

تبني الابتكار كآلية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

عرض تجربة سفيتال للصناعات الغذائية

Adopting innovation as a mechanism to improve the competitive advantage of economic enterprise: Presentation the experience of CEVITAL Food Industry

أ.د. قطاف ليلي

جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر

drililasetif@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/02/24

أ. حامدي أحلام

جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر

doct45.2010@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2018/12/31

الملخص: يهدف هذا البحث إلى إبراز الدور الذي يؤديه الابتكار في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالابتكار وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية، وعرض تجربة سفيتال الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في هذا المجال. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث أن تبني الابتكار من طرف هذه المؤسسة أدى إلى تحسين ميزة التكلفة من خلال الابتكار في العمليات والتنظيم والتوزيع، وتحسين ميزة التمييز من خلال التطوير المستمر للمنتجات. **الكلمات المفتاحية:** الابتكار، أنواع الابتكار، الميزة التنافسية، ميزة التكلفة، ميزة التمييز.

Abstract : This research aims to highlight the role of innovation in improving the competitive advantage of economic enterprises. To achieve this goal have been identified the concepts of innovation, and it affects to competitive advantage, And presented the experience of Cevital leader in the food industry in this field. The most important Results that the adoption of innovation by Cevital has led to improved cost advantage through innovation in processes, organization and distribution, and improved differentiation through continuous development of the products.

Key Words: Innovation, Types of innovation, Competitive Advantage, cost advantage, Differentiation advantage.

JEL Classification: M10, O32.

* مرسل المقال: حمادي أحلام (doct45.2010@hotmail.fr).

المقدمة:

يعد الابتكار من المفاهيم التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين في نهايات القرن الماضي وبدايات القرن الحالي، ويرجع السبب إلى الدور الذي يلعبه في بقاء وتميز العديد من المؤسسات في ظل التغيرات السريعة التي عرفتتها بيئة الأعمال. زيادة المنافسة في الوقت الراهن، إلى جانب عولمة الأسواق والتغيرات التكنولوجية السريعة، وتجزئة السوق وتكثيف التجارة الدولية، يتطلب من المؤسسات الكبيرة والصغيرة تبني الابتكار ليس فقط لزيادة أو الحفاظ على حصتها في السوق ولكن أيضا من أجل البقاء والاستمرار، فإذا كانت الأسعار التنافسية تحديا كبيرا للمؤسسات، فإنها لا تكفي لضمان النجاح في الأسواق، نظرا للمنافسة القوية، والوضع التنافسي للمؤسسة الذي يمكن أن يتغير بسرعة. علاوة على ذلك، أصبح المستهلك أكثر وعيا وأكثر تطبا بشكل خاص على الجودة والتسليم في الوقت المحدد والسعر المناسب، ولذلك فإن الحاجة متزايدة إلى منتجات وخدمات أكثر كفاءة، تكون حاضرة في الوقت المحدد وبأسعار تنافسية. كما أن سرعة التغير التكنولوجي لا تسبب فقط زيادة في وتيرة تطوير وتسويق المنتجات والخدمات، ولكن أيضا تقصر من دورة حياتها، ولكي تستطيع المؤسسة مواجهة كل هذه التحديات، لابد عليها أن تتبنى الابتكار كوسيلة لإيجاد طرائق إنتاج وأساليب عمل جديدة تستجيب بها للتغيرات والتطورات التي تطرأ في أذواق وتوقعات المستهلكين، وتحقيق رضاهم، وتمكنها من تقوية مزاياها التنافسية الحالية وبناء أخرى مستقبلية .

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عن كل هذه التغيرات، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث عرض تجربة مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية في مجال الابتكار.

الإشكالية: إن السؤال الجوهرى الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذا البحث يمكن صياغته على النحو التالى:

كيف يساهم الابتكار في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية؟

يتفرع منه السؤالين التاليين:

- ما مدى تطبيق الابتكار في المؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ؟

- كيف يؤثر الابتكار على المزايا التنافسية لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية؟

للإجابة على هذه الأسئلة تم وضع الفرضيتين التاليتين:

- يقتصر الابتكار في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية على تطوير تشكيلة المنتجات والعمليات الإنتاجية.

- يؤثر الابتكار على المزايا التنافسية لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية من خلال التطوير المستمر للعمليات الإنتاجية وللمنتج.

هدف البحث: يهدف هذا البحث إلى إبراز الدور الذي يؤديه الابتكار، بمختلف أنواعه ومجالاته في خلق وتحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والغرض من تقديم تجربة مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية هو إدراك ما إذا كانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قادرة على تبني الابتكار وعلى تطبيقه بمختلف مجالاته والاستفادة منه في تحقيق التميز في ظل معطيات بيئة الأعمال الجزائرية.

منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى الجانب النظري يتناول مفهوم الابتكار وكيفية تأثيره على المزايا التنافسية، وجانب تطبيقي يعرض تجربة سفيتال الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر؛ تم فيه جمع المعلومات حول ما حققته المؤسسة في مجال الابتكار وكيف أثر على تميزها، وذلك بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومقابلات مع عدة إطارات فيها.

1. الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

قدم دراكر Drucker الابتكار على انه الكفاءة في تحقيق المستقبل، وأنه الأداة التي حققت تطور المؤسسات خلال القرنين الماضيين، وأنه السلاح أساسي الذي يستخدمه الإستراتيجيون للفوز بالعملاء والأسواق. على حد تعبيره "لا يوجد سوى تعريف واحد صحيح للأعمال: خلق العميل من خلال وظيفتين أساسيتين هما: الابتكار والتسويق"؛ حيث تستخدم الابتكارات الأصول والكفاءات (المهارة والمعرفة في كل من الأنظمة التقنية والإدارية) في المؤسسة إلى جانب عمليات الابتكار لتحقيق عروض سوقية جديدة أو مختلفة عن الموجودة، والتي يحقق نجاحها في السوق قيمة هائلة للمؤسسة (Mohr & Sarin, 2008, p. 1) وستتطرق في هذا المحور إلى مفهوم الابتكار ومختلف أنواعه.

1.1 مفهوم الابتكار

يستخدم مصطلح الابتكار على نطاق واسع من الناحية النظرية والتطبيقية، لكن لا يوجد له تعريف مشترك في الأدبيات الاقتصادية، ويمكن وصفه على العموم بأنه "كل جديد لا يوجد مثله من قبل". وقدم Schumpeter هذا المصطلح في سنة 1939 بأنه "مزيج جديد من عوامل الإنتاج" (Sattler, 2011, p. 9) وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنه "عملية تكرارية تبدأ من تصور سوق جديدة و/أو فرصة لتقديم خدمة جديدة للاختراع القائم على التكنولوجيا، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بمهام التطوير والإنتاج والتسويق من أجل تحقيق النجاح التجاري للاختراع. (OCDE, 1991, p. 304)

وإن لم يكن لدى الباحثين مفهوم موحد للابتكار، فإن جميع التعاريف التي تم طرحها تتفق في أن: الابتكارات هي "منتجات أو عمليات جديدة نوعياً"، وهي "تختلف اختلافاً كبيراً عن ما كان عليه الوضع في السابق." (Hauschildt & Salomo, 2007, p. 7)

2.1 أنواع الابتكار

تقدم أدبيات الأعمال عدة تصنيفات لأنواع للابتكار؛ أبرزها التصنيف الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، الذي يصنف الابتكار وفقاً لطبيعته، غرضه ودرجة حدائه. (Oslo Manuel, 2005, pp. 16-17)

أ. التصنيف وفقاً لطبيعة الابتكار: يمكن أن يكون الابتكار تكنولوجياً أو إدارياً. ويستند التمييز بين الابتكارات التكنولوجية والإدارية إلى درجة التغيير في جوهر تشغيل المؤسسة. يتم تقديم الابتكار التكنولوجي على أنه مجموعة من المعارف والتقنيات في حين أن الابتكار الإداري يتعلق بأي تحول يتم على مستوى الأجهزة المعرفية الجماعية، والذي يسمح من خلال التعلم بتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. (Cadix & Pointet, 2002, p. 17)

ب. **التصنيف حسب الهدف:** حسب التعريف الذي ذكرناه للابتكار عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فإنه يوجد أربعة أنواع رئيسية للابتكار حسب الهدف: ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار التنظيمي والابتكار التسويقي. (Oslo Manuel, 2005, p. 17)

ب.1. **ابتكار المنتجات:** يتم فيه إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل كبير من حيث خصائصها أو استخدامها المقصودة، ويهدف ابتكار المنتجات إلى تحسين فعالية المنتج من خلال الجمع بين الميزات والفوائد في خدمة العملاء بطريقة جديد، كما يهدف إلى خلق أسواق جديدة، تمارس فيها المؤسسة المبتكرة احتكاراً مؤقتاً.

ب.2. **ابتكار العملية:** يشير ابتكار العملية إلى تطوير أو استخدام طرق جديدة أو محسنة في الإنتاج أو التوزيع بشكل كبير، ويهدف هذا النوع من الابتكار إلى تحسين كفاءة الإنتاج وفعاليتها، ويهدف كذلك إلى خفض تكاليف الإنتاج أو التوزيع، وزيادة الجودة وتطوير منتجات جديدة أو محسنة.

ب.3. **الابتكار التنظيمي:** يشير إلى تطبيق طرق تنظيمية جديدة في الممارسات الأعمال، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. يمكن أن تهدف الابتكارات التنظيمية إلى زيادة أداء المؤسسة عن طريق خفض التكاليف الإدارية أو تكاليف المعاملات، وتحسين الرضا في مكان العمل (وبالتالي رفع إنتاجية العمالة)، والحصول على الأصول غير القابلة للتداول (مثل المعرفة الخارجية غير المقتننة) أو خفض تكلفة التوريد.

ب.4. **الابتكار التسويقي:** يشير إلى اعتماد طريقة تسويقية جديدة يمكن أن تؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تعبئته أو وضعه أو ترويجه أو تسعيره. الهدف من الابتكار التسويقي هو تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل، وفتح أسواق جديدة أو وضع المنتجات في السوق بطريقة جديدة.

