة، كما أنهم يستطيعون إيجاد وتعيين ألعاب جديدة وتنظيمها وتمويلها بالإضافة إلى أنهم يتحكمون في سيرورة الإنتاج والتسويق.

• **البائعون:** مثل كارفور (Carrefour)، أوشون (Auchan).

1. تطور سلسلة القيمة:

من أهم التغيرات التي تطرأ على سلسلة القيمة والتي يجب على المؤسسة والابتكار مواكبتها ما يلي¹⁷:

1.1.1. التخصص:

سلسلة القيمة تتطور مع مرور الوقت من حيث المكونات و التركيب، هذا التطور يستلزم إعادة تشكيل موقع الفاعلين في الصناعة خاصة مع خروج بعضهم و ظهور داخلين جدد. آليات إعادة التشكيل هذه ترتبط أساسا بديناميكية النضج الصناعي من جهة ، و بظهور نماذج أعمال تتطلب إعادة النظر في سلسلة القيمة المشكلة سابقا. مثال : تطور الصناعة الالكترونية المصغرة إلى صناعة الكترونية جد مصغرة سمحت للأعوان بالتخصص أكثر، فالصناعة الجد مصغرة (الملاحة الجوية والفضائية) تستلزم رأس مال كبير مما أدى بالفاعلين إلى إعادة النظر في نموذج الأعمال السائد للمؤسسات الاندماجية المكلفة بمراحل التصميم وإنتاج الدارات. فالمؤسسات لديها ميول للتخصص حول وظيفة تمنح لها كفاءة داخل سلسلة القيمة مثل (تصميم وإنتاج الدارات)، حيث أن المؤسسات التي تعرف نمو قوي هي تلك التي اختارت التخصص على إحدى المراحل في سلسلة القيمة إما التصميم أو الإنتاج وليس الاثنين معا، فالأمريكيون أمثال: Qualcomm و Broadcom اختاروا التخصص في التصميم بينما التايوانيين أمثال UMC اختاروا التخصص في الإنتاج. وعليه فآليات إعادة التموق هذه، سمحت للمؤسسات بأن تقود سلسلة القيمة إلى تخصص أكثر في الأنشطة.

2.1. التكنولوجيا الجديدة:

يؤدي التطور التكنولوجي عادة إلى إعادة هيكلة وتشكيل سلسلة القيمة لصناعة ما. إعادة تشكيل سلسلة القيمة لدواء معين سببها ظهور تكنولوجيا جديدة لصناعة أدوية أخرى بيوتكنولوجية.

حسب OCDE، المؤسسات البيوتكنولوجية هي التي تستخدم التقنيات البيوتكنولوجية الحديثة من أجل خلق منتجات وخدمات فعلية ، فالابتكار الناجم عن البيوتكنولوجيا يسمح بدخول فاعلين جدد وبالتالي إعادة تشكيل سلسلة القيمة لصناعة الأدوية.

3.1 التكنولوجيا الموجودة:

إعادة تشكيل سلسلة القيمة يمكن أيضا أن ينجم عن طريق التكنولوجيا الموجودة ، مثل Dell التي عن طريق مبيعاتها المباشرة عبر الانترنت تمكنت من تحسين القيمة المقترحة للزبون وكذلك تمكنت من اقتناص القيمة بسبب هذه الفرص.

على عكس تخصص المؤسسات داخل سلسلة القيمة، بعض التطورات تؤدي إلى إدماج وتكامل بعض المراحل مع بعضها البعض وتركيز الفاعلين على حلقة معينة. نأخذ حالة قطاع الخمر في فرنسا كمثال¹⁸، فبعدما عرفت الصادرات من الخمر نمو كبير بسبب انخفاض الحواجز الجمركية بالإضافة إلى تراجع بعض العوائق التجارية، أدى ذلك إلى توسع السوق الذي أصبح عالمياً، وهذا بدوره سمح بخلق فرص جديدة وبالتالي إعادة تشكيل موقع الفاعلين في سلسلة القيمة للصناعة. ومن أجل الصمود أمام المنافسة العالمية قام المنتجون الصغار بالتكامل على شكل مجموعات، وأصبحت المؤسسات تبحث عن إدماج أكبر عدد من الحلقات داخل سلسلة القيمة.

