

غرفة تجارة وصناعة الكويت
KUWAIT CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY

ترجمة وتلخيص التقرير الصادر عن منتدى الاقتصادي العالمي

"تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال ابتكار نموذج الأعمال الرقمي"

2024

يؤكد التقرير علي أهمية تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال ابتكار نماذج الأعمال الرقمية ودمج التقنيات الرقمية المتقدمة، وإعادة تقييم العمليات التجارية الحالية، والتعاون مع مختلف أصحاب المصالح مثل المشاركين في سلسلة التوريد، ومنظمات التمويل، والحكومات. هذا التحول يمكّن الشركات الصغيرة والمتوسطة من دعم التنافسية والوصول إلى سلاسل التوريد العالمية بشكل أكثر فاعلية. كما يناقش التقرير بعض العوامل والتحديات التي قد تمثل ضغطاً علي المشروعات الصغيرة وقدرتها علي الابتكار مثل التوترات الجيوسياسية والتقنيات الناشئة.

المخلص التنفيذي

تتيح التقنيات الناشئة الفرص لشركات التصنيع ليس فقط تحسين الكفاءة وتحقيق أهداف الاستدامة، بل أيضاً ابتكار نماذج أعمال جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات، مما يمكّن النمو الاقتصادي والاجتماعي. من خلال اعتماد الابتكار في نماذج الأعمال الرقمية - الذي يجمع بين التحول الرقمي وإعادة تصميم نموذج الأعمال - لاستكشاف منتجات وخدمات وأسواق جديدة وشرائح مختلفة، يمكن للشركات الصناعية تجديد أعمالها وابتكار أعمال وبالتالي تحقيق النجاح على المدى الطويل في بيئة التصنيع العالمية المتغيرة.

فعلي سبيل المثال ، يتمتع قطاع التصنيع في البرازيل، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة، بإمكانية كبيرة للاستفادة من تبني نماذج أعمال رقمية لتعزيز موقعه على الصعيدين المحلي والدولي. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات قائمة في مجال اعتماد التكنولوجيا وتطوير نماذج الأعمال، خاصة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويتطلب ابتكار نماذج الأعمال الرقمية في التصنيع digital business model innovation

in manufacturing زيادة الاستثمارات والتخطيط الدقيق وأخذ بعض العوامل في عين الاعتبار مثل التحولات الثقافية التنظيمية، وتطوير المهارات، والتغيرات التشغيلية، واختبار التكنولوجيا. إن اتباع نهج منظم يشمل وجهات نظر متعددة الأطراف، بما في ذلك المشاركين في سلسلة التوريد، والمنظمات الممولة، والحكومة، أمر بالغ الأهمية لتوجيه الشركات، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في ظل تعقيدات الابتكار في نماذج الأعمال الرقمية.

مقدمة

❖ زيادة الاضطرابات في سلاسل القيمة العالمية تعتبر فرصة للدول لإعادة تشكيل وتحديث قطاعاتها الصناعية.

تسببت عدة تحديات، مثل التوترات الجيوسياسية، وتغيرات عادات المستهلكين، والتضخم، ومدي توافر مدخلات الإنتاج، ونقص المهارات، وتغير المناخ، وتحول الطاقة، في مزيد من الضغوط على سلاسل القيمة العالمية. تؤدي هذه العوامل والتحديات إلى تحول جذري في بيئة الأعمال، مما يتطلب من قادة التصنيع تجاوز فكرة تحسين عمليات التشغيل فقط بل يجب إعادة تقييم سلاسل القيمة العالمية ونماذج التشغيل والأعمال لديها من أجل اعتماد نهج أكثر ابتكارًا واستدامة وشمولية وبالتالي خلق قيمة تعود بالنفع على العملاء والعمال والمجتمع والبيئة.¹

ووفقًا للورقة البيضاء الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي 2023 بعنوان "إعادة تعريف سلاسل القيمة العالمية للمستقبل"، فإن التحولات في تكوينات سلاسل القيمة العالمية تسودها خمسة اتجاهات رئيسية، ملخصة في الجدول التالي :

¹ تنويه : تؤكد غرفة تجارة وصناعة الكويت امتثالها لواجبات حماية حقوق الملكية الفكرية واحترامها في كافة أعمالها ومنشوراتها ؛ ومن منطلق حرصها على تعميم الفائدة على منتسبيها والمهتمين تلتزم الغرفة عند نشر أو تلخيص أي تقارير متخصصة أو أجزاء منها بذكر مصدرها وكافة التفاصيل التي تمكن الراغبين بالرجوع الى الأصل.