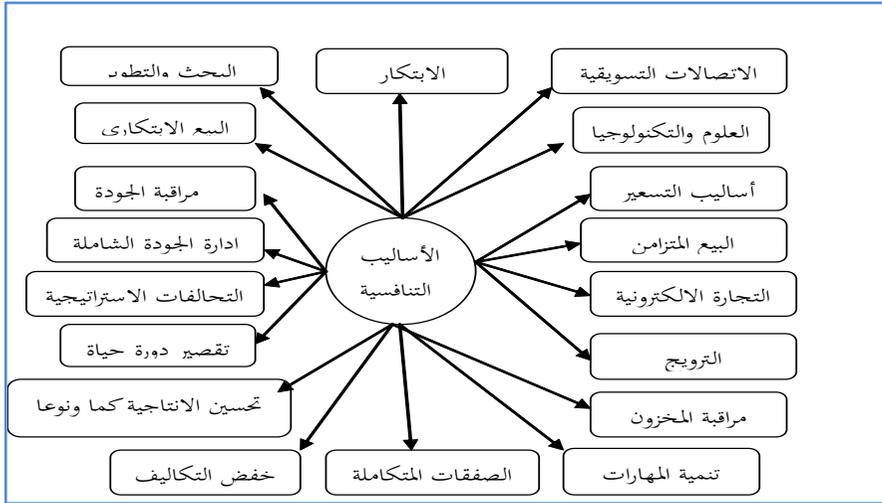
ت. **التصنيف وفقاً لدرجة الحدائثة:** للتمييز بين الابتكارات وفقاً لدرجة الحدائثة في المنتج الجديد أو العملية الجديدة قسمت الدراسات البحثية الابتكار إلى تدريجي وجذري: الابتكارات التدريجية هي المنتجات أو العمليات التي يتم تعديلها من خلال تعزيز التكنولوجيا القائمة ولكنها تستهدف نفس العملاء. في حين أن الابتكارات الجذرية جديدة تماماً بالنسبة للسوق وتدمر الكفاءات الموجودة سابقاً، لأن التكنولوجيا المستخدمة تتغير بشكل جوهري. (Olson, Orville, Walker, & Robert, 1995, p. 52)

يحدث الابتكار الجذري الناجح بشكل غير منتظم مرة كل 5-10 سنوات وتستغرق معظم الابتكارات الجذرية وقتاً طويلاً لتصبح مقبولة، وهي جد مكلفة ونادراً ما تكون ناجحة. (Norman & Verganti, 2012, p. 83)

2. دور الابتكار في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة تنافسية متغيرة وضمن سوق أو أسواق متعددة، ولا تستطيع المؤسسة المحافظة على موقعها في السوق إذا بقيت تعتمد على الأساليب والاستراتيجيات التقليدية، لأن نجاحها وتميزها يرتبطان بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات تطرحها في الأسواق. وبالرغم من أن الميزة التنافسية تنتج من عوامل مختلفة مثل الحجم أو امتلاك بعض الأصول المتميزة، إلا أن الابتكار أصبح بشكل متزايد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 01: "الأساليب التنافسية للمؤسسة بما فيها الابتكار"



المصدر: (النجار، 2000، صفحة 22)

لتحقيق التميز يجب اعتماد أحد أو كلا من ميزة التكلفة وميزة التمييز، ويساهم الابتكار في تحقيق كلتا

هاتين الميزتين كما يلي: (Blondel, 2010, p. 56)

1.2. الابتكار وميزة التكلفة:

يؤدي تقليل تكاليف الإنتاج في النهاية إلى تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين، بغض النظر على الندرة النسبية في المدخلات المختلفة، حيث يتم تحديد التكاليف من خلال إنتاجية هذه المدخلات، الأمر الذي يعتمد على الابتكار من أجل تطوير الوسائل المستخدمة في عمليات الإنتاج للزيادة من مردوديتها، وهو ما يمكن الاستفادة من اقتصاديات الحجم، حيث أن عمليات الابتكار المستمرة (تطوير التكنولوجيا) هي العامل الأساسي الذي يتم من خلاله التخفيض المستمر للتكاليف وزيادة الأرباح.

2.2. الابتكار وميزة التمييز:

يلعب الابتكار دورا مختلفا بالنسبة لهذه الميزة؛ يتمثل في إعطاء المؤسسة التي تختار المخاطرة ربها احتكاريا يتحقق كنتيجة للسعر المرتفع الذي تضعه مقابل القيمة المضافة التي يمنحها الابتكار للمستهلك أو المستخدم في شكل منتج جديد أو خدمة جديدة، وكلما زادت درجة التعقيد في عنصر الابتكار كلما وضع ذلك حواجز أمام المنافسين لتقليده، الأمر الذي يدعم استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة المبتكرة. ولم يعد يقتصر الأمر على هذين الجانبين فقط، فلقد أصبحت الابتكارات في الاقتصاديات الناجحة تركز على العناصر الفنية والتنظيمية التي تحقق تميز المؤسسات من ناحية الأداء الوظيفي.

3. عرض تجربة سفيتال Cevital للصناعات الغذائية:

سفيتال Cevital للصناعات الغذائية هي مؤسسة فرعية من مجمع سفيتال الخاص ، تأسست في 1998 برأسمال قدره 970 مليون دينار جزائري، وهي واحدة من المؤسسات التي أدخلت الجزائر في اقتصاد السوق، نشاطها الرئيسي هو تكرير الزيوت الغذائية والسكر والمرغرين، تكييف المياه المعدنية، صناعة وتكييف المشروبات المبردة، تعليب الحبوب والفواكه. تقدم مؤسسة سفيتال منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، وذلك بفضل خبراتها العالية، ووحداتها الإنتاجية الجد متطورة، وتطبيق الرقابة الصارمة على الجودة، والتمتع بشبكة توزيعية الجد فعالة. وتكرس المؤسسة كل إمكاناتها لتطوير منتجاتها مع الحفاظ على الجودة والسعر التنافسي، والحفاظ على رضا العميل وتحقيق ولائه. (Cevital, 2018)

1.3. الحصة السوقية للمؤسسة:

