



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة
الصناعية
دراسة حالة : مؤسسة بوراس لبسكته الحلويات ومنتجات
الحمية - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير استراتيجي للمنظمات
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

أ/ قطاف عقبة

فرحات محمد

...../Master-GE/ GSO -GS /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018/2017

الأهداء

إلى كل منجى للعلم

والمعرفة

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد و الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين محمد المصطفى الأمين سيد الأولين
والآخرين وحبیب رب العالمین وعلى آله وصحبه وسلم أجمعين.

وفي البداية أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى استاذي المشرف : قطاف عقبة .
كما أشكر كل من السيد تبرحة ، السيد بوبكر بوراس على مساعدتهما لي
وتزويدي بالمعلومات عن دراسة الحالة مما اصبح البحث أكثر اكتمالا .

شكراً ...

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة الصناعية ، من خلال عملية الجمع لمختلف المعلومات من البيئة الخارجية ، حيث أن هاته المعلومات ستساعد المدراء في المؤسسة في اتخاذ قرارات إستراتيجية فيما يخص منتجاتها سواء من حيث تعديل المنتجات القائمة أو من حيث ابتكار منتجات جديدة لم يكن لها وجود في السوق ، وهذا لغرض حصولها على رضا ، وولاء العملاء ، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مع زيادة ربحيتها .

لقد تم اختبار مدى تواجد عملية الذكاء التنافسي في مؤسسة جزائرية وهي مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية ومدى وجود علاقة بين عملية الذكاء التنافسي وبين تطوير المنتجات في هذه المؤسسة ، حيث تبين أن هذه المؤسسة بحاجة الى فهم أكثر لعملية الذكاء التنافسي رغم انها تستخدمه لكن بطريقة غير ممنهجة، وبالتالي عليها أن تتدارك ذلك بإتخاذ الإجراءات اللازمة لإستخدام هاته العملية بكل جدية وصرامة لما لها من آثار ايجابية على الخطط الاستراتيجية ، وبالتالي على الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

الكلمات الدالة : الذكاء التنافسي ، تطوير المنتجات ، الصناعة الغذائية في الجزائر .

Résumé:

This study aims at clarifying the effective contribution of competitive intelligence to the development of the products of the industrial institution through the collection of various information from the external environment. This information will help managers in making strategic decisions regarding their products either in terms of modifying the existing products or in terms of innovation. New products have not existed in the market, this for the purpose of their satisfaction, customer loyalty, and thus increase the market share of the enterprise with increased profitability.

The presence of the competitive intelligence process at an Algerian institution, the Boras Foundation for Confectionery and Diet Products, and the relationship between competitive intelligence and product development have been tested in this institution. It has been shown that this institution needs a better understanding of the competitive intelligence process, And therefore it has to remedy this by taking the necessary measures to use this process with all seriousness and rigidity because of its positive effects on the strategic plans and therefore on the future goals of the institution.

Keywords: competitive intelligence, product development, food industry in Algeria.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
V	المخلص باللغة العربية
VII	المخلص باللغة الأجنبية
IX	قائمة الجداول
XVII	قائمة الاشكال
XX	قائمة الملاحق
أ - ي	المقدمة
02	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
02	المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي
02	المطلب الأول : البيئة الصناعة
05	المطلب الثاني : الذكاء التنافسي: النشأة، التطور، المفهوم
05	أولا : النشأة والتطور
07	ثانيا : مفهوم الذكاء التنافسي
08	المطلب الثالث : الأهمية الإستراتيجية للذكاء التنافسي
10	المطلب الرابع: مراحل، مصادر، أبعاد الذكاء التنافسي
10	أولا: مراحل عملية الذكاء التنافسي
13	ثانيا: مصادر عملية الذكاء التنافسي
14	ثالثا: أبعاد الذكاء التنافسي
19	المبحث الثاني: تطوير منتجات المؤسسة الصناعية
20	المطلب الأول: ماهية المنتجات (المفهوم، الأصناف، الخصائص، دورة حياة المنتج)
20	أولا: مفهوم المنتج
21	ثانيا: أصناف المنتجات

23	ثالثا: خصائص المنتجات
23	رابعا: دورة حياة المنتج
26	المطلب الثاني: مزيج المنتج
26	أولا : خط المنتجات
27	ثانيا: مزيج المنتج
27	ثالثا : خصائص مزيج المنتج
28	المطلب الثالث: تطوير المنتجات الجديدة
28	أولا: مفهوم المنتجات الجديدة و الإستراتيجية المعتمدة لتطوير المنتجات الجديدة
31	ثانيا : العوامل المؤثرة على ظهور منتجات جديدة
32	ثالثا: معايير إنتاج منتج جديد
32	رابعا: معايير نجاح أو فشل المنتجات الجديدة
33	المطلب الرابع: مراحل وخطوات تطوير المنتجات الجديدة
33	أولا: مرحلة جمع وتوليد الأفكار
33	ثانيا: مرحلة تصفية الأفكار
34	ثالثا: مرحلة الدراسات التفصيلية على الأفكار المختارة
34	رابعا: مرحلة تصميم المنتج الجديد
34	خامسا: مرحلة الاختبار التسويقي
35	سادسا: مرحلة تقديم المنتج النهائي للسوق
35	المبحث الثالث : دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة الصناعية
35	المطلب الأول: احتياجات العميل ودور الذكاء التنافسي
36	المطلب الثاني: دور خبراء الذكاء التنافسي في تطوير المنتج
36	أولا: الاستماع إلى العملاء
36	ثانيا: تحليل أداء المبيعات
37	المطلب الثالث: خطوات الذكاء التنافسي من أجل تطوير منتجات المؤسسة الصناعية
37	أولا: تحليل المنتجات الخاصة بالمنافسين
37	ثانيا: استكشاف قنوات الاتصال
37	ثالثا: تحليل حول عملاء المنافسين

38	رابعا: تحليل حول تحديد الأسعار
39	خلاصة الفصل الأول
41	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية
42	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية
42	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية
42	أولا: لمحة عن المؤسسة
42	ثانيا: الهيكل التنظيمي مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية
44	ثالثا: أهداف المؤسسة
44	المطلب الثاني: منافسي وزبائن مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية
45	المطلب الثالث: تحليل نشاط مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية
45	أولا: تطور الإنتاج بالمؤسسة
46	ثانيا: تطور رقم الأعمال
47	المطلب الرابع: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة
47	المطلب الخامس : المزيج التسويقي مؤسسة بوراس لبسكتة البسكويت ومنتجات الحمية
47	أولا : سياسة المنتج
50	ثانيا : سياسة السعر
51	ثالثا : سياسة التوزيع
51	رابعا : سياسة الاتصال
51	المبحث الثاني: عملية الذكاء التنافسي وتطوير المنتجات في مؤسسة بوراس
52	المطلب الأول: لمحة عامة حول الصناعة الغذائية في الجزائر
52	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية
56	المطلب الثالث: تحليل SWOT لبيئة المؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر
59	المطلب الرابع: مكانة الذكاء التنافسي في مؤسسة بوراس
61	المطلب الخامس: تطوير المنتجات في مؤسسة بوراس
61	أولا: المنتجات الجديدة و المطورة في المؤسسة بوراس
62	ثانيا: نوع تطوير المنتجات الذي قامت به مؤسسة بوراس
62	المبحث الثالث: دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات

	ومنتجات الحمية
62	المطلب الأول: الذكاء التنافسي وتطوير منتجات مؤسسة بوراس
63	المطلب الثاني: معايير قياس نجاح وفشل المنتجات الجديدة في مؤسسة بوراس باستخدام الذكاء التنافسي
65	خلاصة الفصل الثاني
66	خاتمة عامة
71	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	مراحل عملية الذكاء التنافسي	1
	مراحل دورة حياة المنتج	2
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوراس لبسكتة البسكويت ومنتجات الحمية	3
	تطور الانتاج بمؤسسة بوراس خلال (2016- 2017)	4
	تطور رقم الاعمال بمؤسسة بوراس خلال (2016- 2017)	5
	المقارنة بين المواد الاولية الموجهة لصنع المواد الغذائية في الجزائر خلال سنة 2010 و2011	6
	المقارنة بين أسعار المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية الفترة 2010 و 2011	7

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مراحل تطور أنظمة الذكاء التنافسي	
2	معايير قياس نجاح أو فشل المنتجات الجديدة	
3	تطور الإنتاج بمؤسسة بوراس (2016-2017)	
4	تطور رقم الاعمال بمؤسسة بوراس	
5	منتجات مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية	
6	المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية خلال سنة 2010 و2011	
7	أسعار المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية الفترة 2010 و2011	

المقدمة العامة

مقدمة :

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة منها الصناعية في يومنا هذا منافسة شديدة ناتجة عن العولمة التي أسفرت على ظهور أسلحة عديدة تستعملها هاته المؤسسات لحماية كيانها والمحافظة على بقائها في السوق أطول مدة ممكنة، من بين هاته الأسلحة الذكاء التنافسي؛ الذي أصبح من أقوى الأسلحة التي تمد المؤسسة بالقوة لمواجهة منافسيها، فهو يعمل على تزويدها بكل أنواع المعلومات التي تتحول فيما بعد إلى قرارات إستراتيجية تزيد من قوة المركز التنافسي لها، من خلال خلق مزايا تنافسية جديدة، كابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات القائمة والتي تمكنها من منافسة منتجات المؤسسة الأخرى العاملة في نفس القطاع، وهذا من خلال حصول منتجات المؤسسة على قبولا كبيرا لدى العملاء المتطلعين دائما للجديد الذي يلي رغبتهم واحتياجاتهم.

ولذلك بات على كافة المؤسسات الصناعية الوطنية التي تخوض غمار المنافسة في المجال الصناعي أن تستحدث كل عملياتها؛ وذلك بتطبيق أحدث الأساليب والعمليات التي ستمنحها قوة لمواجهة المنافسة الشديدة خاصة منها الأجنبية؛ وإذا أرادت المؤسسة الصناعية الوطنية بلوغ أهدافها في السيطرة على السوق المحلي عليها أن تطبق عملية الذكاء التنافسي؛ فهو عملية تجنب المؤسسة الهدر في الوقت والتكلفة وتعمل على زيادة ربحيتها عن طريق فتح فرص تطوير منتجاتها التي هي أساس بقائها في السوق.

وعليه أردنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على مؤسسة صغيرة جزائرية تعمل في مجال الصناعة الغذائية و هي مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات و منتجات الحمية، والتي باتت اليوم تعيش منافسة شديدة نظرا لزيادة عدد المؤسسات في مجال الصناعة الغذائية .

أولاً: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية

من أجل أن تحافظ المؤسسة على بقائها في السوق عليها الحصول على ولاء عملائها؛ أي المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين، و لا يكون ذلك إلا بطرح منتجات تكون لها قابلية لدى هؤلاء العملاء المتطلعين دائماً إلى كل ما هو مميز، أو على الأقل ما يعتقدون أنه يخفي ميزة جوهرية لا توجد في منتجات المؤسسات المنافسة. لذا تعمل المؤسسة جاهدة لمعرفة رغبات وتطلعات عملائها من خلال تطبيق عملية الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة منها: بعد ذكاء العميل؛ والذي يتبلور من خلال عمل خبراء متخصصين في جمع مختلف المعلومات حول العملاء والخروج من خلالها بنتائج وقرارات ترضي العميل وتوصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وكذلك الأمر فيما يخص البعد المتمثل في الذكاء التكنولوجي الذي بدوره يعمل على جمع كل المعلومات التي تخص التركيبة والخصائص الفيزيائية للمنتج وكذا الطرق والأساليب الإنتاجية المستعملة لدى المنافسين، أما فيما يخص بعد ذكاء المنافس؛ فالخبراء في هاته العملية ملزمون بجمع المعلومات اللازمة حول تطلعات وأهداف المؤسسات المنافسة واتخاذ قرارات إستراتيجية تزيد من قوة المركز التنافسي للمؤسسة.

وبناء على ما تقدم يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:

ما هو دور عملية الذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة الصناعية؟ وما هو واقع ذلك بالإسقاط على مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية في الجزائر؟
ولتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما دور ذكاء العميل في تطوير المنتجات؟

2- ما هو دور الذكاء التكنولوجي في تطوير المنتجات؟

3- ما هو دور ذكاء المنافسين في تطوير المنتجات؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤلات السالفة الذكر، يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
هناك دور أساسي للذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة الصناعية - مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية -

أما الفرضيات الفرعية التي يمكن طرحها فهي كما يلي:

1- هناك دور للذكاء التكنولوجي في تطوير منتجات المؤسسة.

2- هناك دور لذكاء العميل في تطوير منتجات المؤسسة.

3- هناك دور لذكاء المنافس في تطوير منتجات المؤسسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المؤسسة في؛ تفسير دور الذكاء التنافسي -بأبعاده المختلفة - في تطوير المنتجات داخل المؤسسة الصناعية مع إسقاط هذه الإشكالية على دراسة مؤسسة " بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية " في الجزائر.

كما أنه توجد هناك أهداف فرعية تمثلت في :

1- التعرف على مفهوم الذكاء التنافسي عن قرب، ودراسته دراسة نظرية وتطبيقية وذلك بالتقرب من المؤسسة محل الدراسة.

2- التعرف على الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في تطوير منتجات مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية - بسكرة.

3- التعرف على قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، والبيئة التنافسية للمؤسسات الغذائية.

رابعا: أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من العناصر التالية:

- 1- توضيح مدى تأثير الذكاء التنافسي على المؤسسة الصناعية.
- 2- تكمن أهمية الذكاء التنافسي في كونه يعتبر المرآة العاكسة للأوضاع الخارجية - البيئة الخارجية- سواء كانت بالنسبة للمنافسين، للعملاء، للابتكارات.
- 3- يساعد الذكاء التنافسي المؤسسة في وضع إستراتيجيتها المستقبلية بكل ثقة ومصداقية.
- 4- يعمل الذكاء التنافسي على أن تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي في بيئة شديدة التنافس.
- 5- يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- 6- يزيد الذكاء التنافسي في الحصة السوقية للمؤسسة في السوق .
- 7- يزيد الذكاء التنافسي في ربحية المؤسسة الصناعية .

خامسا: منهج الدراسة

من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده ومحاولة اختيار مدى صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي الملائم لتقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع، كذلك في سرد الدراسات السابقة، أما في الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا المنهج التحليلي من أجل تحليل الظاهرة واستخلاص النتائج المناسبة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخلاص الادوات ومصادر البيانات الأولية:

- الوثائق الخاصة : وهي الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة موضوع الدراسة
- المقابلات الشخصية : تشمل الزيارات الميدانية الى المؤسسة للحصول على المعلومات
- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع

سادسا: حدود الدراسة

الترمنا في هذه الدراسة الحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية: تضمنت الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة الصناعية.
- 2- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في حدود مؤسسة بوراس لبسكينة الحلويات ومنتجات الحمية بولاية بسكرة.
- 3- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال النصف الأول من سنة 2018.

سابعا: صعوبات الدراسة

- لا يمكن لأي بحث أن يخلو عن الصعوبات في إنجازها، فمن أهم الصعوبات التي واجهناها نذكر ما يلي:
- 1- صعوبة الربط الدقيق بين المتغيرات محل الدراسة.
 - 2- النقص الكبير في الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع.
 - 3- قلة المراجع باللغة العربية.
 - 4- صعوبة الترجمة من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية والمحافظة على المعنى الحقيقي للمعاني والمفاهيم لهذا الموضوع.

ثامنا: الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة بالنقص الكبير في الدراسات السابقة التي حاولت الربط بين الذكاء التنافسي وتطوير المنتجات في المؤسسات الصناعية خاصة منها المؤسسات الأجنبية والعربية التي تكاد تكون منعدمة، ومع هذا توجد بعض الدراسات الأجنبية والعربية السابقة التي أشارت إلى جزء من إشكالية دراستنا، خاصة ما يتعلق بعنصر الذكاء التنافسي من جهة وتطوير المنتجات من جهة أخرى.

من بين هاته الدراسات نذكر:

أ- الدراسات ذات الصلة بموضوع الذكاء التنافسي:

- دراسة (فواز حموي، محمد عبد الله ، 2012):

بعنوان : " الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية "

هدفت هاته الدراسة إلى توضيح الدور الكبير الذي تلعبه الانترنت في دعم الذكاء التنافسي من خلال الكم الهائل من المعلومات التي يتحصل عليها خبراء الذكاء التنافسي من هذه الشبكة. حيث يمكن من خلال هاته المعلومات التوصل إلى قرارات إستراتيجية للمؤسسات المصرفية بما يخدم مصالحها، ويزيد من قوتها التنافسية في ظل التطورات التكنولوجية الكبيرة.

● **دراسة (مطاي عبد القادر 2013):** "متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية.

يهدف الباحث إلى توضيح أهمية الذكاء التنافسي كوسيلة لبناء الإستراتيجية التنافسية للبنوك الجزائرية؛ حيث طرح أنه بإمكان الذكاء التنافسي أن يوصل المؤسسة المصرفية إلى اكتساب مهارات ومزايا تجعلها تتفوق عن منافسيها وزيادة ربحيتها وحصتها السوقية، وكذا ولاء عملائها.

● **دراسة (معن وعد الله المعاضدي، وزيرة يحي محمد سليمان 2015):** " تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال "

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة و هذا يتوقف على منظومة الذكاء التنافسي في المؤسسة محل البحث حيث تمتلك المؤسسة القدرة التنافسية لممارسة أعمالها وهذا مؤشر لقدرتها على تقديم خدماتها المتنوعة على الرغم من شدة المنافسة في البيئة العراقية في هذا المجال.

● **دراسة (فرحات سميرة 2016)** " مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي " دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية من حيث زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، كذلك من حيث التقدم التقني، وكذا زيادة ربحية المؤسسة وزيادة حصتها السوقية. ولقد تم اختيار مدى تواجد عملية الذكاء التنافسي في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية المتواجدة في الجزائر، حيث اتضح أن جل هاته المؤسسات تستخدم الذكاء التنافسي، لكن بنسب متفاوتة ومعظمها لا تستخدمه على أنه عملية منظمة قائمة بذاتها، بل تستخدمه في إطار جمع المعلومات المختلفة من البيئة الخارجية دون أن تسميه بالذكاء التنافسي.

● **دراسة (Jay Poop,2007) USING competitive Technical Intelligence to stimulate**

Innovation

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة توضيح أثر الذكاء التكنولوجي على مستوى الأداء ، من حيث خلق الابتكارات بمختلف أنواعها، وكذلك بين جانبا مهما في عملية الذكاء التنافسي وهو الجانب الأخلاقي في جمع

المعلومات والابتعاد عن ما يسمى بالتجسس الصناعي، لأنه طريق غير مشروع وغير قانوني وبالتالي كان الهدف من هذه الدراسة إظهار أهمية الذكاء التنافسي من خلال كيفية رفع مستوى أداء المؤسسة.

• (Celina.M.obzak.2014)

A.N.Ovewiew of information Tool and Technologie for compitive intelligence

Building : Theoretical Approach.

بينت الباحثة دور تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية الذكاء التنافسي وبالتالي إنجاز الأهداف الإستراتيجية المخطط لها من قبل صانعي القرار في المؤسسة، كما قدمت إضافة جديدة فيما يخص توجيه المؤسسات نحو استغلال الأدوات الجديدة في عملياتها للحصول على نتائج أفضل ذات جودة للرفع من مستوى أدائها.

ب-الدراسات ذات الصلة بموضوع بتطوير المنتجات :

1-دراسة (وفاء صبحي التميمي ، وسام وليد الحلاق، 2011)

بعنوان : " تأثير تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك: دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تطوير المنتجات (مواصفات المنتج، جودة المنتج والتكنولوجيا المستخدمة) في درجة ولاء المستهلك من وجهة نظر المستهلكين، والتحقق من وجود إختلاف في درجة ولاء المستهلك لمنتجات الالبان في منطقة امانة عمان الكبرى تبعا لاختلاف الخصائص الديمغرافية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قاما الباحثان بتوزيع استبانة ، اعدت لهذا الغرض مكونة من 500 مستهلك وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كما يلي :

-وجود تأثير ذي دلالة احصائية بين مواصفات المنتج وجودة المنتج وتكنولوجيا المستخدمة ودرجة ولاء المستهلك.

- عدم وجود اختلاف ذي دلالة احصائية لدرجة ولاء المستهلك تبعا للجنس والدخل

- وجود اختلاف ذي دلالة احصائية لدرجة ولاء المستهلك تبعا للعمر و المستوى التعليمي،وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي ركزت على ضرورة الاهتمام بجودة المنتج، والتركيز على التكنولوجيا المستخدمة والاهتمام بتعزيز ولاء المستهلك.

2-دراسة (بوبكر ياسين ، 2017) بعنوان : " حدة المنافسة واثرها على تطوير المنتجات الجديدة دراسة حالة: خدمة الهاتف النقال في الجزائر"

هدفت الدراسة الى تغيير العلاقة الموجودة بين ابعاد حدة المنافسة التي تتحكم في قوتها داخل القطاع الصناعي مع توجه

المؤسسات وتبنيها فكرة تطوير المنتجات الجديدة ، مع اسقاط هذه الاشكالية على دراسة خدمة الهاتف النقال في الجزائر الذي تميزه هيكل سوقه بالتطور في الفترة قصيرة .

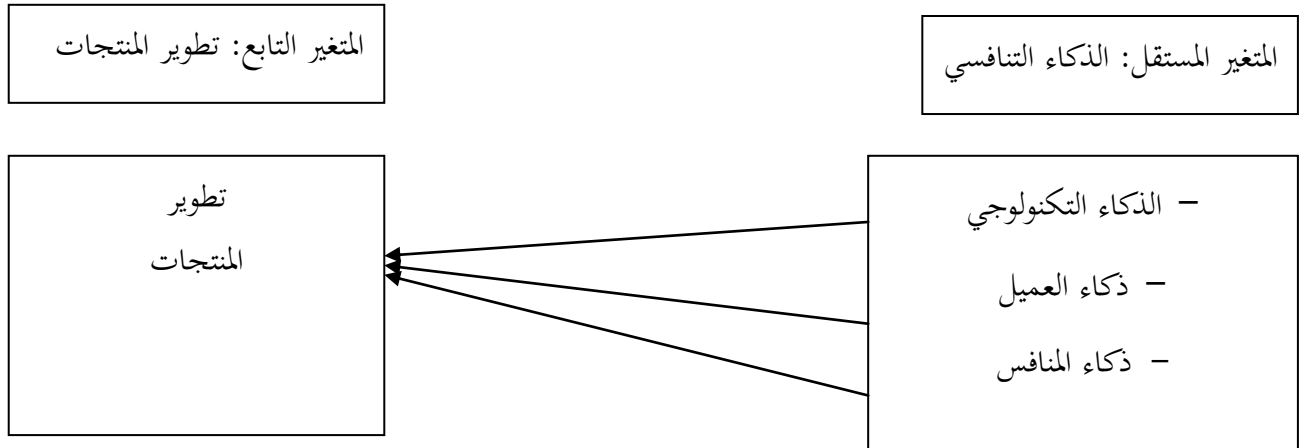
ومن بين النتائج التي خلصت لها الدراسة نذكر :

- هناك علاقة طردية ما بين معدل التحسين في المنتجات والقليل في دورة حياة المنتجات الجديدة
- كذلك هناك علاقة طردية ما بين مرونة الطلب السعرية و التحسين في مستويات تطوير المنتجات الجديدة.

وبالتالي هناك علاقة طردية موجبة ما بين ارتفاع مستويات حدة المنافسة والتوجه الى تطوير المنتجات

تاسعا: نموذج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة أنشأنا نمودجا بالاعتماد على المراجع والمصادر لتتمكن من خلالها من تحليل العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل المتمثل في الذكاء التنافسي والمفصل في ثلاثة أبعاد هي: الذكاء التكنولوجي، ذكاء العميل، ذكاء المنافس وبين المتغير التابع المتمثل في تطوير المنتجات.



عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بجميع أبعاد هذه الدراسة يتم تقسيمها على فصلين: الفصل الأول يتطرق إلى الجانب النظري من الدراسة أي سنتطرق إلى المتغير المستقل وكل ما يحتويه من مفاهيم، وكذا سنتناول المتغير التابع بكل جوانبه ثم نرجع إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أما الفصل الثاني سندرج فيه الجانب التطبيقي من الدراسة حيث سنوضح مكانة كل من المتغيرين المستقل والتابع في مؤسسة " بوراس لبسكتة الحلويات ومشتقات الحمية - بسكرة.

وحتى يتم الإلمام بجوانب هذا البحث يمكن تقديم تفصيل لخطة هذا البحث كما يلي:

- الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للدراسة ، وهو بدوره مقسم إلى ثلاثة مباحث ؛ ماهية الذكاء التنافسي كمبحث أول، تطوير المنتجات في المؤسسة الصناعية كمبحث ثاني، ودور الذكاء التنافسي في تطوير المنتجات للمؤسسة الصناعية كمبحث ثالث.

أما الفصل الثاني: بعنوان الدراسة التطبيقية في مؤسسة بوراس لبسكته الحلويات ومشتقات الحمية حيث تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث هي، المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بوراس والمبحث الثاني: مكانة الذكاء التنافسي وعملية تطوير المنتجات في مؤسسة بوراس، أما المبحث الثالث فكان بعنوان دور الذكاء التنافسي في تطوير المنتجات بمؤسسة بوراس.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي

المبحث الثاني: تطوير منتجات المؤسسة الصناعية

المبحث الثالث: دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات

المؤسسة الصناعية

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

نظرا لما آلت إليه بيئة الأعمال من منافسة حادة غير مسبوقة، خاصة وأن دورات حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا مع زيادة متطلبات العملاء غير المحدودة؛ من حيث السعر والمواصفات، الجودة، الكمية و التسليم؛ لذا وجدت المؤسسات نفسها أمام تحديات كبيرة، حيث كان عليها أن تواجه كل العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة قوتها، أو تؤدي إلى انسحابها من السوق، فالمؤسسة القوية تعلم أن مواجهة مثل هاته العوامل والتقلبات في البيئة التنافسية أمر طبيعي في ظل ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية هائلة، فتعمل على استخدام الأساليب والعمليات التي ستؤدي بها إلى الصمود والتفوق على منافسيها، وتقوية مركزها التنافسي في بيئتها الخارجية التي يكثر بها منافسون يمثلون العامل الأساسي للضغط المستمر على المؤسسة خاصة من حيث جانب العملاء، الأسعار... الخ

كل هاته التحديات يمكن معالجتها من خلال عملية الذكاء التنافسي؛ أي وجود معرفة واسعة وسليمة عن النظام البيئي الاقتصادي للمؤسسة، وهو أمر ضروري لصانعي القرار فيما يخص مجال تطوير المنتجات سواء كانت منتجات جديدة لم يكن لها وجود مسبق في السوق أو منتجات قديمة قامت بتجديدها، وهذا ما يقوم به خبراء الذكاء التنافسي، الذين يعملون على توفير كل أنواع المعلومات الخاصة بالمنتجات المعروضة في السوق، فهذا الجمع للمعلومات تجده المؤسسة ضروري لصياغة إستراتيجيتها المستقبلية، والتصدي للمنافسة الشديدة، والنمو في السوق، والمحافظة على مكانتها التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي

المبحث الثاني: تطوير المنتجات في المؤسسة الصناعية

المبحث الثالث: دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة الصناعية

المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي

إن البيئة التنافسية أصبحت أكبر صراعا اليوم خاصة في المجال الصناعي، فالمؤسسات في هذا المجال تتنافس بمنتجات فائقة الجودة والتميز ؛ وهذا من أجل المحافظة على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد هذا من جهة، والمحافظة على مركزها التنافسي من جهة أخرى، لهذا فكرت المؤسسات في الكثير من العمليات التي تدعم وتحافظ على مكانتها بين منافسيها، ومن بين هاته العمليات عملية الذكاء التنافسي؛ الذي هو اليوم العملية الأكثر نجاحا فيما يخص جمع المعلومات بكل أنواعها، وهذا لحصولها على مزايا تنافسية متعددة مثل ميزة تطوير المنتجات، ولهذا وجب علينا التعريف بكل جوانب عملية الذكاء التنافسي، لكننا قبل ذلك يجب علينا التطرق إلى معنى الصناعة والبيئة الصناعية وهذا لكي يتسنى لنا فهم كيفية عمل خبراء الذكاء التنافسي في تلك البيئة.

المطلب الأول : ماهية البيئة الخارجية

أولا : مفهوم الصناعة

يمكن تعريف الصناعة على أنها مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض، وهذه البدائل عبارة عن منتجات و خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس العميل أو المستهلك. (شارلز هل، وجونز ، 2001 ، ص 126)

فالصناعة عادة ما تتضمن مجموعة المنتجات ذات العلاقة ، والتي تنتج وتعرض من قبل مجموعة من المنافسين والتي تجمعهم خصائص متشابهة ، على سبيل المثال : فإن مفهوم الصناعة قد يختص بالمياه الغازية مثل البيبسي والكوكاكولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من نوع من المنتجات المنافسة مثل المياه المعدنية المعبأة، والعصائر الطبيعية، والمشروبات التي تعتمد على المسحوق مثل البرتقال والليمون، كما قد تمتد لتشمل كافة المنتجات المماثلة والبديلة... الخ. (محمد المرسي ، وآخرون، 2007 ، ص 165)

ثانيا : مفهوم البيئة الخارجية العامة :

البيئة الخارجية العامة تعرف كذلك بالبيئة ذات النطاق الكبير جداً، وتتضمن كل تلك القوى والظروف البيئية التي لها تأثير على المؤسسة داخل الاقتصاد، ومن ثم فإن البيئة الكبيرة أو العامة تمثل المجموعة الواسعة من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة، وغير مباشرة على المؤسسة في كل صناعة. (بتس ولي، 2008 ، ص 109)

ثالثا : البيئة الخارجية الخاصة:

البيئة الخارجية الخاصة هي العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات، ومن أمثلة تلك العوامل العملاء، الموردین، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين... الخ من العوامل، وهذه العوامل تقع على حدود المؤسسة، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل في نطاق رقابة الإدارة، وتشمل هذه البيئة كافة العوامل التسويقية والتكنولوجية والإنتاجية

والسياسية والاجتماعية المرتبطة بالمؤسسة ذات التأثير الحالي والمحتمل (إدريس، 2013، ص 111) وتضم المجموعة الآتية : (العامري والغالي، 2007، ص ص 116، 117).

1- الزبائن: وهم الذين يدفعون المال مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، فالمطاعم زبائنهم في الغالب أفراد يدفعون المال من أجل الحصول على وجبات الطعام، وفي حالات أخرى قد يكون الزبائن مؤسسات أخرى، لذا لا بد من معرفة الزبائن وشرائحهم ورغباتهم وسلوكهم في الشراء.

2- المنافسون: جميع المؤسسات التي تنافس مؤسسة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، ومثال ذلك إن الجامعات تتنافس في ما بينها من أجل الحصول على الموارد مثل الأساتذة المتخصصين وكذلك على الزبائن الذين هم الطلاب. (إذا كان التعليم الجامعي بالمقابل).

3- المجهزون: مجمل المؤسسات التي تزود المؤسسة بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال، فالمصارف ومكاتب استقطاب اليد العاملة ووكلاء استيراد بعض المواد الأولية وبعض الجهات المتخصصة يجمع وتحليل المعلومات كل هؤلاء هم المجهزون.

4- المشرعون: جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المؤسسة وممارستها، وفي الدولة عادة ما يوجد نوعين من المشرعين: الأول هم الدوائر الحكومية وهي وحدات تنشئها الحكومة لغرض حماية الجمهور أو المؤسسات من ممارسات بعض المؤسسات الأخرى، وذلك عن طريق سن القوانين وإصدار ضوابط العمل. أما الثاني فهو ما يطلق عليهم بمجاميع المصالح، وهي عبارة عن تكتلات من مختلف الشرائح للضغط على المؤسسات في سبيل حماية أعضاء هذه التكتلات من التصرفات التي تقوم بها هاته المؤسسات.

5- الشريك الاستراتيجي: مؤسستان أو أكثر تعمل مع بعض في مشاريع مشتركة، وهذه الشراكة الإستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة أو تسمح لها بالدخول إلى أسواق جديدة.

وبالتالي يحتاج فريق التخطيط في المؤسسة إلى جهاز إنذار مبكر لكي يراقب خطط المنافسين الإستراتيجية ، بهدف تطوير إجراءات مضادة وضرورية للمحافظة على حصة المؤسسة في السوق أو زيادته عن المنافسين . (طارق محمد السويدي، محمد أكرم العدلوي، 2004، ص 54)

المطلب الثاني: الذكاء التنافسي: النشأة، التطور، المفهوم

أولاً: النشأة والتطور

إن جذور الذكاء التنافسي تعود إلى سبعينيات القرن العشرين، حيث تم الاعتراف بالذكاء التنافسي؛ على أنه عملية أخلاقية بدلا من التجسس الصناعي منذ سنة 1970 من قبل الولايات المتحدة الأمريكية، كأداة ضبط

ومساعدة في صنع القرار، وأخذ ينتعش استخدامه من قبل أكبر المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية منها المؤسسات الصناعية الغذائية، النفط، التصوير الفوتوغرافي، مؤسسات صنع الدراجات وغيرها من المؤسسات التي وجدت فيه وسيلة لكسب ميزة تنافسية في بيئة سريعة التغير، وبعدها جاء مايكل بورتر سنة 1980 لدعم عملية الذكاء التنافسي عندما قام بتحليل البيئة الصناعية في تحليله المعلوف بتحليل القوى الخمسة كوسيلة لفهم المنافسين واختيار الاستجابات الإستراتيجية التنافسية المناسبة، فزاد في منتصف سنة 1980 انتشارا كبيرا في المؤسسات الأمريكية المشهورة حاليا مثل مؤسسة " جونسن جونسن " (Johnson and Johnson)، موتورولا (Motorola)، اكسون موبيل (Exxon Mobil)، شركة بروكتر (Proctor and Gamble) (Jenny Fisher,2014,) (P55

وتوالى الاهتمام بالذكاء التنافسي حتى سنة 1986 والتي من خلالها تم إنشاء جمعية خبراء الذكاء التنافسي في الولايات المتحدة، وقد ازدهرت هذه الجمعية في أواخر التسعينيات، وكما أظهرت إحدى الدراسات أن تقنيات الذكاء التنافسي تم تبنيها من قبل المصارف الاستشارية، والشركات القانونية. أما في السويد التي يشار إليها غالبا على أنها القائد في مجال الذكاء التنافسي؛ فإن السويديين يعدون الذكاء التنافسي طريقة غير عسكرية لضمان السلم القومي والازدهار، إذ لوحظ أن السويد تملك ثقافة متطورة جدا في الذكاء التنافسي، وأن جامعة " Lund " في السويد هي أول من منح شهادة الدكتوراه في الذكاء التنافسي. (معن وعد الله المعاضدي، وزيرة يحي محمد سليمان، 2015 ، ص ص 46 ، 47).

كذلك وبحلول سنة 1988 نشر Poter الإستراتيجية التنافسية ذات الأثر في الأعمال وربط فيها تحليل المنافسين باستراتيجية المنافسة وأدى إلى خلق خلفية لتطوير الذكاء التنافسي وعُدّه كنظام عمل، فضلا عن ذلك كان له الفضل في تأمين ما يسمى بجمعية مهنيي ذكاء المنافسة (Society for competitor intelligence) في عام 1986، والتي تسمى حاليا بجمعية محترفي الذكاء التنافسي ؛ (Society of competitive intelligence) SCIP) (Professionals) جمعية تأسست سنة 1986 تضم 70 ممارس لمهنة الذكاء التنافسي في مؤسسات كبرى مختلفة منها: (Motorola, Shell, Merch) (صالح . أحمد علي ، وآخرون ، 2010 ، 328)

و بالتالي تطورت أنظمة الذكاء التنافسي على عدة مراحل، يمكن إيجازها في الجدول رقم (01) كما يلي:

الجدول رقم (01): مراحل تطور أنظمة الذكاء التنافسي

الرقم	المرحلة	الوصف
1	الأولى	ليس هناك محاولة مهيكلة لجمع أو تنفيذ أو مشاركة أي ذكاء تنافسي، كما أنه ليس هناك دعم لوظائف الذكاء التنافسي، وربما تكون هناك معارضة مفرطة له في الإدارة الأقدم أو الأعلى، وهناك جهل بطرائقه الأساسية، و خلط بين الذكاء التنافسي والتجسس الصناعي.
2	الأساسي	طريقة منهجية للذكاء التنافسي، يكون نشاط الذكاء التنافسي فرديا،

		يعتمد على المديرين الجيدين الذين يمتلكون شيئاً من المعرفة بطرق الذكاء التنافسي الأساسية. يجمع هؤلاء المديرين معلوماتهم باستخدام الطرائق النزيهة، والإشاعات والاتصالات الشخصية وشبكات البحث والصحف التجارية، لكنهم لا يشاركون بها على الدوام، ولا يترجمونها إلى ذكاء تنافسي ذو قيمة.
3	الفن	جمع معلومات شاملة ومنهجية ومنظمة على نحو جيد ومستمر وتحليل هذه المعلومات، وتركز مخرجات الذكاء التنافسي على قضايا التنافسية الرئيسية التي تواجه صانع القرار الاستراتيجي والتكتيكي على مستويات المنظمة كما هو ملائم.
4	المتقدم	استخدام منتظم لجمع بيانات الذكاء التنافسي والتحليل والطرق، وقد يميل إلى أن يكون محددًا على بعض الأقسام أو الميادين، ويكون المديرون أكثر اهتمامًا ومعرفة، ودعم جيد من الإدارة الأقدم التي تفهم وتقيم الذكاء التنافسي.
5	الغرض بذاته	استخدام الذكاء التنافسي لغرض بذاته، ويكمن ذلك الغرض عندما تزيد الحاجة إلى الذكاء التنافسي، ويبدأ الرواد بالظهور والقيادة.

المصدر: معن وعد الله المعاضدي، وزيرة بحري محمد سليمان، 2015، ص ص 46-47.

ثانياً: مفهوم الذكاء التنافسي

لقد تعددت مفاهيم الذكاء التنافسي، غير أن جلها كان يشير إلى المعنى نفسه، فمن بين هاته المفاهيم نذكر ما يلي:

" الذكاء التنافسي؛ هو برنامج وضع لأجل جمع وتحليل المعلومات التي تخص نشاط وتوجه إدارة المنافسين، وذلك من أجل بلوغ أهداف المؤسسة. " (Larry Kahaner, 1996, P2)

" الذكاء التنافسي؛ هو عملية قانونية أساسية في صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات التي تعتمد على صناعة القرار بالاعتماد على النظرة التنافسية، والقدرات، ونوايا المنافسين " (Oscar ALVAREZ, 2002, P2).

" الذكاء التنافسي؛ هو جهود منسقة بطريقة منظمة لجمع المعلومات عن المنافسين، الموردين، العملاء لكسب ميزة تنافسية ويركز على جمع المعلومات بطريقة أخلاقية. " (Douglas Bernhardt, 2003, P87)

" الذكاء التنافسي؛ هو العملية التحليلية التي تقوم بنقل المعلومات من كل الاتجاهات عن المنافسين، والمستهلكين لمعرفة الإستراتيجية المعمول بها من قبل منافسي المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات حول تطور

السوق، فرص الأعمال، التهديدات. " (Filcia Albesu and others, 2008, P1)

" الذكاء التنافسي: هو عملية لدعم القرارات الإستراتيجية والتكتيكية على حد سواء، ومن أجل دعم الذكاء التنافسي تحتاج المؤسسات نظم المعلومات لجمع وتحليل معلومات موثوقة وذات صلة، وفي الوقت المناسب والتي تتوفر على كم كبير من المعلومات حول المنافسين والأسواق. " (John Karanja, 2012, P11)

" الذكاء التنافسي؛ هو بمثابة تقييم مستمر ومنهجي عن البيئة الخارجية؛ أي الفرص والتهديدات، والتطورات التي يمكن أن يكون لها تأثير على التنظيم، وبالتالي تؤثر على عملية صنع القرار " (A.S.Adutoit, 2013, P31)

" الذكاء التنافسي؛ يعرف بأنه تحديد ، وجمع ، وتحليل، وتوزيع الذكاء حول المنتجات، العملاء والمنافسين والعوامل البيئية اللازمة لدعم رجال الأعمال في اتخاذ القرارات الخاصة بهم. " (Jenny Fisher,2014,P55)

تبعاً لما مر علينا من المفاهيم التي اختلفت باختلاف وجهات نظر أصحابها، يمكننا استخلاص مفهوم شامل لها، ومن ثم فمفهوم الذكاء التنافسي؛ يعبر عن تلك العملية التي تستخدمها المؤسسات في مواجهة تغيرات البيئة الخارجية، إذ تعتمد من خلالها على برنامج يشمل مجموعة من الجهود التنسيقية والتنظيمية، من جمع للمعلومات المختلفة عن هذه البيئة وتبويبها وتحليلها من أجل تطويعها وجعلها قابلة للمساهمة في صنع القرارات في المؤسسة.

ويعننا الآن طرح بعض المصطلحات القريبة من مصطلح الذكاء التنافسي كما يلي:

الذكاء الاقتصادي : هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم (خليل وبوعدي، 2010 ، ص1).

- حسب Harold Wilenshy عام 1967 فإن الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم

الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة.(فيلالي، 2013، ص 27)

الذكاء الاستراتيجي: هو عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الإستراتيجية لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل. (عبد الله محمد وآخرون، 2012، ص 513).

- هو عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعات القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعة تلك القرارات

وتمكنهم من الإصغاء للبيئة التي تعمل بها المؤسسة، ثم تحليل المعلومات لتفعيل قراراتهم في التنبؤ

والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم

المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً. (الكواز وآخرون، 2012 ص

(180)

اليقظة الاستراتيجية : هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم (خليل وبوعدي، 2010 ، ص1).

- حسب Harold Wilenshy عام 1967 فإن الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة.(فيلاي، 2013، ص 27).

المطلب الثالث: الأهمية الإستراتيجية للذكاء التنافسي

للذكاء التنافسي أهمية كبيرة نظرا لكونه عملية تجنب المؤسسة هدرا للوقت والتكلفة وكذا التصدي للمفاجآت غير المرغوب فيها التي تنجم عن تغيرات البيئة الخارجية، ولمعرفة الأهمية الإستراتيجية للذكاء التنافسي وانعكاساتها الايجابية على أهداف المؤسسة علينا طرح مجموعة من التساؤلات منها:
(http://www.aworawdc.com, 2018)

- كيف نعرف مهمة المؤسسة ونواياها الإستراتيجية، وأهدافها وخياراتها الإستراتيجية ؟
- ما الذي تحتاج إلى معرفته لتطوير واختيار استراتيجيات ليست ناجحة فحسب، بل مستدامة ؟
- ما هي المنتجات الجديدة والمطورة التي يجب أن تبنها المؤسسة ، وأي الأسواق التي يجب أن تدخلها وكيف ؟

- كيف تنفذ المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية ؟

وبالتالي يعمل خبراء الذكاء التنافسي للإجابة على هاته الأسئلة بتصنيف أهداف المؤسسة إلى أجزاء متمثلة في:

- الفهم العام للصناعة والمؤسسات المتنافسة.
- تحديد نقاط الضعف وتقييم آثار الإجراءات الإستراتيجية على المؤسسات المتنافسة.
- الكشف عن التحركات المحتملة للمؤسسات المتنافسة التي قد تشكل خطرا على وضع ومكانة المؤسسة في السوق. (Aliakbar Shahni Mejarshin, 2013 , P410)

من خلال هذه النقاط تبرز الأهمية الرئيسية للذكاء التنافسي في إبقاء المؤسسة مطلعة ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق، وتوقع التحديات، بحيث يمكنها الاستمرار في النمو والازدهار من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة الخارجية، ومن جهة تطوير الاستجابات الملائمة إما للحصول على ميزة منها، أو للمساعدة في تشكيل البيئة.

كما يشكل الذكاء التنافسي علامة رمزية مع التخطيط الاستراتيجي بحيث أنه يزود المؤسسة بالمدخلات الرئيسية للمساعدة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ويعد مكون هام عند صياغة الإستراتيجية وكذا تطويرها بالاعتماد على العوامل الداخلية والخارجية. (فوزي حموي، محمد العبد الله، 2012، ص 8)

وللذكاء التنافسي فوائد أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- توقع التغيرات في السوق. (Karry Kahaner, 1996,P5)
- اكتشاف منافسين جدد وطاقاتهم الكامنة.
- التعلم من فشل ونجاح الآخرين.
- الاطلاع على التكنولوجيا والمنتجات الجديدة والتي تؤثر على أعمال المؤسسة.

كذلك : (Tanju Colakoglu, 2011, P1617)

- العمل على اكتشاف منتجات جديدة في السوق.
- معرفة توريد المبيعات إلى السوق.
- المحافظة على مكانة المؤسسة الحالية والعمل على تطويرها.

والأهمية الكبيرة للذكاء التنافسي التي تنعكس على المؤسسة هو خلق مزايا تنافسية متنوعة تحقق لها السيطرة

على السوق أطول مدة ممكنة. (Rene pellissiert, 2013, p2)

كما يمكن ذكر فوائد أخرى للذكاء التنافسي على المؤسسة، حيث أنه- الذكاء التنافسي- يرسم ملامح

محملة عن : (Kunt Aprit, Julian Bessa, 2006, P90)

- مسارات النمو المحتملة للمنافسين.
- نقاط القوة و نقاط الضعف للمنافسين.
- الأبعاد المستخدمة من قبل المنافسين ونقاط التحمل.
- الأدوار والأدوات المستخدمة للمنافسين.
- أهم المؤسسات والتحالفات للمنافسين.
- العقود الرئيسية التي يقترحها المنافسين للاندماج مع مؤسسات أخرى.

