

ثنائية الذكاء الاقتصادي - خلق القيمة المشتركة في ظل جائحة كورونا - شركة Nestlé نموذجاً -

Duality of economic intelligence - creating shared value in light of the Corona pandemic - Nestlé company as a model

ط.د. فاطمة بلقواسمي

د. أحمد بن يوسف¹

مخبر العولمة وانعكاساتها على اقتصاديات دول الشمال الإفريقي

مخبر العولمة وانعكاساتها على اقتصاديات دول الشمال الإفريقي

جامعة الشلف - الجزائر

جامعة الشلف - الجزائر

f.belgouacemi@univ-chlef.dz

a.benyoucef@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2022/03/03

تاريخ القبول: 2022/02/04

تاريخ الاستلام: 2021/12/14

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تبين كيف ساهم التوجه بالالتزام بخلق القيمة المشتركة لدى شركة Nestlé في توجيه ممارسات الذكاء الاقتصادي خلال فترة كورونا؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل أعمال شركة Nestlé خلال هاته الفترة. وخلصت الدراسة إلى أنّ استراتيجية خلق القيمة المشتركة لشركة Nestlé ساهمت في تفعيل الذكاء الاقتصادي في ظل الجائحة، حيث ترجمت أعمالها فطنة وذكاء الشركة في التصدي لتهديدات البيئة الخارجية مع الحفاظ على مسار الإستراتيجية، وإنطلاقاً من هاته النتائج تمّ تقديم بعض التوصيات أبرزها الحرص على تشخيص الأعمال من مختلف جوانبها، حتى يستطيع صناع القرار صياغة الخطط بما يتناسب وما يفرضه الواقع.

كلمات مفتاحية: ذكاء إقتصادي؛ القيمة الاقتصادية، القيمة الاجتماعية، خلق القيمة المشتركة؛ جائحة كورونا.

Abstract:

The study aims to demonstrate how Nestlé's commitment to shared value steered economic intelligence practices during the coronavirus period; The descriptive analytical approach was used to analyze Nestlé's business during this period.

The study concluded that nestlé's shared value creation strategy contributed to activating economic intelligence in light of the pandemic, as its business translated the company's acumen and intelligence in addressing external environmental threats while maintaining the strategy path, and based on these results, some recommendations were made, most notably the keenness to diagnose businesses from various aspects, so that decision-makers can formulate plans in proportion to what is imposed by reality.

Keywords: economic intelligence, economic value, social value, creating shared value, Corona epidemic

مقدمة:

عرف العالم في الفترة الأخيرة تغيرات غير مسبقة في بيئة الأعمال، والتي تزامنت مع ظهور وانتشار جائحة كورونا، هاته الأخيرة التي ساهمت بنسبة كبيرة في تغيير نمط تفكير القادة، صنّاع القرار، وحتى المستهلكين، وإستدعت إعادة النظر في الإستراتيجيات والخطط

1 - المؤلف المرسل: د. أحمد بن يوسف، a.benyoucef@univ-chlef.dz

الموضوعة سلفاً، وتكييفها بما يتناسب وشروط البقاء والإستمرار في السوق، مع مراعاة قيم المجتمع وخدمته. وهذا ما تطلب وعياً إستراتيجياً ودكاً اقتصادياً مدعوم بقاعدة أخلاقية قوية، وتطبيقاً فعالاً خلافاً للقيمة المشتركة.

وتعتبر شركة Nestlé مثلاً قائماً في التحلي بالذكاء الاقتصادي وتفعيله من خلال ترجمته إلى ممارسات تتوافق وأنشطتها، ولا تحيد عن منهجها من خلق القيمة المشتركة، الذي يعتبر أعمق معاني المسؤولية الاجتماعية وإن اختلفا في سيرورة عملهما.

الإشكالية الرئيسية

يمثل هاجس الخروج من الأسواق سلاحاً ذو حدين، فقد يكون دافعاً للإبداع والإبتكار، وقد يكون سبباً في ضعف المنظمات وإستسلامها، كما تعتبر حالات عدم التأكد والظروف المفاجئة عائقاً أمام تقدمها، وحتى تتساير المنظمات مع الحالتين، وجب عليها امتلاك المعلومات الضرورية والحفاظ عليها كمخزون أمان، مع التحديث المستمر لها، لاستغلالها في الوقت المناسب، وهذا ما يقتضي وجود نظام متكامل من الموارد البشرية، المادية، الموارد اللاملموسة، إستراتيجية فعالة، ذكاء وبقظة مستمرين والإيمان بفكرة أنّ المجتمع المنفذ الوحيد لتصرف منتجها وخدماتها، فخدمته مكسب ومطلب، والمساس به خسران.

من خلال ما سبق، يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

كيف ساهم التوجه بالإلتزام بخلق القيمة المشتركة لدى شركة Nestlé في توجيه ممارسات الذكاء الاقتصادي بالشركة في سعيها نحو زيادة تنافسيتها في ظل جائحة كورونا؟.

أهمية الدراسة:

تتماز المنظمات الرائدة اليوم بإختلاف طريقة تفكيرها، وفهمها العميق لأساليب المنافسة، فهي لم تعد تعتمد على الكم في الأعمال بل في الكيف، وتحرص على توظيف ذكاءها في إيجاد الحلول المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، فالذكاء الاقتصادي أضحي ضرورة ملحة في بيئة الأعمال، ومعرفة كيفية تطبيقه مطلب وارد، وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية الجانب الأخلاقي - الإجتماعي للذكاء الاقتصادي في دعم وتوجيه إستراتيجية خلق القيمة المشتركة لشركة Nestlé نحو غاياتها المنشودة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- إبراز الطابع الأخلاقي - الإجتماعي للذكاء الاقتصادي؛
- تبيان أثر الإلتزام بأخلاقيات المنافسة على المنظمة والمجتمع؛
- توضيح العلاقة بين المنافسة الأخلاقية والذكاء الاقتصادي؛
- تحليل أعمال شركة Nestlé في ظل جائحة كورونا وتبيان علاقتها بالذكاء الاقتصادي وكيف عززت إستراتيجية خلق القيمة المشتركة.

الدراسات السابقة:

أ.دراسة سحنون، جمال الدين، و فاضل، عبد القادر (2006) بعنوان 'الذكاء الإقتصادي وأمن المؤسسة' عالجت الدراسة موضوع أمن المؤسسة وكيف يمكن أن تحمي المنظمات معلوماتها في ظل انتهاجها للذكاء الإقتصادي، من خلال الإعتماد على المنهج الوصفي، حيث تطرقت لمختلف العناصر التي تحتاج إلى حماية، كالملكية الإقتصادية، حقوق التأليف، السرية في العمل...الخ، مبرزاً دور المنظمات والقوانين التشريعية في ذلك، وخلصت الدراسة إلى أنّ هاته الأساليب الحمائية ما هي إلا حق قانوني للأمن الإقتصادي للمنظمات، حتى تضمن الدول منافسة أخلاقية لا تتجاوز الحدود.

ب. دراسة حمداني، محمد (2012) بعنوان ' أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الإستثمارات الأجنبية' هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهمية الذكاء الإقتصادي في توفير المعلومات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات التي تسمح باستقطاب الإستثمارات الأجنبية، وذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحديد العناصر التي يجب تضمينها في سياسة الذكاء الإقتصادي لجذب الإستثمارات الأجنبية، وخلصت الدراسة أنّ سرعة وحجم المعلومات ذات المصادر المختلفة والمتأتية من الهيئات الحكومية أو غير الحكومية تساهم في التأثير على الشركات الدولية، وهذا ما يستدعي التوفير الأنسب للمعلومات من جانب الدول المستقبلية والتحكم الجيد في الوصول وتحليل مدخلات المعلومات الواردة من قبل الشركات الراغبة في الإستثمار بها.

ج.دراسة بن خديجة، منصف، و أولاد زاوي، عبد الرحمان (2017) بعنوان ' دراسة تحليلية لممارسة الذكاء الإقتصادي في الجزائر'هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الاقتصادي في دعم تنافسية الدول والمؤسسات، وكذا تحليل الوضع المعاش في الجزائر في مجال الذكاء الإقتصادي، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج التاريخي، توصلت الدراسة إلى أنّ هناك تأخر ملحوظ لدى الجزائر وضعف واضح في ممارسة الذكاء الإقتصادي، ووفقاً لهذا اقترحت الدراسة ضرورة انشاء بنك معلومات متطور وتفعيل الموجودة منها.

نقد الدراسات السابقة

تطرقت الدراسات السابقة إلى موضوع الذكاء الإقتصادي وحاولت ربطه بمتغيرات أخرى، مبرزة بذلك الجوانب المختلفة له، من أمن، مساهمته في جذب الإستثمارات الأجنبية، ومدى ممارسته في الجزائر، بالاعتماد على المنهج الوصفي، والوصفي التحليلي، على التوالي، وجاءت دراستنا لتبحث عن عمق ممارسات الذكاء الإقتصادي وإبراز كل من جانبه الأخلاقي والإجتماعي عن طريق تحليل أعمال شركة Nestlé في ظل جائحة كورونا، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبذلك تعتبر الدراسة قيمة مضافة وتكملة لجهود الباحثين.