تراوحت الحصة السوقية الوطنية لمنتجات المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2010 و 2017 بين 65% و 70% سنويا بالنسبة للزيت، بطاقة إنتاجية وصلت إلى 570 000 طن في السنة، وتراوحت الحصة السوقية للسكر المبلور خلال نفس الفترة بين 80% و 85% سنويا، بطاقة إنتاجية وصلت إلى 650 000 طن في السنة، و 85% بالنسبة للسكر السائل في نفس الفترة، بطاقة إنتاجية وصلت إلى 219 000 طن في السنة، و 30% بالنسبة للسمن والمرغرين، يصدر الفائض من هذه المنتجات إلى أكثر من 40 دولة في الشرق الأوسط، أوروبا وإفريقيا، وهي ثاني أكبر مؤسسة مصدرة في الجزائر بعد مؤسسة سوناطراك، وأول مصدر خارج قطاع المحروقات. (Aimene, 2018) قدر رقم أعمالها في سنة 2017 بـ 3,5 مليار دولار، وتطمح للوصول إلى 25 مليار دولار في أفق 2025. (Cevital, 2018)

2.3. الميزة التنافسية للمؤسسة

تسعى سفيتال للصناعات الغذائية إلى تحقيق كل من ميزة التكلفة والتميز كما يلي: (Hedjal, 2018)

أ. ميزة التكلفة: تسعى مؤسسة سفيتال على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية إلى تعظيم نسبة الأرباح مقابل تخفيض حجم التكاليف، ولتحقيق ذلك وضعت المؤسسة إستراتيجية لتخفيض التكاليف التي تتحملها على طول سلسلة القيمة وفي مختلف الإدارات، وتخفيض جميع تكاليف الإنتاج خاصة التي تتعلق بإنتاج الزيت بعلامة "إيليو Elio" والسكر بعلامة "سكور Skor"، حيث لا يمكن الرفع من سعريهما نظرا للقيود الحكومية التي تفرضها الدولة على أسعار المنتجات الأساسية واسعة الاستهلاك للحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلك. وللاستفادة من الاقتصاديات الحجم قامت المؤسسة في 2009 بزيادة الطاقة الإنتاجية للسكر من خلال إنشاء مصفاة جديدة لتكرير السكر، تصل طاقتها الإنتاجية 3000 طن في اليوم، فبعد أن كان المركب ينتج 2000 طن/اليوم في 2009، أصبح ينتج 5000 طن/اليوم في 2011. الأمر الذي ساهم خفض تكاليف الإنتاج وتغطية احتياجات السوق من هذا المنتج الضروري. وبفضل هذا الاستثمار استطاعت المؤسسة تصدير ما

يتجاوز 900 000 طن من السكر سنويا . كما قامت بعد إنشاء مديرية مشاريع البحث والتطوير بإجراء ابتكارات وتحسينات كثيرة على مستوى العمليات الإنتاجية (أنظر العنصر 4.3)، ساهمت في تقليل تكاليف الإنتاج ورفع الطاقة الإنتاجية للزيوت النباتية والسكر.

ب. ميزة التمييز: وضعت المؤسسة إستراتيجية للتمييز، تسعى من خلالها إلى مجموعة من الأهداف التي أوكلت مهمة تنفيذها بالدرجة الأولى إلى مديرية التسويق ومديرية مشاريع البحث والتطوير هي: (Aimene, 2018)

- التحسين المستمر لتشكيلة المنتجات الحالية، وتطوير منتجات جديدة تضاف إليها.
- إرضاء العميل وتحقيق ولاءه للمؤسسة ومنتجاتها، وتحقيق القبول لديه ولدى المستهلك النهائي فيما يخص المنتجات الجديدة للمؤسسة؛
- إدارة علامات منتجات المؤسسة بالصيغة التي تحفظ سمعة وصورة متميزة للمؤسسة ولمنتجاتها لدى العملاء والمستهلكين؛
- تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين من خلال إظهار المزايا الموجودة في المنتجات عبر عمليات البيع، الإعلان والترويج؛
- التحديث المستمر للآلات، واستخدام أحدث التكنولوجيا من أجل زيادة حجم الإنتاج ورفع مستوى الجودة؛
- الحفاظ على المستوى التنافسي للأسعار في السوق.

3.3. أهم الإدارات المكرسة للابتكار في مؤسسة سفيتال

أ. مديرية مشاريع البحث والتطوير: تم استحداثها في سنة 2009، ويشغل هذه المديرية 17 مهندس في الكيمياء الصناعية، الأوتوماتيزم، الإلكترونيات والكيمياء، والبيولوجيا. بالإضافة إلى دورها العادي المتمثل في تطوير المنتجات، العمليات، التعبئة وتسيير المشاريع. تقوم هذه المديرية بالمهمة إستراتيجية تتمثل في تطوير ابتكارات جديدة، مراجعة بيانات السوق وتنظيم البحوث للتعرف على الميولات والاتجاهات الحالية والمستقبلية، تحسين العمليات الصناعية وتقوية الشراكة مع الزبائن والموردين.

ب. مديرية التسويق: تعد مديرية التسويق من أهم المديريات بالمؤسسة، حيث أوكل إليها القيام بالعديد من الأدوار الإستراتيجية في المؤسسة إضافة إلى دورها العادي الذي يتمثل في: (Aimene, 2018)

- التخطيط والقيام بعمليات الترويج لمنتجات المؤسسة؛
 - المراقبة اليومية لعلامات منتجات المؤسسة في السوق ومراقبة الأسواق التي يتم فيها وضع منتجاتهم؛
 - القيام بدراسة الجدوى فيما يخص تحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة؛
 - القيام باليقظة التسويقية وتحليل المنافسة؛
 - القيام ببحوث التسويق والتعاقد مع المراكز البحثية الخارجية.
- يتمثل دورها الاستراتيجي في:

- تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالعلامة؛
- تطوير المنتجات الحالية وإطلاق منتجات جديدة؛
- الوصول إلى أكبر إشباع ممكن لرغبات المستهلكين؛
- تطوير إستراتيجية التسويق وضمان تنفيذها تحت إشراف الإدارة؛
- العمل على الحفاظ إلى درجة المطابقة بين خصائص المنتج ومواصفات إدارة السلامة الغذائية ISO22000 وأنظمة الإدارة المدججة (ISO9001، ISO14001، OHSAS 18001) التي تبنتها المؤسسة منذ شهر ماي 2011. ويسهر على تنفيذ هذه الأنشطة فريق عمل متكامل يتكون من 15 إطار متخصص في التسويق.