المطلب الرابع: مراحل، مصادر، أبعاد عملية الذكاء التنافسي

أولاً: مراحل عملية الذكاء التنافسي

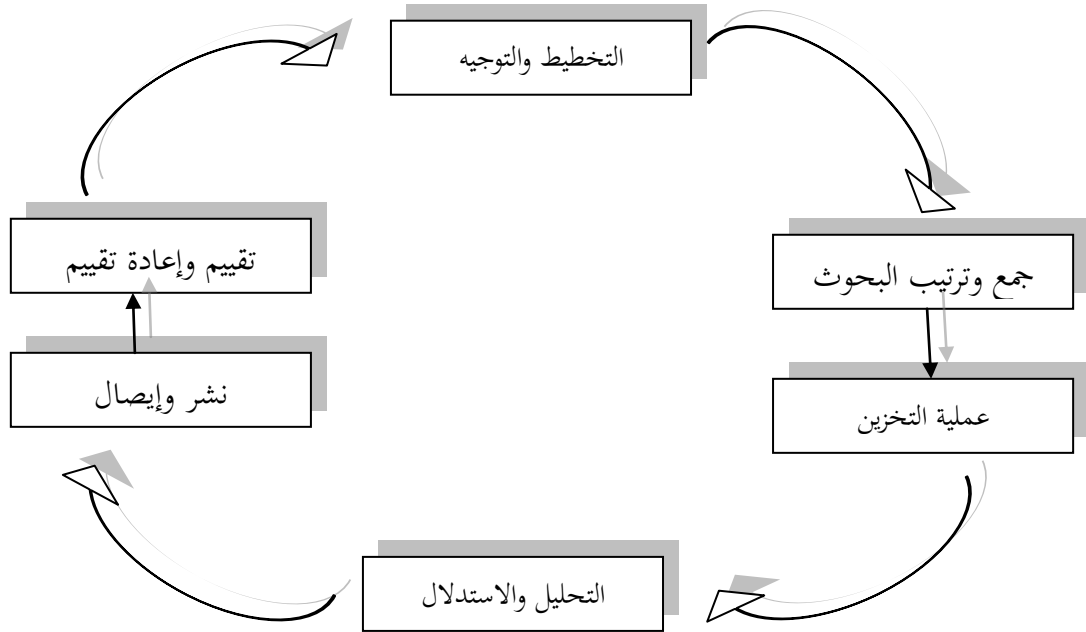
لقد تعددت مراحل عملية الذكاء التنافسي حسب الباحثين في هذا المجال، فهناك من يرى أن هاته المراحل

تتضمن 4 مراحل (تخطيط، جمع، تحليل، نشر المعلومات) أمثال (Kahaner, 1996)

وهناك من يرى أنها تحتوي على 5 مراحل أمثال (Pellessiert and Nenzhelale,2013)

أما من جهة أخرى فإن (Robert, 2013) يرى أن عملية الذكاء التنافسي يجب أن تمر بستة مراحل (التخطيط والتوجيه، جمع وترتيب، التخزين، تحليل، نشر، إعادة التقييم) وهو ما جاء به (Taner,2004). وبالتالي في دراستنا هذه سندرج أكثر المراحل تقبلاً والأكثر شمولاً، وهي التي تحتوي على 6 مراحل هي مدرج في الشكل رقم (01) كما يلي:

الشكل رقم (01): مراحل عملية الذكاء التنافسي



Source : Aliaklar Shahri.2013.P409

حسب الشكل فإن مراحل الذكاء التنافسي هي ست مراحل يمكن شرحها فيما يلي: (فواز حموي ، العبد الله محمد ، 2012 ، ص 893)

- 1- **مرحلة التخطيط والتوجيه** : تتابن المؤسسات في بنائها لعملية الذكاء التنافسي، حيث تعتمد اللبنة الأساسية لذلك البناء و تركز على المعلومة في البيئة الصناعية التي تعمل ضمنها المؤسسة، وعملية الذكاء التنافسي ليست مجرد عملية جمع الكثير من البيانات والمعلومات التي يُعتقد أن المدراء بحاجة إليها ، وإنما هي التركيز على القضايا ذات الأهمية المرتفعة للإدارة التنفيذية.
- 2- **مرحلة التجميع** : لا بد من التركيز في هذه المرحلة على مصدر المعلومات واستخدامها، ولا بد من التركيز كذلك على المبادئ القانونية عند جمع المعلومات كجزء من عملية الذكاء التنافسي، ولعل من المهام الصعبة جداً والتي تواجه فريق الذكاء التنافسي هي جمع المعلومات المرتبطة بالإنذار المبكر لتحركات المنافسين الوشيك، لأنه في عالم الأعمال كما في الحرب لا يمكننا تقريباً تجنب المباغنة رغم كل الجهود المضادة. ويعد التحذير المبكر لتهديدات المنافسين غالباً الشيء الوحيد الذي يقف بين النجاح التنافسي والمباغنة التنظيمية، نظراً لارتباطه بنية المنافسة المستقبلية، غالباً ما تكون المؤشرات

- المتعلقة بالنية غامضة، ومن غير المحتمل أن ننجح بكل رموزها في غياب المراقبة والتحليل المستمر، فالمهمة الأساسية للذكاء التنافسي في هذا السياق هي محاولة تحديد المؤشرات المتعلقة بالنية بشكل مبكر وكافي، لتحديد ما الذي تعنيه، وما الذي نحتاجه من أجل الاستجابة للحدث الوشيك.
- 3- **مرحلة التحليل** : تعتبر من أصعب مراحل عملية الذكاء التنافسي ،بحيث يتطلب التحليل مهارة وشجاعة عالية، فهي خطوة أساسية يتم فيها تحديد أنماط وعلاقات النشاط الحالي، والتي من شأنها تحسين التخطيط وصنع القرار. (Rezaie Dollatabady, 2011, p942)
- 4- **مرحلة النشر** : هي عملية نقل النتائج المتحصل عليها من عملية الذكاء التنافسي إلى الأطراف ذات السلطة والمسؤولية للعمل بناء على هذه النتائج ،حيث يجب تقديم النتائج بالشكل المناسب و التوقيت الملائم. (فواز حموي ، العبد الله محمد ، 2012 ، ص 893)
- 5- **عملية التخزين** :
- 6- **مرحلة التقييم** : و آخر مرحلة في عملية الذكاء التنافسي هي مرحلة تقييم المراحل السابقة، حيث تشمل كل الحصيصة من المعلومات التي تم جمعها وتحليلها ونشرها، بالتالي تعكس وجهات نظر كل الأطراف من المحللين ،والخبراء الذين استخدموا في هذه العملية لتحسينها. Rezaie Dollatabady, (2011, p942)

ثانيا: مصادر عملية الذكاء التنافسي

تنقسم مصادر جمع المعلومات في عملية الذكاء التنافسي إلى مصدرين أساسيين:
(G.F.L.I Antitrust practice Group, 2012, P8)

1- مصادر عامة: تتمثل فيما يلي:

- المواقع على الانترنت والنشرات الصحفية.
- كتيبات التسويق.
- التقارير السنوية (لجنة الأوراق المالية، البورصة).
- الصحف ووسائل الإعلام الأخرى.
- تقارير المحللين.
- تقارير أبحاث السوق.
- المطبوعات التجارية.
- الهيئات الحكومية.

2- مصادر خاصة: وتتمثل في

- مقابلات مع عملاء المؤسسات المنافسة ومورديها.
- مقابلات مع موظفي المؤسسات المنافسة.
- قواعد البيانات التنافسية عبر الانترنت.

يجب أن يكون محللو الذكاء التنافسي قادرين على ذلك التواصل بشكل جيد مع الأفراد، ولديهم وزرع فن الاستماع . كذلك من الضروري أن تكون هناك أسئلة كافية قد أعدها خبير الذكاء التنافسي قبل تبدأ سلسلة من المقابلات ، مع فكرة واضحة بشكل معقول عما يريد أن يعرفه ل، ولماذا يبحث عنها وكم من الوقت سيستغرقه.

يحتاجون أيضاً إلى جمع معلومات أساسية حول:

• الشخص الذي سيقوم بإجراء المقابلة معه في بعض الحالات ، يمكن للمحلل امتلاك البعض من المعلومات فقط مثل الاسم و / أو القسم والمسمى الوظيفي قبل الاجتماع أو محادثة هاتفية ، ولكن أين

ينبغي الحصول على مزيد من التفاصيل الشخصية الإضافية (ملاحظات إضافية على البحث عن السيرة الذاتية)

• الشركة أو المؤسسة التي تتم مقابلتهم

• السمات البارزة والقضايا الراهنة الرئيسية في الصناعة في حالة التعامل مع قطاع غير مألوف:

يجب على الباحثين الذين يتم إخطارهم بشكل جيد أن يحققوا نتائج فائقة، حيث أن عملهم يظهر الحرفية بحيث أنها تسمح لهم لتطوير علاقة ودية من خلال التمكن و نجاح الحديث من جانب المقابلة ، تجنب المواضيع غير مرحب بها .

ويبقى في الآونة الأخيرة أفضل مصدر لجمع المعلومات في عملية الذكاء التنافسي هي شبكة الانترنت التي أصبحت ذات تدفق معلوماتي كبير جدا لكل أنواع المعلومات؛ الصناعية، الاقتصادية، الاجتماعية... وغيرها من المعلومات التي تهم خبراء الذكاء التنافسي.

ويمكن إدراج العلاقة بين شبكة الانترنت والذكاء التنافسي فيما يلي: (فواز حموي، محمد العبد الله، 2012، ص

(14).

تعد شبكة الانترنت مصدرا جيدا للمعلومات عن البيئة التنافسية ، ووفقا لأحد البحوث المتخصصة في هذا المجال أصبحت واحدة من أكثر خمس مصادر مهمة للمعلومات بالنسبة للأفراد المتخصصين في الذكاء التنافسي في السنوات الأخيرة، حيث تحتوي مواقع الويب للمؤسسات عادة على تنوع في المعلومات المفيدة المتضمنة تاريخ

المؤسسة ومحآت عامة عنها، من حيث المنتجات والخدمات المقدمة، البيانات المالية، أرقام المبيعات والتقارير السنوية والمنشورات الصحفية، السيرة الذاتية لكبار المدراء التنفيذيين، وهذه البيانات تعد قيمة في تزويد المؤسسة بالمعلومات لتمكين مهنيي الذكاء التنافسي من تحليل استراتيجيات المؤسسة، ومن الأسباب الهامة التي تجذب خبراء الذكاء التنافسي لاستخدام شبكة الانترنت هو أن معظم المعلومات المتوافرة على الشبكة مجانية، إضافة إلى وجود بعض أدوات المساعدة مثل محركات البحث التي تختصر الكثير من الوقت والجهد لخبراء الذكاء التنافسي، لكن على الرغم من هاته الميزات في شبكة الانترنت إلا أن خبراء الذكاء التنافسي تواجههم العديد من العقبات التي تعرقل عملهم خاصة وأن النمو المتسارع لمصادر المعلومات على شبكة الانترنت، والطبيعة الديناميكية وغير المنظمة للعديد من صفحات الويب يجعل هذه العملية صعبة بشكل متزايد للعثور على معلومات مفيدة باستخدام محركات البحث (لا يوجد محرك بحث واحد يفهرس جميع الصفحات).

ثالث: أبعاد الذكاء التنافسي

تعددت أبعاد الذكاء التنافسي وكلها تهدف إلى الوصول إلى جمع المعلومات التي تجد فيها المؤسسة فوائد كبيرة في كل مجالاتها التسويقية، الإنتاجية، و التعاملات مع العملاء وغيرها ، فالمعلومات التكنولوجية يختص بها خبراء الذكاء التكنولوجي؛ والتي تتضمن كل ما يخص الجانب التكنولوجي من أساليب، وعمليات تعتمد عليها المؤسسات المنافسة لتقوية مكانتها في السوق، كذلك المعلومات التي تخص العملاء يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها عن طريق معرفة ميولاتهم ومتطلباتهم... الخ ، ومن جهة المعلومات الخاصة بالمنافسين فالخبراء في هذا المجال يعملون على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بمنافسي المؤسسة؛ حصتهم السوقية، أرباحهم، منتجاتهم ، استراتيجياتهم، و كذا تحالفاتهم... الخ وهذا لكي تستطيع المؤسسة وضع إستراتيجياتها للتغلب على المنافسين، وبالتالي نحن هنا بصدد التعريف بأبعاد الذكاء التنافسي كلا على حدى لكي يتسنى لنا فهم هاته العملية بشكل دقيق.

1- بعد الذكاء التكنولوجي:

لقد حددت (Ashton and Klavans) على أن الذكاء التكنولوجي له أثر على موقف المؤسسة التنافسي، وقد أبرزت أن الذكاء التكنولوجي لديه تركيز على المشاكل التكنولوجية الخارجية للمؤسسة. (Fatmel hadi, 2014, P209)

وهاته بعض التعاريف المختلفة للذكاء التكنولوجي ندرجها فيما يلي:

" الذكاء التكنولوجي هو: المعلومات الحساسة حول تطوير المعلومات والتكنولوجيا الخارجية التي يمكن أن تؤثر على وضع المؤسسة المنافسة " (Fatmel hadi, 2014, p 209)

" الذكاء التكنولوجي هو: تقييم التكنولوجيات الحالية والجديدة وتوقع التطورات التكنولوجية في المستقبل، والتعامل مع الأبحاث الأساسية والتطبيقية وبراءات الاختراع وغيرها". (Aliaklar Shahri.2013.P410)

" الذكاء التكنولوجي هو : المعلومات التكنولوجية التي تولد الابتكار التكنولوجي، حيث يكون هناك

تكاملاً بين المنتج والتكنولوجيا الجديدة " . (John Karanja Ngugi and others, 2012, P14)

" الذكاء التكنولوجي هو " معلومات تسمح للمؤسسة بتجديد واستغلال الفرص المتاحة من التغييرات الفنية والعلمية ، وكذلك لتحديد الرد على التهديدات من هاته التغييرات، فالمعلومات الفنية مفيدة بشكل خاص لأنشطة البحث والتطوير وذلك باستخدام تقنية الذكاء التكنولوجي الأساسية " . (Gonagle and Velle, 2012, P15)

" الذكاء التكنولوجي هو " يركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيا وأثره على أنشطة البحث والتطوير " .

(Tanju Colakoglu, 2011, P1620)

وبالتالي فإن التغييرات في التكنولوجيا والتي تسببها الابتكارات المستمرة تؤثر على أعمال المؤسسات، لكن المؤسسات الذكية لا تنتظر حدوث التغييرات المفاجئة، بل تعمل على مراقبة فعالة ، وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة وكل التغييرات للاستفادة منها.

إن الأهداف الأساسية من الذكاء التكنولوجي يمكن ذكرها فيما يلي: (Fatmel Hadi, 2014 ,P208)

- العلم بحدوث التغييرات التكنولوجية في الوقت المناسب وتحديد المنتجات و العمليات الجديدة، والاتجاهات والأحداث ذات الصلة بالبيئة التنافسية، فالمؤسسات التي تستخدم الذكاء التكنولوجي بدقة تساهم في اتخاذ القرارات الفعالة والمثمرة وتسير نحو النمو والاستمرارية، وبالتالي فإن مخرجات عملية الذكاء التكنولوجي هي التي يتم تقديمها لتحسين الأداء وتطوير التكنولوجيات. (Gonagle and Velle, 2012, P15)

- معرفة أساليب وعمليات التصنيع الحالية للمنافسين.
- الوصول إلى معلومات حول المنافسين فيما يخص التكنولوجيا المستمدة من الخارج.
- معرفة براءات الاختراع الجديدة للمنافسين.

2- بعد ذكاء العميل:

في بيئة صناعية كثر فيها التنافس تجد المؤسسات نفسها أمام تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بالحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، فكل مؤسسة تستعرض ما لديها من أساليب تعزز بها قوة للحصول على ولاء عملائها؛ وهاته الأساليب تكون مدروسة بدقة من خلال خبراء متخصصين في مجال جمع المعلومات الخاصة بالعملاء، ومن ثمة يمكننا التطرق لبعض المفاهيم الخاصة بذكاء العميل لكي يتسنى لنا فهمه أكثر؛

" ذكاء العميل؛ هو البحث عن المعلومات التي تعمل على الوصول إلى رضا العملاء، لتقديم منتجات جديدة تعتمد أساساً على احتياجات هؤلاء العملاء " . (John Karanja, 2012, P15)

" ذكاء العميل؛ هو مواءمة المنتجات مع احتياجات العملاء؛ أي البحث وتحليل المعلومات لكسب رضا العملاء وتقديم منتجات جديدة ". (John Karanja, 2012, P15).

" ذكاء العميل؛ هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات النوعية والكمية حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين، وهذا ما يعكس فهم المؤسسة لأهدافها وعلاقتها ببيئة العملاء من خلال التركيز على متطلباتهم ورغباتهم المختلفة التي تعتبر من ضمن الأهداف المخطط لها ". (سميرة فرحات؛ 2016، ص 134)
وبالتالي فذكاء العميل يعتمد أساسا على جمع المعلومات عن الاحتياجات والأذواق الخاصة بالعملاء ، وتحليلها من أجل الوصول إلى تحقيق ولاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .

3- ذكاء المنافس:

يركز ذكاء المنافس على كل المعلومات التي من شأنها أن تفيد المؤسسة في قراراتها الإستراتيجية المتعلقة بأوضاع المنافسين؛ أي أنه يركز على المنافسين وقدراتهم وأنشطتهم الحالية والنوايا المستقبلية لهم، حيث غالبا ما يتم استخدام ذكاء المنافس خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي ، وأيضا من قبل مديري المنتجات، كذلك يستخدم من قبل المشاركين في تطوير المنتجات وتطوير الأعمال وعمليات الدمج والاستحواذ. (Gonagle and Velle, 4)
2012, P1

ويبرز هاهنا مفهوم ذكاء المنافس من خلال ما جاء به (Aliakbar Shahni Mejarshin, 2013,p410) حيث أكد على أن ذكاء المنافس يمثل جمع المعلومات الخاصة بتطوير إستراتيجيات المنافسين خلال فترات معينة، وكذلك البحث في تغيرات هيكل المنافسين، كما يركز على سياسات التسعير، والمنتجات البديلة والسياسات التنموية للمنافسين .

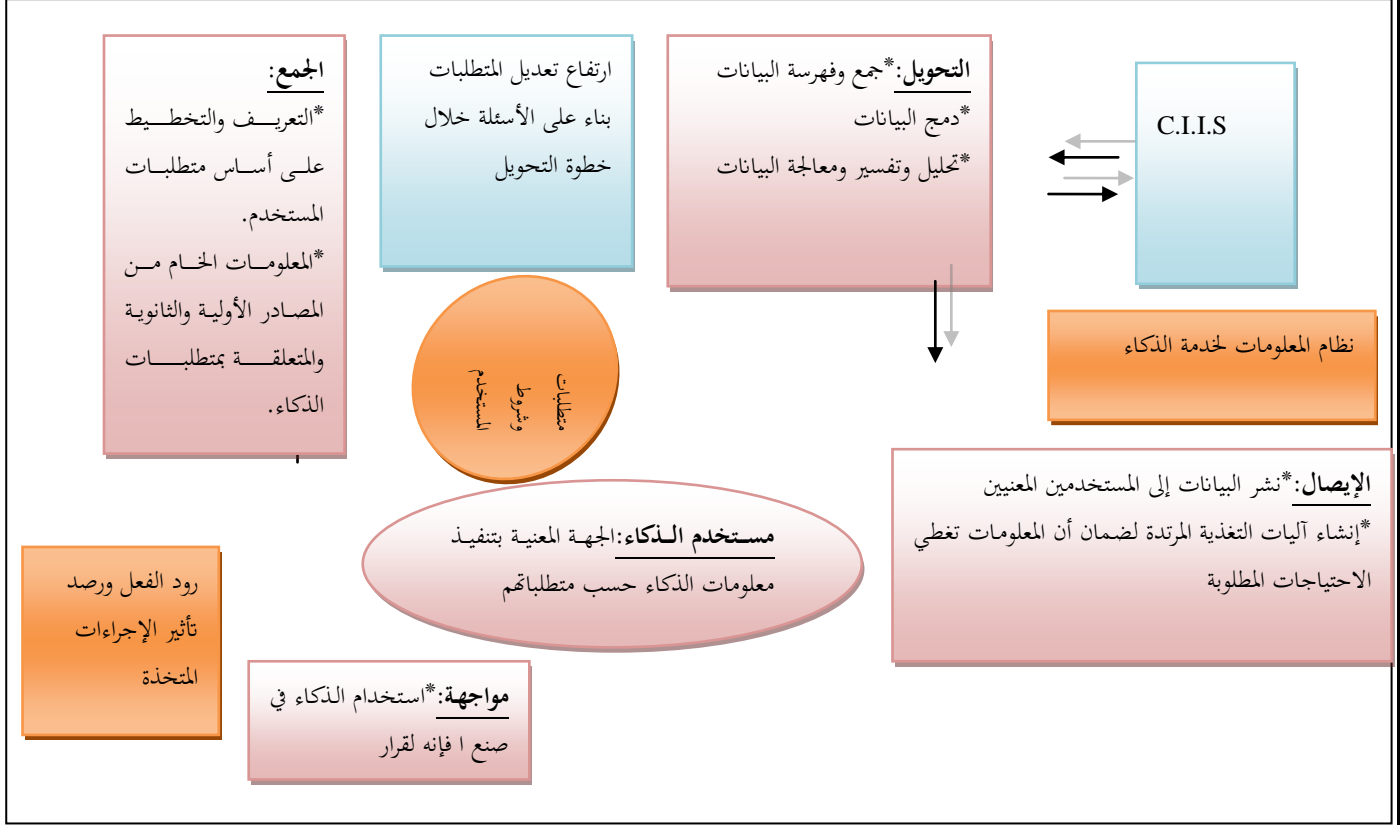
فذكاء المنافس يركز دائما في الإجابة على مجموعة من التساؤلات الهامة منها: (Gonagle and Vella, 2012, P15)

- من هم المنافسين الحاليين للمؤسسة ؟
- من هم المنافسين المحتملين للمؤسسة ؟
- كيف وأين يتم تسويق منتجات منافسي المؤسسة ؟
- ما هي الاتجاهات الجديدة للمنافسين ؟
- ما هي الأسواق والمناطق الجغرافية التي يمكن استغلالها في المستقبل من قبل المنافسين ؟
- ما هي نقاط القوة والأهداف المخططة من قبل المنافسين بالنسبة للمؤسسات الأخرى ؟

يعمل جاهدا خبراء ذكاء المنافس على الإجابة عن التساؤلات السالفة الذكر ، و من خلالها يتم جمع معلومات متعددة عن المنافسين، والتي أدرجت في أربعة مراحل كما ذكرها (Arthur Weiss) وهو مؤسس إدارة

الشريك لمؤسسة (AWAR) والتي لها سمعة دولية داخل منظمة (SCIP) (جمعية محترفي الذكاء التنافسي)، وهاته المراحل يمكننا توضيحها في الشكل رقم (02) كما يلي:

الشكل رقم (02): مراحل مراقبة المنافسين



سميرة فرحات، 2016، ص3

إن مراحل مراقبة المنافسين تبدو متكاملة وكل مرحلة تخدم المرحلة التي تليها كما يلي: (سميرة فرحات، 2016، ص ص 133-131)

1- مرحلة جمع المعلومات عن المنافسين:

يعتمد القرار التمهيدي (الأولي) للأعمال في البيئة المعلوماتية على مخططات إستراتيجية، وينطلق هذا من التخطيط للمنتج الجديد الذي طرح من قبل المنافسين، وكذا تطوير أعمال جديدة للمنافسين، و التوجهات الصناعية المعتمدة. إن البيانات المستخدمة من أجل اتخاذ قرارات مختلفة تكون بدورها مختلفة تماما، وكذلك بالنسبة للبيانات المطلوبة، حيث لا يوجد قيمة للمعلومات التي لا يمكن استخدامها .

والهدف من هذه المرحلة هو تحديد أهم مناطق الاهتمام من أجل صناعة القرار والمعلومة المطلوبة لتحقيق ذلك، ولهذا فإنه بدلا من جمع المعلومات بطريقة عشوائية فإن عملية الذكاء تكون مركزة ودقيقة ومخطط لها وتسهم في الإجابة على مختلف متطلبات الذكاء، وهذا ما يصطلح عليه بـ "الذكاء الموضوعي".

2- مرحلة تحويل المعلومات إلى ذكاء :

للأسف فإن العديد من المعلومات المتحصل عليها إما زائدة عن الحاجة أو منتهية الصلاحية، أو غير دقيقة أو غير تامة، أو حتى خاطئة، فالمحلل (الخبير) يعمل جاهدا على الحصول على معلومات ذات فائدة يمكن الاستفادة منها، وبحكم الخبرة فإنه يقوم بجمع ما يلزم من المعلومات التي يراها مناسبة للمؤسسة، فعملية تحويل المعلومات إلى ذكاء هي عملية تحتوي بدورها على ثلاث مراحل:

- جمع المعلومات ووضعها في ملف.

- دمج هذه المعلومات مع أي معلومة أخرى.

- تحليل وترجمة هاته المعلومات.

كل هاته الخطوات مطلوبة في عملية الجمع للمعلومات (الالتزام بالمرجعية لأي معلومة)، هاته المعلومات تحتاج لأن تفهرس، وتوضع في ملف من أجل الحصول عليها في المدى البعيد، وفي الأخير إن ارتباط كل معلومة بأخرى تحتاج لأن تترجم وتحلل تحليلًا موضوعيًا يتماشى و ظروف البيئة الخارجية، على أن يتم الربط بينها وبين معلومات سابقة، وهذا بالاستخدام التدريجي لتكنولوجيا البيانات المتقدمة؛ مثل معرفة قواعد البيانات، وفي هذه المرحلة يبدأ تحويل المعلومات إلى ذكاء. (نلاحظ بأن مراحل الجمع والتحويل ليست متعاقبة حيث تحدث آليا، هذا لأنه أثناء مرحلة التحويل يمكن أن تحتاج لجمع بيانات ومعلومات إضافية وهذا نتيجة بعض العراقيل التي قد يواجهها المحلل).

3- مرحلة إيصال المعلومة الذكية:

يحتاج الخبير إلى التقييم والتواصل لكل من يسعى إلى اتخاذ القرار، حيث يعتمد على إيصال المعلومة الذكية لصناع القرار عن الزبائن، الموردين أو أي تحركات للمؤسسات المنافسة في السوق.

4- مواجهة أي نشاط تنافسي :

إن لب وأساس الذكاء هو التحليل، لذلك يجب توفر المهارة العالية لدى المتخصصين في الذكاء التنافسي من أجل استخدام مختلف النماذج التحليلية مثل تحليل SWOT، و تحليل القوى الخمس لبورتر، PEST، تجزئة السوق، ونماذج تحليلية خاصة مثل الخلفية النفسية... الخ. حيث يستخدم الخبير مختلف المناهج التحليلية من أجل تحويل المعلومات المتحصل عليها إلى ذكاء عملي.