2 . نماذج الأعمال الذي تركز على الاندماج داخل سلسلة القيمة :

يسمح نموذج الأعمال بوصف كيف أن مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات ستخلق قيمة من الابتكار و كيف أن هذه القيمة سيتم توزيعها بين المشاركين فيها .انطلاقاً من الابتكار و كفاءة المؤسسة يمكن استنباط عدة نماذج أعمال . ننظر إلى ثلاث كفاءات تستطيع أن تكون في قلب نشاطات المؤسسة و هي :التطوير، تعظيم مسار العمليات، إعادة تنظيم المعارف.

• الكفاءة الأولى: التطوير:

النشاطات التي تعتمد على تطوير المنتج أو الخدمة و التي سلسلة قيمتها تحقق هذا الهدف ، تسمح بدورها باقتراح ثلاث نماذج للأعمال¹⁹ :

✓ **الاندماج الكلي أو الاندماج الأفقي :** المؤسسة تغطي كل سلسلة القيمة فمؤسسة "Decathlon" تركز على الاندماج الكلي لسلسلة قيمتها ،على تصاميمها الخاصة و شبكة توزيع خاصة بها .

✓ **الاندماج الجزئي:** المؤسسة تغطي على الأقل مرحلتين من سلسلة القيمة، مثلاً legrand كمتخصص عالمي في المنتجات و الأنظمة المتعلقة بالتركيب الإلكتروني ، و هي تركز على الاندماج الجزئي ، حيث تجمع بين البحث و التطوير و الإنتاج ، بينما لا تقوم بالتوزيع و التركيب .

✓ **التطوير المشترك:** المؤسسة تتقاسم الأخطار الناجمة عن تطوير منتج مبتكر مع شريكها ، بفضل استثمار مشترك بينهما، كما أن القيمة يجب تقاسمها ، مثل شركات المخاطر المشتركة " Joint venture " بين مؤسستين تقومان ببذل مجهودات مشتركة

للتطور خلال بضع سنوات ، و في نهاية الاتفاقية يقومان باقتسام القيمة.
الكفاءة الثانية: تعظيم العمليات: النشاطات التي تدور حول تعظيم مسار العمليات في سلسلة القيمة ينجم عنها نموذجي أعمال²⁰ :

✓ **الخدمة بقيمة مضافة عالية:** المؤسسة تتخصص في مرحلة في سلسلة القيمة ، هذا النموذج يركز على إقناع مرحلة تكنولوجية و التحكم فيها بصورة عالية و التي يمكن أن تتأقلم مع سلاسل قيمة متعددة .فالمؤسسة تتحكم و تتقن هندسة الكاميرات الصغيرة سوف تستطيع اقتراح خدمات في سلسلة القيمة لآلات الجراحة – فهي لا تقوم بالضرورة بمرحلة الإنتاج وإنما تركز على بيع خدمة الهندسة.

✓ **الإنتاج:** المؤسسة تتخصص في مراحل الإنتاج، و خصوصا بعض العمليات المقننة كصناعة الدواء، فالمنتجين في المخابر يتحكمون في عمليات تصنيع معقدة للدواء وهذا ما يسمح لهم بمنح خدمات إنتاج إلى مؤسسات أخرى " externalisation " بفضل خبرتهم في مجال الإنتاج .

الكفاءة الثالثة: إعادة تنظيم المعارف:

بعض المؤسسات تركز نشاطاتها على إعادة تنظيم المعارف ، بمعنى أن كفاءتها تشتمل على إيجاد التوليفات الجديدة الممكنة للعمليات الموجودة في سلسلة القيمة ، انطلاقا من هذا نجد ثلاث نماذج أعمال²¹ :

✓ **إعادة تموقع الابتكار:** أي أن المؤسسة تستفيد من الابتكار الموجود لإعادة استعماله في سلسلة قيمة جديدة ، إذ أن العديد من الابتكارات تتأتى من إعادة التموقع . فجهاز تتبع مسار الصواريخ تم إعادة تموقعه لاستخدامه في ألعاب الفيديو و في آلة التصوير أين تتبع الصورة اتجاه وضع الآلة .

✓ **النموذج الوهمي:** انطلاقا من قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم معارفها ، تقوم هذه المؤسسات بتجنيد شبكة من الشركاء و الموردين الذين يقومون بتطوير الابتكار .فالمؤسسة الوهمية تقوم بتنظيم و قيادة التطور مثل شركة Benetton انظر (تجربة شركة Benetton) .