المنهج المتبع

لمعالجة الدراسة، تمّ الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ التطرق في جزئه النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة والتي شملت كل من الذكاء الإقتصادي وخلق القيمة المشتركة، وتجسد جزؤه التحليلي في الوقوف على أعمال شركة Nestlé الخاصة بخلق القيمة المشتركة في ظل جائحة كورونا، وتحليل علاقتها بالذكاء الإقتصادي.

المحور الأول: الإطار النظري للذكاء الإقتصادي

يستدعي الولوج إلى عالم الأعمال، أو أي مجال آخر، الإحاطة بكافة جوانبه، أو على الأقل أغلبها، فالمنافسة عنصر ثابت وحتمية وجوده أكيدة، وتختلف طرقها باختلاف البيئات والظروف، لذا وجب على الناشطين فيها إمتلاك قدرات ومهارات إستثنائية

تؤهلهم للتفوق على الآخرين، ويعد الذكاء الإقتصادي أحد الأساليب التي تنتهجها المنظمات لتحقيق الإستدامة والريادة، وذلك باستغلالها للمعلومات في إقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

أولاً: الذكاء الإقتصادي المفهوم والنشأة.

يعود مفهوم الذكاء الإقتصادي إلى الفكر العسكري الذي يعتمد على تأصيل المعلومة ثم تحليلها، وانتقل إلى المجال الإقتصادي بعد ذلك، حيث إعتبره Harold Wilensky كنشاط لإنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الإقتصادية والإستراتيجية¹، ووسيلة لدعم القرار لإعتماده على المعلومات التي تشكل موردا إستراتيجيا للمنظمة²، بحيث تكون هاته المعلومات شاملة عن البيئة الخارجية وتساعد صناع القرار على وضع وتطوير إستراتيجية لها³، إن المقاربة الشائعة لنشوء الذكاء الاقتصادي بدأت بإختيار المعسكر الشيوعي وانتهاء الحرب الباردة وإنفراد القطب الغربي بالقيادة الإيديولوجية للعالم وما ترتب عنه من صرف النظر للحرب الإقتصادية غير المعلنة، حيث ارتبط ظهور فكرة الذكاء الاقتصادي وتطورها بالبلدان الصناعية وبتاريخها السياسي، خاصة بعد بروز التجارة ولاسيما إقتصاد السوق، وقد أوضح Fernand Braudel في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 إلى 18، أنّ المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا والمدن في فنلندا كانت بداية الهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي⁴، فالذكاء الإقتصادي يمثل مجموعة من الأعمال المنسقة للبحث، المعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومة الضرورية للمتعاملين الاقتصاديين⁵. كما أنّه لا يقتصر على فن المراقبة بل هو تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات هدفه القيام بربط العديد من المجالات لغرض تحسين الأهداف التكتيكية والاستراتيجية وهو وسيلة تواصل ما بين العمل والمعرفة⁶، بحيث يهدف إلى الإستفادة من الفرصة لتطوير طرق أفضل لتحديد مصادر المعلومات ذات الصلة لتوفير ما يحتاجه المستفيد⁷، حيث يتم ذلك بشكل قانوني مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على أصول المنظمة⁸، وعليه فالذكاء الإقتصادي هو ممارسة علمية وعملية تهدف إلى جمع المعلومات وتحليلها للإستفادة منها في عملية صنع القرارات وإقتناص الفرص بما يتواءم وموارد المنظمة.

ثانياً: خصائص الذكاء الإقتصادي:

حتى نقول على منظمة ما أنّها تتميز بذكاء إقتصادي وجب أن تتضمن ممارساتها الآتي:

- الاستغلال الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
- إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛

- وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية والإقليمية؛

- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية والقانونية؛

- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطرق شرعية⁹.

بالإضافة إلى :

- حماية المشروع من التهديدات الخارجية؛

- استغلال الفرص من قبل المنافسين من خلال الحصول على المعلومات النافعة؛

- التكيف مع القواعد الجديدة للسوق والتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة¹⁰.

ثالثاً: مراحل الذكاء الإقتصادي:

تتكامل صورة الذكاء الإقتصادي بالتوفيق في تطبيق مراحله، وقدرة المنظمة على الحفاظ على تسلسلها ومراعاة منهجية عملها، وتتلخص هاته المراحل في الآتي ذكره:

1. المرحلة الأولى: تحديد الحاجة للمعلومة

تتطلب هذه المرحلة من المسؤولين على عمليات الذكاء الإقتصادي مهارة ومعرفة ذات مستوى عالي بالمشروع، تنظيمه وإدارته ويتم فيها البحث الدقيق على معلومات التي تحتاجها المنظمة وطبيعتها.

2. المرحلة الثانية: جمع المعلومة:

وهنا يتم إختيار وسائل البحث عن المعلومات الضرورية -التي تم تحديدها في المرحلة الأولى- من مصادرها سواء كانت صحف، مواقع على الإنترنت، وسائل الإعلام، بنوك المعطيات... الخ، حيث تتميز هاته المصادر بسرعة الوصول إليها وإختصارها للوقت والتكلفة، ولكن وبالرغم من ميزتها لا تكفي للإلمام بمختلف المعلومات، ما يستدعي من المنظمة انتهاز طرق أخرى كالتنقل والبحث الميداني، المراسلات، بحوث التسويق... الخ في سبيل الظفر بالمعلومة الدقيقة، الموثوقة والإستفادة منها، وتكون المنظمة هنا ملزمة بزيادة تدابير التحوط وحماية قاعدتها المعلوماتية من خلال معرفة واستعمال التشريعات القانونية كافة والموائمة لهذا الغرض وتسخير الموارد البشرية، المادية، والتكنولوجية¹¹.

3. المرحلة الثالثة : مرحلة معالجة المعلومة:

تختص هذه المرحلة بفرز وتحليل وتقييم المعلومات وتحويلها إلى شكل مناسب، فما يواجه المنظمات دائماً ليس مشكلة البحث عن المعلومات ولكن كثرتها، لذا تعتبر معالجة المعلومات خطوة أساسية وجوهرية وتضفي جو من التفكير الإبداعي في المنظمة.

4. المرحلة الرابعة: توزيع المعلومات من أجل إتخاذ القرار

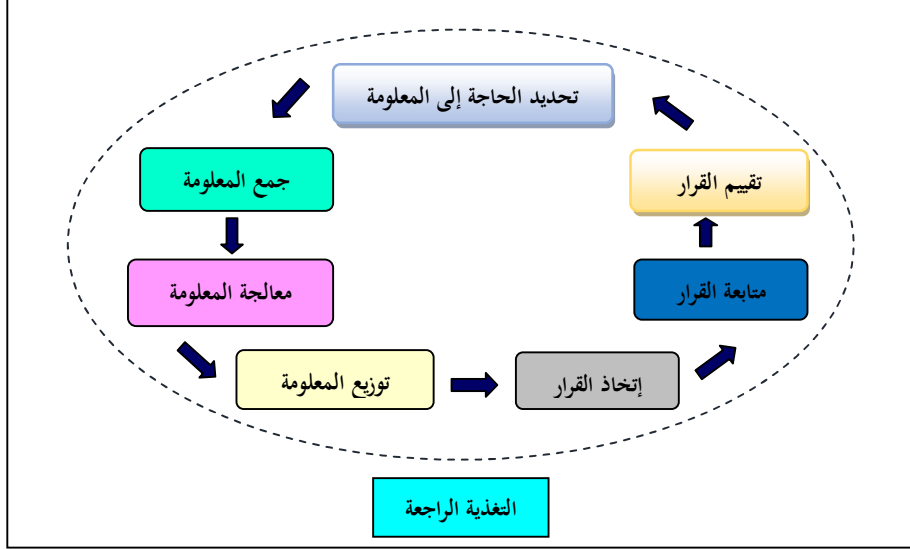
تعتمد هذه المرحلة بشكل خاص على قيمة المعلومة أي إعطاء قيمة لهاته المعلومات، من خلال إستعمالها وتوزيعها على مختلف المستويات داخل المنظمة، وتزداد قيمتها إذا ما إستخدمت في الوقت المناسب من طرف الشخص المناسب، لتمتع هذا الأخير بالقدرة على إقناع الآخرين بالعملية وإدخال التقنيات التي تسمح بتطبيقها، وتعمل على تحويل هذه المعلومات إلى ممارسات تسهم في خلق وتحقيق قيمة للمنظمة وتزيد من أرباحها¹².

وتجدر الإشارة أنّ -وكما يحدث في أي عملية لإتخاذ القرار - مراحل الذكاء الإقتصادي لا تتوقف عند إتخاذ القرار بل يتم تطبيقه، متابعته وتقييمه، لتبقى الحلقة مستمرة بحيث يتم الرجوع إلى أول مرحلة مرة أخرى وما يليها بصفة متواصلة، لأنّ المعلومات تفقد قيمتها إذا ما تمّ إستخدامها ما يستلزم البحث عن أخرى، وتحديد كمها ونوعها مسبقاً.