المبحث الثاني: تطوير المنتجات في المؤسسة الصناعية

تلجأ المؤسسات اليوم إلى طرح منتجات متنوعة في السوق تسعى لأن تكون لها قابلية لدى العملاء، وتقوم بتعديلات وتغييرات على مستوى منتجاتها ، وذلك بإضافة سلع جديدة أو إلغاء السلع القديمة أو الحالية، أو إدخال بعض التحسينات عليها، ويتم ذلك بعد إجراء دراسة تقييمية لمنتجاتها الحالية بمعرفة حجم المبيعات المتوقع والأرباح المحتمل تحقيقها من هاته المبيعات.

وللقيام بتطوير هذه المنتجات يلزم على المؤسسة الإجابة على مجموعة من الأسئلة:

1- ما هي أسباب تطوير المنتجات أو تجديدها ؟

2- كيف يتم إجراء التحسينات على المنتجات الحالية ؟

3- كيف يتم إضافة منتجات جديدة ، وكيف يتم تحقيق قابليتها لدى الزبون ؟

وقبل الإجابة على هذه الأسئلة يمكننا أولاً التطرق إلى كل من : ماهية المنتجات، مزيج المنتج، ثم نخرج على كيفية تطوير المنتجات الجديدة وكذا خطوات ومراحل تطويرها ، وفي الأخير نتطرق إلى مؤشرات نجاح المنتجات الجديدة.

المطلب الأول: ماهية المنتجات (المفهوم، الأصناف، الخصائص، دورة حياة المنتج)

أولاً: مفهوم المنتج

" يعرف المنتج على أنه مزيج من الصفات الملموسة وغير الملموسة ، والمنتجات التي يتم تصنيعها لإشباع حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة " (محمد الباشا، وآخرون، 2000 ، ص 85)

" يعرف المنتج على أنه الشيء المعروض في الأسواق ، و المعرض للاهتمام، و للحيازة، و للاستخدام أو الاستهلاك وتلبية حاجة لدى المستهلك ". (إلهام فغري صملي، 2001، 154)

" المنتج هو ذلك المزيج من المكونات المادية وغير المادية التي يشتريها المستهلك جميعاً وفي آن واحد، وذلك بهدف إشباع حاجة من حاجاته المتعددة وتلبية متطلباتها " (محمد صالح المؤذن، 1997، ص 143)

ولقد تطرق كذلك (بلحيمر إبراهيم) لمفهوم المنتج فيما يلي : (بلحيمر إبراهيم، 2008، ص 126)

- " المنتج هو مفهوم يجيب على احتياجات الزبائن "

- "المنتج هو الترجمة الفيزيائية والمادية لنشاط المؤسسة، فقد يكون سلعة، أو فكرة، أو خدمة، أو مزيج بين هذه العناصر الثلاثة "

- "المنتج هو كل ما يمكن عرضه في السوق، والذي يحقق تلبية الحاجة "

- "المنتج هو مجموعة من المواصفات التي تؤدي في استخدامها واستعمالها إلى الحصول على منافع معينة، تؤدي بدورها إلى الإشباع"

أما (زيد منير عبوي) فقد أشار إلى مصطلح المنتج " على أنه ما تقدمه المنشآت الاقتصادية، أو تلك التي لا تهدف إلى ربح لعملائها المرتقبين من سلع أو خدمات أو أفكار، وعلى المؤسسة الناجحة أن تدرك المنتجات الأكثر ملاءمة لعملائها. وإذا نظرنا إلى المنتج من حيث مستوى الإشباع الذي يمكن أن يحققه نجد أن مضمونه يمثل بعدين رئيسيين هما: البعد المادي الذي يمثل كافة العناصر الموضوعية والشكلية كالحجم، الوزن، الشكل والتصميم والغلاف وكذا اللون وما شابه ذلك، وجميع هذه العناصر ملموسة في المضمون السلعي، أما البعد الثاني فهو البعد الرمزي فهو جانب غير ملموس وغير محسوس، ولكن المستهلك يبحث عنه لدوافع نفسية أو اجتماعية مختلفة. " (زيد منير عبوي، 2008، ص 119)

وبالتالي حسب ما جاء في التعريفات السابقة فإن المنتج يقصد به مجموعة المكونات الملموسة و غير الملموسة هاته المكونات تلبي حاجات مختلفة للعميل وتشبع رغباته وأذواقه.

ثانيا : أصناف المنتجات

لقد تعددت التصنيفات المتعلقة بالمنتجات، حيث ذهب الكثير من الباحثين إلى تصنيفها كما يلي:

1- تصنيف المنتجات إلى ثلاث مستويات: (سمية حداد، 2009، ص 34)

أ- المنتج الأساسي أو المركزي: " ويعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري، والتي تسمح بإشباع حاجاته. "

ب- المنتج الملموس: " هو الذي يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة ، والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي. "

ج-المنتج بمفهوم واسع: " هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج؛ كالتوزيع، التركيب، الضمان و الصيانة."

2- التصنيف المختلف للمبيعات:

أ- السلع الاستهلاكية: جاءت حسب الباحث بلحيمر إبراهيم كما يلي: (بلحيمر إبراهيم، 2008، ص ص

142- 155) وتسمى كذبك بسلع المستهلك؛ وهي تلك السلع التي يتم التعرف عليها عن طريق الحواس، فهي عادية، والتي يقوم بشرائها المستهلك بغرض الاستهلاك النهائي".

"كذلك هي تلك السلع التي يشتريها المستهلك النهائي بنفسه أو بواسطة غيره، لكي يستخدمها في إشباع حاجاته وحاجات أسرته".

أما الباحث محمد الباشا وآخرون فقد عرف السلع الاستهلاكية؛ " على أنها تلك السلع الموجهة للاستهلاك أو الاستعمال بواسطة المستهلكين النهائيين أو الأسر، والتي لها شكل يسمح باستهلاكها" (محمد الباشا وآخرون، 2000، ص 86)

ب- السلع الصناعية:

تعرف السلع الصناعية؛ " بأنها السلع التي تتعامل بها المؤسسات لغرض استعمالها في إنتاج سلع أخرى أو في تأدية خدمة معينة ". (محمد الباشا وآخرون، 2000، ص 86)

السلع الصناعية هي السلع التي تستعمل في النشاط الصناعي أو الإنتاجي، بحيث يقوم الذي يشتريها؛ أو ما يسمى بالمشتري الصناعي، أو المستعمل الصناعي، أو الزبون بشراء السلع الصناعية من أجل استعمالها في إنتاج وصناعة سلع أخرى، أو في تسهيل القيام بنشاط الأعمال ". (بلحيمر إبراهيم، 2008، ص 150)

وقد قسمت السلع الصناعية عند بعض الباحثين إلى :

- المواد الخام: مواد تدخل جزئياً أو كلياً في إنتاج السلع المختلفة.
- المواد المصنعة أو الأجزاء: تدخل كذلك جزئياً أو كلياً في إنتاج سلع ما، ولكن قد يكون دخل عليها بعض العمليات الإنتاجية.
- مهمات التشغيل: وهي التي لا تدخل في إنتاج السلعة التامة الصنع ولكن تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج (الوقود، الزيوت...).
- التجهيزات الآلية: وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع وهي التي تساعد مباشرة في إنتاج السلع، وعادة ما تستهلك هذه السلع عبر فترات زمنية طويلة. (سمية حداد، 2009، ص ص 37، 38)

ج- السلع الخدمية: (الخدمات)

تعد الخدمات نوعاً من أنواع المنتجات التي تحقق إشباع حاجات ورغبات الزبائن إلا أن المفهوم السائد عن الخدمة أنها معظم النشاطات الممارسة من طرف أشخاص ولكنها غير منتجة.

ولقد ارتبط مفهوم الخدمة منذ القدم بعدة معاني سلبية مثلاً " العبد"، ونجد أيضاً أنها تدل على " البقاء تحت التصرف " وكذلك تدل على " تقديم المساعدة " وكل هذه المفاهيم كانت محصورة بين العمال والخدم، في

حين أن القرن العشرين شهد تغيرا ملحوظا في مفهوم الخدمة، حيث أوليت لها العناية وأنشأت لها مراكز ومكاتب وأصبح لها عدة مجالات مثل: السياحة ، الطيران، الفنادق، وغيرها من المجالات. (بلحيمر إبراهيم، 2008، ص 155)

ومن خلال هذا يمكننا التطرق لمفهوم الخدمة والذي جاء كما يلي:
" تتميز هذه السلع بشكل أساسي بأنها سلع غير ملموسة بل هي عبارة عن نشاط يولد عنه منفعة لإشباع حاجة، ومن أمثلة ذلك: النشاطات المصرفية والسياحية، وشركات التأمين... الخ. (سمية حداد، 2009، ص 38)

ثالثا: خصائص المنتجات

تتميز المنتجات بخصائص عديدة منها:

1- التمييز (اختيار اسم مميز للمنتج): تعتبر عملية تمييز المنتجات من الأمور المهمة التي تهدف إلى إعطاء المستهلك فرصة جيدة للتمييز بين المنتجات المتشابهة في صفات المادية أو في منافعها الاستعمالية، وتعرف عملية التمييز بأنها تأسيس اسم أو لفظ أو رمز أو تصميم معين تميزه عن المنتجات المنافسة له. وانطلاقا من التعريف السابق نجد أن التمييز يكون إما باسم أو برمز (علامة معينة) أو بكليهما ويسمى الاسم بالاسم المميز (Brand name) وتسمى العلامة المميزة (Brand mark)، وعندها يتم تسجيل الاسم أو العلامة لدى الجهات المعنية لكي تمنح حماية قانونية وتمنع الآخرون من استخدامها في منتجاتهم، فإن الاسم يدعى الاسم التجاري (Trade name)، والعلامة تدعى بالعلامة التجارية (Trade mark)، ونظرا لأن العرف التجاري الغالب يدفع المؤسسات لكتابة أسمائها بشكل محدد وكأنها علامة محددة، فقد شاع استخدام العلامة التجارية للدلالة على الاسم والعلامة مثل: بيبسي كولا وكوكا كولا. (سمية حداد، 2009، ص 39، 40)

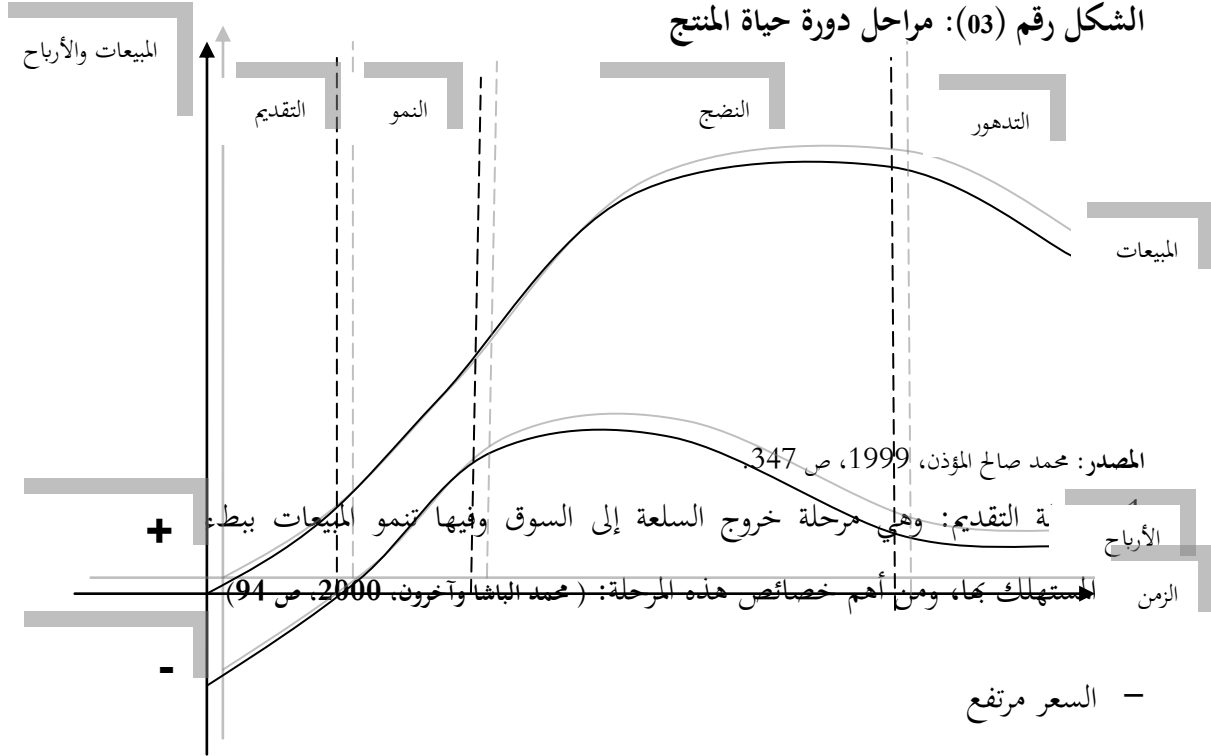
2- التغليف (تحديد الهيئة الخارجية للمنتج مع إضافة ما يحتويه، حيث ظهرت الأهمية الكبيرة التي يلعبها الغلاف في تصريف السلعة في الوقت الحديث، حيث يهتم المنتجون في الوقت الحاضر بغلاف السلعة لاكتشافهم أن الغلاف بالإضافة إلى منفعته في حماية السلعة من التلف أو الكسر أو التحلل، له فوائده الجليلة من ناجية ترويج السلعة واكتسابها مظهرا معيناً يهدف إليه منتجوها. (نسيم حنا، 2001، ص 166).

رابعا: دورة حياة المنتج

إن للمنتجات دورة حياة مثل دورة حياة الإنسان حين تبدأ بظهوره على الساحة كمنتج جديد، بعدها تأتي فترة النمو، ثم النضوج، ثم التدهور والاندثار والخروج من السوق.

وتكمن أهمية معرفة دورة حياة المنتج ومراحلها الأربعة في مساعدة العاملين في مجال التسويق على تحديد الأوضاع المرتبطة بالمنتج مثل المبيعات، الأرباح، ونوعية العملاء، وطبيعة المنافسين؛ لكي يتعاملوا معها بالشكل المناسب ويكيفوا نشاطهم التسويقي وفقا لذلك. (سمية حداد، 2009، ص 44).

وفيما يلي شرح موجز لكل مراحل دورة حياة المنتج ونوضح ذلك في:



- تنوع منافذ التوزيع

- تكاليف الإعلان والترويج مرتفعة، ووسائل الإعلان متنوعة.

- المبيعات منخفضة

- لا توجد أرباح، تدفقات نقدية داخلية في شكل إيرادات

- انخفاض حدة المنافسة

- العملاء قليلون لكنهم مبادرون .

2- مرحلة النمو: (محمد صالح المؤذن، 1999، ص ص 350، 351)

إذا نجحت مرحلة تقديم السلعة فإن المبيعات في مرحلة النمو والتطور التي يسميها البعض بمرحلة قبول السوق، تبدأ بالزيادة السريعة وذلك بسبب زيادة قناعات المستهلكين بفوائد السلعة وتكاليف الحصول عليها، وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- يتحول الإعلان من الوظيفة التعريفية إلى وظيفة خلق الطلب على السلعة وذلك بمحاولة إقناع المستهلكين بفوائد السلعة ومزاياها مقارنة بسلع المنافسين وحثهم على شرائها.

- تبقى الأسعار مرتفعة ما لم يتم تخفيضها من أجل زيادة الطلب وتنشيطه، وتثبيط هم المنافسين من دخول ميدان إنتاج هذه السلعة.

- تبدأ استراتيجيات تقسيم السوق وكذلك تنوع السلع وتشكيلها بالظهور.

- في بدايات هذه المرحلة ينمو الربح ويزداد سبب انخفاض تكاليف الوحدة الواحدة، لكنه يبدأ في الانخفاض في أواخرها وذلك بسبب شدة المنافسة، وزيادة حدتها الأمر الذي يدفع بالأسعار إلى الانخفاض من جانب، وإلى زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة في المحافظة على حصتها في السوق .

- محاولة المنافسين الدخول إلى السوق بسلع جديدة أو قريبة من السلعة التي تقدمها المؤسسة إلى السوق في أول مرة، الأمر الذي يدفع باتجاه تخفيض الأسعار وزيادة الإنفاق على أنشطة الترويج وفعالياته.

3- مرحلة النضج: (نسي م حنا، 2001، ص ص 187، 188)

يتخذ الطلب على السلعة صورة الاستقرار أولاً بعدها يبدأ هذا الطلب في الانكماش ، وتطول مدة هذه المرحلة عادة بالمقارنة مع المدة الزمنية لمرحلة التقديم أو النمو. وإذا قمنا بتحليل السلع المتاحة في الأسواق حالياً من وجهة نظر مراحل دورة حياة كل منها تبين لنا اتصاف معظمها بهذه المرحلة، ويقسم الباحثين هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل فرعية، ألا وهي: مرحلة النضوج الصاعد، مرحلة النضوج المستقر ثم مرحلة النضوج المنحدر. وتتصف المبيعات في مرحلة النضوج الصاعد باستمرارها في الريادة نظراً لدخول بعض القناعات الجديدة لمستهلكي السلعة إلى قائمة مشترياتهم.

أما حالة النضوج المستقر فتتصف المبيعات فيها بالثبات على مستوى معين نتيجة لتوقف دخول المستهلكين جدد واقتصار الطلب على المستهلكين الحاليين. وفي حالة النضوج المنحدر يلاحظ ميل المبيعات إلى التدهور نتيجة لتحول المستهلكين إلى شراء سلع أخرى أو بديلة، وتتصف هذه المرحلة بوجود إنتاجية فائضة من السلع، حيث يؤدي ذلك إلى التراكم السلعي الذي يزيد المنافسة بدرجة كبيرة، وتؤدي هذه المنافسة إلى التسابق إلى تخفيض السعر كسياسة للتخلص من المخزون السلعي.

4- مرحلة التدهور: (سمية حداد، 2009، ص 46)

مع اشتداد المنافسة في السوق تبدأ المبيعات في الانخفاض بوضوح، ويبدأ المنتج بفقدان عدد من زبائنه بسبب دخول منتجات جديدة منافسة بديلة له، عندها يكون المنتج قد دخل مرحلة التدهور، و تتميز هذه المرحلة ما يلي:

- انخفاض المبيعات بشكل ملحوظ جدا.
- انخفاض ملحوظ في الأسعار بسبب الدخول في المنافسة السعرية.
- انخفاض النشاط الترويجي بسبب الدخول في التحول من المنافسة الترويجية إلى المنافسة السعرية.
- صعوبة القرارات المصيرية للمنتج حيث تبدأ المؤسسة في قرارات الموازنة بين إبقاء المنتج أو إخراجه من السوق.

المطلب الثاني: مزيج المنتج

عند الحديث عن مزيج المنتج يجب أن نتطرق إلى عدة نقاط هي: (بلحيمر إبراهيم، 2008، ص 128-

130)

أولاً: خط المنتجات

يعرف خط المنتجات على أنه " مجموعة من المنتجات التي توحد ارتباطها فيما بينها، سواء على مستوى الهدف السوقي أي؛ أنها تباع لنفس المجموعة من الزبائن النهائيين، أو المشترين الصناعيين، أو عن مستوى منافذ التوزيع؛ أي يتم توزيعها لنفس المنافذ أو القنوات التوزيعية، أو تسعيرها بنفس الأساليب؛ أي يوجد تشابه في عناصر المزيج التسويقي المصاحب لتقديمها. " من خلال هذا التعريف يتضح أن خط المنتجات عبارة عن عدد من المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والتي تتشابه فيما بينها من عدة جوانب والتي تؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات القطاع السوقي المستهدف.

ثانياً: مزيج المنتج

يعرف مزيج المنتج على أنه: " جمع المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها في فترة زمنية معينة. " من خلال هذا التعريف يتضح أن مزيج المنتج عبارة عن كافة المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وطرحها في القطاع السوقي المستهدف بغية تلبية الحاجات الكثيرة والمتعددة له، وعادة لا تكتفي المؤسسة بطرح منتج واحد بل تعدد من المنتجات التي تريد أن تقدمها إلى الزبائن المستهدفين أو حتى المحتملين، وذلك لسببين رئيسيين؛ السبب الأول أي يعمل على زيادة قابلية السلعة للبيع متى عرضت، السبب الثاني تفاوت المنافع، فالمؤسسة تسعى إلى إنتاج عدة أصناف من السلع لتلبية الحاجات المختلفة والمتعددة لدى الزبائن.

ثالثا: خصائص مزيج المنتج

يتصف مزيج المنتج بالخصائص التالية:

- الاتساع: ويقصد به عدد خطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وطرحها في السوق.
- العمق: ويقصد به عدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة داخل كل خط.
- الارتباط: ويقصد به درجة الترابط بين خطوط المنتجات ومن بين العناصر التي تحدد من خلالها درجة الارتباط أهداف الاستعمال، طريقة التوزيع، متطلبات الإنتاج وغيرها.

من خلال هذه الأبعاد الثلاثة المكونة لمزيج المنتج، يسعى المسوق إلى أن يحقق عدة أهداف تسويقية، فزيادة درجة الاتساع تمكن المؤسسة من تحقيق سمعة حسنة بتقديم المنتجات التي تلي حاجات الزبائن، ويحقق العمق وصول المؤسسة إلى قطاعات سوقية جديدة وتغطية الحاجات المختلفة للزبائن، وأخيرا كلما زادت درجة الارتباط بين مزيج المنتج، كلما أدى ذلك إلى إبراز اسم المؤسسة بشكل كفؤ.

المطلب الثالث: تطوير المنتجات الجديدة

نظرا لقصر دورة حياة المنتجات وحدوث تطورات تكنولوجية هائلة، أدى بالمؤسسات الصناعية إلى إحداث تغييرات على مستوى منتجاتها سواء كان ذلك من حيث الشكل أو الوزن، أو السعر، الصفة.. الخ حتى تكون قادرة على مواجهة منافسيها في نفس المجال الإنتاجي، أو خلق وابتكار منتجات جديدة لم يكون لها وجود في السوق أو غير معروضة لدى جمهور المستهلكين.

أولا: مفهوم المنتجات الجديدة و الإستراتيجية المعتمدة لتطوير المنتجات الجديدة

معظم المنظمات تسعى وراء زبائنها، وتريد إقناعهم بأن يعطون ولاء لمنتج معين أو خدمة معينة ، أو فكرة معينة ، وأن يظهر هذا الولاء بدفع مال أو جهد أو حتى استجابات متنوعة (جاسم سلطان ، 2010، ص ص 201،202)

تعرف عملية تطوير المنتجات أو تجديدها على أنها: " تلك الأنشطة التي تؤدي وظيفة جديدة نسبيا. "

(بلحيم إبراهيم، 2008، ص 179)

وتعرف عملية تطوير المنتجات كذلك بأنها: " كل سلعة تؤدي إلى منفعة مقارنة مع السابقة الموجودة في السوق، وذلك من وجهة نظر جمهور المستهلكين. " (محمد الباشا وآخرون، 2000، ص 105)

أصبح لزاما اليوم على المؤسسات الحديثة لضمان نجاحها و استمراريتها في السوق أن تركز قدرتها على إنتاج منتجات معينة أو معدلة أو جديدة وهذا لإرضاء عملائها القدامى واستقطاب عملاء جدد، فليس لها خيار آخر إلا أن تلي طلبات ورغبات عملائها بأن تخلق لهم في كل مرة منتج مطور أو جديد تضمن به ولاءهم وبالتالي استمرار نموها وبقائها ضمن المنافسين.

وعالميا أثبتت الدراسات أن معظم الجهود في تطوير المنتج تتوجه نحو تطوير المنتجات القائمة و هاته بعض النسب المتعلقة بتطوير المنتجات كمايلي: (المجموعة الاستشارية سيجاب، 2003 ص 8)

- منتج جديد بالنسبة للعالم (10% من جميع المنتجات الجديدة كل سنة)

- خط منتج جديد (20% من جميع المنتجات الجديدة)

- إضافة على خطوط منتجات جديدة (26% من جميع المنتجات)

- تحسين أو تعديل لمنتجات موجودة (25% من المنتجات الجديدة)

إن هذه النسب تم تقييمها سنة 2003 ولكن في السنوات الأخيرة أصبح الأمر أكثر سرعة في خلق منتجات مطورة وجديدة خاصة وأن دورات حياة المنتجات أصبحت قصيرة جدا.