جدول 1 الاتجاهات نحو إعادة تشكيل سلاسل القيمة العالمية

الوصف	الاتجاه
تتجه سلاسل القيمة العالمية نحو سلاسل قيمة متصلة عالمياً لكنها محلية ، مع الاعتماد على مزودين وعملاء محليين أكثر .	من سلاسل القيمة العالمية إلى سلاسل قيمة محلية متعددة مترابطة عالمياً.
مع لامركزية الإنتاج وإعادة تشكيل سلاسل القيمة، ستصبح الأئمة والتحليلات المتقدمة أمراً طبيعياً، مما يساعد على التحكم في الضغوط التضخمية وزيادة وضوح الرؤية والمرونة، وتقليل تكاليف العمالة.	من "القيام" بالتحول الرقمي إلى "الوجود" الرقمي عبر العمليات المترابطة From "doing" digital to "being" digital across end-to-end operations
في هذا السياق، سيكون من الصعب تحقيق اقتصادات الحجم المستندة إلى خفض التكاليف، مما يتطلب من المنظمات تحديد طرق إضافية للحصول على ميزة تنافسية. سيكون الفارق الرئيسي هو اقتصاديات المهارة، حيث تتطلب التقنيات الجديدة تطوير مهارات القوى العاملة وانضمام المهارات والمواهب الجديدة إلى القطاع.	من اقتصاديات الحجم إلى اقتصاديات المهارة.
انفقال قادة سلاسل الإمداد من مجرد الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية إلى تضمين الاستدامة في جوهر عملياتهم من البداية إلى النهاية.	من الامتثال التنظيمي إلى الابتكار في الاستدامة.
يسعى العملاء للحصول على منتجات وخدمات مبتكرة ترتبط بزيادة الشفافية والاستدامة. نتيجة لذلك، ستواجه سلاسل القيمة قرارات تتعلق بالتوازن بين التكلفة والأداء والمرونة والاستدام	من الاعتماد على التكلفة إلى الاعتماد على قيمة العميل.

المصدر : World Economic Forum. (2023). A Global Rewiring: Redefining Global Value Chains

for the Future.

وعلى مستوى العالم، يُعتبر التكيف مع الاتجاهات الجديدة التي تؤثر على التصنيع وسلاسل القيمة أمراً هاماً

لتحقيق الرخاء الاقتصادي والاجتماعي. وبينما يعيد قادة التصنيع تشكيل سلاسل القيمة الخاصة بهم، ويعززون

الاستثمار في سلاسل الإمداد المحلية المتعددة، تمتلك دول مختلفة القدرة على تعزيز موقعها كقادة عالميين في التصنيع وبالتالي يصبحوا مراكز تصنيع جديدة. تقوم الاقتصادات الكبرى بالفعل بتقوية نظم الإنتاج المحلية وسياساتها الصناعية لبناء المرونة وجذب الاستثمارات مع الحفاظ على أدوارها الحيوية ضمن الاقتصاد العالمي. بينما يولد القطاع الصناعي قيمة أعلى مقارنةً بالقطاعات الأخرى مثل الزراعة وتجارة التجزئة، لا يزال القطاع الصناعي في البرازيل، وخاصةً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مراحل مبكرة من اعتماد التكنولوجيا وتطوير نماذج الأعمال. وقد أدى ذلك إلى توقف نمو عدد الشركات الصناعية خلال الفترة 2010 – 2020 ، بالإضافة إلى ذلك، انخفض نصيب القطاع من الناتج المحلي الإجمالي بمقدار الثلث على مدار 30 عامًا ليصل إلى 11% في عام 2022.

يعتمد دور دولة مثل البرازيل في مجال التصنيع العالمي بشكل كبير على قدرتها على استغلال التكنولوجيا لقيادة أنظمة الإنتاج الحديثة والمبتكرة والانتقال إلى سلع ومنتجات ذات قيمة مضافة أعلى. في الواقع، تتقدم البرازيل في النشاط الخاص neo-industrialization agenda²، مع تركيز ملحوظ على مبادرات الرقمنة وخفض الكربون لزيادة الإنتاجية والتنافسية العالمية. كما أن هناك جهود مركزة ومنسقة لدعم وتحديث الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع الاعتراف بمساهماتها الكبيرة في زيادة معدلات نمو إجمالي التشغيل والإنتاج الصناعي.