4.3. مساهمة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة:

أ. الابتكار في العمليات: من أهم المشاريع الابتكارية في مجال العمليات التي تم إنجازها من قبل مديرية مشاريع البحث والتطوير بالمؤسسة ما يلي: (Cevital, 2017)

- الانتقال من التكرير الكيميائي إلى التكرير الإنزيمي: في 2006 تم الانتقال من تكرير الزيت (عملية إزالة الصمغ من على الزيت الخام) باستعمال المواد الكيميائية التي تتسبب في أضرار على صحة العاملين وإمكانية حدوث انفجار، إلى عملية التكرير باستخدام المعالجة الأنزيمية باستعمال المياه. وتتم معالجة مياه المستعملة في عملية التكرير قبل إجلائها خارج المؤسسة مع مياه الصرف الصحي، وذلك لتفادي وقوع أي أضرار بيئية.

- الانتقال من نظام الهدرجة إلى نظام الأسترة البيئية: كان ذلك في 2007، ساهم هذا الانتقال بدرجة كبيرة في التقليل من الملوثات البيئية للمؤسسة، والهدف الأول الذي تسعى المؤسسة إلى بلوغه من وراء عملية الانتقال هذه هو تحقيق الاستدامة البيئية للمؤسسة من خلال تقليل الملوثات الكيماوية، وتقليل هدر المياه، بالإضافة إلى إتباع شروط الصحة والسلامة المهنية من خلال عدم تعريض القائمين بالعملية الإنتاجية للمواد الكيماوية المضرة بالصحة.

- أنرتة (Inertage) صناديق تخزين الزيوت الجاهزة: تمت هذه العملية في 2009، والغرض منها هو تغيير الجو التفاعلي الموجود داخل صناديق تخزين الزيوت الجاهزة (حيث يسمح التفاعل الجوي داخل هذه الصناديق بتكوين مواد مؤكسدة، ومواد قابلة للاشتعال أو الانفجار) واستبداله بخليط خامل من غاز (النيتروجين، ZOT، ثاني أكسيد الكربون Co2، الأرجون Aragon)، والذي لا يسمح إطلاقا بحدوث أي التأكسد أو الانفجار.

قامت مديرية مشاريع البحث والتطوير في 2010 بما يلي:

- تركيب غرفة ساخنة لإذابة المواد الدهنية الداخلة في صناعة المرغرين.
- تركيب مجمع تحت اسم "يورك York" من أجل تصفية الزيوت النباتية بجودة عالية.
- ترقية حظيرة مكيفة، تم تخصيصها لتخزين الزيوت المكررة، مجهزة بكل المستلزمات الضرورية للمحافظة على سلامة المكونات.
- تركيب مجمع تبريد تحت اسم "كلوجر Clouger" من أجل تكييف الزيوت النباتية والحفاظ على جودتها.

ب. الابتكار في المنتجات: من أهم ابتكارات المؤسسة في مجال المنتجات: (Cevital, 2017)

- إطلاق زيت بعلمة فلوريال Fleurial في 2006، ويتميز بالخصائص التالية: يتكون من عباد الشمس بنسبة 100٪ غني طبيعيا في فيتامين "هـ" (E)، "أ" و "د"، والأحماض الدهنية الأساسية الضرورية في عملية الامتصاص، لا يدر أية كمية من الكولسترول في الدم. أضيف له في 2015 نسبة من الأحماض الدهنية (أوميغا 6،3،9) التي تساعد في الوقاية من مرض السكري، ارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب والدماغ. -في 2007 تمت إزالة الدهون غير المشبعة (استبدال الزيوت الهيدروجينية) من جميع تشكيلة منتجات سيفيتال وتعويضها بزيت الصويا المهدرج الذي يحافظ على جودة وطراوة الأغذية.

- تطوير زيت فريدور Fridor المخصص للقلبي يمكن إعادة استعماله 10 مرات في 2010.

- وضع منتج جديد مرغرين الطاولة بعلمة "إيليو" في 2010، بكتلة وزنها 500 غرام في علبة بلاستيكية، وبكتلة وزنها 250 غرام في غلاف ورقي. تم تعويضها في 2018 بمنتج جديد مرغرين الطاولة بعلمة "فلوريال" مخصصة للطبخ والطلاي وصناعة الحلويات، وغني بالفيتامينات.

- وضع منتج جديد مرغرين لتوريق الحلويات بعلمة "الباريسية" مخصصة لصناعة الحلويات في صفائح كتلتها 250 و500 غرام.

- إضافة بعض النكهات إلى المشروبات بعلمة "تشيينا": نكهة اليوسفي، مزيج الفواكه، برتقال مع خوخ، الليمون وذلك في 2012. وإضافة نكهة الأناناس وبرتقال مع مشمش في 2013، البرتقال والمانجو في 2014، نكهة الفواكه الحمراء في 2017 (بالإضافة إلى النكهة تم دمج مركز وعصيدة الفواكه الطبيعية بنسبة 12٪).