لذا تعتبر عملية تطوير المنتج الجديد هو مستقبل المؤسسة أو مصدر قوتها التنافسية سواء من حيث ابتكار منتجات جديدة أو تطوير أجيال جديدة من المنتج الحالي للمحافظة على الحصة السوقية، وهذا يعني أنه على المؤسسة أن تنوع وتحدد في منتجاتها وتحرص على تقديم قيم إضافية للمستهلك دون أن تحمله أعباء إضافية. (إلهام فخري طلمية، 2009، ص 156)

ولنعرف معنى تطوير المنتجات الجديدة وخطواتها ومعايير المنتج المطور والعوامل المؤثرة فيه يتم تقسيم المطلب إلى أربع نقاط أساسية كما يلي:

1-1 مفهوم المنتجات الجديدة

حسب الباحثين في مجال الإدارة فإن مفهوم المنتجات الجديدة غير محدد أو غير متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال وهذا لكون مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متشعب ومتعدد المعاني ويمكن إلقاء الضوء على البعض من المفاهيم المتعلقة بمصطلح المنتج الجديد كما يلي: (بويكر ياسين، 2017، ص ص 136-137)

" المنتج الجديد : هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو الخدمات المرافقة له."

" المنتج الجديد: هو أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك ، والمؤسسة بهذا المنتج، كما يعتبر منتجا جديدا أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة أو تغيير الاسم التجاري. "

كما وقد عرفت المنتجات الجديدة بأنها :

" المنتجات المختلفة تقنيا عن المنتجات الموجودة، ودرجات الاختلاف تتفاوت حسب إدراك الأفراد له. " (غنية فيلاي، 2008، ص 85).

وحسب آراء أخرى فإن كلمة المنتج الجديد لها نوع من المرونة والتي يمكن أن تغطي معاني ومدلولات مختلفة يمكن توضيحها فيما يلي : (ثامر البكري، 2007، ص 271).

- المنتج المخترع (المبتكر):

هو ذلك المنتج الجديد والذي لم يكن موجودا في السوق أصلا وتم اختراعه أو ابتكاره لأول مرة في حينه.

- المنتج المطور (المحسن):

وهو المنتج القديم الذي أجريت عليه تعديلات أو تطويرات معينة لمواكبة حاجات المشتري ولتطوير مستوى أدائه.

- المنتج المعدل:

وهو ذلك المنتج الذي أجريت عليه تعديلات جذرية سواء كانت في التركيب أو التصميم بحيث اختلف عنه شكله السابق بنسبة كبيرة، وهذا هو أساس الاختلاف عن المنتج المطور.

- المنتج بعلامة جديدة:

وهو منتج قديم يمكن إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة قد تكون منها التخلص من التقاليد، أو تغيير وجهة نظر الزبائن عن ذلك المنتج وبخاصة إذا ما كان هنالك آراء سلبية تجاهه، أو لغرض الدخول في أسواق جديدة خارجية.

كما وقد يمكن إعطاء مفاهيم متعددة للمنتجات الجديدة حسب وجهات نظر مختلفة كما يلي: (بوبكر ياسين، 2017، ص 137)

- من وجهة نظر العميل: يعد المنتج الجديد إذا لم يستعمله المستهلك من قبل ولكنه يعد قديما لمستهلك آخر قام باستعماله.

- من وجهة نظر السوق: يعد المنتج جديدا إذا لم يتعامل به السوق من قبل ويقدم لأول مرة في السوق.

- من وجهة نظر المنظمة: قد لا يكون المنتج جديدا ولكنه تعديل لمنتجات قائمة أو قد يكون المنتج جديدا بالنسبة للمؤسسة فقط أي إضافة أصناف جديدة ولكنه تعديل للمنتجات القائمة ولكنها غير

جديدة بالنسبة للسوق، مثال على ذلك قيام شركة " فيوشر " بإنتاج أقلام جافة مختلفة الألوان للمنافسة مع شركة " بيك " للأقلام وغيرها.

وبالتالي من خلال التعريف المتعددة للمنتجات الجديدة نجد أنها تلك المنتجات التي لها مواصفات تختلف عن المواصفات القديمة سواء كانت هاته المنتجات مبتكرة أو مطورة أو معدلة فهي تأخذ صفة جديدة لم تكن موجودة من قبل، تحقق للمؤسسة قبول لدى العملاء أي أرباحا إضافية في المستقبل.

1-2 الإستراتيجية المعتمدة لتطوير المنتجات الجديدة

وبصفة عامة يمكن تصنيف الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة تجاه تطوير منتجاتها الجديدة في نوعين هما: (ثامر البكري، 2007، ص ص 271، 272)

1- إستراتيجية الدفع للتكنولوجيا:

عندما تكون التكنولوجيا وتطبيقاتها متقدمة سيكون تطوير المنتج قائم على أساس ما يمكن أن تحققه التكنولوجيا من إيهام في تطوير المنتج وطرحه في السوق.

فالعلاقة بين التكنولوجيا والتسويق قائمة ومتصلة بكل الأحوال، إذ أن وجود عمليات تكنولوجية متطورة تسهم في زيادة أهمية التسويق بعمل المؤسسة.

2- إستراتيجية سحب السوق:

هي نتيجة منطقية لما تحققه بحوث التسويق من استطلاعات لأراء الجمهور لحاجاتهم ولرغباتهم والعمل على ملاقة تلك الاحتياجات بسلع جديدة، وهذا الأسلوب أصعب مما هو عليه في إستراتيجية دفع التكنولوجيا لأنه قد يتطلب استخدام أكثر من نموذج في التكنولوجيا وإحداث التنسيق فيما بينها جميعا، فضلا عن كون إرضاء حاجات المستهلك والتوافق مع قيمة أمر في غاية الصعوبة.

و يجدر إلى الأذهان لماذا تقوم المؤسسات بعملية تطوير لمنتجاتها القائمة (الحالية) أو إدخال منتجات جديدة مبتكرة ؟

للإجابة على هذا التساؤل يمكننا التطرق للنقاط التالية: (ثامر البكري، 2007، ص ص 272، 273)

- استثمار الطاقات المتاحة وغير المستغلة في خطة الإنتاج.
- إدخال تكنولوجيا جديدة واعتماد أساليب ونظم إنتاج حديثة لم تكن مستخدمة سابقا في المؤسسة.
- اكتشاف مواد أولية جديدة أو تركيبية معينة من المواد أقل كلفة وأفضل أداء مما كان معتمدا في السابق.
- التعامل بمنتج جديد يعني إضافة قوة ومكانة جديدة للمؤسسة في السوق ومواجهة المنافسين من خلال إستراتيجية التنويع.

- تعزيز العلاقة والتعاون مع الوسطاء وتجار الجملة وزيادة مكانتهم في السوق من خلال دخولهم بمنتجات جديدة أو مطورة.

ثانيا: العوامل المؤثرة على ظهور منتجات جديدة

هناك عوامل مختلفة تؤثر على ظهور منتجات جديدة في السوق من هاته العوامل نذكر: (سمية حداد، 2009 ، ص ص 55-56)

- التقلبات الدورية: إذا كان الطلب على منتجات المؤسسة يتسم بعدم الثبات أي التقلب وفقا للفصول فعلى المؤسسة أن تنتج أنواعا أخرى مستغلة الطاقة الإنتاجية المتاحة.

- المواد الأولية: إذا كانت للمؤسسة رقابة على مصادر عرض المواد الأولية سوف يؤثر ذلك في إستراتيجية المنتج، ويجب عليها ألا تعتمد في وضع إستراتيجيتها على مواد أولية معرضة لمشاكل عديدة.

- قنوات التوزيع: من المهم جدا للمؤسسة أن تقوم بتوزيع منتجات جديدة عبر قنوات التوزيع الحالية، والتي تعتمد عليها في توزيع منتجاتها الحالية.

- التسهيلات الإنتاجية: تعتبر التسهيلات الإنتاجية من آلات وخبرات ومواد أولية جزءا مهما في تشجيع المؤسسة على تقديم منتجات جديدة.

ثالثا: معايير إنتاج منتج جديد

من بين هاته المعايير نذكر:

- وجود طلب كاف على السلعة في السوق.

- مناسبة هذه السلعة للجهاز التسويقي الموجود في المؤسسة حاليا، أي هل يستطيع الجهاز التسويقي الحالي تسويق هذه السلعة ؟

- مناسبة هذه السلعة للجهاز الإنتاجي في المؤسسة أي هل يمكن إنتاج هذه السلعة على نفس الآلات الموجودة أم لا ؟

- الاختبارات القانونية: هل يوجد في القانون ما يمنع إنتاج هذه السلعة ؟ أولا يجب أن يتم تسجيل العلامة التجارية في الدوائر الحكومية المختصة.

- هل تحقق السلعة إيرادات للمؤسسة تغطي التكاليف الكلية وتزيد عن ذلك ؟

- هل تتماشى هذه السلعة مع السمعة التجارية للمؤسسة ، هل تناسب أو لا تناسب ؟

رابعاً: معايير نجاح أو فشل المنتجات الجديدة

توجد العديد من المعايير لقياس نجاح وفشل المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المؤسسة يمكن إيجازها في الجدول رقم (02) كما يلي:

الجدول رقم (02): معايير قياس نجاح أو فشل المنتجات الجديدة

معايير على مستوى العملاء والزبائن (مدى تقبلهم للمنتج الجديد) - قبول الزبائن للمنتج -رضاء الزبائن بالمنتج -مدى تحقق العوائد المتوقعة -مدى تحقيق المبيعات المتوقعة مدى تحقيق الحصة السوقية المتوقعة	
معايير على مستوى الأداء المالي مؤشرات الربحية للمنتج الجديد مؤشرات الربحية مقارنة إلى أقرب المنافسين معدل الفائدة على الاستثمار	
معايير على مستوى المنتج -تكلفة تطوير المنتج الجديد -توقيت إطلاق المنتج الجديد -مدى الالتزام بمعايير الجودة -سرعة تسويق المنتج الجديد سرعة انتشار المنتج الجديد	
معايير على مستوى المؤسسة نسبة أرباح المنتج الجديد إلى باقي أرباح المؤسسة. نسبة مبيعات المنتج الجديد إلى باقي مبيعات المؤسسة.	

المصدر: بوبكر ياسين، 2017، ص 141

المطلب الرابع: مراحل وخطوات تطوير المنتجات الجديدة

تمر مراحل تطوير المنتجات الجديدة بستة مراحل هي:

أولاً: مرحلة جمع وتوليد الأفكار

وهي الخطوة الأولى من خطوات تطوير أي منتج جديد، وتبدأ هذه المرحلة في عملية جمع الأفكار الجديدة والتي تتلاءم وأهداف المؤسسة، ومن ثم يجب الاهتمام بالحصول على أفكار جديدة بصفة مستمرة حتى يمكن اختبار الفكرة الصالحة منها. ومن الضروري أن يتم ذلك في ضوء المعرفة الواضحة لمجال عمل المؤسسة وأهداف إستراتيجية التنمية والمنتجات الخاصة بها. فتحديد مجال العمل يوضح النواحي التي يمكن للمؤسسة أن تعمل بها والتي يجب أن تركز عليها أو بها عند التفكير في تقديم المنتجات الجديدة، أما الإستراتيجية فهي المحدد لحجم

الجهود لتنمية جهود جديدة تماما أو تطوير المنتجات الحالية أو تقليد منتجات المنافسين. (بويكر ياسين، 2012، ص 160)

ثانيا: مرحلة تصفية الأفكار

في هذه المرحلة يتم قياس مدى صلاحية الأفكار التي جمعت للتطبيق ومعرفة مدى تناقضها مع القيود التشريعية المعروف بها ومدى توافقها مع عادات وتقاليد وأذواق الزبائن، ومن ثم استبعاد الأفكار غير الصالحة وترتيب باقي الأفكار تبعا لأهميتها والنتائج الممكن أن تحققها، وعادة يتم تقييم الأفكار وفق ما يلي:

أ- جهاز مسؤول عن التطوير تابع للإدارة العليا أو لأي مستوى إداري آخر.

ب- تشكيل لجان من مديري الإدارات والأقسام المختلفة لتقييم فاعلية الأفكار المعروضة وعرض توصياتها على الإدارة العليا للمؤسسة.

ت- الاستعانة بمكاتب الخبرة الخارجية في تقييم البدائل والأفكار المعروضة.

ومن خلال هذه الأساليب تعمل المؤسسة إلى دراسة كافة احتمالات الطلب الممكن على كل فكرة وعائدها، ومدى توافق طبيعة المنتج مع الإعانات الإنتاجية والتسويقية الموجودة لدى المؤسسة. بالإضافة إلى معرفة درجة المنافسة التي قد تواجه هذا المنتج الجديد في السوق الحالية. (بلحيمر إبراهيم، 2008، ص ص 188-189)

ثالثا: مرحلة الدراسات التفصيلية على الأفكار المختارة

هذه المرحلة تهدف إلى الوقوف على الجدوى الاقتصادية والتسويقية وحساب نقطة التعادل على أساس التنبؤ بقيمة النفقات والإيرادات المتوقعة من إنتاج وتسويق المنتجات المختارة، والمدة المتوقعة لدورة حياة السلعة على أساس معرفة ردود فعل الزبائن، بالإضافة إلى دراسة الأسباب التي تؤدي إلى الفشل والإجراءات الخاصة بالمنتجات الحالية في السوق، وبالتالي تحديد نقاط ضعفها ونقاط قوتها للاستفادة منها في المنتجات المختارة، وتجدد الإشارة إلى أن هذه المرحلة هي أهم المراحل في تصوير المنتجات الجديدة لأن قلة الأفكار ونقص الخبرة تؤدي إلى فشل المنتج الجديد. (بلحيمر إبراهيم، 2008، ص ص 189-190)

رابعا: مرحلة تصميم المنتج الجديد

تتمثل عملية تصميم المنتج في إعداد منتجات تجمع بين السهولة في الاستعمال، المظهر الجمالي المتميز، وذلك مع الحرص على فعالية المنتج، وكذلك التكاليف الضرورية، وتتم عملية التصميم وفق وجهتي نظر مختلفتين، وذلك تابع لنوعية المنتجات.

التوجه الأول يرى أن يتبع شكل المنتج وظيفته أي أن يكون الشكل والتصميم مساعدا في استعمال المنتج وذلك ينطبق على المنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

أما التوجه الثاني فيرى أن يكون الشكل أو التصميم منفصلا تماما عن الوظيفة، أي أن يكون المصمم حرا في الإبداع خاصة في مجال منتجات المودة، الأثاث والملحقات. (غنية فيلاي، 2008، ص 148)

خامسا: مرحلة الاختبار التسويقي

بعد الاطمئنان على كفاءة المنتج وتقبل المستهلك النهائي له يتم إنتاج كمية محددة من المنتج بغرض اختباره تسويقيا في الأسواق على الطبيعة لمعرفة ردود فعل المستهلك والموزعين ودرجة إقبالهم على شراء المنتج والتعامل به وحجم السوق الخاص به، ففي ضوء نتيجة الاختبار التسويقي يتم اتخاذ قرار بتعميم تسويق المنتج أو إلغائه نهائيا وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها في اختبار تسويق المنتجات هي:

- الاختبار في متاجر التجزئة: وذلك بعرض المنتج الجديد للبيع الفعلي في متاجر التجزئة وقيام مندوب البيع بشرح خصائصه وكيفية استعماله وتجزئته أمام المستهلكين والاستماع إلى تعليقاتهم وآرائهم.
- الاختبار بواسطة الزائرين: حيث تقوم المؤسسة بترتيب زيارات بعض الجماهير وتنتهز الفرصة لعمل اختبار للمنتج الجديد بمعرفة آرائهم واقتراحاتهم الخاصة بالمنتج.
- الاختبار في المنزل: وذلك بزيارة مندوب البيع للمستهلكين وعرض السلعة وتجربتها أمامهم وشرح مزاياها وخصائصها. (بوبر ياسين 2017، ص 162-163)

سادسا: مرحلة تقديم المنتج النهائي للسوق

في هذه المرحلة تتكفل الإدارة التسويقية بتقديم المنتج إلى السوق، والتي تراعي ما يمكن أن يعوقه من منافسة أو عدم توجه للزبائن إلى شرائه، وهذا ما يتطلب الوقت الكافي للزبائن حتى تتبلور لديهم أهمية المنتج الجديد، وذلك عن طريق الحملات الإعلانية الأولية التي تبين أهميته. (بلحيمر إبراهيم، 2008، ص 191)

المبحث الثالث: دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة الصناعية

يهدر الكثير من الوقت في تأخير عملية إصدار منتجات جديدة بسبب حدوث افتراضات وتخمينات لا لزوم لها، حيث أنه في الواقع توجد بعض المؤسسات تقضي أشهر بل سنوات في إتقان منتج ما قبل أن تشاركه مع العملاء، لكنها تصدم بواقع أن ما افترضته لا يكون له فائدة ولا قابلية لدى العملاء، وبالتالي تكون فقدت الكثير من الوقت والمال، لكن اليوم مع استخدام عملية الذكاء التنافسي أصبح الأمر مغايرا تماما؛ حيث أن خبراء الذكاء التنافسي يستطيعون اختصار الوقت والجهد والتكلفة، وكذا اكتشاف المخاطر قبل حدوثها، وفي بعض الأحيان اكتشاف حتى الإشارات الضعيفة التي قد تكون خطرا على المؤسسة، وبالتالي يقومون بتزويد المؤسسات الصناعية بمعلومات دقيقة وواقعية التي تم جمعها من البيئة الخارجية، ومن خلال هذا الكم الهائل من المعلومات خاصة منها ما تعلق بالمنتجات الجديدة المعروضة في السوق، يتم تطوير وتحديد منتجات المؤسسة دون أن تصدم برفض المنتج من قبل العميل.

المطلب الأول: احتياجات العميل ودور الذكاء التنافسي

يساعد الذكاء التنافسي المؤسسة في فهم رغبات واحتياجات العملاء ومعرفة رؤاهم وتطلعاتهم اتجاه منتجات المؤسسة وذلك من خلال القيام بجمع وتحليل المعلومات المتحصل عليها من قبل خبراء الذكاء التنافسي والمتعلقة بالعملاء، حيث أن دور هؤلاء الخبراء يتجسد في تحويل تلك المعلومات إلى أفكار ناجحة تمد صناعات القرار بالمؤسسة بالاستراتيجيات الناجحة مثل: استراتيجيات تطوير منتجات المؤسسة سواء من حيث الابتكار، أو من حيث تجديد المنتجات القائمة والتي سيكون لها قابلية لدى العملاء.

(<http://www.researchservices.com/umpotence of competitive intelligence>, 2018)

المطلب الثاني: خبراء الذكاء التنافسي و تطوير المنتجات في المؤسسة

إن دور خبراء الذكاء التنافسي الرئيسي يتمثل في:

أولاً: الاستماع إلى العملاء :

إن اقتناع المؤسسة بأراء زبائنها هو بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة أو نموها، وهناك طرق مختلفة تمكن المؤسسة من معرفة آراء مستهلكيها هذه الطرق هي: (نسيم حنا، 2001، ص ص 194-196)

- مقابلات مع مجموعة من المستهلكين لمعرفة آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم، حيث يطرح مجموعة من الأسئلة حول المنتج الجديد المرغوب في إنتاجه.

- يعتبر رجال البيع والموزعين من المصادر الهامة للمعلومات عن الأفكار الجديدة للسلعة، إذ يتوفر لديهم معلومات وخبرات عن نقاط القوة ونقاط الضعف في السلعة من وجهة نظر المستهلك، كما يتوفر لديهم معلومات أخرى عن نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالسلع المنافسة، جاعلا منهم مصدرا قيما للمعلومات

ثانياً: تحليل أداء المبيعات : (<http://www.researchservices.com/umpotence of competitive intelligence>)

2018)

إن أفضل المدخلات التي يمكن لفريق تطوير المنتجات أن يأمل في الحصول عليها هي طريق إجراء تحليل شامل لأداء المبيعات من خلال إجراء تحليل مكثف لأداء المبيعات ، يمكن للمؤسسة التحقق من المعلومات ليس فقط عن قوتها أو ضعفها ولكن أيضاً بشأن المنافسين حيث يتم تحليل المبيعات هذه من خلال التحدث إلى العملاء الذين أثروا على المبيعات. حيث يتم إجراء هذا التحليل لاستيعاب الأسباب التالية:

- انخفاض في المبيعات

- معرفة المزيد عن احتياجات المستهلكين

- معرفة العرض الحالي للمؤسسة هل هو يهدف إلى تلبية أو عدم تلبية الاحتياجات الحقيقية للمستهلكين.

ويفيد تحليل المبيعات ليس فقط لتطوير المنتجات، بل لتغيير أسعارها، وعروضها، و عملية البيع، و تحديد الموقع، وتوقيت إدخال المنتج إلى السوق... الخ.
وباختصار يلعب الذكاء التنافسي دورا أساسيا في تقديم رؤى قيمة حول ما يراه السوق، حيث يعمل كمصدر توجيه لتطوير المبيعات الجديدة.

المطلب الثالث: خطوات الذكاء التنافسي من أجل تطوير منتجات المؤسسة الصناعية

أولا: تحليل المنتجات الخاصة بالمنافسين: (<http://www.iresearchsewices,2015>)

إن أفضل استخدام للتحليل التنافسي من قبل خبراء الذكاء التنافسي يكمن في فهم المنتجات المصنعة من قبل المنافسين، أي فهم أعمق لمنتج المنافسين مع التحديد الأفضل من بين هاته المنتجات المنافسة، وجمع المعلومات حول

ما يفضله العميل في منتجات المنافسين بدقة كبيرة. فمن خلال هاته المعلومات تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بمميزات وخصائص أفضل من منافسيها بحيث يصعب على المنافسين تقليدها ، وبالتالي فإن التحليل التنافسي الذي يقوم به خبراء الذكاء التنافسي يعمل على الكشف عن كل المشاكل والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة، وكذلك يكشف وبكل دقة على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافسين.

ثانيا: استكشاف قنوات الاتصال

إن تحليل قنوات التواصل الخاصة بالمنافسين، وكذا منتجاتهم مثل وسائل التواصل الاجتماعي، ومواقع الويب يمكن المؤسسة من اكتساب المعرفة العميقة حول إستراتيجية التسويق التي يتبناها المنافسين.

ثالثا: تحليل حول عملاء المنافسين

يمكن أن يكون تقدير تحليل العملاء الذين نشره المنافسين على مواقع الانترنت أو المنشورات أو التقارير المالية بمثابة مصور رئيسي لمعلومات المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات مناسبة، لكن تلك المعلومات حول تحليل العملاء التي يقوم بها المنافسون لا تساعد فقط في الحصول على المعلومات القيمة عن العملاء بل تتعداها إلى جعل المؤسسة تقتصد في الوقت والتكلفة في إجراء التحليل.

رابعا: تحليل حول تحديد الأسعار

تكمن الفائدة الكبيرة للذكاء التنافسي في الحصول على معلومات حول السعر الذي حدده المنافسون لمنتجاتهم المماثلة لمنتجات المؤسسة، حيث يوفر تسعير منتجات المنافسين على المؤسسة الجهد والوقت والتكلفة في تحديد أسعار منتجاتها التي ستدخل المنافسة في السوق.



خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل نجد أنه على المؤسسة قبل البدء في تطوير منتجاتها عليها بالعمل على تحليل بيئتها الخارجية والمتمثلة في السوق الذي تنشط فيه، من خلال جمع للمعلومات التي تخص منتجاتها ومنتجات منافسيها ، ومعرفة آراء المستهلكين وميولاتهم اتجاه هاته المنتجات ، والعملية التي استخدمت لمعرفة احتياجات المستهلكين هي كما ذكرت سابقا والمتمثلة في عملية الذكاء التنافسي المدعم بخبراء مقسمين كلا حسب مهامه ؛ فخبراء الذكاء التكنولوجي يقومون بجمع المعلومات المتعلقة بأخر المستجدات في مجال التكنولوجيا المطبقة في المنتجات المنافسة لمنتجات المؤسسة، كذلك خبراء ذكاء العميل موكلين بجمع المعلومات التي تخص عملاء المؤسسة الحاليين والمحتملين ، كذلك خبراء ذكاء المنافس مهمتهم التقصي عن أخبار المنافسين وتطلعاتهم واستراتيجياتهم وأهدافهم المستقبلية اتجاه تطوير منتجاتهم ، وبالتالي من خلال هاته المعلومات تستطيع المؤسسة بناء أفكار تكون سببا في تطوير منتجاتها الحالية وخلق منتجات مبتكرة لم تكن موجودة من قبل في السوق .