²يشير مفهوم "النيلويرالية الصناعية" إلى تحديث وتنشيط القطاعات الصناعية من خلال دمج التقنيات المتقدمة والممارسات المستدامة. يهدف هذا النهج إلى معالجة تحديات التصنيع والتكيف مع المشهد الاقتصادي العالمي الحالي. على سبيل المثال، أطلقت البرازيل مؤخرًا أجندة النيلويرالية صناعية تحت قيادة نائب الرئيس جيرالدو ألكمين. تركز هذه الأجندة على مجالات مختلفة.

1- ابتكار نموذج الأعمال الرقمية في التصنيع، يمكن المصنعين من ضمان الاستمرارية والنمو من خلال إعادة تصميم نماذج أعمالهم بالاعتماد علي الاتجاهات والتقنيات الجديدة.

يشير التقرير إلي إمكانية الوصول إلي نموذج الأعمال الرقمية من خلال بعض الخطوات المتمثلة في الآتي :

1- تحويل المعلومات الرقمية، الرقمنة، واستخراج البيانات:

- التحويل الرقمي: يشير إلى عملية تحويل المعلومات إلى شكل رقمي.
- الرقمنة: تتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير نموذج الأعمال وتوفير فرص جديدة للإيرادات وإنتاج القيمة.
- استخراج قيمة البيانات: يتطلب تحليل البيانات بدقة والوصول الي سياسات واستراتيجيات قابلة للتنفيذ وهو أمر حاسم لابتكار نماذج الأعمال الرقمية.

2- نضوج الثقافة التنظيمية:

- تساعد عملية الحوسبة المستمرة، ودمج الأنظمة، وتوحيد البيانات على نضوج الثقافة داخل المنظمة باتجاه الاستخدام الفعال لأنظمة المعلومات. وتلعب التقارير دوراً هاماً في تلخيص وتجميع تلك البيانات.

3- عملية ابتكار نموذج الأعمال الرقمية:

- يتطلب ابتكار نموذج الأعمال الرقمية إجراءات وعمليات تعتمد على البيانات. يشمل هذا علي عمليات التحسين والتطوير المستمرة ، والتحويل الرقمي، والرقمنة، واستخراج قيمة البيانات، مما يؤدي في النهاية إلى ابتكار نموذج الأعمال الرقمية.

4- تحسين العمليات المستمر

- يتضمن تنظيم العمليات، وتحسين الموارد، وتجنب الهدر، والقضاء على الأنشطة غير الضرورية ، وبالتالي رفع مستوى المؤسسة إلى مستوى جديد من الجودة والقدرة على التكيف والربحية.

5- تطور ونمو شركات التصنيع

- يسمح اتباع هذا المسار بتطوير شركات التصنيع وتحسن أدائها التجاري مما يساعد على نضوج ثقافتها لتتكيف ويمهد هذا الطريق لابتكار نماذج الأعمال الرقمية، مما يمكن الشركات من إنشاء منتجات وخدمات معقدة، والوصول إلى الأسواق العالمية، وتوليد مصادر جديدة للإيرادات.

2- التحديات الأكثر شيوعاً في ابتكار نماذج الأعمال

إن تطبيق التقنيات الرقمية وابتكار نموذج العمل مهمة متعددة الأبعاد، فإلى جانب الاستثمارات في التقنيات الجديدة، تتطلب العملية تخطيطاً دقيقاً وأخذ عوامل كثيرة في الحسبان مثل التحولات في الثقافة التنظيمية واكتساب المهارات، بالإضافة إلى إشراك كامل الأفراد في المنظمة أو الشركة . لذا، عند البحث عن طريق لتحقيق ابتكار نموذج العمل الرقمي، تواجه الشركات تحديات عديدة، داخلية وخارجية ، وفهم هذه العقبات يفتح طريقاً جديداً للتفكير واستنباط الحلول المناسب. وفيما يلي عرض لجدول (2) الذي يلخص هذه التحديات استناداً إلى مقابلات مع شركات صناعية وكيانات حكومية والأوساط الأكاديمية والجمعيات الصناعية بالإضافة إلى تحليل واسع للمقالات الأكاديمية.