ويمكن ايضاح المراحل في الشكل التالي:

شكل رقم 1:

مراحل الذكاء الإقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثين

رابعاً: أهداف الذكاء الاقتصادي:

إنّ الماضي في تطبيق منهج ما أو التحول الإستراتيجي لإعتماد نظام معين، لا يكون إلا بعد الإحاطة ببعض فوائده، وتوقع عائداته على أصحاب المصلحة، حيث يعد توجه المنظمة للعمل بذكاء إقتصادي خطوة مدروسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الرؤية الجيدة لفهم جيد:

والمقصود هنا هو تحديد ما يسمى بالمناطق غير المرئية أي تلك المناطق التي تتسم بتعقيد تأثير تطورات بيئة أعمال المنظمة، الأسرار المحمية في إطار تشريعي قانوني، الأسرار المهنية، ووفرة المعلومات. حيث يساعد الذكاء الإقتصادي المسيرين ومتخذي القرار على توفير أدوات للكشف عن المعلومات المهمة والحساسة، والتعلم أكثر على عملية الحصول على المعلومات بكفاءة وفعالية.

2. الفهم الجيد لرد فعل جيد:

يساعد الذكاء الإقتصادي المسيرين على إتخاذ القرار في الوقت المناسب، وفهم أفضل للمضمون الوطني والدولي، من خلال ترتيب الأولويات، هذه الأخيرة التي يجب أن توافق مع الوسائل المستخدمة، ومن ثمّ تصبح لدى المسير القدرة على تحديد معالم ومناطق جديدة ويفسرها باستمرار من أجل تفادي الوقوع في أزمات، وهذا راجع لردود أفعاله، ما يعني تميزه باليقظة¹³.

3. رد فعل جيد لإدارة جيدة:

تتمثل العناصر التي تسهم في ردود أفعال جيدة من قبل المسيرين في الوقاية أو مواجهة المحطات التنافسية، من خلال الإعتماد على وجود رؤية واضحة للمنظمة تسمح بمعالجة أو تفادي التهديدات، وتحسين حركية المنظمة وسرعتها في الإستجابة، بالإضافة على القدرة على التأثير في البيئة.

4. إدارة جيدة لدعم التنافسية

يبقى هدف الذكاء الإقتصادي هو صناعة مؤسسة تنافسية، الأمر الذي يجعل المنظمة قادرة على الحصول على المعلومات الضرورية ومعالجتها بطريقة كفؤة واستباق التهديدات، وبالتالي المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها¹⁴.

خامساً: أهمية الذكاء الإقتصادي:

يمثل الذكاء الإقتصادي قيمة مضافة للمنظمة فهو يعمل على:

1. دفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الإقتصار على رد الفعل؛
2. مصدر للإبتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها؛
3. مساعدة المنظمة على معرفة مختلف المخاطر والتهديدات التي سوف تواجهها في مجالها النشاطي؛
4. تحسين نوعية القرارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية؛
5. خلق ثقافة تنافسية على كافة مستويات المؤسسة ما من شأنه جعل المؤسسة في حالة طوارئ دائمة وتحمل أفرادها لمسؤولياتهم كاملة في مقابل مواجهة التحديات الإستراتيجية للمنظمة¹⁵.

سادساً: عناصر الذكاء الإقتصادي

يشمل نظام الذكاء الإقتصادي ثلاث عناصر أساسية ومتكاملة العلاقة فيما بينها، تؤدي إلى تحقيق فعاليته، وتشكيل مضمونه وهي الأمن، اليقظة الإستراتيجية، التأثير.

1. الأمن: والذي يشير إلى حماية المعلومات الخاصة من المخاطر الخارجية والتسريبات اللاإرادية و غير المقصودة.
2. اليقظة الإستراتيجية: والتي تعني بالبحث عن المعلومة وبثها من أجل إستغلالها، لكي يستطيع صناع القرار إتخاذ القرار في الوقت المناسب.
3. التأثير: وهو أهم عنصر في نظام الذكاء الإقتصادي حيث يقصد به تغيير المحيط، أي القيام برد الفعل؛ عن طريق التأثير على مجموعة من الأعوان والمحيط ككل¹⁶.

سابعاً: أدوات الذكاء الإقتصادي:

يخلط الكثير من الباحثين والكتاب بين أدوات الذكاء الإقتصادي، وأساليب إتخاذ القرار، نظم تحليل المعلومات... الخ، ويعود السبب في أنّ جميعها تطبق في صنع القرار، ولكن الحقيقة أنّها تختلف تماماً عن بعضها، ولكل طرقه، مراحلها، وأساليبه، بالإضافة إلى عناصره الداعمة، فوفقاً ل Fuld، هناك ستة أدوات للذكاء الإقتصادي تتمثل في الآتي:

1. ملمح نوايا وقدرات المنافسين: يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم وإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية الكفاءات التوجهات الميولات والقرارات السابقة، كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المنظمة الحالي والمستقبلي من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة، الإدارة والعمليات.

2. **تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** ويقصد من ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة، وهو نفس النموذج المعروف SWOT وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجهه استراتيجي ومحاور أولية للتدخل¹⁷.

3. **البانشاركينغ:** يقصد به عملية تحديد الممارسات الجيدة وأفضل الممارسات في منظمات مماثلة والإستفادة منها وتكييفها حتى يتسنى تحسين الأداء¹⁸.

4. **توقع الاستراتيجية المستقبلية:** يقترح نموذج فولد تحليل القوى المحيطية الأربع للمنظمة وهي على التوالي: اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط، عمليات الضم والدعم، وأخيرا الزبائن نمو عائدات الإستهلاك، وهناك طرق أخرى في هذا المجال: منها القوى الخمس لبورتر، نموذج الإستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الإستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة النماذج الرياضية الطرق النوعية - المقابلات الإحصائية، الملاحظون.

5. **توقع ادخال منتج جديد:** يقترح فولد في هذا الإطار ما يسمى Timeling ما يقصد به متابعة النشاطات العملية للمنظمات والمعلومات الناتجة وتحليلها¹⁹.

6. **تحليل التكاليف:** يعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة للتحليل، حيث يتمثل العنصر الأساسي في هذه المقاربة في التركيز على العوامل المباشرة كالتكاليف الإدارية والتجهيزات... الخ²⁰.

بالإضافة إلى أن الذكاء الاقتصادي يقتضي وجود نظام معلومات وهو طريقة رسمية لتزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والجيدة والضرورية في الوقت المناسب، بحيث تتمثل في مجموعة متكاملة من المعدات والآلات والموارد البشرية بالإضافة إلى البرمجيات وقواعد البيانات ونماذج اتخاذ القرار²¹.

ثامنا: الذكاء الاقتصادي والأخلاق

تمثل القرصنة والجوسسة الاقتصادية أخطر القضايا التي تمس بالأعمال التجارية، الخدمية أو غيرها، والتي تعرقل نشاط المنافسين، وتسقط الثقة عن الفاعلين، ويمثل غياب التحلي بالأخلاق، تخطي الحدود القانونية، ضبابية الرسالة، والركض وراء الربح السريع أهم الأسباب المؤدية إلى تلك التجاوزات، وفي هذا الصدد عدّد David jones في كتابه « who cares wins – why good business is better business » الكثير من الأساليب البسيطة في مفهومها-العميقة في معناها، والتي تعيد الأعمال إلى مسارها الصحيح إن هي انتهجت وطبقت كما يجب، لما لها من وزن وثقل ملموسين، ومن أمثلة ذلك؛ الإنطلاق من 'التحدث' إلى 'الإنصات' إلى 'الانتقال من' مفهوم التحكم في العميل' إلى 'التعاون معه'، التحول من 'السعي وراء الربح' إلى 'السعي وراء الغاية'... الخ، حيث اشتركت جميعها في أنّ الإلتفات إلى المجتمع والإهتمام به، نقطة بداية ونهاية، وإستدل في ذلك أنّ 86% من المستهلكين -وفق دراسات عالمية- يؤمنون أنّ المنظمات تحتاج لأن تهتم بأمور أخرى أكثر من تحقيق أرباحها، فهم بذلك يفضلون التعامل مع المنظمات التي تشاركهم معتقداتها وقيمها²². هذا يعني أنّ المنظمات اليوم ملزمة بتضمين الحس الأخلاقي في كل عملياتها ومعاملاتها الداخلية والخارجية، عندما تريد إظهار قدراتها الفنية والتسييرية بصفة ذكية.

فالذكاء الإقتصادي لا يعني التفوق على المنافسين، إحتلال الصدارة عبر إقتناص الفرص وكسب ميزة السباق في الوصول إليها وتحقيق الأرباح بأقل التكاليف فقط، إنما وكما يرى Ludovic François أن للذكاء الإقتصادي غاية أخلاقية لا يمكن فصلها عن البحث عن التوازن بين الفعالية والمشروعية فهما شرطان متكاملان، وينصح بإعتماد ثلاثة مبادئ لقيادة نشاط الممارسين في ميدان الذكاء الإقتصادي وهي: غاية إيجابية بالنسبة للجماعة، أدنى تدخل في شؤون الآخرين وشفافية قصوى²³. ما يؤكد أن أخلاقيات الأعمال والتي تتعلق بالعدالة والمساواة في تلبية توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية²⁴، هي في صلب الذكاء الإقتصادي.