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية في مؤسسة بوراس لبسكتة

الحلويات ومنتجات الحمية

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات

ومنتجات الحمية

المبحث الثاني: عملية الذكاء التنافسي وتطوير المنتجات في

مؤسسة بوراس

المبحث الثالث: دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات مؤسسة

بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية

مقدمة:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري الى كل من متغيرات الدراسة والمتمثلة في عملية الذكاء التنافسي وعملية تطوير المنتجات ، والعلاقة التي تربط بينهما ، نتناول الآن توضيح تلك العلاقة بينهما في المؤسسة محل الدراسة التي تنشط في قطاع الصناعة الغذائية؛ وهو قطاع حيوي ومهم من حيث تلبية احتياجات افراد المجتمع الغذائية ذات القيمة العالية ، وفي هذا الصدد أردنا التطرق الى الصناعة الغذائية بصفة عامة ، والبيئة التنافسية في هذا القطاع ثم الى التطرق الى عملية الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة ، كمتغير على حدى ، والتطرق الى عملية تطوير المنتجات كمتغي ثاني ، ومن ثم نأتي الى تحديد دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة محل الدراسة ، وبهذا قسم الفصل الى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية

المبحث الثاني: عملية الذكاء التنافسي وتطوير المنتجات في مؤسسة بوراس

المبحث الثالث: دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات

الحمية

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية

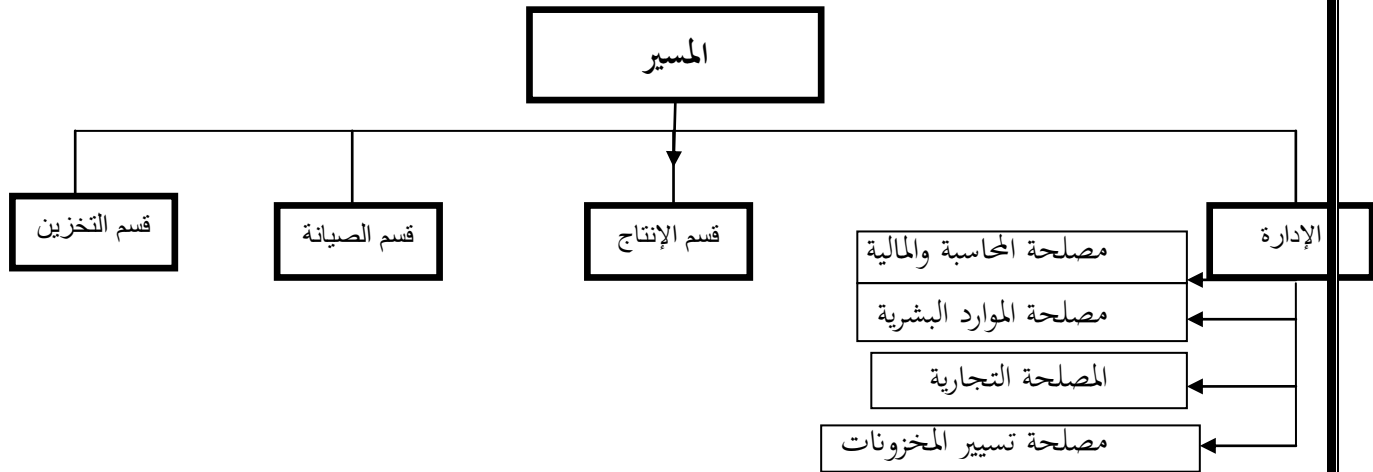
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية

أولا : لمحة عن المؤسسة

تعد مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي تعمل في مجال الصناعة الغذائية وبالضبط في مجال صناعة البسكويت، حيث تم إنشاؤها في 23 ماي 2016 في ولاية بسكرة وبالتحديد بلدية سيدي عقبة في منطقة النشاطات سيدي عقبة، وهذا ما جعلها تحتل موقعا استراتيجيا، جمع بين قربها من المجمعات السكنية، ووجودها بالمحاذاة من الطريق الوطني رقم 83 الذي يربط ولاية بسكرة بالولايات الأخرى مثل خنشلة وتبسة... وغيرها. ويتراوح عمال المؤسسة من 50 إلى 60 عامل، حيث تم تقسيمهم إلى فريق عمل، الفريق الأول يعمل نهارا، والفريق الثاني يعمل ليلا.

ثانيا : الهيكل التنظيمي مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية

الشكل رقم (4) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوراس لبسكتة البسكويت ومنتجات الحمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة

كغيرها من المؤسسات الأخرى فإن مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية تتكون من أقسام مختلفة تخدم مصالحها وهاته الأقسام هي قسم الإدارة والذي بدوره ينقسم الى عدة مصالح هي مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة الموارد البشرية، المصلحة التجارية، مصلحة تسيير المخزونات ، كذلك قسم الانتاج، قسم الصيانة وقسم التخزين.

ونأتي الآن الى شرح مهام مصالح المؤسسة كما يلي:

1- مصلحة المحاسبة والمالية :

تعتبر هذه المصلحة مركز مالي ومحاسبي أي مركز تقييد وترتيب المبالغ المالية حيث تقوم بالعمليات التالية

:

- وضع مخطط تمويل الميزانية السنوية وذلك بالتنسيق مع مصالح المؤسسة، والمدير
- المحاسبة العامة لكل العمليات ؛ وذلك بالتسجيل اليومي لها طبقا للقوانين المعمول بها
- اثبات جميع النفقات المرتبطة بالتموين، التخزين، والتسويق

2- مصلحة الموارد البشرية :

- التي تهتم بوضع سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية وتتكفل فيما يلي:
- تحديد السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية
- تحديد سياسة الأجور ونظام الحوافز
- تسيير سياسات التكوين واقتراح برامج تكوين الاطارات ومتابعتها
- اعتماد طرق وسياسات التوظيف على مستوى المؤسسة

3- المصلحة التجارية :

والتي تضم مصلحتين واحدة للبيع والاخرى ما بعد البيع ، حيث يوجد عون اداري مكلف بالتسويق والاتصال وتمثل الوظيفة الاساسية للمصلحة التجارية في التكفل بالعلاقات والتواصل مع العملاء ، وتابعت طلبياتهم بالمواصفات والكميات المتفق عليها، فتعتبر هذه المصلحة العمود الفقري للمؤسسة وذلك من حيث النشاط والمهام، فالنشاط الأول للمصلحة هو التسويق وهذا الاخير تتمثل مهمته توفير كل انواع المنتجات المطلوبة من قبل العملاء .

4- مصلحة تسيير المخزونات :

تعمل هذه المصلحة على تسيير كل ما يتعلق بالمخزون سواء أكان مرتبط بالمواد الأولية المستخدمة في الانتاج أو بالمنتج التام الصنع بعد نهاية التصنيع حيث يتم من خلال هاته المصلحة القيام بالاجراءات اللازمة لحركة المخزون من؛ اعداد وصولات الدخول ووصولات الخروج لكل من المواد الأولية وكذا وصولات الخروج للمنتج عند بيعه.

ثالثا: أهداف المؤسسة

إن مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية تضع أمامها مجموعة من الأهداف تعمل دوما على تحقيقها من أجل زيادة أرباحها والحصول على ولاء زبائننا، وبالتالي حصتها السوقية بالمقارنة مع منافسيها، ومن بين هاته الأهداف نذكر ما يلي:

- التكيف مع السياق الاقتصادي الوطني
- تحسب مردوديتها الاقتصادية وتطويرها لخدمة المستهلك.
- مواجهة المنافسة الحادة في مجال صناعة البسكويت.
- إنتاج منتجات مميزة في الشكل والذوق.
- العمل على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء وذلك بتلبية احتياجاتهم المتنوعة.
- العمل اختراق أسواق جديدة خارج ولاية بسكرة .
- العمل على تلبية رغبات كل الفئات العمرية.
- العمل الدائم على إنتاج منتجات جديدة ذات ميزة تنافسية قوية.
- العمل على التطبيق التام لمعايير الجودة الشاملة

المطلب الثاني : منافسي وزبائن مؤسسة بوراس لبسكطة الحلويات ومنتجات الحمية

بالنسبة عن منافسي المؤسسة فهم جميع العاملين في صناعة البسكويت داخل الوطن من بين هؤلاء المنافسي نجد: مؤسسة BIFA شركة جزائرية تركية-الجزائر العاصمة.

- مؤسسة PALMARY شرشال

- مؤسسة BIMO قسنطينة

- مؤسسة خير الدين للبسكويت بسكرة

- مؤسسة عاقلو للبسكويت بسكرة.

والجدير بالذكر أن أقوى المنافسين هي مؤسسة BIFA .

وبالنسبة لزبائن المؤسسة فهم تجار الجملة من كل مناطق الوطن، حيث توزيع المؤسسة لأسواق خارج بسكرة، مثل ولاية الطارف، ولاية قسنطينة، تلمسان، سوق أهراس.

المطلب الثالث : تحليل نشاط مؤسسة بوراس لبسكطة الحلويات ومنتجات الحمية

أولا : تطور الإنتاج بالمؤسسة

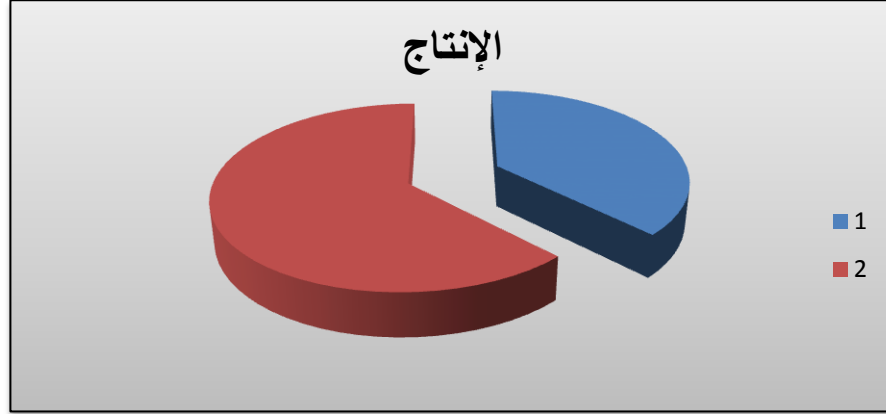
من خلال الجدول الموالي سنعرض تطور الإنتاج بمؤسسة بوراس خلال السنتين الأخيرتين:

جدول رقم (03): تطور الإنتاج بمؤسسة بوراس خلال (2016-2017)

الوحدة: قنطار / شهر

السنة	2016	2017
الإنتاج	225	375

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة
الشكل رقم (05) : تطور الإنتاج بمؤسسة بوراس خلال (2016-2017)



المصدر : : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL
لقد أظهرت نتائج الجدول رقم () ومن خلال الشكل أن فيما يخص تطور الإنتاج في مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية ، أن مستوى الإنتاج لسنة 2016 كان بمتوسط شهري يقدر بـ225 قنطار وقد زاد هذا الإنتاج بشكل ملحوظ في سنة 2017 ليصل الى 375 قنطار شهريا .
من الجدول نلاحظ كمية الإنتاج على مستوى الشهر لمؤسسة بوراس قد زادت من سنة 2016 إلى سنة 2017 وهذا ناتج عن أن المؤسسة كانت تستخدم فريق واحد للعمل فقط سنة 2016 ، أما سنة 2017 فقد زادت فريق آخر ليصبح المجموع فريقي عمل، مما ساهم في زيادة كمية الأرباح نظرا لزيادة طلب السوق على منتجاتها ذات الجودة العالية.

ثانيا : تطور رقم الأعمال

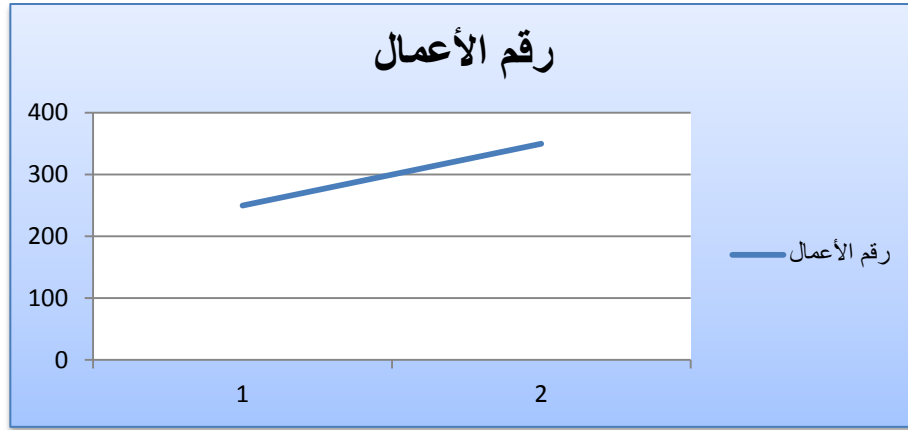
يمكن توضيح رقم الأعمال في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تطور رقم الاعمال بمؤسسة بوراس

الوحدة: مليون سنتيم / الشهر

السنة	2016	2017
رقم الأعمال	250	350

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة
الشكل رقم (6) : تطور رقم الأعمال بمؤسسة بوراس



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (05) ومن خلال الشكل أن فيما يخص تطور رقم الاعمال في مؤسسة بوراس لبسكته الحلويات ومنتجات الحمية ، أن مستوى رقم الاعمال لسنة 2016 كان بمتوسط شهري يقدر بـ 250 قنطار وقد زاد هذا الانتاج بشكل ملحوظ في سنة 2017 ليصل الى 350 قنطار شهريا .

1- الحصة السوقية:

تملك مؤسسة بوراس لبسكته الحلويات ومنتجات الحمية حوالي 15 % من الحصة السوقية بالمقارنة مع منافسيها في مجال صناعة البسكويت، وهاته النسبة جيدة بالنسبة لمؤسسة صغيرة حديثة النشأة، وتطمح هذه المؤسسة إلى الوصول لنسبة أكبر من 50% من الحصة السوقية لمنتجات البسكويت.

المطلب الرابع: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة

إن الأهمية الاقتصادية لمؤسسات الصناعة الغذائية بصفة عامة ومؤسسة بوراس خاصة تتجسد في:

- 1- تلبية حاجات المجتمع الأساسية في مجال الحلويات.
- 2- استغلال الطاقات الموجودة في الوطن استغلالا جيدا من أجل تقليل الاستيراد.
- 3- تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات حسب أذواق الزبائن.
- 4- امتصاص نسبة من البطالة خاصة وأن المؤسسة تشغل ما يقارب 60 عاملا.

المطلب الخامس: المزيج التسويقي مؤسسة بوراس لبسكته البسكويت ومنتجات الحمية

نظرا للتنافس الحاد بين مؤسسات الصناعة الغذائية وخاصة صناعة البسكويت التي تلقى إقبالا كبيرا لدى الزبون، تعمل مؤسسة بوراس لإنتاج منتجات مختلفة الأحجام والأذواق تلبية لرغبات كل الفئات العمرية.

أولا : سياسة المنتج :

بما أن مؤسسة بوراس لبسكته البسكويت ومنتجات الحمية من بين المؤسسات الإنتاجية، فإن سياسة المنتج لديها تعتبر جوهر اهتمام المسير ، الذي يسهر على تطوير ، وتعديل وخلق منتجات جديدة تتناسب مع

احتياجات الأسواق ، و ميولات الزبائن ، مع تحقيق مردودية عالية للمؤسسة، والدليل على ذلك هو التزايد المستمر لعدد منتجات التشكيلة.

1-1 : تشكيلة المنتجات لمؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية

تعمل مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وذات قابلية لدي العملاء ، بحيث تنوع في تشكيلة منتجاتها حسب طلب عملاءها من حيث الحجم ، ومن حيث المذاق، ومن حيث الشكل ، وفيما يلي عرض لمنتجات المؤسسة كلا حسب الحجم كما هو مبين في الجدول رقم () كما يلي :

جدول رقم (05): منتجات مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية

رقم المنتج	الاسم التجاري للمنتج	حجم المنتج
01	بريميرو premiro	حجم متوسط محشو بالكرامة
02	سيقونديو segundo	حجم صغير غير محشو بالكرامة
03	ميني بيبو mini bibo	حجم كبير غير محشو بالكرامة
04	فريسكو frisco	حجم صغير محشو بالكرامة
05	ماكسي بيبو maxi bibo	حجم كبير محشو بالكرامة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم المحاسب والمالية بالمؤسسة كما هو ملاحظ من الجدول فإن مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية تنتج خمسة أنواع من البسكويت ذات أحجام مختلفة وذات مذاقات مختلفة كذلك ؛ فمنها الحجم المتوسط المسمى premiro محشو بالكرامة ، وآخر ذا حجم صغير مثل: segundo غير المحشو بالكرامة، ومنتج آخر ذا حجم صغير مثل frisco المحشو بالكرامة ، أما الحجم الكبير مثل: mini bibo دون حشو بالكرامة ، و maxi bibo بالحشو بالكرامة.

2-1 دورة حياة المنتج :

تنتمي منتجات البسكويت لمؤسسة بوراس الى المنتجات الي تتميز بقصر دورة حياتها نسبيا ، وتعتمد في ذلك على مدة الاستعمال حيث تصل مدة الحياة إلى سنتين لا أكثر.

3-1 البيانات :

كغيرها من المؤسسات التجارية فإن مؤسسة بوراس لبسكطة الحلويات ومنتجات الحمية ترفق منتجاتها

بمطبوعة تظم البيانات التالية :

- إسم المنتج المباع
- المكونات الغذائية للمنتج
- الكتلة (الجحم)
- تاريخ صلاحية المنتج
- اسم المؤسسة المنتجة ومكان تواجدها
- رقم الهاتف الخاص بالمؤسسة والبريد الإلكتروني للمؤسسة
- نوع مذاق المنتج (كريمة أو شكولاتة)

4-1 التمييز :

تستعمل المؤسسة لتمييز منتجاتها الاسم التجاري (BIBO) و الذي يمثل الماركة التجارية للمؤسسة ، وذلك لحصوله على الحماية القانونية .

ويتصف هذا الاسم بجملة من الخصائص هي :

- كلمة قصيرة
- كلمة سهلة النطق
- كلمة سهلة التذكير
- ارتباط الاسم بالوظيفة الأساسية للمؤسسة

أما العلامة التجارية التي تستخدمها المؤسسة فإنها تأخذ الشكل التالي :



حيث أن حرف الـ B في أول الكلمة يشير إلى كلمة بسكويت.

إن الاسم التجاري والعلامة التجارية قد ساعدت في عملية الترويج والإعلان عن المنتجات والتعريف بها ومن ثم إيصال اسمه إلى الفئة المستهدفة من الزبائن والحصول على مكانة مهمة وسط المنتجات المنافسة .

5-1 التموقع :

انطلاقاً من كون وجود المؤسسة في بيئة تنافسية حادة ، ممثلة في المؤسسات الصناعية الغذائية (منتجات مماثلة ، منتجات بديلة) فإن مسير المؤسسة يعد تحليله لإمكانيات المنافسين ومقارنتها بإمكانيات المؤسسة، حيث خلصوا إلى التركيز على جودة المنتج وتنوعه ، من حيث المذاق والشكل الخارجي للعبوة، وهذا ما لاقا استحسان العملاء ، بحيث زاد الطلب على منتجات المؤسسة، وبدل التركيز على سوق ولاية بسكرة أصبحت المؤسسة تسوق منتجاتها في العديد من الأسواق عبر الوطن.

ثانياً : سياسة السعر :

تسعى مؤسسة بوراس من خلال تحديد أسعار منتجاتها إلى تحقيق جملة من الأهداف يتمثل أهمها في القدرة على مواجهة المنافسة ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية ، ومن بين أهم العناصر التي تؤثر على تحديد أسعار منتجات المؤسسة نجد مايلي :

1- المنافسة :

المؤسسة لا تستطيع تحديد سعر لمنتج ما أكبر من سعر منتجات منافسيها ، ولهذا اتخذت المؤسسة سياسة تخفيض الأسعار بالمقارنة مع المنافسين لغرض جلب أكبر فئة من العملاء وبالفعل كانت هاته السياسة ناجحة بحيث زاد الاقبال على منتجات المؤسسة واصبح الطلب على المنتجات من كل انحاء الوطن مثل ولاية وهران ، الطارف، سوق اهراس ، قسنطينة... الخ. ويمكننا وضع الأسعار التنافسية لبعض من منتجات مؤسسة بوراس كما يلي :

منتج premiro قد حدد سعره بـ 20 دج

منتج frisco قد حدد سعره بـ 10- دج

منتج maxi bibo قد حدد سعره بـ 40- دج

منتج mini bibo قد حدد سعره بـ 10- دج

فالملاحظ أن أسعار منتجات مؤسسة بوراس أسعار منخفضة تماماً بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة لها

2- الطلب : كما ذكرنا سابقاً وحسب ما اقره رئيس قسم المحاسبة والمالية بمؤسسة بوراس فإن الطلب على

منتجات المؤسسة قد زاد بشكل ملحوظ وهو الامر الذي يزيد من قوة المؤسسة ودفعها نحو التقدم والنمو خاصة وانها مؤسسة فتية النشأة .

3- مميزات المنتج : قامت المؤسسة باعتماد إنتاج منتجات مميزة وذات جودة من حيث المذاق ، وحتى التغليف الخارجي ، حيث كما جاء في المقابلة فإن المؤسسة تعمل دائما على الاحترام التام لمعايير الجودة الشاملة ، من حيث التركيب ، وكذا الغلاف الخارجي .

ثالثا : سياسة التوزيع :

من حيث التوزيع فإن مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحملية تقوم ببيع منتجاتها لتجار الجملة وهم يقومون بالحضور للمؤسسة وشحن المنتجات المعنية والكميات المطلوبة وهذا تجده المؤسسة نقطة قوة للمؤسسة لأن عملاءها من تجار الجملة مهتمون باجراء تعاملات مع المؤسسة وسفقات كبيرة من حيث اقتناء كميات كبيرة من منتجات المؤسسة وتوزيعها عبر نقاط البيع في كل الولايات من الوطن وهي نقطة ايجابية للمؤسسة .

رابعا : سياسة الاتصال :

نظرا لما بلعبه الاتصال من دور أساسي في التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها ونظرا لاهمية طبيعة المنتجات فإن مؤسسة بوراس تعمل على ان يصل منتجها الى اكبر فئة من العملاء سواء داخا ولاية بسكرة أو خارجها ، وتعمل كذلك لتسهيل الاتصال بها على وضع بياننا متنوعة على الغلاف الخارجي لمنتجاتها مثل الهاتف، رقم الفاكس عنوانها بالضبط وهذا لكي لا يجد العميل صعوبة في الاتصال بها ، كما تعمل حسب ما قدمه لنا رئيس قسم المحاسبة والمالية على القيام تخرجات من الى آخر الى مواقع عملائها من تجار الجملة وهذا بغية التواصل معهم مباشرة ومعرفة ارائهم حول المنتجات الجديدة للمؤسسة وكذا معرفة اقتراحاتهم التي ستفيد المؤسسة وتزيد من ثقة زبائنها حوله.