جدول (2)

الفئة	التحدي
الاستراتيجية	• عدم وجود استراتيجية واضحة وخارطة طريق. • نموذج عمل جديد مع اعتبارات بيئية متعددة الأوجه.
الجاهزية السوقية	• الظروف الاقتصادية والمنافسة.
احتياجات الاستثمار	• تكاليف عالية مرتبط. • تحديات مالية. • الوصول إلى التمويل (مثلاً لتبني التكنولوجيا، التدريب) .
الشراكة البيئية	• تحديد شركاء التكنولوجيا المناسبين. • نقص في الشراكات القائمة .
الحكومة	• هيكل تنظيمي غير كافٍ. • عدم وجود عمليات محددة.

• أدوار ومسؤوليات غير واضحة لإنشاء وإدارة مشاريع الابتكار .	
• الصعوبات في جذب والاحتفاظ المواهب اللازمة. • نقص الكفاءات التقنية ذات الصلة. • غياب المهارات الشخصية والقيادية.	المهارات والقدرات
• غياب إشراك أصحاب المصلحة واستراتيجية التواصل. • مقاومة التغيير . • الابتعاد عن المخاطرة. • التركيز على المدى القصير . • تضارب المصالح الداخلية.	الثقافة المؤسسية
• غياب التكنولوجيا المناسبة (مثل السحابة) أو البنية التحتية للطاقة أو اللوجستيا .	البنية التحتية
• الثقة. • حماية البيانات والملكية الفكرية. • المعايير والتنظيم.	الهيكل القانوني
• خصوصية البيانات. • الأمن السيبراني .	الخصوصية والأمان

3- مسار لابتكار نماذج الأعمال الرقمية

عند خلق الابتكار في نماذج الأعمال الرقمية للمنتجات أو الأسواق أو الخدمات الجديدة، تعتبر الأسئلة الإرشادية المدرجة في الجدول (3) ذات أهمية بالغة ،حيث أثبتت فعاليتها في تقديم نقطة انطلاق ومعالجة للتحديات الموضحة من قبل.

جدول (3)

أسئلة توجيهية عند بدء مبادرات ابتكار نماذج الأعمال الرقمية

الموضوع	التساؤل	المنطق
الاستراتيجية	كيف يمكن للشركة أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع تغييرات السوق؟	تحديد السمات الرئيسية اللازمة لتمكين التعاون داخل حدود الشركة وخارجها بالإضافة إلى تعزيز المرونة.
الهيكل	كيف ستتأثر العمليات، من المستويات الأدنى إلى الإدارة العليا؟	توقع التحولات في إعداد العمل والأدوار والمسؤوليات.
العمليات	كيفية تطوير العمليات نتيجة التغييرات في نموذج العمل؟	معرفة تأثير التحول الرقمي المتوقع على عمليات الشركة.
المكافآت	كيف يمكن بناء المشاركة والالتزام طوال فترة التطوير بأكملها؟	تحديد أنسب أساليب الإدارة للتغيير وتلبية احتياجات تطوير المهارات أو إعادة التأهيل.
الأفراد	كيفية بناء فريق لدعم المبادرة؟	تصميم بيئة وثقافة تدعم وتشجع التغيير لتحقيق الأهداف .

المصدر : Adapted from: Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. Management Science, vol. 26, no. 3, pp. 322-341