من جهة أخرى لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نقول أن التصرف على نحو أمثل يرتبط بالفرد وحده أو بالإدارة فقط، بل الأصح أن كل من الفرد والإدارة يعملان جنباً إلى جنب لهدف واحد، فعندما تكون ثقافة وقيم المنظمة متوافقة مع ثقافة الفرد، فإنها بذلك تتيح مجموعة الظروف المناسبة لمناخ تنظيمي داعم، محفز على الإبداع والإبتكار، والفرد هنا ما هو إلا بذرة تحتاج إلى ظروف ملائمة لتنطور وتثمر وهذا ما يقع على عاتق المنظمة توفيره، فإذا تناسبت وشروطه، ستمثل الخطوة الموالية في انتظار نتائج إيجابية تعود على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.

المحور الثاني: خلق القيمة المشتركة Creating Shared Value

إنتشر منظور خلق القيمة المشتركة CSV على نطاق واسع كطريقة جديدة لإدارة الأعمال ويحظى بقبول كبير من قبل العديد من الحكومات، والشركات ذات الرتب العليا في العالم مثل Unilever و Nestlé²⁵، حيث يركز نموذج خلق القيمة المشتركة على أوجه التآزر بين الأهداف الإقتصادية والأهداف الاجتماعية²⁶، بدلاً من النظر إلى الاحتياجات الاجتماعية على أنها إمتياز خاص بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والعمل الخيري فقط، وعلى إيجاد فرص العمل المخفية في المشاكل الاجتماعية؛ ففضاياً مثل الفقر والتلوث وسوء الصحة ليست عوامل خارجية يجب تجاهلها، بل هي مخاوف تجارية أساسية لها تأثير كبير على النمو والكفاءة التشغيلية. عندما تعالج الشركات المشكلات الاجتماعية كجزء أساسي من استراتيجيتها التنافسية، فإنها تحقق تغييرات واسعة النطاق ومستدامة بشكل أساسي في المجتمع²⁷.

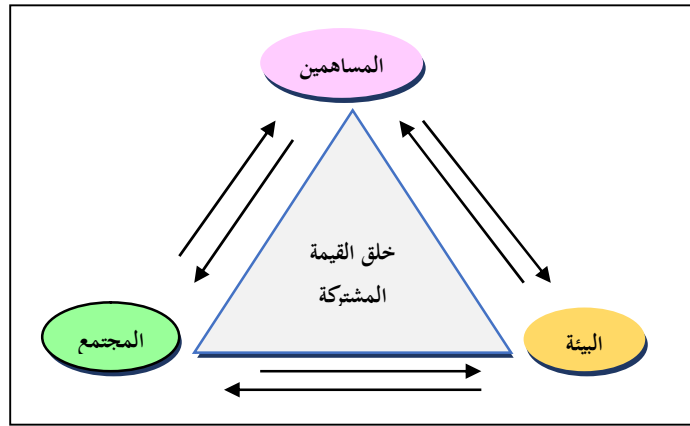
ويتم تصور CSV كنهج استراتيجي يركز على تحديد وتوسيع الروابط بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي من خلال معالجة القضايا الاجتماعية التي ترتبط مع الأعمال التجارية²⁸، فهي بذلك تمثل عقلية مدفوعة داخليا وإيجابية ومبتكرة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل والاحتياجات الاجتماعية بطرق تعود أيضاً بالنفع على الشركة، لذلك لها آفاقاً أفضل بكثير لتحفيز عمل الشركات وإيجاد دافع دائم، وبالتالي مستدام للتنمية²⁹، من جهة أخرى تعد مسألة فهم بيئة الأعمال أمراً ضرورياً لإستمرار نشاط المنظمة، بل يتعداه ليعبر عن مدى فاعليتها في الإستجابة للمجتمع، ففي المفهوم الكلاسيكي وفقاً لـ Kramer & Porter ركز المديرون جل اهتمامهم على الصناعة، أو على الأعمال التجارية الخاصة التي تتنافس فيها الشركة. وذلك لأن هيكلاً الصناعة له تأثير حاسم على ربحية المنظمة. بيد أن ما لم يتحقق هو التأثير العميق الذي قد يخلفه الموقع على الإنتاجية والإبداع، لقد فشلت الشركات في إدراك أهمية بيئة الأعمال الأوسع المحيطة بعملياتها الرئيسية³⁰.

إنّ خلق القيمة المشتركة (CSV) هو مفهوم جديد إلى حد ما يجادل بأن التقدم المجتمعي هو في صميم النجاح الاقتصادي للشركة، والتفكير في قضايا المجتمع لديه فرص وفيرة لتحسين القدرة التنافسية وخلق القيمة للمنظمة³¹، فهي بذلك تعبر عن خلق قيمة إجتماعية من شأنها أن تؤدي إلى خلق قيمة إقتصادية، حيث عرفها كل من Porter و Kramer بأنها "سياسات وممارسات تشغيل تعزز القدرة التنافسية لشركة ما مع العمل في الوقت نفسه على النهوض بالظروف الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تعمل فيها"³²، وفي هذا أظهر العديد من الباحثين والكتاب تركيزاً قويا على CSV كإستراتيجية عمل موجهة نحو النمو المستدام للمجتمع. وبالفعل، فعند ربط CSV بإستراتيجية العمل والأفكار التنافسية، فإن لديها القدرة على تسهيل مسعى الشركة للمساهمة في الانخراط في التنمية المستدامة العالمية والوطنية³³.

في سياق آخر يسعى منهج خلق القيمة المشتركة إلى تحقيق أهداف ثلاث عناصر أساسية، تمثل في مجملها القيمة المضافة الكلية لهذا المنهج، وهي المجتمع، البيئة والمساهمين؛ بحيث يعتبر كل المجتمع والبيئة قاعدة الهرم فهما الأساس والركيزة التي تقوم عليها استراتيجية القيمة المشتركة وبالإهتمام وعدم إلحاق الضرر بهما، ومعالجة مشاكلهما، تتحقق القيمة الإجتماعية، التي تؤدي إلى تحقيق القيمة الإقتصادية، وهنا نتحدث عن قمة الهرم والمساهمين تحديدا باعتبارهم أهم أصحاب المصلحة الداخليين.

شكل رقم: 2

العناصر الثلاث الرئيسية لخلق القيمة المشتركة



Source : Togar, M. Simatupang., Rizky, Ginardy., & Yuanita, Handayaty, (2018), New framework for value chain thinking, International Journal of Value Chain Management, p 9.

ثانيا: سيورة

حتى نصل إلى المعنى الحقيقي لخلق القيمة المشتركة وجب على المنظمات القيام بالآتي:

1. إعادة تصور المنتجات والأسواق:

يرى Porter & kramer أنّه ونظرا لتباين المجتمعات، لا تزال هناك إحتياجات غير الملباة في الاقتصاد العالمي اليوم، وعلى الرغم من أن معظم المنظمات ناجحة في تحديد الاحتياجات الجديدة لعملائها بشكل مستمر، إلا أن معظمها تفتقد إلى طرح السؤال

الأساسي هل منتجاتنا جيدة حقاً للعملاء؟ فمن خلال إعادة تصور المنتجات والأسواق، يمكن فتح طرق جديدة كاملة للابتكارات وهذا ما يؤدي إلى تحقيق المنظمات لمكاسب أفضل وأكثر، لأنها غالباً ما تكون أكثر فاعلية من الحكومات والمنظمات غير الحكومية (NGO) في تسويق منتجاتها³⁴.

2. إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة:

تؤثر سلسلة القيمة الخاصة بمنظمة ما على العديد من المشكلات الاجتماعية، كالأمن، القوانين المتعلقة بالعمل أو باستغلال الموارد الطبيعية كالمياه مثلاً، وتنشأ فرص خلق القيمة المشتركة عندما يمكن لهذه المشاكل الاجتماعية أن تحدد التكاليف الاقتصادية في سلسلة قيمة المنظمة، تركز مرحلة إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة على التحسينات في العمليات الداخلية التي تعمل على تحسين التكلفة والوصول إلى المدخلات والجودة والإنتاجية التي يتم تحقيقها من خلال التحسينات البيئية، استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، الإستثمار في المورد البشري³⁵.

3. التضامن لبناء ودعم نمو العناقد المساعدة

يقوم على فرضية أن نجاح المنظمة يتأثر بالمنظمات التي تدعم أعمالها والبنية التحتية المحيطة بها، فالإنتاجية والابتكار تتأثران بالعناقد الصناعية والتي تمثل التجمعات الجغرافية المرتبطة بالمنظمات³⁶.

ثالثاً: الفرق بين المسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة المشتركة:

هناك فرق واضح بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وما يصاحبه من مبادرات طوعية دورية أو ظرفية، ومفهوم خلق القيمة المشتركة الذي يمثل إستراتيجية بحد ذاته، وتتلخص هذه الفروقات في الآتي:

1. تركز معظم برامج المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة المؤسسة ولا ترتبط بشكل قوي بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهذا ما يجعلها صعبة التبرير في الأجل الطويل، في المقابل خلق القيمة المشتركة مرتبطة ببريحية المؤسسة وبوضعيتها التنافسية فهي تستخدم موارد وكفاءات المؤسسة لخلق قيمة اجتماعية مع تحقيق قيمة اقتصادية³⁷، فهي بذلك تعنى بالتنمية المستدامة وتحقيق الميزة التنافسية.
2. يعمل نهج خلق القيمة المشتركة على تعديل مجمل عمليات المنظمة من أجل تحقيق قيمة جديدة باستمرار، في حين تعتبر المسؤولية الاجتماعية حل قصير الأجل³⁸.
3. لا يعبر مفهوم القيمة المشتركة عن الأعمال الاقتصادية أو الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح بشكل مباشر أو غير مباشر وإنما تعبر عن الأعمال التي يعتبر فيها تحقيق الأرباح كمحفز أساسي للنمو وهذا على عكس المسؤولية الاجتماعية التي لا تهدف دائماً إلى تحقيق الربح.
4. يكمن الفرق الأساسي في أنّ المسؤولية الاجتماعية تركز على القيام بأعمال لا ترتبط بنشاط المؤسسة في حين أنّ القيمة المشتركة تدمج البعد الاجتماعي والبيئي في نشاطات حرفة المنظمة لتحقيق قيمة اقتصادية³⁹.

