

تشخيص حقيبة الأعمال باستعمال نموذج «جماعة بوسطن

الاستشارية»

دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية

«CR Métal»

أ.مزوغ عادل

جامعة البليدة 2 - الجزائر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص حقيبة أعمال إحدى المؤسسات العمومية التابعة لقطاع الصناعات الحديدية ويتعلق الأمر بالمؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية «CR Métal»، وذلك باستعمال أحد نماذج التشخيص الإستراتيجي وهو نموذج جماعة بوسطن الاستشارية «BCG»، هذا النموذج يعتمد على معيارين أساسيين هما معدل نمو القطاع السوقي الذي تشتغل فيه المؤسسة وهو مؤشر عن جاذبية السوق، وحصة السوق النسبية للمؤسسة مقارنة بأكبر منافس لها، والذي يعتبر مؤشر عن تنافسيتها، ويقدم النموذج (04) خلايا للنشاط يمكن أن تتموضع فيها وحدات الأعمال الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وهي خلية علامة الإستفهام، وخلية الوحدات الساطعة أو النجوم، وخلية البقرة الحلوب، وأخيرا خلية الأوزان الميتة، وب تطبيق هذا النموذج على المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية «CR Métal» محل الدراسة والتي تقوم بإنتاج عدة ميادين أنشطة إستراتيجية أهمها ميدان الهياكل المعدنية وميدان الصهاريج المعدنية، قمنا بإستخلاص الآتي:

- ميدان الهياكل المعدنية و الذي يعد أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة يقع داخل خانة «الأوزان الميتة»، أي أنه ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف و يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض إلا أنه يحقق بعض التدفقات النقدية الموجبة.
- ميدان الصهاريج المعدنية و هو بمثابة ثاني أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة، يقع هو الآخر داخل خانة الأوزان الميتة، وهو الآخر ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف، بالإضافة إلى ذلك فإنه يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض.

الكلمات المفتاحية : التشخيص الإستراتيجي، حقيبة الأعمال، معدل نمو السوق، حصة السوق النسبية، علامة الإستفهام، النجوم، البقرة الحلوب، الأوزان الميتة.

Résumé

L'objectif de cette étude est le diagnostic du portefeuille d'activité de l'une des sociétés publiques du secteur de l'industrie métallique. Il s'agit de la société nationale de construction métallique « CRMétal », et cela en utilisant un modèle du diagnostic stratégique c'est le modèle de « Boston

Consulting Group BCG ». Ce modèle se base sur deux critères principaux . Ce sont : - le taux du développement du secteur de marché dans lequel la société travaille, considéré comme un indice d'attractivité du marché , et le deuxième critère est la part du marché relative de la société , par rapport à son premier concurrent, considérée comme un indice de compétitivité de la société . Ce modèle nous donne (٠٤) cellules d'activité ou les DAS de la société pourraient se positionner, c'est la cellule Dilemmes, la cellule vedettes, la cellule vache à lait, et la cellule des poids mort.

Après l'application de ce modèle sur « CRMétal » qui produit plusieurs DAS principalement le DAS des charpentes métalliques et le DAS des chaudronneries, on constate que :

- Le domaine des charpentes métalliques qui se considère comme le plus important domaine d'activité stratégique pour la société se trouve dans la cellule des poids mort, c'est-à-dire que c'est un domaine à faible position concurrentielle, et il se situe dans un marché dont le taux de développement est faible, et malgré cela il assure des cash-flow positifs.

- le domaine des chaudronneries considéré comme étant le deuxième plus important DAS , se situe lui-même dans la cellule des poids morts, il est également un domaine à faible position concurrentielle, En plus de cela il se trouve dans un marché a faible taux de développement.

Les mots clés : Le diagnostic stratégique, le portefeuille d'activité, le taux du développement du marché, les dilemmes, les vedettes, les vaches à lait, les poids morts.