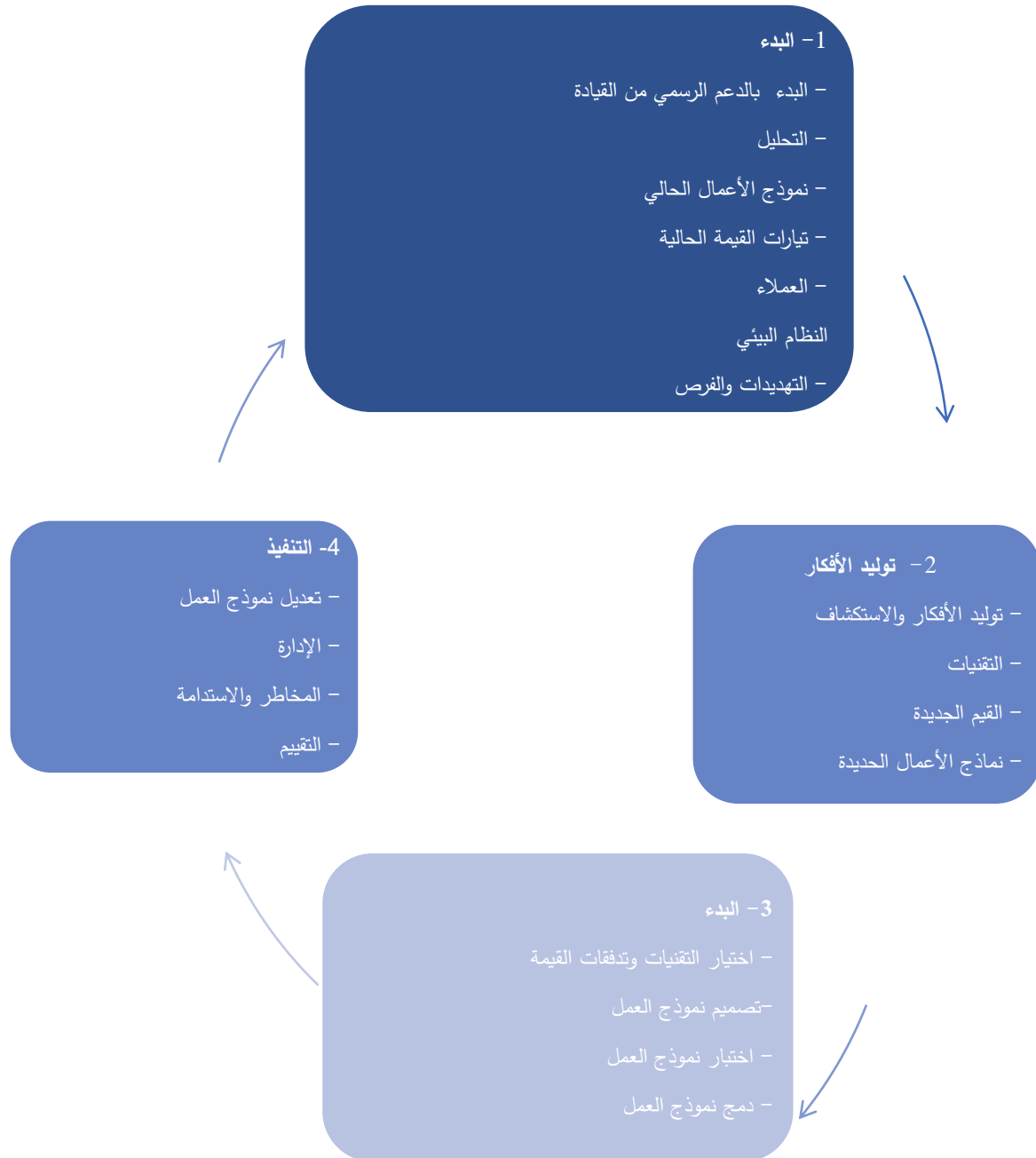
إن الإجابة على هذه الأسئلة تعزز من وضوح الرؤية لتعزيز إمكانيات الابتكار في الأعمال. إن هيكله مثل هذه المبادرات أمر بالغ الأهمية نظراً لمشاركة مختلف الأطراف والحاجة إلى اتخاذ قرارات مستمرة طوال العملية. علاوة على ذلك، يكمن عامل النجاح الحاسم في قدرة الشركة على تطوير خطط عمل جديدة مع الحفاظ على العمليات الحالية وتوليد الإيرادات. ويتطلب ذلك أنشطة متمثلة في الحفاظ على الأعمال الحالية وتعزيزها، واختيار عناصر حيوية معينة بشكل استراتيجي، بما في ذلك المهارات والقدرات والمنتجات والعمليات والأسواق، لاختبارها وتحويل المبادرة إلى واقع.

لا بد من وجود نهجاً لتطوير التخطيط والتنفيذ بشكل فعال حتي يمكن تحقيق التحولات في نماذج الأعمال، ويمكن اتباع بعض الإجراءات والعمليات المنظمة لتكون مرجعاً لما يجب القيام به في كل مرحلة من مراحل

التحولات في نموذج الأعمال. يقدم الشكل 4 نهجاً مبسطاً خطوة بخطوة حتي يكون قابلاً للتطبيق وملائماً للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي تسعى لإعادة ابتكار نموذج أعمالها.

شكل (4)

عملية مبسطة لتنفيذ الابتكار في نماذج الأعمال الرقمية



ف عند البدء initiation ، يعتبر الهدف الرئيسي هو تحديد المشكلة أو نقطة الضعف pain point التي يجب حلها وفرصة خلق نموذج للعمل جديد. يتطلب ذلك فهم أولويات الأعمال الخاصة بالشركة والنظام القائم بين الشركاء والموردين. على سبيل المثال، يجب على الشركات المصنعة أن تفهم هل تضغط المنافسة السعيرية المتزايدة على هوامش ربحها أم لا ، مدي إمكانية دخول أسواق جديدة ، والاستفادة من المنافسة مع منتجين جدد وبالتالي اكتساب خبرة في التعامل مع مشكلات السوق والوصول إلي حلولاً أكثر تقدماً وبأسعار معقولة، وبالتالي فهم احتياجات العملاء وتلبيتها.