5. تقوم المسؤولية الاجتماعية بشحذ الموارد واستثمارها لتحسين صورتها كمنظمة مواطنة، بعكس استراتيجية خلق القيمة المشتركة التي تهدف إلى تغيير كيفية عمل الأعمال الأساسية، الإستراتيجية، الأفراد، البنى، والمكافآت من أجل تحقيق عوائد ثلاثية المحصلة النهائية⁴⁰.

المحور الثالث: مساهمة منهج خلق القيمة المشتركة في تفعيل الطابع الأخلاقي - الإجمالي للذكاء الإقتصادي

لا يقتصر الحيز القانوني الشرعي للذكاء الإقتصادي على جمع المعلومات، تحليلها، توظيفها بطرق قانونية، أو المنافسة الأخلاقية فقط، بل يتعدى ذلك الأعمال والممارسات الجيدة، ذات الطابع الإجمالي والأخلاقي الإنساني المبنية على القيم والمبادئ التي تحرص على تحقيق المصلحة العامة، المرتبطة مباشرة بأصحاب المصلحة، والمجتمع بالدرجة الأولى.

وبالنظر إلى المفهوم العميق - المركب للذكاء الإقتصادي، وموازية مع بيئة الأعمال التي تشهد منافسة شديدة والتي تختلف أساليبها، طرقها وطبيعتها بصورة ديناميكية، أضحت الأمر يقتضي التطبيق الواسع لماهية الذكاء الإقتصادي ما يشمل التوظيف النظيف وذا القيمة للمعلومات في أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية، ذلك أنّ العالم أصبح يتقرب الممارسات الأخلاقية أكثر من التجارية بمفهومها الضيق.

إنّ اعتماد الذكاء الإقتصادي لخلق القيمة المشتركة يسمح بتحقيق مبدأ هذا المنهج القائم على الربح للجميع " ربح - ربح " « win-win » لكل من المجتمع والمنظمة، فعن طريق البحث عن القضايا المجتمعية، سواء تلك المتعلقة بالحاجات غير الملباة، المشاكل البيئية، الصحة، التعليم، مستوى المعيشة، التخلف... الخ. وجمع بيانات عنها وتحليلها، وعن طريق توظيف الحلول ميدانيا، وخفض معدل تفاقم هاته المشاكل تدريجياً، تتحقق القيمة الاجتماعية والتي بدورها تحقق القيمة الإقتصادية للمنظمة تلقائياً، فمثلاً لو تقوم شركة لصناعة الملابس بإعتمادها على أدوات الذكاء الإقتصادي، بجمع البيانات المتعلقة بالحاجات غير الملباة والنقص في المجتمع وزراعة حقل القطن، وتقوم بتشغيل اليد العاملة، سيؤدي هذا إلى تقليص معدل البطالة ويحد من استيراد مادة القطن، ويتنشط الاقتصاد المحلي وبالتالي تصبح المنظمة المستفيد والمورد لمادة القطن وهنا تتحقق القيمة الاقتصادية لها بارتفاع عائداً وتنفوق على منافسيها.

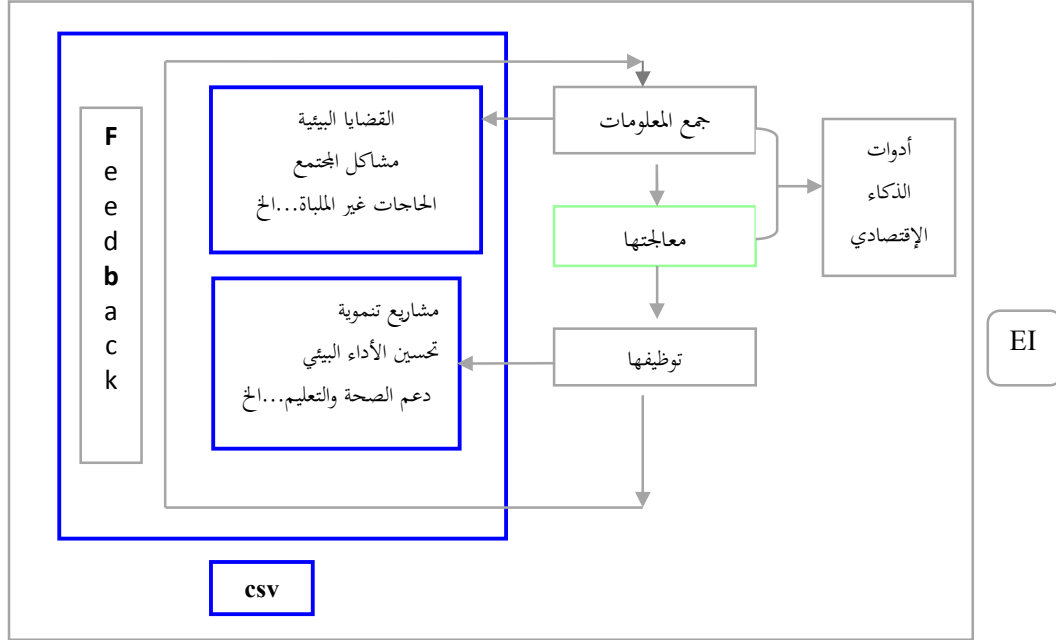
وتجدر الإشارة هنا أنّ خلق القيمة المشتركة لا تتم بمجرد إلتماس حاجة - يعني الملاحظ في المثال أنّه ليس بالضرورة أن تكون الشركة تعاني من نقص في التمويل بمادة القطن حتى تقوم بردة الفعل - بل المراد بهذا أربع نقاط:

1. أنه ومثلما ذكرنا سابقاً أن خلق القيمة المشتركة ترتبط بحرفة المنظمة؛
2. أنّ استراتيجية خلق القيمة المشتركة تقتضي تحقيق القيمة الاجتماعية أولاً وبالتالي تتحقق القيمة الاقتصادية؛
3. أنّ السير نحو تفعيل الذكاء الإقتصادي في الأعمال التجارية ينبغي أن يسبقه فهم لماهيته وسيرورة مراحل عملياته؛
4. أنّ فهم ماهية الذكاء الإقتصادي دون تنفيذ القرارات الناتجة عن عملية معالجة البيانات يفقد قيمة آلية الذكاء الإقتصادي.

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

شكل رقم: 3

سيرورة تفعيل الذكاء الاقتصادي في خلق القيمة المشتركة



المصدر: من إعداد الباحثين

وبالنظر إلى سيرورة كل من الذكاء الإقتصادي وخلق القيمة المشتركة، نلاحظ أنهما يعتمدان على نفس الخطوات والمتمثلة في جمع البيانات، معالجتها، ومن ثم تطبيق الحلول وانتظار النتائج، ويرى الباحثان أن هاتاه المراحل تلخص في نموذج 3 As: Analyse، Achieving goal، Application.

أ. **التحليل Analysis:** وتشمل هاته المرحلة مجموعة الخطوات المتعلقة بتحديد المشكلة، جمع البيانات، تحليلها، مقارنة البدائل، إلى غاية إختيار البديل الأمثل، فإستراتيجية خلق القيمة المشتركة تبحث عن الفرص الممكنة للإستثمار في المجتمع، ويقاس على ذلك سيرورة الذكاء الإقتصادي والذي تدور أنشطته حول كيفية التميز عن المنافسين والسبل المؤدية إلى ذلك.

ب. **التطبيق Application:** إنّ الجهود المبذولة والوقت المستغرق لتحقيق المرحلة الأولى لن تكون ذات فعالية ولن تثمر، إذا لم تطبق المنظمة ما تم الموافقة عنه وإتخاذ قرار لأجله كحل أنسب للمشكلة، ومن هنا تعنى هاته المرحلة بتجسيد الحلول ميدانيا وإنتظار النتائج، وتجدد الإشارة أنّ سلامة الخطوات في المرحلة الأولى ومراعاة شروطها كجمع بيانات ذات مصداقية من مصادر موثوقة، والإلتزام بالقوانين وأخلاقيات الأعمال أثناء العملية، بالإضافة إلى المشاركة في إيجاد وإختيار الحلول، الإيمان بتوجهات المنظمة، والثقة فيما تفعل، يساهم في شكل كبير في تيسير المراحل الأخرى ويخفف من عبء انتظار النتائج.

ج. تحقيق الهدف Achieving goal: قد ترتبط فترة تحقق الهدف بطبيعة المشكلة إن كانت روتينية أو نادرة، وقد تؤثر فعالية الحل في تقليص زمن الوصول إليه، كما يمكن لتمييز الفرصة المقتنصة أن يحقق نتائج إيجابية في ظرف قياسي.