- إطلاق منتج السكر البني الذي يتكون 100٪ من سكر القصب في كيس كتلته 1 كلغ مخصص للحلويات في 2016، وفي علبة قطع سكر بكتلة 750 غ خاص بتحليه وتعطير المشروبات الساخنة في نهاية 2018. لتطوير تركيبة المنتجات الدهنية تجري الأبحاث حول إضافة مضادات الأكسدة التي يتم استخراجها من النباتات والأعشاب الصحراوية.

يوجد على مستوى مديرية مشاريع البحث والتطوير ما يفوق 20 مشروع ابتكار وتطوير منتجات جديدة جاهزة تماما في انتظار الأمر من مدير المؤسسة لإطلاقها في السوق. ويرجع السبب في تباطؤ إطلاقها إلى عدم نمو السوق الجزائرية بسرعة، حيث تقتصر المنافسة في الغالب على زيادة الحصة السوقية من ناحية رفع حجم المبيعات دون التركيز على عملية تطوير منتجات جديدة وإطلاقها في السوق، كما أن المستهلك الجزائري غير ذواق بالدرجة التي تتطلب من المؤسسة تجديد تشكيلة منتجات جديدة من حين لآخر، حيث أنه يتقبل ما يعرض عليه في الغالب دون أن يعارض أو يبادر هو الآخر في تقديم أفكار جديدة. (Hedjal, 2018)

ت. الابتكار في التعبئة والتغليف: من أهم الابتكارات التي تم إنجازها في 2010 على مستوى مديرية مشاريع البحث والتطوير في هذا المجال. (Cevital, 2017):

-تركيب خط جديد لتعبئة قارورات الزيت "خط سيبا" Ligne SIPA خاص بتعبئة قارورات الزيت من حجم 5 لتر بطاقة تقدر بـ 5000 قارورة/اليوم، وتعبئة قارورات بحجم عشرة (10) لتر، بطاقة 3500 قارورة/اليوم.

- تطوير شكل جديد لقارورة الزيت بعلامة "فريدور Fridor" بسعة 4 لتر باسم "بوكسي Boxée" (الخاص للقلبي) بطريقة تسهل الاستعمال.

- تطوير عبوة خاصة بالزيوت التي يتم بيعها للجيش الشعبي الوطني دون غيره من العملاء، تم تلوينها باللون الأخضر الداكن الذي يرمز للجيش.

في 2011 تمت العمليات التالية:

- حل مشكل صعوبة فتح قارورة الماء بعلامة "لالا خديجة" ذات السعة 0.5 لتر و 1.5 لتر؛ وذلك استجابة لانتقادات المستهلكين، كما تم خلال هذه العملية التقليل من طول سدادة القارورات والإنقاص من كمية المواد البلاستيكية المرنة المكونة لها، وتعويضها بمواد بلاستيكية أكثر قساوة وأقل كلفة.

- التقليل من تكلفة التعبئة والتغليف للكيلوغرام kg1 من السكر (بعد الاحتجاجات التي اندلعت في شهر جانفي 2011 بسبب ارتفاع أسعار المواد الغذائية الأساسية في السوق). تم الإنقاص من طول الهامش المخصص لغلق كيس السكر من 30 ملم إلى 15 ملم، والذي يعني الإنقاص من الغلاف المخصص للكيس الواحد من 290 ملم إلى 275 ملم، هذه العملية توفر مقدار تغليف كيس واحد من كل عملية تغليف 19 كيس من السكر. إضافة إلى ذلك فقد تم استبدال المساحة الملونة بالأبيض (في مركز الكيس) بمساحة شفافة ليبقى لون السكر هو الذي يعكس البياض الموجود في تلك المنطقة بدلا من تلوينها.

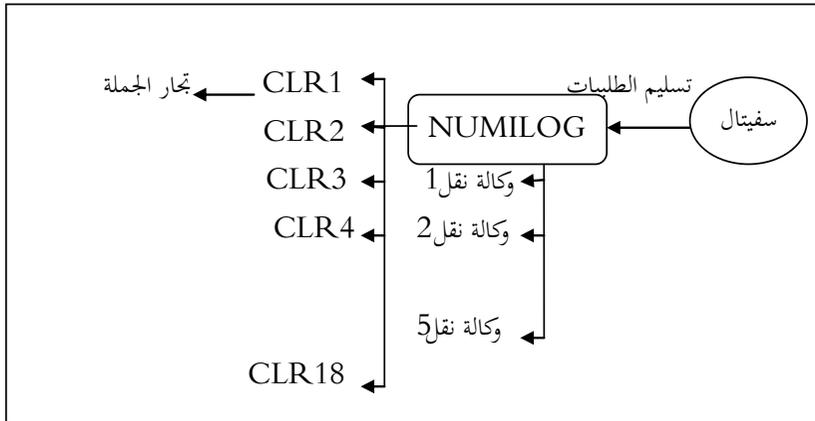
- وضع عبوة جديدة للسكر الأبيض في 2015 بكتلة 1كغ بقفل يسهل عملية الاستعمال، وعبوة مخصصة للسكر البني بكتلة 750 غ في نهاية 2018.

ث. الابتكار في التنظيم: من أبرز ما قامت به المؤسسة في مجال التنظيم ما يلي: (Hedjal, 2018)

- تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد: في 2013 قامت جامعة الشركة "Cevital corporate university" الخاصة بالمجمع بتكوين كل إطارات مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية (400 إطار) على استيعاب وتطبيق "نظام إدارة سلاسل التوريد" الذي يسمح باستخدام كل إمكانية متاحة لتحقيق أقصى قدر من الأرباح وتخفيض التكاليف أدنى ما يمكن على طول سلسلة القيمة التي تبدأ بوصول المواد الأولية للمصنع إلى غاية خروج المنتجات النهائية منه، وتنظيم العمليات وزيادة موثوقية التسليم، وذلك لتحقيق تجربة واقعية لا مثيل لها في الجزائر في مجال إدارة سلاسل التوريد وتحقيق التميز في الإدارة الفعالة لموارد المؤسسة وفي خفض التكاليف.