✓ **الوسطاء التكنولوجيون:** كالمسار في البورصة، المؤسسة تلعب دور الوسيط بين مؤسستين حيث تقوم باقتراح ابتكار تم تطويره من طرف مؤسسة معينة على مؤسسة أخرى مقابل عمولات و التي تعتبر المصدر الأساسي لمداخيلها .شركة Bosfor

تعمل كوسيط بين المؤسسات حيث تقوم بجمع مؤسستين من أجل عقد اتفاقيات توزيع و بيع لمنتوجات و أدوية في مناطق جغرافية معينة .

3. تجربة شركة Benetton: الانتقال من النموذج الوهمي إلى النموذج الاندماجي²²:

تعتبر شركة Benetton أحسن مثال عن النموذج الوهمي ، فقد تأسست من طرف 4 يتامى ، و يرجع الفضل في تطورها إلى الابتكار التكنولوجي .و في سنة 1963 تم تعديلها من طرف Luciano Benetton و صباغ "Teinturier" مختص في صبغة الغمس " la teinture en plongée"

نجاح هذه المؤسسة و الذي سمح لعائلة Benetton أن تكون من أقوى العائلات الرأسمالية في ايطاليا مستمد خصوصا من إعادة تموقعها داخل سلسلة القيمة .

فداخلها كانت تقوم Benetton ببعض المراحل الإستراتيجية كالصبغة و الرقابة على الجودة ، أما خارجيا فكانت تتم أغلب النشاطات كالتالي :

- مراحل الخلق ، الإنتاج و التوزيع: يتم القيام بها عن طريق تكليف شبكة من المعالجين " sous –traitants " .

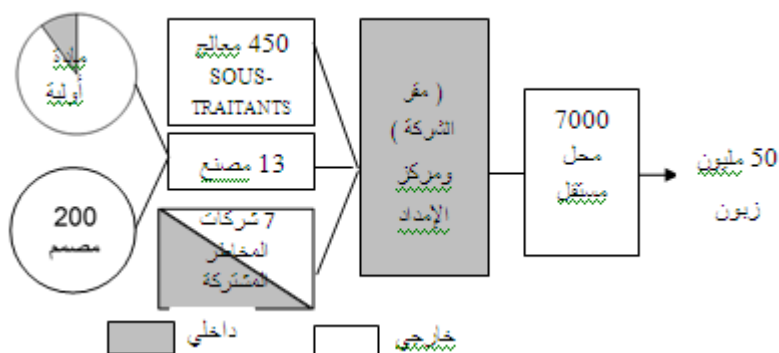
- مرحلة التصميم للنموذج الجديد: تكلف بها 200 مبدع مستقل و فريق من 20 مصمم يتعاقدون معهم لمدة 4 _ 5 سنوات .

- مراحل الإنتاج (الحياكة _ التجميع _ الإنهاء) : كانت تكلف بها شبكة تتكون من 450 معالج " sous –traitants " شرط أن يقون مقرهم قريب من مقر الشركة .

- التوزيع: تقوم مؤسسة Benetton ببيع منتجاتها متضمنة العلامة التجارية إلى 7000 محل يقومون بتوزيع هذه المنتجات ، وهي محلات مستقلة يربطهم بالمؤسسة عقد شفاهي فقط . و بالتالي نجد أن 80 % من منتوجات Benetton تتجز خارج المؤسسة و الشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (04) : سلسلة القيمة سنة 1995

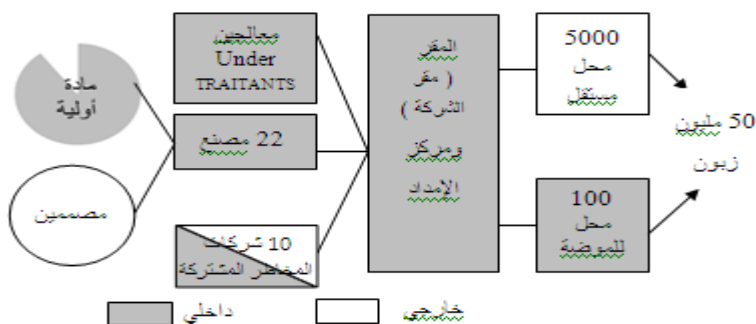
SOURCE :sevrine le loarne ,sylvie blanco ,management de l'innovation , pearson éducation ,France, 2009, p 214 .