المحور الرابع: ثنائية الذكاء الإقتصادي - خلق القيمة المشتركة في ظل جائحة كورونا - شركة Nestlé نموذجاً

مع ظهور وإنتشار وباء كورونا، سارعت الدول بھيئتها ومؤسساتها، إلى إعادة النظر في استراتيجياتها، بتعديلها أو تغييرها كلياً، كما قامت الشركات بمختلف أنواعها وأنشطتها، بمحاولة التكيف مع الوضع الراهن بشتى الطرق الممكنة، فمنها من اعتمدت على التجارة الإلكترونية في تسويق منتجاتها وخدماتها، وهناك من تضررت إلى حد الإفلاس، وأخرى قامت بتحول إستراتيجي جذري، وهناك من وجد في جائحة كورونا فرصة للإستثمار وضمان حصة سوقية أكبر، وهذا ما ينطبق على الشركات التي تميزت استراتيجيتها وهيكليها بالمرونة والسرعة في رد الفعل، كما ساعد عامل الحرفة الأساسية في بقاء واستمرار بعضها، وتعد الشركات التي تنشط في مجال التغذية، صناعة الأدوية، مصانع الأقمشة (من أجل صنع الأقنعة الواقية)، صناعة الزجاج (في تركيب الحواجز الزجاجية للحفاظ على مسافة الأمان خاصة على مستوى الشبائيك في المؤسسات الخدمية) وغيرها ممن ارتفع الطلب على منتجاتها وخدماتها أبرز المستفيدين - وإن تفاوتت نسبة العائدات - من ظرف كورونا، وتعد شركة Nestlé من بين أهم الشركات في العالم التي حافظت على مكانتها في السوق وانتعشت تجارتها في ظل الجائحة، والتي ارتبط نجاحها بحرفتها الأساسية، انتهاجها لإستراتيجية خلق القيمة المشتركة بسعيها للحفاظ على صحة وسلامة الأفراد من خلال منتجاتها المميزة وذات الجودة، وإعتمادها على الذكاء الإقتصادي في إدارة وتسيير نشاطها.

أولاً: نبذة عن شركة Nestlé

بدأ تاريخ Nestlé عام 1866، مع تأسيس شركة الحليب الأنجلو سويسري المكثف ليطور Henri Nestlé طفرة في أغذية الأطفال في عام 1867، وفي عام 1905 اندمجت الشركة التي أسسها مع Anglo-Swiss، لتشكيل ما يعرف الآن باسم Nestlé Group.

ولأكثر من 150 عاماً، طورت الشركة خبرتها في التغذية والصحة لمساعدة الأشخاص والعائلات وحتى الحيوانات الأليفة على عيش حياة أكثر سلامة، حيث تعمل Nestlé بمبدأ "ما هو جيد اليوم لن يكون جيداً بما يكفي غداً". لهذا السبب تسعى باستمرار لإستكشاف كل ما هو حصري وجديد في عالم التغذية، وتهدف إلى توسيع حدود ما هو ممكن من الأطعمة والمشروبات وحلول الصحة الغذائية لتحسين نوعية الحياة للجميع اليوم وللأجيال القادمة بأسعار معقولة بالإضافة إلى حماية وتعزيز مواردها الطبيعية⁴¹.

ثانياً: واقع الذكاء الإقتصادي لشركة Nestlé في ظل جائحة كورونا

تماشياً مع جائحة كورونا قامت Nestlé بشراء شركة The Bountiful للفيتامينات والمكملات الغذائية، بعدما إلتمست طلباً متزايداً عليها خلال هاته الفترة، والذي صاحبه البحث عن الطرق والأساليب بما فيها الأطعمة والأدوية التي ترفع من مناعة الأفراد وتحميهم من الإصابة أو على الأقل التعافي من الإصابة بالفيروس.

ووفقاً لصحيفة " الإقتصادية " فإنّ شركة Nestlé سبق لها وأن ابتعدت عن كذا استثمار في عهد رئيس Nestlé السابق Paul Kelly الذي كان يستبعد الدخول في هذا القطاع لأن كان يرى أن التنافسية القوية في قطاع المكملات الغذائية تحول دون إمكانية طرح منتجات قادرة على المنافسة من الناحية السعرية⁴².

إنّ هذا القرار الداعم لخلق القيمة المشتركة ليس بالأمر الغريب، فما يميز Nestlé هو توجيهها الذكي نحو الإستثمار ذا العلاقة بحرفتها الأساسية، وذلك بانتقاء الشركات الرائدة في المجالات القريبة منها، ويقاس على ذلك شركة Starbucks للقهوة سريعة الذوبان، فإذا كنا نريد إختبار ذكاء شخص ما، سنعمل ذلك عن طريق إمتحان، أمّا الشركات فيقاس ذكاءها بالظروف المفاجئة، ومدى ثباتها، وفطنتها في مواجهة ظروف عدم التأكد، وحرسها على الإستمرارية في خدمة المجتمع.

في هذا الصدد -وخلال فترة كورونا- عززت الشركة إدارة المحافظ واستراتيجيات مزيج القنوات من خلال التركيز على النقاط وتحويل المعلومات الاستخباراتية المتعلقة بالتغيرات في سلوك المستهلك واتجاهات السوق لدعم قرارات مزيج القنوات والمحفظة؛ حيث يعد هذا التركيز الرئيسي لهذه الجهود برنامجاً استراتيجياً لإدارة الإيرادات، والذي يغطي الآن غالبية أسواق الشركة، فهذه القدرة ساعدت على تحديد استراتيجيات الانتقال إلى السوق وغذت التطور المستمر لعروض قيمة العلامة التجارية وتنسيقات المنتجات وهياكل التسعير، كما استفادت Nestlé أيضاً من الذكاء الاصطناعي من خلال التحليلات الشاملة لتعميق التعاون مع العملاء، وتحديد أولويات الإنتاج وتعزيز فعالية الترويج، تعمل هذه الأدوات على تعزيز قدرة فرق المبيعات المحلية على الترجمة الاستباقية لاستراتيجيات التغذية والامتياز الخاصة بالشركة بأسعار معقولة إلى فرص لنمو الفئات ومكاسب الحصة السوقية بالإضافة إلى زيادة قوة وجودة علاقاتها مع العملاء⁴³.

واختلفت بذلك عن الشركات التي تأثرت سلباً بالجائحة والتي بحثت عن سبل لتصريف منتجاتها، بأدنى الأرباح وأعلى التكاليف. ووفقاً للتقرير الخاص بالسداسي الأول من عام 2021 الصادر عن شركة Nestlé، أعلنت المجموعة عن استحواذها على العلامات التجارية الأساسية والأعمال ذات الصلة لشركة The Bountiful بمبلغ 5.75 مليار دولار أمريكي في 30 أبريل 2021، وتعتبر شركة The Bountiful شركة رائدة في مجال التغذية العالمية المتنامية وفئة المكملات الغذائية. وتشمل الصفقة العلامات التجارية Nature's Bounty و Solgar و Osteo Bi-Flex و Puritan's Pride، والتي أدت إلى استكمال محفظة الأعمال المكتسبة Nestlé Health Science الحالية للصحة والتغذية من حيث العلامات التجارية، وتحسين مكانتها في الفيتامينات والمعادن والمكملات الغذائية، تعزيز وجودها في قنوات البيع بالتجزئة الشامل، التجزئة المتخصصة، والتجارة الإلكترونية، والمباشرة إلى-المستهلك في الولايات المتحدة، مع توفير فرص للتوسع الجغرافي. فمن خلال الجمع بين الأصول الأساسية لشركة The Bountiful جنباً إلى جنب مع علوم وابتكار في مجال الصحة والتغذية، أصبحت Nestlé في وضع جيد ساهم في تسريع تقديم حلول الوقاية والعلاج للمستهلكين في جميع أنحاء العالم⁴⁴.

كما قامت Nestlé كرد فعل لإنتشار جائحة كورونا مطلع سنة 2020 بتحول رقمي مستمر الذي كان حافزاً قوياً لمشاركة المستهلك ونموه؛ وقد مكن التسويق الرقمي ونماذج الأعمال المباشرة للمستهلكين من تلبية التسارع المفاجئ في الطلب على التسوق عبر الإنترنت ونمت مبيعات التجارة الإلكترونية بنسبة 48.4٪ لتشكل 12.8٪ من إجمالي مبيعات المجموعة.

في الوقت نفسه، أثبت التوجه نحو رقمنة عمليات Nestlé أنه حيوي لزيادة السرعة والمرونة. على سبيل المثال، قامت الشركة بتسريع استخدام المساعدة عن بعد والذي أدى إلى تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تقنيات الواقع المعزز عبر شبكات الإنتاج والبحث والتطوير لديها، حيث مكنت هذه التقنيات المبتكرة خبرائها من دعم الأنشطة الحيوية مثل إنشاء خطوط إنتاج جديدة تضمن إطلاق المنتج في الوقت المحدد.