تهيد :

إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات الإقتصادية حاليا هي بيئة معقدة كثيرة التقلب و سريعة التغير، لذلك لم يعد الربح و تعظيم المبيعات هو الهدف الأساسي للمؤسسة ، بل أصبح هم كل مؤسسة هو كيفية البقاء و الإستمرار في السوق مع المحافظة على حصتها السوقية في مواجهة المنافسين ، في ظل هذا الوضع الحرج أصبح الإهتمام بالمفهوم التسويقي للتسويق أي التسويق المبدائي غير كافيا ، بل إتجه إهتمام معظم المؤسسات إلى المفهوم الإستراتيجي للتسويق و التركيز على دراسة إستراتيجيات المنافسين و محاولة فهمها و التكيف معها للتغلب عليهم و استثمار المؤسسة بأكبر حصة سوقية ممكنة ، وعلى هذا الأساس أصبح تشخيص حقيبة أعمال المؤسسة أحد أولوياتها ، من هذا المنطلق

سنقوم في هذه الدراسة بتشخيص حقيبة أعمال إحدى المؤسسات العمومية ويتعلق الأمر بالمؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية «CR Métal»، وذلك باستعمال أحد أهم نماذج التشخيص الإستراتيجي وهو نموذج جماعة بوسطن الإستشارية «BCG».

أولا : الجانب النظري للدراسة .

تشخيص حقيبة الأعمال :

بعد أن تقوم المؤسسة بصياغة رسالتها وتحديد أهدافها وغاياتها الإستراتيجية ، يجب عليها أن تقوم بالتجزئة الإستراتيجية لنشاطاتها أي «حصد و جرد جميع أنشطة المؤسسة و منتجاتها ، ومن ثم تجميعها في أقسام متجانسة على أساس المنافسة أو نوع التكنولوجيا المستعملة ، وتسمى هذه الأقسام بوحدات الأعمال الإستراتيجية (Andrea Micbeaux, P111) ومجموع هذه الوحدات يسمى بـ «حقيبة أعمال المؤسسة» ، وقد ظهر مصطلح «وحدات الأعمال الإستراتيجية» في الولايات المتحدة الأمريكية و ذلك في الستينات من القرن الماضي ، و أول من استعمله هم مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) ، و كان يسمى باللغة الإنجليزية (SBU: Strategic business unity) أما باللغة الفرنسية فقد سمي بـ: (DAS: Domaine d'activité stratégique)، و مصطلحنا هذا جاء كترجمة حرفية من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية ، و قد تعددت التعاريف حول هذا المصطلح ، فعلى سبيل المثال :

تعريف «T. Atanur et Calori»: «وحدات الأعمال الإستراتيجية هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة و التي تمتلك فيها عوامل النجاح متشابهة ، و التي تتقاسم نفس الموارد و المؤهلات» (T. Atamur, R.Calori, P 23)

تعريف «Dubois et Jolibert»: «وحدة العمل الإستراتيجية هي مجموعة الثنائيات (منتجات / أسواق) الموجهة لخدمة نفس الشريحة من المستهلكين، و التي تستخدم نفس التكنولوجيا، والتي تواجه نفس المنافسة» (A. Jolibert, et P.L Dubois, P 174)

ويجب في هذا الإطار التفرقة بين التجزئة الإستراتيجية سالفة الذكر وبين التجزئة السوقية والتي نقصد بها « تجزئة منتجات المؤسسة إلى مجموعات متشابهة على أساس السلوك الشرائي لمستهلكيها ، حتى تتمكن المؤسسة من تصميم المزيج التسويقي الخاص بكل مجموعة» (L. Lidon , P 162)

والهدف الرئيسي من تشخيص حقيبة الأعمال هو تحليل وتقييم الثلاثية (أعمال - منتجات - أنشطة) التي تتكون منها المؤسسة ، هذه الأخيرة تسعى دائما إلى ضخ موارد أكثر في حقيبة أعمالها وتخفيض الموارد المخصصة للأنشطة الضعيفة (Med sighir djitli, P47) ، وذلك بناءا على عنصرين أساسيين هما جاذبية السوق الذي تشغل فيه المؤسسة ، والقوة التنافسية لحقيبة أعمالها ، وعموما يستخدم أسلوب تشخيص حقيبة الأعمال لعدة أسباب أهمها : (ثابت عبد الرحمان إدريس ، ص305)