في مرحلة توليد الأفكار ideation، الهدف هو إنتاج عدة أفكار لنماذج الأعمال لاستكشاف الإمكانيات التجارية المتعلقة بقيمة العرض وتحديد الوسائل الضرورية للإنتاج والتسليم. مع التركيز النوعي، ستقوم مرحلة الدمج بتمييز أفضل مفاهيم الأعمال ودمج الأفكار لتطوير خطة عمل. في هذه المرحلة، سيكون هناك فهم أعمق للآليات التي تولد القيمة. سيتم اختبار نموذج العمل الذي يشمل العملاء والشركاء والموردين والتحقق من صحته. مع نتائج الاختبارات، سيكون من الممكن تطوير خطة عمل للتنفيذ.

في التنفيذ، يتم تطبيق خطط العمل، ويتم تفعيل نموذج العمل الجديد وبالتالي يجب إجراء أنشطة للمراقبة والمحاذاة، مثل تطوير مهارات جديدة وضبط ممارسات الإدارة لتناسب مع الواقع الجديد. أخيراً، يجب على الجهات المعنية، وخاصة العملاء، تقييم النموذج لتحديد نقاط التعديل والتحسين .

الخاتمة

يمكن للشركات الصناعية استخدام التقنيات الجديدة والتطور الرقمي لتعزيز الكفاءة والمرونة والاستدامة، بالإضافة إلى إعادة التفكير في نماذج الأعمال الحالية واستكشاف أسواق جديدة لتوسيع نطاق عملياتها دولياً. يمكن أن تساعد ابتكارات نماذج الأعمال الرقمية الشركات الصناعية تغيير تفكيرها من البقاء إلى النمو المستدام، والتنافسية، والبقاء فترة طويلة في السوق. وهذا يهيئها لتحقيق النجاح على المدى الطويل في عملية التصنيع الدولية .

يتطلب التصدي لمجموعة واسعة من التحديات التي قد تعيق ابتكار نماذج الأعمال الرقمية:

- تطوير نظام تعاوني بين جميع أطراف عملية التصنيع . وفي هذا النظام، يعمل المصنعون مع الدعم الحكومي لوضع اللوائح والسياسات الصناعية التي تعزز الاستقرار والديناميكية التجارية، مع السعي نحو الاندماج في سلاسل التوريد العالمي.
- تتطلب مثل هذه المبادرات نهجاً شاملاً يتماشى مع مختلف المهام ويضمن المشاركة والالتزام على جميع المستويات. ويتضمن ذلك وضع رؤية واستراتيجية واضحة، وتنفيذ عمليات التطوير بشكل منظم وتدريبى لتوجيه جميع الشركاء سواء داخلياً أوخارجياً. كما أن التركيز على تطوير الأفراد عبر جميع المستويات التنظيمية يعد أمراً بالغ الأهمية، ويشمل ذلك اكتساب مهارات جديدة لتطبيق وتشغيل تقنيات جديدة، وبناء عقليات قادرة علي التفكير بشكل غير تقليدي.
- ولدعم هذا المسار، يجب إيلاء اهتمام خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة، مع الاعتراف بدورها كوسيلة حيوية لخلق فرص العمل والاعتراف بهشاشتها الاقتصادية. يتضمن دعم الشركات الصغيرة

والمتوسطة مساعدتها على توسيع آفاقها بعيداً عن مجرد التفكير في البقاء بل تزويدها بالمعرفة والموارد اللازمة للنمو المستدام على المدى الطويل. فمثلاً تسعى السياسة البرازيلية neo industrialization ، إلى التحول الرقمي في الصناعة لزيادة الإنتاجية، وتعزيز القطاع الصناعي بأكمله في مجالات استراتيجية لدفع النمو الاجتماعي والاقتصادي.

وفي النهاية سوف يواصل مركز التصنيع المتقدم وسلاسل الإمداد التابع للمنتدى الاقتصادي العالمي تعزيز تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة ، وبالتالي مساعدة جميع الشركات سواء كبيرة أو صغيرة من تنفيذ التكنولوجيا بنجاح على نطاق واسع والاستفادة بشكل كبير من نماذج الأعمال الرقمية المبتكرة.