وتبعاً لهاته النتائج تعمل الشركة على تطوير النظم البيئية الرقمية والشراكة لفتح طرق جديدة للرؤية والابتكار والنمو المستدام والمربح وذلك بتسريع النمو من خلال الاستثمار خلف محركات استراتيجية مثل:

- فئات عالية النمو من القهوة ورعاية الحيوانات الأليفة والتغذية والمياه وعلوم الصحة الغذائية. ومثلت هذه الفئات مجتمعة 63٪ من المبيعات ونمت بنسبة 3.8٪ في عام 2020.

- المنصات عالية النمو: مثل الأطعمة النباتية والمشروبات الجاهزة للشرب. في عام 2020، استمرت العروض الغذائية النباتية والنباتية في تحقيق نمو قوي مزدوج الرقم.

- العلامات التجارية المؤثرة، مثل Maggi و Milo و Nido من علاماتها التجارية أدت إلى تحقيق عائد قدر بأكثر من 1 مليار فرنك سويسري في المبيعات السنوية على مستوى البيع بالتجزئة.

- المناطق ذات الإمكانات عالية النمو: في عام 2020، مثلت الأسواق الناشئة 41٪ من المبيعات ونمت بنسبة 3.4٪.

- التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية: في عام 2020، مثلت مبيعات التجارة الإلكترونية 12.8٪ من المبيعات ونمت بنسبة 48.4٪، كما ارتفعت المبيعات الرقمية كنسبة مئوية من إجمالي الإنفاق على الوسائط إلى 47٪.

- مباشر للمستهلك: في عام 2020، مثلت الأعمال المباشرة إلى المستهلكين 8.6٪ من المبيعات ونمت بنسبة 12٪.

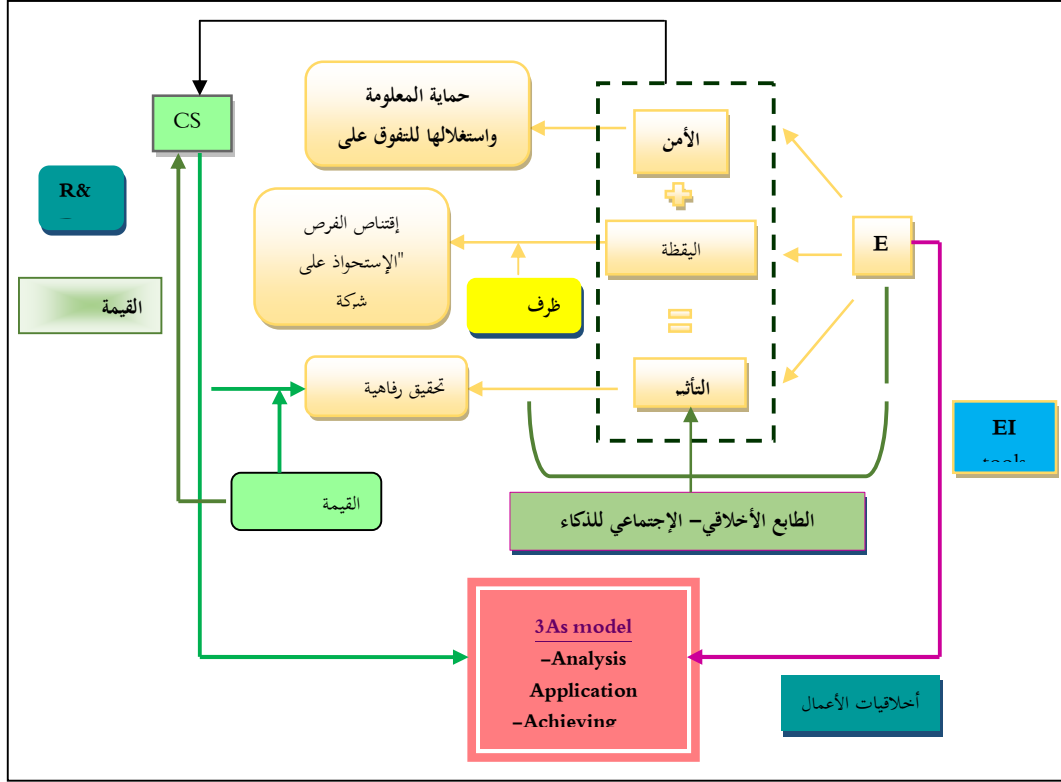
- التميز: في عام 2020، مثلت العروض المتميزة نسبة 30٪ من المبيعات ونمت بنسبة 9.5٪.

- عروض ميسورة التكلفة ويمكن الوصول إليها: نمت مبيعات المنتجات ذات الأسعار المعقولة والتي يمكن الوصول إليها، والعديد من المغذيات، بنسبة 8.1٪ وشكلت 18.8٪ من مبيعات الأسواق الناشئة في عام 2020⁴⁵.

ويظهر التقرير أيضاً أنّ النجاحات التي رافقت الشركة خلال فترة كورونا تعود إلى إلتزام الشركة بمسؤوليتها نحو المجتمع، والبحث عن سبل مساعدته، والإمتثال لمبادئ وأخلاقيات الأعمال معتمدة في ذلك على منصة البحث والتطوير، حيث خصصت 1.6 مليار فرنك سويسري سنوياً، 4000 موظفاً و23 موقعا للبحث والتطوير في جميع أنحاء العالم⁴⁶، وتتم سياسة البحث والتطوير لـ Nestlé ضمن إطار من الإعتبارات الإستراتيجية بما في ذلك وجهة نظر طويلة المدى (توقع احتياجات العمل، والتطورات الجغرافية) بناء الكفاءات والإحترام الصارم للتشريعات المحلية، أخلاقيات الأعمال والإلتزام بممارسة الأعمال السليمة بيئياً⁴⁷.

الشكل رقم: 4

ثنائية EI - CSV لشركة Nestlé في مواجهة جائحة كورونا



المصدر: من إعداد الباحثين

تفسر النتائج التي حققتها Nestlé في ظرف كورونا، نجاحها في التكيف مع حالة عدم التأكد، وقدرتها على تشخيص بيئتها الخارجية (أدوات الذكاء الإقتصادي EI tools)، خاصة في جمع المعلومات (بقطة)، حمايتها (أمن)، وإستغلالها في إتخاذ القرارات الصائبة (تأثير)، كما عزز قدرتها على إدارة أنشطتها بذكاء من خلال قاعدة البحث والتطوير (R&D) التي تملكها، فإدراكها أهمية التوجه لخدمة المجتمع، أدى إلى إحترامها لمبادئه وقيمه بطريقة تلقائية (أخلاقيات الأعمال)، والذي تجسد في الأعمال والإستثمارات التي قامت وتقوم بها محققة بذلك كل من القيمة الإجتماعية والإقتصادية (CSV) (أنظر الشكل (4)).

خاتمة:

ترتبط قوة المنظمات بمستوى خبرتها في تسيير أعمالها، تسطير خططها، ومدى تحقيقها لأهدافها، وتمثل الأساليب التي تنتهجها في ذلك عناصر داعمة، والتي تضفي الواقعية والرسمية عليها، وتعتبر Nestlé من بين الشركات التي حققت نجاحا وافر العوائد خلال فترة جائحة كورونا، معتمدة في ذلك على أدوات الذكاء الإقتصادي؛ من تحليل التكاليف الذي أدى إلى مساهمة الظرف بتحول رقمي والمساعدة عن بعد، وتحليل وتوقع الاستراتيجية المستقبلية بإقتناص الفرص واستغلال ظرف كورونا بالتوجه نحو الإستحواذ على شركة The Bountiful بالإضافة إلى توقع ادخال منتج جديد وهو المكملات الغذائية.

النتائج:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أ. يكتمل مفهوم الذكاء الإقتصادي بطابعه الأخلاقي - الإجتماعي؛
 - ب. لا يقاس الذكاء الإقتصادي بقدرة المنظمة على إقتناص المعلومة، بل بإستغلالها على نحو أمثل؛
 - ج. إنَّ احترام المنظمات لقيم ومبادئ المجتمع والبيئة التي تنشط فيها يؤهلها لكسب ثقتهم وولاءهم، ما يمثل تأشيرة عبور نحو الريادة؛
 - د. تركز المنافسة على الإلتزام بأخلاقيات الأعمال، واحترام القوانين والتشريعات سواء محليا أو دوليا؛
 - هـ. إنَّ توافق ثقافة الفرد مع ثقافة منظمته مكسب وقوة، وضمان للعمل على تحقيق أهداف مشتركة؛
 - و. يقتضي الإهتمام بالقضايا المجتمعية، البحث المستمر عن سبل حلها، من خلال تطوير الطرق المعتمدة في ذلك وتكييفها مع الظروف السائدة، وتطبيق تلك التي تحقق نتائج فعالة بأدنى التكاليف.
 - ز. تترجم استراتيجية خلق القيمة المشتركة ذكاء Nestlé في اختيار توجهها، وفهمها الجيد للعوائد التي يمكن أن تدر عليها إن هي ساهمت في تحقيق رفاهية المجتمعات.
 - ح. استراتيجية خلق القيمة المشتركة بحد ذاتها ذكاء إقتصادي، فالإبتعاد عن مفهوم الأعمال السطحي، والتعمق في تحليل ماهيته نقطة يغفل عنها الكثيرون، وهو تجسيد لمصطلح الروحية في الأعمال التي تعني مجموعة القيم الأخلاقية التي تتجسد في العمل.
 - ط. تعتبر يقظة الصورة نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية؛ هاته الأخيرة التي تندرج ضمن عناصر الذكاء الإقتصادي، وسعي Nestlé إلى بذل جهود إضافية كمسؤولية تقع ضمن نطاق استراتيجيتها في ظل جائحة كورونا، يفسر فطنتها في حماية سمعتها.