المبحث الثاني: عملية الذكاء التنافسي وتطوير المنتجات في مؤسسة بوراس

المطلب الأول: لمحة عامة حول الصناعة الغذائية في الجزائر

تزايد نشاط الصناعة الغذائية في الجزائر واستمر الارتفاع خلال سنة 2011 إلى 2014 حيث استعملت خلاله أغلبية المؤسسات قدراتها الإنتاجية بأكثر من 75 % ، واعتبر هذا القطاع بأنه الأكثر كركية في مجال الصناعة الوطنية إذا ما قورنت بالقطاعات الأخرى، فهو يعتبر من بين القطاعات الهامة في الاقتصاد الجزائري، بسبب مساهمته المعتبرة في الناتج المحلي الإجمالي، وقد حقق نتيجة جيدة سنة 2011 (21%) بفضل انتعاش أربعة من فروع الإنتاجية: معالجة الحبوب، إنتاج الحليب، إنتاج علف الماشية، والمصبرات التي نمت نسبتها بـ:44.5%، 30.1%، 20.7%، 5.1% على التوالي. إلا أن أداءه تراجع بـ: 36.6% مقارنة بما كان عليه سنة 1989، ولكن يبقى هو الفرع الأكثر حيوية في القطاع الصناعي الوطني، حيث أن درجة الاستجابة للطلبات من حيث المواد الأولية كان معادلا للاحتياجات المعبر عنها، ويشغل هذا القطاع أزيد من 150 ألف عامل أي 40% من القوة العاملة في قطاع الصناعة موزعة عبر 20 ألف مؤسسة تساهم هذه الصناعة بـ50% إلى 55% من الناتج المحلي

الإجمالي الصناعي و 40% إلى 45% من القيمة المضافة.(الديوان الوطني للإحصاء). (سميرة فرحات، 2016، ص 221)

إن الجزائر تواصل دعمها لمؤسسات الصناعة الغذائية وتقوم بإجراءات تسهيل تصدير منتجاتها، حيث منذ انطلاق مشروع إنشاء مجموعات لترقية صادرات المنتوجات الغذائية المصنعة خلال سنة 2012 عبر إنشاء مجموعتين:

المجموعة الأولى تجمع 12 مؤسسة تنشط في إنتاج العجائن والدقيق، اللبن والعناصر الأخرى، المجموعة الثانية الهنية للبروتينات الحيوانية تجمع 8 مؤسسات متخصصة في تحويل اللحوم والأسماك والحليب ومشتقاته. حيث تعمل الجزائر جاهدة للتقليل من وارداتها للمنتوجات الغذائية قدر المستطاع، لكن رغم هذا تبقى واردات الجزائر من المنتجات الغذائية مرتفعة وتفق صادراتها هذا ما أكده تقرير الوكالة الخارجية خلال سنة 2013 و سنة 2014.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على تنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية

توجد عدة عوامل تؤثر على تنافسية المؤسسات محل الدراسة مثلها مثل بقية المؤسسات الصناعية في السوق ، و هاته بعض العوامل : (سميرة فرحات، 2016 ، ص ص 236-240)

– **حدة المنافسة بالأسواق** : ترتبط المنافسة في الصناعة الغذائية بمدى جودة المنتج وتميزه وبالتالي تعمل معظم المؤسسات محل الدراسة لإنتاج منتجات بالمواصفات المطلوبة وذات المزايا التنافسية التي لا يمكن للعميل تجاهلها فيؤدي هذا الى وجود صراع تنافسي شديد بين المنتجات المحلية والمنتجات الاجنبية التي تحمل مزايا فريدة .

– **درجة التغلغل في السوق العالمي** : ترتبط المنافسة ارتباطا وثيقا بالتجارة و الصناعة ، وبالتالي فالمؤسسات محل الدراسة هي في صراع تنافسي شديد نظرا لما تملكه منتجاتها من أهمية في السوق المحلي والدولي ، فمنتجات التمور على سبيل المثال تجد منافسة كبيرة من طرف منتجي التمور الاجنبية في الاسواق الخارجية ، خاصة بعد تشجيع الدولة الجزائرية لتصدير التمور الى الدول الاجنبية لما لها من خصائص تميزها عن منتجات التمور في العالم من جودة المنتج والسعر المنخفض ، حيث أدى هذا التميز الى منح امتيازات للمنتجين والمصدرين للتمور عبر الاسواق الاسيوية مما حفز بعض الدول الآسيوية مثل الدولة الاندونيسية على تشجيع منتجات التمور الجزائرية وخصص لها عقارا بمساحة 3 هكتار ، من أجل انجاز مصنع لتحويل التمور ومزايا ضريبية جد مشجعة .

أما بالنظر لمنتجات مؤسسة ييفا للصناعة الغذائية فتعتبر من بين المؤسسات العالمية التي لها منتجات مميزة وذات الجودة العالية بالمقارنة بمنافسيها في السوق الجزائرية ، حيث أن صناعة البسكويت في الجزائر لا تعتمد على تقنيات وتكنولوجيات حديثة بالمقارنة بمؤسسة ييفا التركية لصناعة البسكويت والحلوى ،

وبالتالي معظم المؤسسات الجزائرية لصناعة البسكويت ومنها مؤسسة بيبو تجد نفسها في تنافس حاد أمام المؤسسات الاجنبية .

– الاستيراد والحصول على المواد الأولية الداخلة في صنع المواد الغذائية : تتدخل الدولة الجزائرية في

وضع قوانين خاصة بإستيراد المواد الاولية التي تدخل في صناعة المنتجات الغذائية مثل الحلويات العصرية ، والبسكويت وغيرها من المواد الغذائية التي لا تجد المؤسسات الوطنية المادة الاولية لصنعها باستثناء مؤسسة بيفا صوالي التي تزود بالمواد الاولية من المؤسسة الأم في تركيا حيث تعتبر تركيا من أكبر منتجي ومصدري المنتجات الزراعية في الشرق الأقصى وشمال افريقيا ، كما أن لديها اكتفاء ذاتي في انتاج الغذاء والصناعة الغذائية. أما بقية المؤسسات الوطنية فتلجأ الى المواد المستوردة لصنع المنتجات النهائية ، والجدول الآتي يوضح بعض هاته المواد كما يلي :

الجدول رقم (06) : المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية خلال سنة 2010 و 2011

الوحدة : طن

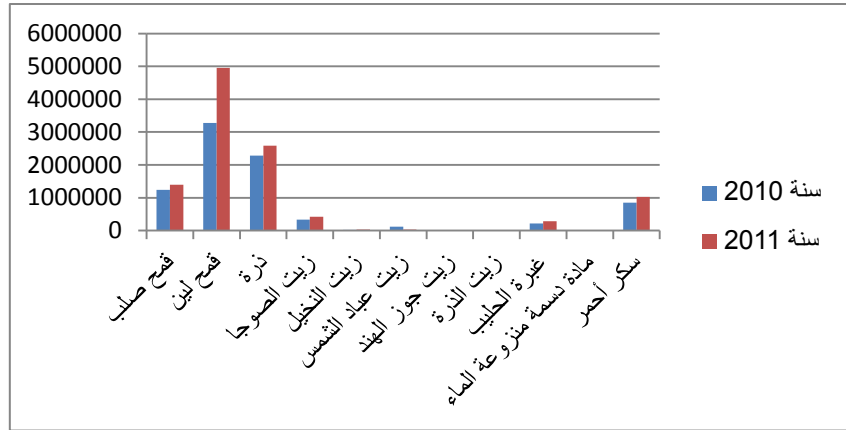
المواد	سنة 2010	سنة 2011
قمح صلب	1246019	1396520
قمح لين	3275471	4957075
ذرة	2283718	2585040
زيت الصوجا	339400	427218
زيت النخيل	22897	35557
زيت عباد الشمس	124104	31752
زيت جوز الهند	2005	1469
زيت الذرة	2174	500
غبرة الحليب	217699	288408
مادة دسمة منزوعة الماء	2449	11115
سكر أحمر	848167	1029550

مصدر
: وزارة

التجارة ، قراءة تحليلية لتطوير واردات الجزائر من المواد الاولية والمواد واسعة الاستهلاك (مقارنة بين سنة 2010 و2011) على الموقع :

<http://www.mincommerce.gov.dz/arab>

الشكل رقم (06) : المقارنة بين المواد الاولية الموجهة لصنع المواد الغذائية في الجزائر خلال سنة 2010 و 2011



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على تقرير وزارة التجارة

إن الكميات المستوردة من المواد الأولية الموجهة لتصنيع المنتجات الغذائية النهائية مثل صناعة الحلوى والبسكويت (مؤسسة بيفا ، و مؤسسة بيبو) هي مواد اولية ضرورية ولا يمكن للمؤسسة التخلي عنها في صنع المنتجات الغذائية.

أما فيما يخص اسعار تلك المواد الأولية الداخلة في صنع المواد الغذائية فهي متقلبة وغير مستقرة ففي الفترة 2010 و 2011 كانت متفاوتة كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (07) : أسعار المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية الفترة 2010 و 2011

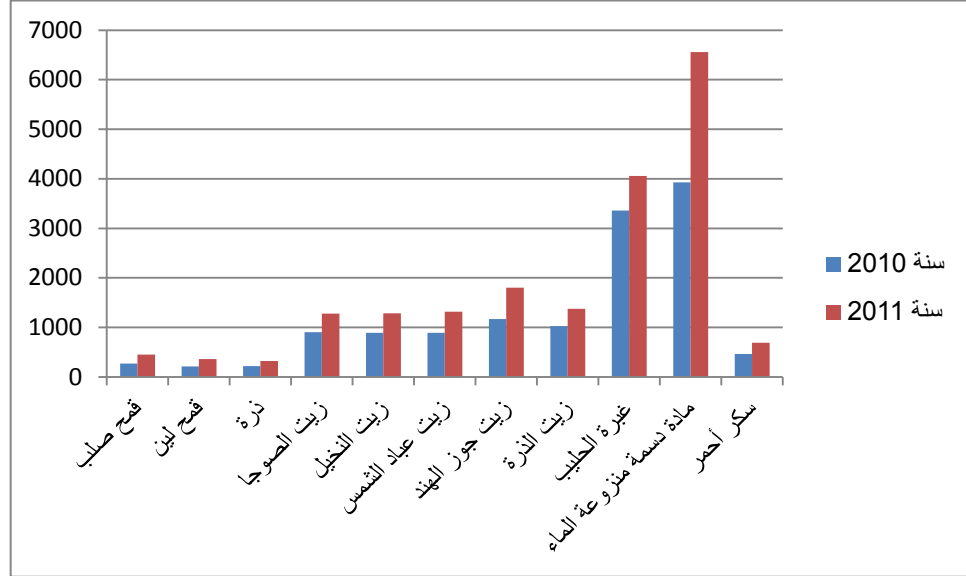
الوحدة : دولار/ الطن

سنة 2011	سنة 2010	المواد
453	272	قمح صلب
360	210	قمح لين
322	220	ذرة
1278	904	زيت الصوجا
1287	890	زيت النخيل
1316	888	زيت عباد الشمس
1800	1167	زيت جوز الهند
1373	1026	زيت الذرة
4059	3357	غبرة الحليب
6560	3926	مادة دسمة منزوعة الماء

مصدر : وزارة التجارة ، قراءة تحليلية لتطوير واردات الجزائر من المواد الاولية والمواد واسعة الاستهلاك (مقارنة

بين سنتي 2010،2011) على الموقع : <http://www.mincommerce.gov.dz/arab>

الشكل رقم (07) : المقارنة بين أسعار المواد الأولية الموجهة لصنع المنتجات الغذائية الفترة 2010 و 2011



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على تقرير وزارة التجارة .

واصلت اسعار المواد الاولية الخاصة بالصناعة الغذائية في 2013 ميلها التنازلي الذي ظهر خلال السداسي الثاني لسنة 2012 ، حيث أثر تباطؤ النشاط الاقتصادي في بلدان العالم على الطلب العالمي المتعلق بهذه المنتجات ، وخلال سنة 2013 ، سجلت اسعار المواد الأولية غير الطاقوية المعبر عنها بالدولار انخفاضا قدره 1,2% بعد الانخفاض بـ : 10% المسجل في سنة 2012 عرفت أسعار المواد الاولية الغذائية والمنتجات الزراعية ارتفاعا طفيفا قدره 1,1% و 1,4% لسنة 2013 على التوالي عقب انخفاضها بـ : 2,4% و 12,79% في 2012 على التوالي.

– **درجة التميز التكنولوجي** : معظم مؤسسات الصناعة الغذائية محل الدراسة اصبحت تتبع تكنولوجيا عالية ،

خاصة فيما يخص التغليف، والانتاج بالاضافة الى اهتمامها بالبحث العلمي ، فمؤسسة بيغا على سبيل المثال :

تعتمد على تكنولوجيا متطورة في صناعة منتجاتها ذات الطبيعة الغذائية التي تتطلب بدورها قيمة معتبرة من

البحث والتطوير ، وذلك لارتباطها بتغذية الانسان وصحته وبيئته ، حيث تستمد مؤسسة بيغا صوالي

تكنولوجياتها وتطورها في البحث والتطوير من المؤسسة الام بتركيا التي تمتلك خبرة كبيرة في المجال (منذ 1962) ،

والتي تعمل بدورها على الترصّد والتتبع المستمر في تكنولوجيا التصنيع الغذائي والدليل على ذلك حصولها على

شهادات علمية خاصة بالبيئة والتغذية والجودة وصحة الانسان ، كما قامت المؤسسة الأم بيغا بارسال فوج تقني

خاص بالتسيير التكنولوجي الى مؤسستها بالجزائر و العمل على نقل الخبرة التكنولوجية لمؤسستها وكذا نقل كل

المستجدات التكنولوجية والتقنية والعمل على تكوين وتطوير موارد بشرية في هذا الخصوص .

المطلب الثالث: تحليل swot لبيئة المؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر

يمكن توضيح الفرص و التهديدات، وكذا نقاط القوة والضعف لمؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر كما

يلي : (سميرة فرحات ، 2016، ص ص 242-245)

أولا - الفرص : يمكن ايجاز أهم الفرص المتاحة لمؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر ومنها المؤسسة محل

الدراسة فيما يلي :

- الطلب المتزايد على منتجات الصناعات الغذائية ، يجعل المؤسسات تعمل بوتيرة سريعة لإنتاج كميات كبيرة ومتنوعة من المنتجات الغذائية للعملاء وتراعي في ذلك الجودة والتميز لكسب أكبر فئة ممكنة من العملاء.
- زيادة المنافسة في الصناعات الغذائية يؤدي إلى زيادة الابتعاات والاختراعات والجودة فعلى سبيل المثال أدى التنافس الشديد بين المؤسسات الخاصة بالتمور إلى اختراع آلة لجني التمور فريدة من نوعها ، حيث تقطف وتفرز التمور في وقت قصير بدل الاعتماد على العامل البشري الذي يستغرق وقت أطول لجني التمور مما يؤثر ذلك على المؤسسة.

- بالنسبة لبعض المؤسسات ادى تنوع منتجاتها الى فرصة أكبر للربحية من خلال تلبية الرغبات المختلفة للعملاء داخل الوطن وخارجه ، فمثلا مؤسسة مؤسسة بيفا وهي أكبر منافس لمؤسسة بوراس تنوع منتجاتها من بسكويت وحلوى بمختلف الاحجام والمذاقات ، كذلك المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو)، تتبع التنوع في منتجاتها فلديها ثمار التمر ، وكذا عجينة التمر ، والتمر المحشو بالمكسرات.

- تطابق احتياجات العملاء مع المنتجات المقدمة من حيث زيادة الوعي خاصة في الدول الاسلامية من خلال الجمعيات وشبكات التواصل الاجتماعي ، والتوجه نحو منتجات الحلال ، لأن المنتجات الغذائية ومنها صناعة البسكويت والشكولاتة تستعمل فيها دهن " الجيلاتين" وهو دهن الخنزير ، وبالتالي يتحرى المستهلك اقتناء المنتجات الحلال دائما وإذا كان شك في منتج معين فسوف يبقى دون شراء، وهذا يعتبر تهديدا للمنتجات الأجنبية في السوق الجزائري.

ثانيا- التهديدات : ندرج اهم التهديدات التي تتعرض لها مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر فيما يلي :

- المنافسة الشرسة التي تتعرض لها المؤسسات الصناعية الغذائية في السوق الداخلي ، فمؤسسة مطاحن الأصيل على سبيل المثال لها منافسين كثر عبر التراب الوطني وهم عمالقة في هذا المجال ، حيث بالاعتبارها مؤسسة فنية (نشأتها قصيرة 3 سنوات في مجال النشاط) هي تعاني من منافسة كبيرة من طرف المؤسسات في نفس الولاية (مؤسسة المطاحن الكبرى بأماش، مؤسسة لفرادي بزربية الواد ، مؤسسة خير الدين للمطاحن بالمنطقة الصناعية بسكرة)، هذا بالنسبة لمنافسين في نفس المنطقة ، أما منافسيها عبر التراب الوطني فهم كثر ، حيث تتميز منتجاتهم بالجودة والتنوع .

- أما مؤسسة بيبو البسكويت فهي مؤسسة في بداية نشأتها ، حيث بدأت نشاطها منذ 14 شهر فقط ولعدم خبرتها الكبيرة، فهي تشهد منافسة شديدة، حيث تنافس عمالقة صناعة البسكويت في الجزائر منها مؤسسة بيفا صوالي ، كذلك تنافس في نفس الوقت الصناعات الغذائية التقليدية كالحلويات والفطائر .

- بالنسبة لمؤسسة بيفا صوالي فهي مؤسسة كبيرة ، وذات قدرة تنافسية كبيرة بالمقارنة مع مؤسسة بيبو للبسكويت ، لكن من ناحية هي تعاني من التهديدات فيما يخص ارتفاع اسعار المواد الأولية الداخلة في منتجات البسكويت والحلوى ، وبالتالي تكلفة كبيرة واسعار مرتفعة مما يؤدي الى توجه المستهلكين الى اقتناء المنتجات الغذائية التقليدية لأنها اقل سعر .

- أما بالنسبة لمؤسسة الدواجن سيدي عقبة والتي هي مؤسسة عمومية ، فحسب المقابلة التي اجريت بها اكد مديرها على ان هاته المؤسسة لها اقدمية في السوق (حوالي 40 سنة) وهي تنشط بوتيرة عادية في السوق الجزائري ، وهي تعاني من منافسة من قبل المؤسسات الخاصة لانتاج الدجاج واللحوم البيضاء كذلك من طرف منتجي اللحوم الحمراء ومؤسسات بيع الاسماك المعلبة ، لكن كما جاء في تصريح مديرها أن المؤسسة لا تعاني من منافسة كبيرة لأنها لها طلبية معينة ومحددة يجب الوصول إليها ، ولا تهتم بالمنافسة الخارجية .

- بالنسبة لمؤسسة المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو) فإن التهديد الكبير الذي يهدد هاته المؤسسة فهو في تسويق هذا المنتج في خارج الوطن ، حيث يوجد العديد من الممارسات لبعض المصدرين الجزائريين الذين يستحوذون مع بعض المسؤولين المحليين على نشاط تصدير التمور من خلال حصولهم على امتيازات ممنوحة من طرف أجهزة المرافقة ، والتي خصصتها السلطات العمومية لهذه الشعبة وهم يقومون بعرقلة المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة . ، كذلك تعاني مؤسسة سوداكو للتمور من التغير السريع الذي حدث على مستوى المعيشة لارتفاع الدخل وتوفير مواد غذائية مكملة ومنافسة لمنتجات التمور ، مثل الحلويات العصرية ، والتقليدية ، و أنواع الفواكه، وأما المشكل الكبير الذي تعاني منه معظم مؤسسات التمور في الجزائر ، ومنها مؤسسة سوداكو هو قلة المخازن المناسبة لمنتجات التمور وبالتالي تعاني من تهديد التلف ، كما يواجهها مشكل ارتفاع تكاليف النقل المترتبة عن عملية التسويق مما يزيد في ارتفاع اسعار المنتج.

- من بين التهديدات التي تعاني منها معظم مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر التبعية شبه الكلية للواردات من المواد الأولية ، التي تتميز باسعار مرتفعة .

ثالثا- نقاط القوة :

بالنسبة لنقاط القوة الخاصة بالصناعة الغذائية تتمثل فيما يلي :

- يتميز هذا الفرع من الصناعة بتعدد نشاطاته، ما يعكس على تعدد الفرص الاستثمارية فيه.

- يساهم في تلبية الاحتياجات المباشرة من المنتجات الغذائية.

كذلك من بين نقاط القوة للمؤسسات محل الدراسة نذكر :

- توفر السيولة المطلوبة هذا بالنسبة لمؤسسة بيفا صوالي كما سبق ذكره.

- وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة في معظم المؤسسات محل الدراسة
- سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق المحلي والدولي لمعظم المؤسسات محل الدراسة (مؤسسة بيفا صوالي ، المؤسسة الوطنية لتعليب التمور (سوداكو) لتمييز منتجاتهم) .

رابعاً- نقاط الضعف :

تتركز نقاط الضعف في النقاط التالية :

- معظم مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة تركز اهتمامها على منتج واحد فقط ، ففي مؤسسة بيفا مثلاً تعتمد على قطاع وحيد لحد الآن وهو صناعة البسكويت والحلوى على عكس المؤسسات الكبيرة في العالم التي تعمل على عدة قطاعات .
- اعتماد مؤسسة سوداكو ومؤسسة بيفا صوالي على استراتيجية التصدير والتركيز على اسواق محدودة وهذا يضعف من ربحيتها.

كذلك من بين نقاط الضعف بشكل عام نذكر :

- غياب التكامل بين القطاع الزراعي والصناعي ، خاصة فيما يخص نظام المعلومات بينهما.
- لاتزال عمليات التغليف والتعبئة بعيدة عن التكنولوجيات الحديثة ، والتركيز على مادة البلاستيك.
- بالنسبة للقطاع العام غير متجدد ، ويعتمد على التقنيات التقليدية مع غياب الأساليب التكنولوجية الحديثة.

المطلب الرابع: مكانة الذكاء التنافسي في مؤسسة بوراس

كغيرها من المؤسسات الصناعية الجزائرية فإن مؤسسة بوراس تستخدم خطوات عملية الذكاء التنافسي لكنها لكنها لا تضعها تحت مسمى قانوني باسم الذكاء التنافسي بل تعتبر نوع من أنواع جمع المعلومات التي تستفيد منها في عملية الإنتاج، أو عملية البيع والترويج وغيرها من العمليات التي تستعملها المؤسسة لضمان بقائها في السوق أمام منافسين أقوياء.

وبالتالي فإن مؤسسة بوراس تستعمل الذكاء التنافسي بطريقة غير مباشرة فمن ضمن الأساليب التي تقوم بها لجمع المعلومات حول منتجات المنافسين هي جمع لكميات مختلفة ومتنوعة من منتجات المنافسين هي جمع لكميات مختلفة ومتنوعة من منتجات المنافسين المطروحة في السوق ودراستها بكل دقة من حيث شكلها، مكوناتها وزنها، لونها وهذا يسمح لها بمعرفة الفرق بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة مما يجعلها تتخذ القرارات المناسبة من أجل طرح منتجات تنافس منتجات المؤسسات المنافسة لها.

وكما ذكرنا سابقاً فإن مؤسسة بوراس بما أنها لا تستخدم عملية الذكاء التنافسي بشكله المعتاد فإن هاته العملية يقوم بها المسير فهي تكون في أعلى الهرم الوظيفي أي أن المسير هو المكلف بجمع المعلومات وتحليلها في اتخاذ القرار الذي يتناسب ووضع المؤسسة. وبالتالي لا نستطيع القول أن المؤسسة لها خبراء ذكاء العميل وخبراء الذكاء التكنولوجي وخبراء ذكاء المنافس لوحدها بل هي عملية شاملة تهدف إلى الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية.

كذلك تعمل المؤسسة على استخدام بحث عن المعلومات ضمن عملائها والمتمثلون في تجار الجملة فهي تقوم بسؤالهم عدة أسئلة من بينها هل لمنتجات المؤسسة القابلية لدى الزبائن ومنهم تجار التجزئة أو هل زادت المبيعات خلال فترات معينة أم لا ؟

وللذكاء التنافسي أهميات أخرى في المؤسسة وهذا ما استنتجه المسؤولون فيها يمكن ذكرها فيما يلي:

- توقع التغيرات في السوق وذلك بالقيام بالخرجات المستمرة للأسواق .
- اكتشاف منافسين جدد وطاقاتهم الكامنة، مع جمع اعداد مختلفة من المنتجات المنافسة لمنتجات المؤسسة .
- التعلم من فشل ونجاح الآخرين، وهذا يعني انه إذا كانت هناك مؤسسات قد فشلت في الصمود والمحافظة على مكانها في السوق فمؤسسة بوراس تعمل على تجنب المخاطر التي وقعت فيها تلك المؤسسة بحيث تصبح لها نقطة قوة .
- الاطلاع على التكنولوجيا والمنتجات الجديدة للمنافسين خاصة أكبر منافس لمؤسسة بوراس و المتمثل في مؤسسة بيفا صوابلي والتي تنتج منتجات تؤثر عن منتجات المؤسسة.