- تشجيع إدارة المؤسسة على تقييم أنشطتها كل على حدى و وضع الأهداف و تخصيص الموارد لكل منها.
- يعتبر وسيلة اتصال فعالة من خلال تحليله البياني للوضع التنافسي للمؤسسة، حيث يمكن بسهولة التعرف على موقفها الحالي أو المخطط له في المستقبل.
- يدرس قضية التدفق النقدي المتاح للاستخدام في حالات التوسع و النمو.
- إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض السلبيات من بينها :
- صعوبة تعريف الثنائية (المنتج / قطاعات السوق) .
- يقترح هذا الأسلوب استراتيجيات فعالة ، و لكن قد تفتقر إلى الجانب العملي في بعض المواقف.
- يقدم هذا الأسلوب صورة خادعة أحيانا ناتجة عن نظرة مثالية عن المؤسسة نتيجة أحكام شخصية مسبقة .

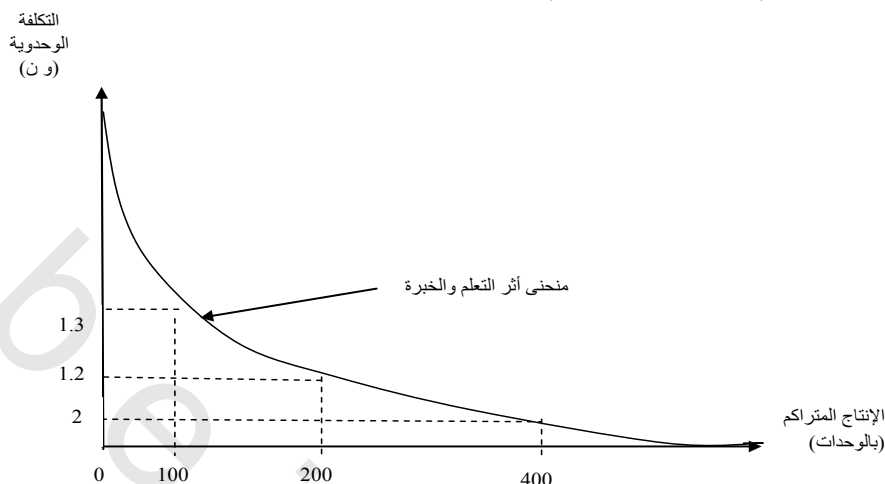
1- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية «BCG» :

يعتبر نموذج «BCG» أول نموذج إستخدام كأداة لتشخيص حقبة أعمال المؤسسة ، قدم هذا النموذج من طرف جماعة بوسطن الإستشارية (Boston consulting group) وهي مؤسسة إستشارية إدارية قامت بإنشاء أسلوب بسيط للتشخيص الإستراتيجي يمكن لأي مؤسسة إستعماله ، وقد طبق هذا النموذج لأول مرة على مؤسسة «Mead paper corp» الأمريكية (Med Sighir Djilati, P50) ، ويعتمد هذا النموذج على مبدأ أساسي هو أثر التعلم والخبرة ، كما يستخدم بعدين أساسيين هما معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية ، ويسمى هذا النموذج إصطلاحا بنموذج «النمو/حصة السوق» (T.Atamur, P36) .