التوصيات:

انطلاقاً من جملة النتائج نورد التوصيات التالية:

- الحرص على تشخيص الأعمال من مختلف جوانبها، حتى يستطيع صناع القرار صياغة الخطط بما يتناسب وما يفرضه الواقع؛
- ضرورة إلتزام المنظمات بالتزاماتها نحو مجتمعتها، ومراعاة قيمه ومبادئه؛
- وجوب تحلي منظمات الأعمال بأخلاقيات المنافسة سواء محليا أو دوليا؛
- ضرورة تنظيم ملتقيات ومحاضرات حول الذكاء الإقتصادي لمعرفة ماهيته وآلياته؛
- وجوب التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وتوفير بنية تحتية قاعدية لإدارة المعرفة؛
- توفير المناخ الملائم للتعليم الإلكتروني، والتدرب على التكنولوجيا للتفوق في عملية التعامل مع مختلف البيانات والمعلومات واستغلالها فيما يحقق الأهداف.

1 فرج، شعبان، (2015)، الذكاء الإقتصادي والبقطة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الدولي (أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات يومي (04-05 ماي)، ص 9.

2 بن سعودي، زينب، ومخلوفي، عبد السلام، (2018)، تقييم نشاط الذكاء الإقتصادي في سياق تحقيق أهداف منظمات الأعمال، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 4، العدد 2، ص 4.

3 خوالد، أبو بكر، و بوزرب، خير الدين، (2017)، الذكاء الإقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الإقتصاديات والدول قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 3، العدد 3، ص 73.

4 بوزادة، نجاة، وطافر، زهير، (2018)، التأصيل التاريخي للذكاء الإقتصادي، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، المجلد 2، العدد 3، ص 190.

5 قرين، لطيفة، طافر، زهير، و بوسمهن، أحمد، (2019)، الذكاء الإقتصادي الدفاعي وأهميته في المؤسسة مع الإشارة لمؤسسة إتصالات الجزائر، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، ص 694.

6 عبد الله، ياسين، و بودالي محمد، (2019)، تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر دراسة ميدانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، ص 578.

7 Cioc, Mihai, Ursacessu, Minadora, (2012), The economic intelligence practices and their impact on the organization's strategic behaviour, Review of international competitive management, V 13, N 2 .p 213.

8 Mouterfi, Amel, (2007), De l'intelligence économique vers le knowledge management comment passer de la gestion de l'information à la gestion de la connaissance? review de droit et des sciences humaines et études économique, V 18, N 1, p 40.

9 مبلي، سمية أحمد، (2020)، واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص 43.

10 يوسف، كمال، و بن محمد، إيمان، (2020)، دور الذكاء الإقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة إرتقاء للبحوث والدراسات الإقتصادية، المجلد 1، العدد 1، ص 13.

11 الباروي، شيرين بدري توفيق، (2014)، أثر الذكاء الإقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 39، ص 68.

12 بن نديينة، سعيد، (2020)، دور الذكاء الإقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 10.

13 بتغة، صونية، (2016)، الذكاء الإقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 115.

14 Mansouri, Zahra, (2013), Intelligence économique et compétitivité de l'entreprise marocaine : quelle interaction? L'Harmatta, Marché et organisations N 18, p 116.

15 تيطراوي، أمينة، و بن عثمان، عائشة، (2017)، دور الذكاء الإقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية للمعطيات الكبيرة، ص 5.

16 هزري، طارق، دروم، أحمد، و قوادي، حنان، (2020)، أخلاقيات الأعمال كدعامة للذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 2، ص 280.

17 أبو عريش، وسيم، (2016)، الذكاء الإقتصادي والبقطة الإستراتيجية، دار من المحيط إلى الخليج اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 139.

18 المنظمة العالمية للملكية الفكرية، (2016)، منهجية إعداد استراتيجيات وطنية للملكية الفكرية. المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO، ص 25.

19 حمداني، محمد، و بولوار، بشير، (2018). الذكاء الإقتصادي كآلية لبلوغ التنافسية الحقيقية للمنظمات والحكومات الجزائر نموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، ص 79.

20 يوسف، افتخار، (2018)، أهمية الإلتزام بالسلوك الأخلاقي في إرساء قواعد الذكاء الإقتصادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 48.

21 عباس وليد حسين، حسين، و عبد الناصر علك، حافظ، (2014). نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 24.

22 Jones, David, (2014), who cares wins - why good business is better business, (Trad عجيبة العربية (ه)، القاهرة، مصر، المجموعة العربية P 73 . للنشر والتدريب

- ²³ حمداني، محمد، و بوال، هشام، يومي (24-25 أكتوبر 2017)، تطبيق أبعاد الذكاء الإقتصادي في ظل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاه أخلاقيات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني الذكاء الإقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات سيدي بلعباس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، الجزائر، ص 14.
- ²⁴ بن نامة، فاطمة الزهرة، والعشعاشي، ثابت أول وسيلة، (2012)، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 2، العدد 3، ص 45.
- ²⁵ Hules, Magdalena, & Xie, Peng, (2015), From Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value A Case Study from Tetra Pak in Sweden, Master's Programme in Management. school of economics and Managements, Lund University.
- ²⁶ Visser, Wayne, & Kymal, Chad, (2015), Integrated Value Creation (IVC), Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV), Journal of International Business Ethics, V 8,N1, 3, p 24.
- ²⁷ Alpina, (2014), Traditional CSR Vs Creating Shared Value: A Process of Stakeholder Engagement, IOSR Journal of Economics and Finance, V 3,N 4, p 65.
- ²⁸ Laura, Corozza, Simone Domenico, Scagneli, & Chiara, Moi, (2017), Simulacra and Sustainability Disclosure: Analysis of the Interpretative Models of Creating Shared Value, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, V 24, N 5, p 417.
- ²⁹ Vallentin, Steen., & Spence, Laura. (2018), STRATEGIC CSR: AMBITIONS AND CRITIQUES, Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication and Governance, p 11.
- ³⁰ Porter, Micheal. E., & Kramer, Mark. R. (2011). The big idea creating shared value How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, p 7.
- ³¹ Lapina, Inga, Borkus, Indra, & Stariņeca, Olga, (2012), Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value Case of Latvia, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, V 6, N 8, p 2229.
- ³² Wójcik, Piotr. (2016). How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. Journal of Management and Business Administration. Central Europe, V 24, N 2, p 2.
- ³³ Chunghee Kim, Rebecca. (2018). Can Creating Shared Value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) Collaborate for a BetterWorld? Insights from East Asia. Sustainability, V 10, N 4128, p 4.
- ³⁴ Månsson Christoffer Westman, Niklas. (2014). How Companies can Become More CSV active A Qualitative Cross-Case Study of the Swedish Dairy Industry, based on a comparison with Nestlé, Bachelor of Science in Business and Economics, Business administration, Luleå University of Technology Department of business Administration, Technology and social sciences, p 9.
- ³⁵ Association, Information Resource Management, (2019), Social Entrepreneurship, Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. USA: IGI global, p 1568.
- ³⁶ Avinash, Kapoor, & kulshreshta, chunmaya, (2014), Dynamics of Competitive Advantage and Consumer Perception in Social Marketing, business science reference, USA, p 122.
- ³⁷ فلاق، محمد، حدو، سميرة أحلام، و خرشي، إسحاق، (2018)، مساهمة خلق القيمة المشتركة في بناء تنمية إقتصادية مستدامة بإستخدام إنموذج خلق القيمة المشتركة شركة Nestlé إنموذجاً، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 1، ص 202.
- ³⁸ Mario, Risso, & Silvia, Testarmata, (2018), value sharing for Sustainable and Inclusive Development, IGI, USA GLOBAL, p 127.
- ³⁹ خرشي، إسحاق، (14 و 15 نوفمبر 2016)، مداخلة بعنوان نحو نموذج جديد لأعمال الشركات الاقتصادية الجزائرية لخلق القيمة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية "إنموذج مقترح"، الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة يومي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 7.
- ⁴⁰ Sims, Ronald R, (2017), A Contemporary Look at Business Ethics, information age publishing, USA.
- ⁴¹ <https://www.nestle.com/aboutus/history> seen on 28/08/2021.
- ⁴² الجميل، محمد، «نسلته» تضطر إلى الإفصاح عن صفقة «ذا بوتنيغول كومباني» .. استكمال الاستحواذ في النصف الثاني، تم الإسترداد من https://www.aleqt.com/2021/05/11/article_2090606.html تاريخ الإطلاع 2021/08/28.
- ⁴³ Nestlé, (2020), annual review, p 18.
- ⁴⁴ Nestlé, (2021), Half year report, p 2.
- ⁴⁵ Nestlé, (2020), annual review, pp 6-1.
- ⁴⁶ Nestlé, (2020), annual review, p 13.
- ⁴⁷ Boutellier, Roman, Gassmann, Oliver, & Von Zedtmittz, Maximilian, (2000), Manage global innovation - uncovering secrets of future competitiveness (éd. 2), , Springer, New York, p 276.