كذلك :

- معرفة كيفية توريد المبيعات إلى السوق.
- المحافظة على مكانة المؤسسة الحالية في الولاية والعمل على تطويرها بالمقارنة بمنافسيها خاصة في منطق بسكرة (مؤسسة خير الدين ، مؤسسة عاقلي).

والأهمية الكبيرة للذكاء التنافسي التي تنعكس على المؤسسة هو خلق مزايا تنافسية متنوعة تحقق لها السيطرة على السوق أطول مدة ممكنة. بحيث بفضل الجهود الكبيرة في جمع المعلومات تمكنت مؤسسة بوراس من انتاج منتجات مبتكرة مثل منتج Max BIBO الذي منح المؤسسة ميزة تنافسية قوية خاصة في ولاية بسكرة

كما يمكن ذكر فوائد الذكاء التنافسي على مؤسسة بوراس ، حيث أن الذكاء التنافسي يسهم ملامح محتملة

عن :

- مسارات النمو المحتملة للمنافسين.
- وضع نقاط القوة والضعف للمنافسين خاصة منافسي مؤسسة بوراس الذين في نفس حجمها مثل مؤسسة BIMO ، ومؤسسة خير الدين، ومؤسسة عاقلي لصناعة البسكويت
- معرفة الأبعاد المستخدمة من قبل المنافسين ونقاط التحمل.

- معرفة الأدوار والأدوات المستخدمة للمنافسين.
- معرفة أهم المؤسسات والتحالفات للمنافسين .
- معرفة العقود الرئيسية التي يقترحها المنافسين للاندماج مع مؤسسات أخرى.

لقد كانت نتائج المعلومات المحصل عليها هو نجاح بالنسبة للمنتوجات الجديدة بنسبة 90% خاصة بالنسبة للمنتوجات ذات الحجم الصغير مثل: fresco نظرا لتطبيق تحليل دقيق ومناسب لكل معلومة صغيرة كانت أو كبيرة.

المطلب الخامس: تطوير المنتجات في مؤسسة بوراس

أولا: المنتجات الجديدة و المطورة في المؤسسة بوراس

تهدف مؤسسة بوراس إلى استغلال كل إمكانياتها لغرض إشباع حاجات زبائنها بمنتجات مطورة أو جديدة حيث تصنف المنتجات الجديدة للمؤسسة في التصنيف التالي:

- **المنتجات المبتكرة** التي لم يكن لها وجود من قبل في السوق مثل منتج max bibo و fresco .
- **منتجات معدلة** والتي أجريت عليها تعديلات جذرية سواء من حيث التركيب أو التصميم مثل منتج mini bibo و segundo .
- **منتج مطور** هو المنتج القديم الذي أجريت عليه تعديلات معينة لمواكبة حاجات المشتري مثل منتج primero الذي تم تعديله من حيث الغلاف الخارجي مع تغيير التركيب البسيط له.

وفيما يلي شرح حول مستويات تصنيف المنتجات الجديدة لمؤسسة بوراس :

1- منتجات جديدة تطرح لأول مرة :

هي تلك المنتجات الجديدة التي يكون طرحها لأول مرة في السوق بحيث تكون جديدة بالنسبة للسوق والعملاء ونسبتها قليلة جدا، حيث تكون نتيجة ابتكارات تؤدي الى تطوير منتجات جديدة ، وبالنسبة لمؤسسة بوراس فإنها عملت على ابتكار منتجات جديدة قد طرحت في السوق لأول مرة مثل منتج

max bibo ومنتج fresco حيث هما منتجان جديدان ، وحسب مسؤولي المؤسسة فإن هاتان المنتجان لاقا اقبالا كبيرا لدى العملاء بحيث زاد الطلب عليهما وأدى هذا الى التغيير في رقم أعمال المؤسسة بحيث أنه زاد بنسبة 5% عند طرح المنتجات في السوق.

2- تحسين ومراجعة المنتجات الحالية :

قد تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديد عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية ، وذلك بغرض زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف السوق ، وبالنسبة لمؤسسة بوراس فإنها قامت بتعديل منتج 'premiro ، segundo ، mini bibo' حيث يمكن أن يتمثل هذا التعديل في المنتجات في عدة نقاط هي :

- إجراء تعديل على الخصائص الوظيفية للمنتج : في مؤسسة بوراس لم تقم المؤسسة بتعديل خاص بالخصائص الوظيفية للمنتج
- إجراء تعديل شكلي للمنتج، هذا التغيير يهدف إلى إضافة ميزات جديدة في كل من التصميم الخارجي ، اللون، أو مختلف الصفات الخارجية التي يمكن أن تزيد من جذب المستهلك نحو منتجات مثلما قامت به مؤسسة بوراس بالنسبة لمنتج 'mini bibo' الذي قامت كما ذكرنا سابقا بتعديله فيما يخص التركيبة والتصميم ، أما منتج 'premiro' فقد تم تعديله من حيث الغلاف الخارجي مع تغيير في تركيبته بشكل بسيط

ثانيا: نوع تطوير المنتجات الذي قامت به مؤسسة بوراس

يتم تطوير منتجات المؤسسة من حيث المكونات، كذلك من حيث تغيير الذوق مثلا من شوكولا إلى ليمون إلى فراولة، وكذا التطوير في التغليف ، حيث يتم اختيار الألوان الجذابة وكذا نوع السلوفان الصحي والمميز ، أما الشكل فلا يمس التطوير نظرا لوجود قوالب خاصة لا يمكن تغييرها.

المبحث الثالث: دور الذكاء التنافسي في تطوير منتجات مؤسسة بوراس لبسكنة الحلويات ومنتجات الحمية

المطلب الأول: الذكاء التنافسي وتطوير منتجات مؤسسة بوراس

للذكاء التنافسي دور هام جدا في تطوير منتجات مؤسسة بوراس، هذا بالرغم من أنه لا يستخدم كمصطلح مباشر، إلا أن عملية الذكاء التنافسي مطبقة في واقع الحال من خلال ذلك الجمع للمعلومات عن منتجات المنافسين وجعلها معيارا لتطوير منتجات المؤسسة، من حيث زيادة ميزات معينة بالمقارنة مع تركيبة المنتجات ذات التنافسية وتحليلها، وكذا من حيث التغليف المميز، بمعنى أن المؤسسة تستخدم عملية الذكاء التنافسي بالجمع بين المعايير المميزة لكل منتج من المنتجات المنافسة سواء أكان ذلك في التركيبة أو التغليف والوزن.

فمثلا إذا كان هناك ثلاث منتجات (أ،ب،ج) ذات تنافسية المنتج (أ) مميز في التركيبة، والمنتج (ب) مميز في التغليف، والمنتج (ج) مميز في الزن فالمؤسسة تستخدم الذكاء التنافسي المعتمد على جمع المعلومات عن التركيبة الخاصة بالمنتج (أ) وتطورها أي تجعلها منطلقا لعملية التطوير والأمر نفسه بالنسبة للمنتج (ب) المميز من

حيث التغليف حيث تجعل هذا التمييز في التغليف انطلاقا لتطوير تغليف منتجاتها حتى تصبح أكثر جاذبية وقبولا لدى العملاء ومن ثمة لدى المستهلكين، والأمر سيان بالنسبة للوزن الذي يتميز به المنتج (ج).
بالنسبة للمؤسسة لا يتواجد بها قسم خاص بالبحث والتطوير لكن العملية قائمة فيها حيث توكل مهمة البحث والتطوير لرؤساء الاقسام فيها حيث كما جاء في المقابلة فإنهم يقومون بجمع لانواع عديدة من المنتجات الخاصة بالمنافسين ويقومون بتحليلها ومعرفة تركيباتها ومذاقها ووزنها والمادة المستعملة في التغليف وحفظ المنتج ، وبالتالي تجعلهم هاته المعلومات من ان يستفيدوا قدر الامكان في تطوير منتجات المؤسسة بحيث تكون منتجات ذات ميزة تنافسية بالمقارنة بمنتجات المنافسين أي ذات جودة عالية ، وهذا يزيد من ولاء عملائها الحاليين وجذب العملاء المحتملين.

المطلب الثاني: معايير قياس نجاح وفشل المنتجات الجديدة في مؤسسة بوراس باستخدام الذكاء التنافسي

توجد معايير عديدة لقياس نجاح وفشل المنتجات الجديدة في المؤسسة نذكر منها :

1- معيار على مستوى العملاء

تتجسد المعايير في مدى تحقيق العوائد المتوقعة حيث تحقق عوائد ما تقارب 60% من المنتجات الجديدة لمؤسسة بوراس رغم كل العراقيل التي تواجه المؤسسة من تقلبات السوق والطلب خاصة في المواسم مثل الأعياد والمناسبات التي تحل المنتجات البديلة محل منتجات مؤسسة بوراس.
كذلك يمكن قياس نجاح وفشل المنتجات الجديدة، بزيادة أو نقص في الحصة السوقية للمؤسسة ، فمؤسسة بوراس بعد طرحها للمنتجات الجديدة في السوق أصبحت تحتل ما يقارب 15 % من الحصة السوقية بالمقارنة بمنافسيها وهذا أمر جيد خاصة وأنها جديدة النشأة وهي الآن تطمح إلى أن تصل حصتها إلى 60% .

2- معيار على مستوى الأداء المالي

يقاس نجاح أو فشل المنتجات الجديدة كذلك بزيادة ربحية المؤسسة عند طرحها للمنتجات الجديدة حيث زادت ربحيتها وذلك بعرضها للمنتجات الجديدة .

3- معيار على مستوى المنتج

هذا المعيار يقيس حجم تكلفة تطوير المنتجات فإذا كانت تكلفة تطوير المنتجات عالية مقارنة بما ستحققه المؤسسة من عائد فإنها تكون عبء عليها وبالتالي تحقق لها خسائر هي في غنى عنها، أما إذا كانت تكاليف تطوير المنتجات مناسبة وهي أقل من العائد المتحصل عليه فإن المؤسسة قد نجحت في هاته العملية وبالنسبة لمؤسسة بوراس فإن التكلفة الخاصة بتطوير المنتج الجديد تصل حوالي إلى 6 % من رقم الأعمال، وحسب المسؤول في المؤسسة نجد أن هاته النسبة مناسبة ولا تؤثر على عوائدها.

4- معيار سرعة انتشار المنتج الجديد عند الزبون

يتم قياس نجاح أو فشل انتشار المنتج الجديد في السوق بواسطة الإشهار والدعاية وتكون هاته المهمة خاصة بعملاء المؤسسة (تجار الجملة)الذين يقومون بتوزيع تلك المنتجات لتجار التجزئة وبالتالي وصول المنتج إلى المستهلك النهائي وكذلك يقاس انتشار المنتجات بالإشهار المباشر والزيارات الميدانية للعملاء تبقى حالة سرعة تداول المنتج أو تباطئه يتم الاستفسار عن ذلك.

خلاصة الفصل الثاني :

تضم هذا الفصل تحليل العلاقة التي تربط بين عملية الذكاء التنافسي ، وعملية تطوير المنتجات في مؤسسة بوراس لبسكته الحلويات ومنتجات الحمية ، حيث تطرقنا فيه إلى معرفة البيئة التنافسية لمؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر بعدها تناولنا لمحة عن المؤسسة محل الدراسة ، وتحليل واقع عملية الذكاء التنافسي في المؤسسة ، حيث اكتشفنا أن مؤسسة بوراس لبسكته الحلويات ومنتجات الحمية تستخدم عملية الذكاء التنافسي بصفة غير مباشرة ، أي من خلال خطواته من جمع للمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج واستخدامها في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية التي تمس جانب تطوير المنتجات ، حيث أدى استخدام عملية الذكاء التنافسي في المؤسسة إلى إنتاج منتجات معدلة وأخرى مبتكرة ، كان لها الفضل في زيادة ربحية المؤسسة ، وحصولها على ولاء عملائها ، وجذب عملاء من خارج ولاية بسكرة الأمر الذي زاد من الحصة السوقية لمؤسسة بوراس ، وبالتالي استخلصنا في هذا الفصل أن عملية الذكاء التنافسي هي عملية أدت إلى تطوير منتجات مؤسسة بوراس خاصة عند تقديمها لمنتج مبتكر إلى السوق.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستمدة من الجانب النظري وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج وأما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

أولاً- النتائج

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات وأيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي وتطوير منتجات المؤسسة الصناعية - مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية- في الجزائر ، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة على تساؤلاته وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين، نظرية وميدانية.

نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات:

النتائج النظرية: تتمحور أهمها في :

1- عملية الذكاء التنافسي هي عملية حديثة ولها انعكاسات إيجابية على المؤسسة ككل خاصة فيما يخص تطوير المنتجات ، من خلال: (تحقيق الفرضية العامة)

- الذكاء التنافسي يعمل على توفير أنواع مختلفة من المعلومات التي تزيد معرفتها من قوة القرارات في المؤسسة.
- الذكاء التنافسي به تعرف ميولات الزبائن وتطلعاتهم إتجاه منتجات المؤسسة.
- عملية الذكاء التنافسي هي عملية شاملة فيما يخص تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وهي المرآة العاكسة لما يجري في السوق.

2- هناك علاقة طرية بين جمع المعلومات التكنولوجية وبين تطوير المنتجات في المؤسسة الصناعية

(تحقيق الفرضية العامة):

- كل المعلومات التكنولوجية الحديثة المستخدمة من قبل المؤسسات المنافسة يتم معرفتها بكل تفاصيلها من قبل خبراء الذكاء التكنولوجي

- هناك علاقة طرية بين جمع المعلومات عن المنافسين وبين تطوير المنتجات في المؤسسة الصناعية ؛

- هناك علاقة طرية بين جمع المعلومات عن العملاء وبين تطوير المنتجات في المؤسسة الصناعية ؛

- النتائج الميدانية أهمها :

- من خلال التطرق إلى دراسة سوق الصناعة الغذائية فقد تبين لنا أنها تتميز بالمنافسة الشديدة.
 - إن أغلب المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى أنظمة وعملية الذكاء التنافسي وبذلك تفتقر إلى المعلومات الكافية التي تمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لبقائها واستمرارها في السوق.
 - تعاني المؤسسات الجزائرية من تأخر مستواها التكنولوجي والتنافسي حيث تعرف تأخرا في مجال الذكاء التنافسي إضافة إلى غياب الثقافة المعلوماتية ونقص البحث والتطوير.
 - حسب الدراسة الميدانية وصلنا الى نتيجة ان مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية تؤيد استخدام عملية الذكاء التنافسي بها.
 - التأييد الذي وجدناه في مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية ، حول بعث عاملها للتكوينات التي تقام حول استخدام عملية الذكاء التنافسي سواء في داخل الوطن وخارجه، اذا توفرت دورات خاصة بهذه العملية ، وبالتالي نستنتج أن مؤسسات الوطنية متعطشة لاستخدام الجديد دائما لكن لا تجد الدعم الكافي لذلك.
 - بالنسبة لتطوير منتجات مؤسسة بوراس لبسكتة الحلويات ومنتجات الحمية ، فإنها تأثرت ايجابا بعملية الذكاء التنافسي وذلك من خلال الكم الهائل من المعلومات التي تحصلت عليها المؤسسة حول عملاءها وحول منتجات المؤسسات المنافسة وبالتالي أثر ذلك على قراراتها الاستراتيجية فيما يخص تطوير منتجاتها ، حيث كان لها الفرصة في انتاج منتجات مبتكرة متمثل في منتج frisco و منتج maxi bibo .
 - ادى الذكاء التنافسي الى زيادة استخدام معايير الجودة الشاملة التي اثرة ايجابا على نوعية المنتجات التي اصبحت ذات ميزة تنافسية مما زاد الاقبال عليها خارج ولاية بسكرة .
 - وكنتيجة لاستخدام الذكاء التنافسي في تطوير منتجات المؤسسة زادت ربحيتها وحصلتها السوقية.
- ### ثانيا - التوصيات :
- العمل على تخصيص مبالغ محددة للدورات التدريبية للعمال في المؤسسة، واكتشاف قدراتهم التحليلية.
 - ينبغي على مؤسساتنا ترسيخ ثقافة الذكاء التنافسي والرفع من مهارات العاملين عن طريق تطوير برامج التدريب الملائمة.
 - على المؤسسات الجزائرية الاستفادة الكاملة من التكنولوجيات الحديثة مع اتباع تطورها.
 - انتقاء الموظفين الذين توفر فيهم شروط الإبداع والتميز.

- الحوار والمشاركة في تنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات للوصول الى الاهداف المستقبلية.
- من الضروري التركيز على العملاء بشتى انواعهم ، لأنهم يعتبرون عامل اساسي لاستمرار المؤسسة في نشاطها.
- العمل على تطبيق احدث التكنولوجيات المستخدم في مجال الصناعة الغذائية بمختلف انواعها ، لأن الطرق التقليدية اصبحت لا نفع لها ، خاصة امام التطورات التكنولوجية الهائلة التي تجعل المنتجات في صورة جيدة وذات جودة وقابلية لدى المستهلكين ، لهذا نجد معظم منتجاتنا الوطنية ليس لديها القدرة على منافسة المنتجات الاجنبية في داخل الوطن والخارجه .

و الحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

I- الكتب

- 1- الهام طملية(2009)، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- 2- إدريس ، جعفر عبد الله موسى (2013) ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة، المملكة العربية السعودية .
- 3- بالحيمر ابراهيم (2010) ، أسس التسويق ، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة القديمة الجزائر.
- 4- بتس، روبرت ولي ديفيد (2008) ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
- 5- ثامر البكري، (2007)، استراتيجيات التسويق، الطبعة الاولى ، جهينة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- 6- جاسم سلطان (2010) ، التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن، الطبعة الثانية، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة المملك العربية السعودية.
- 7- العامري . صالح مهدي محسن ، و طاهر محسن منصور الغالبي (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 8-
- 9- زيد منير عبوي (2008) ، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- 10 - سمية حداد ، (2009)، التسويق - أساسيات ومفاهيم-، الصفحات الزرقاء العالمية، لبويرة ، الجزائر.
- 11 - شارلز هل ، وجارديث جونز (2008) ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني ، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل - ، دار المريخ للنشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 12 - صالح أحمد علي ، وآخرون ، الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .

- 13- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني (2004)، كيف تكتب خطة إستراتيجية ؟
مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 14- محمد الباشا، وآخرون (2000)، مبادئ التسويق الحديث ، الطبعة الأولى ، دار صفاء
للنشر والتوزيع عمان ، الاردن .
- 15- محمد الصالح المؤذن، (2008)، مبادئ التسويق ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،
عمان الاردن.
- 16- مرسي، خليل نبيل ، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية
للطباعة والنشر ، مصر.
- 17- معن وعد الله المعاضيدي ، وزيرة يحيى محمد سليمان، (2015) ، ت تأثير الذكاء
التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال ، الطبعة الأولى، دار
الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- 18- نسيم حنا (2001)، مبادئ التسويق ، دار المريخ للنشر الرياض ، المملكة العربية
السعودية.

II- الرسائل والأطروحات

- 1- بوبكر ياسين (2017)، حدة المنافسة وأثرها تطوير المنتجات الجديدة ، دراسة حالة :خدمة
الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.
- 2- سميرة فرحات (2016)، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة :
مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.
- 3- غنية فيلاي (2008)، أساليب تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة:
شركة عتاد التكديس والحمولة GERMEN قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم
علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 4- فيلاي. أسماء (2013)، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية، " الواقع والمجهودات
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية"، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

-III المقالات والملتقيات:

- 1- حموي فواز، العبد الله محمد (2012)، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة
الالكترونية ، المؤتمر العالمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة
الأردنية ، أيام 23-26 أفريل.
- 2- خليل . نعيمة ، زغيب. مليكة (2012) ، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في
منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء
الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 23، 26 أفريل.
- 3- سعد .عبد الله محمد وآخرون (2012) ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز
الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات في
مستشفى السلام بمدينة المصل، المؤتمر السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة،
جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23 - 26 أفريل.
- 4- الكواز . سعد محمود وآخرون (2012)، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء
الإستراتيجي - دراسة حالة في شركة أسياسيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي
الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية أيام 23، 26 أفريل
- 5- مطاي . عبد القادر (2013) ، متطلبات ارساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء
التنافسي بالبنوك الجزائرية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم
الاقتصادية والقانونية العدد 10 جوان .
- 6- وفاء صبحي التميمي ، وسام وليد الحلاق (2011) ، تأثير تطوير المنتجات في درجة ولاء
المستهلك: دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى،
دراسات، العلوم الادارية، المجلد 38، العدد 1، 2011.

مواقع الكترونية:

1- أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال، تاريخ النشر 22 أكتوبر من

خلال الموقع:

<http://Kenanaonline.Com/users/ahmedkordy/posts/156831>

2- تم الاطلاع عليه في 19 مارس 2018

<http://www.iresearchservices.com/importance-of-competitive-intelligence-in-product-development/>

3- خليل . عبد الرزاق، أحلام بوعبدلي (2010) ، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال،

تاريخ النشر 22 أكتوبر من خلال الموقع:

<http://Kenanaonline.Com/users/ahmedkordy/posts/156831>

4- غرفة التجارة والصناعة لولاية بسكرة 2015/07/08

المراجع باللغة الأجنبية:

I- الكتب :

1- Christopher Murphy (2005), **Competitive Intelligence Gathering, Analysing and Putting it to Work**, Gower Publishing Company, USA .

II- المقالات والملتقيات :

1- Aliakbar Shahri Mejarshin (2013) **competitive intelligence, competitive advantage in the success business organisation** , Department of Management, **Gourgan Bank** , Islamic Azad, university, Courgan Iran, RRAMT, volume 38, Number

2- A.S.Adutoit (2013) , **comparative study of competitive Intelligence practices between two Retail Bank in Brazil & South Africa**, Journal of intelligence studies in business, 20 July.

3- Douglas Bernhardt (2003), **competitive intelligence. How to aquire & use corporate intelligence & counter -intelligence, the copyright**, Designs the British Library.

4- Fatmel Hadi (2014) , **investigating the relationship Between technology intelligence & business performance**, Journal of Business Economics & management studies singaporean, volume 2, No 11.

- 5- Felicia Albesu & others (2008) , **Business competitive Intelligence the ultimate use of information technologies in strategic management**, the Bucharist Academy of Economic studies
- 6- Jenny Fisher (2014), **competitive Intelligence, A case study of Motorola's corporate competitive Intelligence Group**, 1983- 2009, Journal of U.S. Intelligencestudies volume 20, number 3 Association of Intelligence, verginia, U.S.
- 7- John Karanja & others (2012) , **competitive Intelligence practices & Effect on profitability of firms in the Kenyan Banking industry**, **International Journal of Business & social Research (IJBSR)**, volume 2, Number 3, June.
- 8- Kut Aprit, Julian Bessa (2006), **A critique of the strategic competitive intelligence process within a Global Energy Multinational journal of competitive Intelligence & Management**, problems & perspectives in Management , volume 4 , Issue 2.
- 9- Larry Kahaner,(1996), **The Basics of Competitive Intelligence**
- 10- Oscar Abvarez, **Introduction to Comptitize Intzelligence**, May, 2002, spain
- 11- Rene Pellissiert & Tshilidzi E (2013) , **Nenzhelele towards a universal competitive Intelligence process model**, Journal of Information Management, univercity of south Africa , Pretoria, volume 15, number 2, 28 Aug.
- 12 -Rezaie Dollatabady (2011) , Hussein, **Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation at scientific research centers In Isfahan science and technology town** ,university of Isfahan Iran, P942
- 13-Tanju Colakoglu, (2011), **the problematic of competitive Intelligence : How to evaluate & Develop competitive Intelligence ?** published by Elsevier LTd. Open access uder cc by NC licence, 7 the infernational strategic Management conference.
- 14- Jay, poap (2007), using **competitive Techical Intelligence to stimulate Innovation**, SLA Workshop – June 2.
- 15- Celina M.olszak (2014), **an overview of information tools & technologies for competitive Intelligence Building : Theoretical approach**, volume 11, univercity of Economics, Katowice, Poland.

الملاحق
ملاحق

BiBo

BISCUITER













ماكس بيبي
0000

MAXI
BIBCO

GOUT CHOCOLAT

بذوق الشكولاتة

وزن الصافي
Poids Net

200 g
±10