1-2 أثر التعلم والخبرة :

المبدأ الأساسي لمفهوم أثر التعلم والخبرة أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة في مؤسسة ما ، كلما إنخفضت التكاليف الوحودية لمنتجاتها ، حيث أثبتت الدراسات أن تكلفة الوحدة من المنتج كانت تنخفض بحوالي 20% في كل مرة كان يتم فيها مضاعفة الكمية المنتجة (L.Lindon, P39) وهذا بسبب الخبرة التراكمية لليد العاملة والتي تنجح بمرور الوقت في التحكم في تقنيات العملية الإنتاجية ، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة بنحو 10% إلى 25% ، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الإنتاج المتراكم والتكلفة الوحودية للمنتج :

الشكل رقم 01 : منحني أثر التعلم والخبرة



Source: Jean claud tarondeau, P77

2-2 الأبعاد الأساسية لنموذج «BCG» :

يقوم نموذج «BCG» على بعدين أساسيين هما معدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج ويكون في المحور العمودي وهو يمتد من 10% إلى 20% ويعبر عن جاذبية السوق (A.Lameri, P65) ويحسب بالمعادلة الآتية :

معدل نمو السوق = [المبيعات الوطنية للسنة (ن+1) - المبيعات الوطنية للسنة ن] / المبيعات الوطنية للسنة ن

أما البعد الثاني فيتعلق بحصة السوق النسبية (PMR) وهو حصة السوق المطلقة للمؤسسة نسبة إلى حصة السوق المطلقة لأكبر منافس أي زعيم السوق ، وهو يقع في المحور الأفقي و يعبر عن تنافسية المؤسسة ، ويحسب بالمعادلة الآتية :

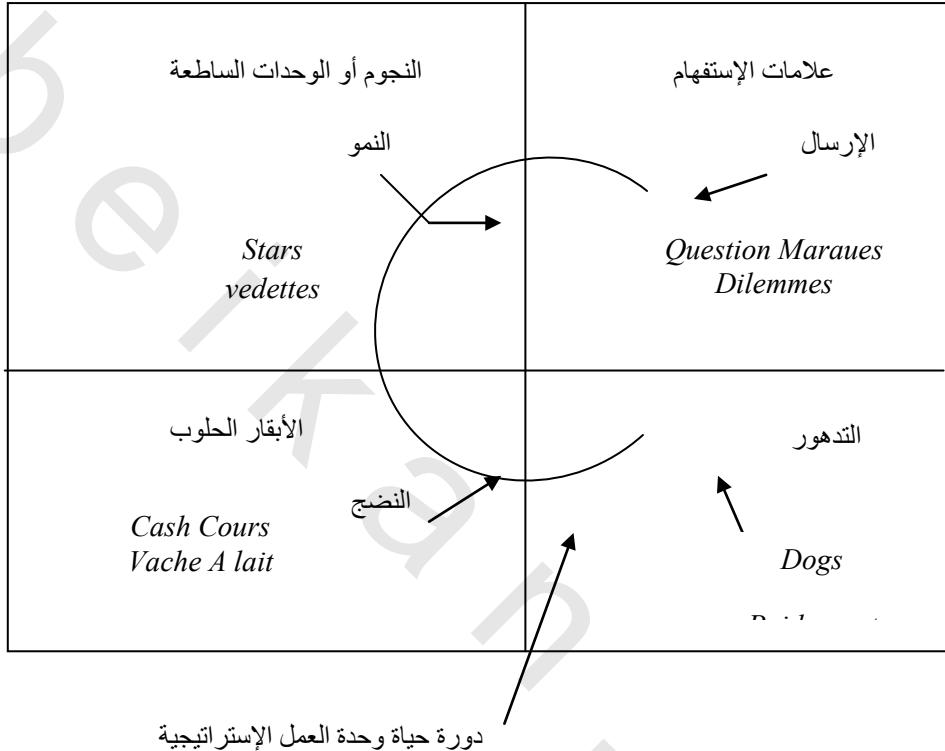
الحصة السوقية النسبية = الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة / الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس

وهنا تظهر حالتين افتراضيتين :

- إذا كانت المؤسسة هي زعيمة السوق أي تملك أكبر حصة سوقية مطلقة ، في هذه الحالة نأخذ المنافس الذي يأتي مباشرة في المرتبة الثانية بعدها ، وهنا تكون حصة السوق النسبية أكبر من واحد (PMR > 1)

- أما إذا لم تكن المؤسسة هي زعيمة السوق ، أي يوجد منافس أو أكثر يفوقها من حيث الحصة السوقية المطلقة ، هنا تكون حصة السوق النسبية أقل من واحد ($PMR < 1$) وتقاطع هذين البعدين يسمح بتشكيل مصفوفة من أربعة (04) خانات ، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 02 : الإطار العام لنموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG



دورة حياة وحدة العمل الإستراتيجية

Source : K Hamdi, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise , Edition Collection entreprise, Alger, Algérie, 1995, P104.