- تطبيق نظام مراكز الإمداد الجهوية CLR: من أجل سيرورة إدارة سلاسل التوريد بكفاءة وتخفيض تكاليف التوزيع أدنى ما يمكن تم إلغاء جميع الوكلاء المعتمدين للمؤسسة المتواجدين في مختلف مناطق الوطن والمخازن الجهوية، وتعويضهم بشركة Numilog (فرع من المجمع) التي تقدم خدمة كاملة تتكيف مع جميع عناصر سلسلة التوريد والعمليات اللوجستية، وذلك منذ شهر جانفي 2013، ويمكن توضيح سيرورة العملية في الشكل التالي:

الشكل 02: "تطبيق نظام مراكز الإمداد الجهوية"



المصدر: (Zaidi, 2018)

تقوم مؤسسة Numilog باستلام كل الطلبات من المركب وتوزيعها انطلاقا من منصتيها المتواجدين في كل من ولايتي البويرة ووهران إلى مراكزها الجهوية CLR centre de logistique régionale التي يبلغ عددها 18 مركز متواجدة على مستوى الوطن، على أن تتم عملية الرقابة من طرف خمسة (05) وكالات نقل متواجدة في بجاية (المركب الصناعي)، سطيف، قسنطينة، الجزائر، وهران. يمثل الجدول التالي تطور كمية المنتجات المباعة قبل وبعد تطبيق هذا النظام:

الجدول 01: "تطور كميات المنتجات المباعة بالطن قبل وبعد نظام CLR الجديد"

المنتج	2012	2016
مشروبات	364 572	455 715
زيوت	409 728.5	493 650
سمن	62 129	49 2 703.2
سكر	1 160 199	1 400 133
المجموع	2 035 589.5	2 132 468.2

المصدر: (Cevital, 2018) .

الزيادة في كمية المبيعات هي العامل الرئيسي في ارتفاع رقم الأعمال الشركة، حيث وصل الفرق الإجمالي في رقم أعمال هذه المنتجات ما بين 2012 و 2016 إلى 31٪. (Zaidi, 2018) تسعى المؤسسة من خلال إطلاق نظام CLR إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تغطية السوق الوطنية؛
- تحقيق رضا العملاء؛
- تخفيض تكاليف النقل؛

- تخفيض تكاليف التسليم؛

- تخفيض تكاليف التخزين؛

- زيادة حجم المبيعات.

ج. الابتكار في التسويق: من أهم الأفكار المبتكرة التي طبقتها المؤسسة في مجال التسويق: (Aimene, 2018)

- إرسال قافلة تجوب معظم مدن البلاد في 2012، مكونة من مجموعة من أطباء القلب، أطباء الأطفال وخبراء في التغذية، مهمتها تقديم النصائح للوقائية من الأمراض القلب وانسداد الأوعية الدموية، التي تعتبر السبب الأول في زيادة الوفيات في الجزائر، مع عرض فوائد منتج فلوريال Fleurial الزيت النباتي المصنوع وفقا للمعايير العالمية، والذي يتكون 100% من عباد الشمس، وخالي 100% من الكولسترول.

- إعداد مسابقة طبخ تلفزيونية "ماستر شيف" تبث على قناة الشروق كل شهر رمضان منذ 2016، يتم الطبخ باستخدام منتجات المؤسسة كعنصر أساسي.

- وضع قرى صيفية "دورة الصيف مع سفيتال" في 2016، تموقت في عدة شواطئ من الساحل الجزائري (سكيكدة، بجاية، وهران، تلمسان) تضمنت أنشطة وحفلات وألعاب مائية ومسابقات وسينما على الهواء الطلق.

a- تنظيم تحد يخص الموزعين وتجار الجملة من 23 فيفري إلى 08 أبريل 2017، غرضه تحقيق أهداف المبيعات لعلامة العصور تشينا. في نهاية التحدي تم اختيار موزعين وتجار الجملة الذين حققوا أكبر حجم للمبيعات من كل منطقة (وسط، شرق، وغرب. 12 في المجموع). كوفى الفائزون برحلة إلى المملكة المتحدة لحضور المباراة النهائية للموسم ما بين Leicester city وBournemouth، وتم تغطية هذا الحدث من طرف صحيفة الهداف الجزائرية (cevital, 2018).

- تنشيط الدخول الاجتماعي للسنة الدراسية 2017-2018 تحت عنوان "العودة إلى المدرسة لماتينا" تم بتقديم برامج ترفيهية للأطفال في 62 مدرسة ابتدائية عبر 7 ولايات، تم من خلالها التعريف بمنتج مرغرين "ماتينا" المخصصة للإفطار وتقديم العديد من الهدايا للأطفال (Cevital, 2018).