و ابتداء من عام 1998 اشتدت المنافسة بظهور H&M ، Gap و zara حيث أصبح تموقع Benetton هشاً بتراجع مردوديتها ، و أمام هذه الوضعية الحرجة و في سنة 2000 ، اختارت أن تغير نموذج أعمالها وتبني النموذج الاندماجي كباقي المنافسين. و بذلك عرف تموقع Benetton داخل سلسلة القيمة تطورا ملحوظا لمواجهة الداخلين الجدد و انتقلت من النموذج الوهمي إلى نموذج الاندماج الجزئي و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : سلسلة القيمة سنة 2002

SOURCE : Ibid , p 215



الخاتمة :

مما سبق يتضح أن تأثيرات النضج الصناعي تخلق بؤر جديدة للربح، والتنبؤ بظهور هذه البؤر يعتبر تحدي بالنسبة لفريق إدارة الأعمال خاصة في المؤسسة الجزائرية. فهذه الأخيرة يجب عليها التنبؤ بالتركيبة الجديدة لسلسلة القيمة وشبكة القيمة وتنظيم أنشطتها من أجل اقتناص فرص جديدة تسمح بخلق القيمة، وهذا يستوجب القيام أولاً بتشخيص اتجاه تطور سلسلة القيمة مع الأخذ بعين الاعتبار سلوك المؤسسات الأخرى، والعوامل الفعالة لنجاح القطاع ومدى التوجه نحو التخصص أو التكاثر داخل سلسلة القيمة. كما أنه على المؤسسة الجزائرية أن تختار نموذج الأعمال المناسب للاندماج في سلسلة قيمتها انطلاقاً من الابتكار والكفاءات الثلاثة (تطوير المنتج _ تعظيم العمليات _ إعادة تنظيم العمليات) و الاستفادة من تجربة " Benetton " لكي تحافظ على بقائها ، فإما أن تبتكر و إما أن تهمش في بيئة لا يبقى في ثناياها إلا المبدع و المبتكر .

الهوامش و المراجع :

¹- اشتقت كلمة ابتكار " Innovation " من الكلمة اللاتينية "Innovare" التي تعني التجديد "renouveler" و التي بدورها تتكون من الفعل "novare" ، اصل الفعل "novus" و الذي يعني جديد لمزيد من التفاصيل انظر : Arnaud groff,100 Questions pour comprendre : et agir ,manager l'innovation ,afnor ,2009 p13.

²- Christian le BAS, Economie de l'innovation, Economica , France , Juin 1999 , p 09.

³- نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ،الأردن ،2003 ،ص22 .

⁴- Joe tidd ; john bessant et keith pavitt, management de l'innovation ,intégration du changement technologique ,commercial et organisationnel , De boeck , Paris 2006 , p66.

⁵- Arnaud groff ,op .cit ,p11

⁶- بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال ،دار المسيرة ،الأردن ،2008 ،ص48

⁷- Arnaud groff ,op,cit ,p14.

- ⁸- محمد قريشي ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية العدد السابع و الثلاثون ،جامعة بسكرة ربيع 2008، ص05
- ⁹- نبيل جواد ، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد" 2006 ،ص 182
- ¹⁰- نعيم حافظ ابوجمعة ،التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2003 ، ص10
- ¹¹- نبيل جواد ،مرجع سابق ، ص184
- ¹²-Arnaud groff ,op. cit ,pp 46- 48
- ¹³- سعد غالب ياسين ،أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج ، عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى ،2006، ص 70.
- ¹⁴-المرجع نفسه .
- ¹⁵- Rodolphe Durand ,guide du management stratégique ,99 concepts clés , ED-Dunod, Paris,2003,p 35
- ¹⁶- sevrine le loarne ,sylvie blanco ,management de l'innovation , pearson éducation ,France 2009 p16.
- ¹⁷- Ibid p 210.
- ¹⁸- Houssain M, cholette S, Castaldi R.M,«An analysis of globalization forces in the wine industry: implications and recommendations for wineries», journal of global Marketing, Vol 21, issue 1, 2007.
- ¹⁹- ChesbroughH.W ;Rosenbloom R.S ;« The role of business models in capturing value from innovation :evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies », industrial and corporate change ,vol .11,issue 3 ,2002.
- ²⁰- sevrine le loarne ,sylvie blanco , op. cit ,p 213.
- ²¹- IBidem
- ²²- بالاعتماد على المراجع التالية :
- sevrine le loarne ,sylvie blanco ,OP,CIT , PP 214 , 215 .
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Benetton_Group Consulter le 01 /02/ 2014 à 20 :30