من خلال هذا الشكل يمكن تصنيف نشاطات المؤسسة إلى (04) أصناف هي : (Ahmed) (Hamadouche, P56)

أ- نشاطات علامة الإستفهام (Les Dilemmes) :

تشير هذه الحالة إلى حصة سوقية نسبية منخفضة مع معدل نمو مرتفع للسوق ، مما يعني ضعف تنافسية المؤسسة مقارنة بباقي المنافسين ، ومع ذلك هناك أمل للنجاح لأن النشاط يتميز بالإنعاش و النمو ، في هذه الحالة المؤسسة تحتاج إلى قدر كبير من السيولة لإستغلال معدل النمو المرتفع للسوق لكي تصبح نجوم في المستقبل .

ب- نشاطات النجوم (Les vedettes):

هذه الحالة تشير إلى حصة سوقية نسبية مرتفعة ومعدل نمو سوقي مرتفع أيضا ، مما يعني أن المؤسسة رائدة في مجال نشاطها ، إلا أن هناك خطر دخول منافسين جدد ، لذلك يجب على المؤسسة تطبيق إحدى إستراتيجيات النمو للحفاظ على مركزها التنافسي وذلك بالإتفاق على نشاطات الإعلان والبحث والتطوير .

ج- نشاطات الأبقار الحلوب (Les vaches à lait):

تشير هذه الحالة إلى حصة سوقية نسبية مرتفعة ولكن تقع في سوق ذو معدل نمو ضعيف ، هذه الوضعية مريحة جدا للمؤسسة لأن احتمال دخول منافسين جدد ضئيل لعدم جاذبية السوق ، لذلك يجب على المؤسسة الإستفادة القصوى من هذا الوضع عن طريق إستثمار السيولة المرتفعة التي تدرها هذه النشاطات في مجالات إستثمارية جديدة .

د- نشاطات الأوزان الميتة (Les poids mort):

في هذه الحالة تكون الحصة السوقية النسبية منخفضة وكذلك الأمر بالنسبة لمعدل نمو السوق ، هذه الوضعية كارثية بالنسبة لنشاطات المؤسسة ولا فائدة من الاستمرار فيها ، وأحسن حل هو التخلي عنها لأن مردوديتها ضعيفة ، وذلك عن طريق تصفيتها أو بيعها لأحد المنافسين .

ثانيا : الجانب التطبيقي للدراسة .

1- عرض و تقديم المؤسسة :

تأسست المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية «CR Métal» وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 49/83 لسنة 1983 و المنشور في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983 بعد إعادة هيكلة مؤسسة (SN METAL)، حيث أصبحت تختص في إنجاز و تركيب البناءات المعدنية ، و كانت إحدى وحدات مؤسسة «ENCC» ، و في 01 جويلية 2001 أخذت شبه استقلال مالي و إداري حيث أصبحت شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000,00 دج مقسم إلى 20.000 سهم ، القيمة الإسمية للسهم الواحد هي 5.000 دج، وتجدر الإشارة إلى أنه في الجمعية العامة غير العادية المؤرخة في 25-12-2007 تم رفع رأس المال الإجتماعي للمؤسسة ليصبح 680.100.000,00 دج ، هذه المؤسسة يقع مقرها بـ: 130 شارع كريتلي مختار. مدينة البليدة، و موقعها على شبكة الانترنت هو www.CRmetal-spa.com ، و يعمل بها حاليا 428 عامل بلغت كتلة أجورهم لسنة 2012 ما يقارب 106.447.000 دج (عن مديرية المستخدمين) .