- عرض منتجات المؤسسة في مختلف المعارض الوطنية والدولية، أبرزها معرض الجلفود gulfood الدولي، أكبر موعد للقطاع التجاري الغذائي في العالم الذي ينعقد كل سنة في مدينة دبي بالأمارات العربية المتحدة، ويجمع الجهات الفاعلة، المنتجين والمشتريين في القطاعين الزراعي والغذائي في العالم، كانت سفيتال للصناعة الغذائية هي الراعي الفضي للطبعة 22 و23 و24 من المعرض خلال السنوات 2017، 2018 و2019. (Cevital, 2019)

الخاتمة:

على ضوء ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن الابتكار أهم وسيلة تضمن استمرار المؤسسة الاقتصادية في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة تكمن في كيفية خلق العميل وفي القدرة على المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، ويلعب الابتكار دورا مهما في ذلك من خلال البحث عن الفرص التسويقية الجديدة وتحويل التهديدات إلى فرص وأسواق جديدة، واكتشاف الحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة لمنتجات الحالية. وهو ما يحقق مزايا تنافسية جديدة ويحسن المزايا القائمة. ولم يعد الابتكار يقتصر على التطوير في المنتج أو العمليات، بل أصبح يركز على العناصر الفنية والتنظيمية التي تحقق تميز المؤسسات من ناحية الأداء الوظيفي والتحكم في التكاليف.

ومن أهم النتائج التي وصلنا إليها من خلال عرض تجربة سفيثال للصناعات الغذائية ما يلي:

- لا يقتصر تبني الابتكار في المؤسسة على تحسين العملية الإنتاجية وإجراء تعديلات على المنتجات الحالية، بل يتعدى الأمر إلى إطلاق منتجات جديدة تماما تمت إضافتها إلى تشكيلة المنتجات الموجودة مثل مرغرين التوريق والسكر البني المخصصين لصناعة الحلويات. بالإضافة إلى الابتكار في التنظيم والتوزيع والتسويق والتعبئة والتغليف. وهو ما ينفى صحة الفرضية الأولى.

- لقد ساهم الابتكار في مجال العمليات في تسهيل العملية الإنتاجية وزيادة طاقة الإنتاج، التي ساعدت على الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومن ثم تحقيق ميزة التكلفة لكل من منتج الزيت والسكر.

يهدف الابتكار في المؤسسة إلى تحقيق ميزة التكلفة كذلك من خلال تبني نظام إدارة سلاسل التوريد ونظام مراكز الإمداد الجهوية CLR في مجال الإمداد والتوزيع، اللذان قللا حجم التكاليف إلى حددها الأدنى على طول سلسلة القيمة للأنشطة المؤسسة. كما ساهمت جهود الابتكار في مجال المنتج في دعم ميزة التمييز من خلال الاستثمار في الحفاظ على جودة المكونات أثناء التخزين، والتحسين المستمر لجودة المنتجات (تطوير الزيوت الغذائية ومرغرين غنية بالفيتامينات والزيوت خاصة بالقلبي)، وتنوع تشكيلة المنتجات (مرغرين التوريق والسكر البني الموجهين لصناعة الحلويات، المشروبات المبردة بمختلف النكهات...)، وتطوير تعبئة للمنتجات تناسب احتياجات المستهلكين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

وعلى العموم يمكن القول بأن تبني الابتكار من طرف مؤسسة سفيثال ساهم في تحسين مزاياها التنافسية، وأزاح من أمامها العديد من الصعوبات التي تواجه أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وفتح لها الأبواب نحو الأسواق الدولية. فبعد أن كانت الجزائر تستورد الزيت والسكر لتغطي احتياجات السوق الوطنية، أصبحت بفضل مؤسسة سفيثال للصناعات الغذائية بلدا مصدرا لهما منذ سنة 2009 إلى غاية اليوم.

قائمة المراجع :

- فريد النجار. (2000). المنافسة والترويج التطبيقي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- Aimene, A. (2018, Juin 28). Chef de projets marketing, Cevital Agro-Industrie. (A. Hamdi, Intervieweur)
- Blondel, D. (2010). *Innovation et Bien-être: Une relation Equivoque*. Paris: Publibook Edition.
- Cadix, A., & Pointet, J. M. (2002). *Le management à l'épreuve des Changements Technologiques: Impacts sur la Société et les Organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Cevital. (2017). *Innovation pakagine, Document cevital, direction RDP*.
- Cevital. (2017). *Innovation processus, Document cevital, Direction RDP*.
- Cevital. (2018). *Cevital Agro-Industrie Honore ses Partenaires*. Récupéré sur Cevital (2018), Cevital Agro <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/actualites/cevital-agro-industrie-honore-ses-partenaires-a53>.
- Cevital. (2019). *Cevital agro- industrieau gulffood 2019*. Récupéré sur <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/evenements/cevital-agro-industrie-au-gulffood-2019-a96>.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2007). *Innovationsmanagement, München, 6.* " Franz Vahlen GmbH.
- Hedjal, S. (2018, juin 27). Directeur Recherche & Developement Projects, Cevital Agro-Industrie. (A. Hamdi, Intervieweur)
- Mohr, J. J., & Sarin, S. (2008). Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 85-96.
- Norman, D. A., & Verganti, R. (2012). Incremental and radical innovation: Design research versus technology and meaning change. *Design Issues*, 30. Retrieved from http://www.jnd.org/dn.mss/incremental_and_radi.html
- OCDE. (1991). *The Nature of Innovation and the Evolution of the Productive System. Technology and Productivity - The Challenge for Economic Policy*, Ocde, Paris.
- Olson, E. M., Orville, C., Walker, J., & Robert, W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of marketing*, 59(1), 48-62.
- Oslo Manuel. (2005). *Guidelines for Collecting and Intrepreting Innovation Data, OCDE, Paris*.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in Innovation Management. A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance, Deutsche Nationalbibliothek, Germany*.
- Zaidi, S. (2018, Juin 27). Directeur de service Planification et distribution. Cevital Agro-indestrie. (A. Hamdi, Intervieweur)