و نظرا لقدرتها الإنتاجية الهائلة (4183 طن لسنة 2012) و خبرتها الطويلة (60 سنة من العمل المتواصل) و إنجازاتها المتعددة (مطحنة المتيجة ، عدة قاعات و مخازن لفائدة سوناطراك ، عدة مدارس ابتدائية مبنية بالحديد ، عدة بنايات لفائدة وزارة الدفاع الوطني) استطاعت المؤسسة

الوطنية للبناءات المعدنية «CR Métal» في 09 أبريل 2002 من الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 من منظمة الشهادات الأجنبية SGS كون المؤسسة تعد إنتاجية و خدمية في آن واحد ، كما تمكنت في جويلية 2007 من الحصول على شهادة OHSAS 18001-1999 من نفس المنظمة .

2- عرض حقيبة أعمال المؤسسة :

تنتج المؤسسة عدة وحدات أعمال إستراتيجية (DAS)، حيث تتكون كل وحدة من عدة تشكيلات إنتاجية (Gammes de produits)، كما أن كل تشكيلة إنتاجية تتكون من عدة خطوط (Lignes de produits)، و يمكن تحديد حقيبة أعمال المؤسسة في الآتي :

أولاً: الهياكل المعدنية (Les Charpentes Métalliques).

هي هياكل معدنية ضخمة تستعمل خصوصا في بناء المصانع و المستودعات الكبيرة ، و هي تتكون من خطين إنتاجيين هما : الهياكل المعدنية الخفيفة و الهياكل المعدنية الثقيلة. و قد بلغ رقم أعمال هذه الوحدة الإستراتيجية لسنة 2012 (447.184.000 دج) ، أي بنسبة 56.20 % من رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2012 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2894 طن.

ثانياً: الصهاريج المعدنية (Les chaudronneries).

هي صهاريج ضخمة تستعمل لتخزين المواد الصلبة ، و السائلة ، و الغازية ، و هي تتكون من ثلاث تشكيلات إنتاجية و ذلك كما يلي:

- أ. الصهاريج المعدنية للمواد السائلة .
- ب. الصهاريج المعدنية للمواد الصلبة .
- ج. الصهاريج تحت الضغط .

و قد بلغ رقم أعمال هذه الوحدة الإستراتيجية لسنة 2012 (181.858.000 دج) أي ما يمثل 22.80 % من رقم الأعمال الكلي لنفس السنة و ذلك بطاقة إنتاجية تقدر بـ 661 طن.

ثالثاً: التجهيزات الصناعية المختلفة (Les équipements industriels divers) .

يطلق عليها اختصارا رمز (E.I.D) و هي تشمل جميع التجهيزات الميكانيكية المستعملة في عملية الإنتاج أو الصيانة أو النقل كالعربات الصناعية الصغيرة ، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2012 (68.214.000 دج) أي ما يقدر بـ 8.50 % من مجموع رقم الأعمال لنفس السنة ، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 453 طن.

رابعاً: التركيب الخارجي و خدمة الصيانة الصناعية (Montage extérieur + prestation).

تقدم المؤسسة خدمات للغير تتمثل في خدمة التركيب الخارجي ، و خدمة الصيانة الصناعية ، و قد بلغ مجموع رقم أعمال الخدمات لسنة 2012 (98.656.000 دج) أي ما يمثل 12.50 % من رقم الأعمال الإجمالي لنفس السنة.

و الجدول الموالي يلخص نسبة مشاركة كل وحدة أعمال إستراتيجية في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2012 ، و كذا طاقتها الإنتاجية لنفس السنة :

الجدول رقم 01 : نسبة مشاركة كل وحدة أعمال في رقم الأعمال الإجمالي و الطاقة الإنتاجية لسنة 2012.

وحدة العمل الإستراتيجية	رقم الأعمال (دج)	النسبة المئوية (%)	الطاقة الإنتاجية (طن)	النسبة المئوية (%)
الهياكل المعدنية	447.184.000	56.20 %	2894	72.20 %
الصهاريج المعدنية	181.858.000	22.80 %	661	16.50 %
التجهيزات الصناعية المختلفة	68.214.000	08.50 %	453	11.30 %
التركيب الخارجي وخدمة الصيانة	98.656.000	12.50 %	/	/

المصدر: المديرية التجارية للمؤسسة .

1- تشخيص الموارد المالية للمؤسسة :

أولاً: نسبة تطور رقم أعمال المؤسسة :

و يظهر ذلك في الجدول الموالي

الجدول رقم 02 : تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الست سنوات الماضية (2007-2012)

السنة (ن)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
رقم الأعمال (1000 دج)	628.232	675.527	536.875	637.300	614.416	796.100
نسبة تطور رقم الأعمال مقارنة بالسنة (ن-1)	/	7.52%	- 20.52%	18.70%	- 3.59%	29.57%

المصدر: المديرية التجارية.

ثانيا: نسبة تطور نتيجة دورة المؤسسة : الجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم 03 : تطور نتيجة الدورة للمؤسسة خلال الست سنوات الماضية (2007-2012)

السنة (ن)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
نتيجة الدورة (1000دج)	23.860	28.645	17.594	73.782	49.279	51.756
نسبة تطور نتيجة الدورة مقارنة بالسنة (ن-1)	/	20 %	- 38.57%	319.35%	- 33.21%	05.02%

المصدر: مديرية المالية و المحاسبة.

2- تشخيص الموارد البشرية للمؤسسة :

تتمتع المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية (CR METAL) بقدرات بشرية كبيرة ، و هي موزعة على مختلف أقسام المؤسسة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 04 : توزيع العمال في المؤسسة لسنة 2012

الوظيفة	الرتبة	الإطارات	التقنيون	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة المئوية (%)
الإنتاج	08	18	248	274	64%	
التوزيع	23	27	26	76	17.75%	
الإدارة	30	20	28	78	18.22%	
المجموع	61	65	302	428	100%	
النسبة المئوية (%)	14.25%	15.18%	70.65%	100%		

المصدر: مديرية المستخدمين.

يمكن كذلك توزيع العمال في المؤسسة لسنة 2012 حسب فئات السن كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: توزيع عمال المؤسسة لسنة 2012 حسب فئات السن.

الرتبة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة المئوية (%)
فئات السن					
أقل من 20 سنة	00	00	09	09	2.10 %
من 20 إلى 25 سنة	01	03	29	33	7.71 %
من 25 إلى 30 سنة	20	09	47	76	17.75 %
من 30 إلى 35 سنة	07	08	55	70	16.35 %

من 35 إلى 40 سنة	05	05	40	50	11.68%
من 40 إلى 45 سنة	17	08	39	64	14.95%
من 45 إلى 50 سنة	06	21	49	76	17.75%
من 50 إلى 55 سنة	02	06	24	32	07.47%
أكثر من 55 سنة	03	05	10	18	04.20%
المجموع	61	65	302	428	

المصدر: مديرية المستخدمين.

و من جهة ثالثة يمكن إبراز تطور عدد العمال المؤسسة خلال السبع سنوات الماضية كما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم 07 : تطور عدد عمال المؤسسة من سنة 2006 إلى سنة 2012

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عدد العمال	358	352	354	347	314	354	428

المصدر: مديرية المستخدمين.

1- تشخيص البيئة التنافسية للمؤسسة :

أ- تشخيص زبائن المؤسسة :

تتعامل المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية (CR METAL) مع عدة زبائن ينتمون إلى كل من القطاع العمومي و القطاع الخاص، و يمكن تحديد أهم زبائن المؤسسة وفقا لمساهماتهم في تحقيق رقم الأعمال الكلي لسنة 2012 في الجدول الموالي:

الجدول رقم 08 : زبائن المؤسسة و تعاملاتهم المالية لسنة 2012

النسبة (%)	التعاملات (دج)	الزبون (Client)
12.36%	98.466.355	SAINT GOBAIN
11.19%	89.098.634	METALENG
10.60%	84.393.865	SAMSUNG
9.23%	73.505.987	ENTP
7.84%	62.443.611	NAFTAL
5.18%	41.310.745	PRIVE
3.85%	30.728.997	STAEM
3.80%	30.268.899	GHRAISSA
3.18%	25.327.746	SIDEM

HADREB	17.473.601	2.19%
AIFG	17.111.364	2.14%
زبائن آخري (تقل تعاملاتهم المالية عن 15.000.000 دج)	225.970.196	28.38%
TOTAL المجموع	796.100.000	% 100

المصدر: المديرية التجارية.

ب- تشخيص موردو المؤسسة :

باعتبار المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية (CR METAL) مؤسسة إنتاجية و تجارية ، فهي تحتاج إلى مواد أولية عديدة لتنشيط عملية الإنتاج ، لذلك تعتمد في اقتناء هذه المواد الأولية على العديد من الموردين ، مثلما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 09 : موردو المؤسسة و تعاملاتهم المالية لسنة 2012

النسبة (%)	التعاملات (دج)	الزبون (Client)
14%	62.853.929	SARL ALDIOIL
12.5%	56.030.871	SARL BILBAO
9.10%	40.802.825	NATRA INTER
8.90%	39.649.620	ISPAT ANNABA
7.90%	35.440.341	ETS FOUROD ANNABA
5.20%	23.047.658	SARL POINT ET METAUX
05 %	22.462.228	SARL LUX METAL
04 %	18.099.203	ALPROSID EL HARRACH
3.80 %	16.984.101	ETS TOUALI
2.50%	11.054.344	DOUANES ALGERIENNES
1.96%	8.765.209	ALIECO GROUPE ENCC
25.14%	112.078.142	موردون آخرون (تقل تعاملاتهم المالية عن 8.000.000 دج)
% 100	445.816.000	TOTAL المجموع

المصدر: مديرية التموين.

ج- تشخيص منافسو المؤسسة :

تتعرض المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية (CR METAL) و التي تختص في صناعة الهياكل المعدنية و الصهاريج المعدنية إلى منافسة شديدة من العديد من المؤسسات ، خصوصا من المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية «BATCIC SPA» و التي تنتمي إلى مجمع (BATIMETAL) و التي تعتبر زعيمة السوق أي هي الرائدة في هذا القطاع السوقى .

2- التشخيص الإستراتيجي لحقيبة الأعمال باستعمال نموذج BCG :

من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة باستعمال نموذج BCG ، قمنا باقتصار الدراسة على أهم ميدانين نشاط إستراتيجيين في المؤسسة و هما ميدان الهياكل المعدنية و ميدان الصهاريج المعدنية ، و اللذان يساهمان بأكبر نسبة في تحقيق رقم الأعمال الكلي للمؤسسة لسنة 2012 (88,7 % مجتمعين) .

أ- حساب معدل نمو السوق لكلا الميدانين محل الدراسة :

كما رأينا في الدراسة النظرية فإن أول خطوة من خطوات تطبيق نموذج «BCG» تتمثل في حساب معدل نمو السوق ، لذلك سنقوم فيما يلي بتحديد النسبة الكلية لتطور سوق الهياكل المعدنية و كذا سوق الصهاريج المعدنية للسنة (06) سنوات الماضية ، عبر اتباع الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : تحديد المبيعات الوطنية للميدانين محل الدراسة .

أول خطوة سنقوم بها هي هيكلة جدول يضم تطور المبيعات الوطنية لكل من سوق الهياكل المعدنية و سوق الصهاريج المعدنية للسنة (06) سنوات الماضية ، و قد قمنا بحساب هذه المبيعات فيزيائيا (بالطن) للابتعاد عن تأثيرات التضخم :

الجدول رقم 10 : تطور المبيعات الوطنية لكل من سوق الهياكل المعدنية و سوق الصهاريج المعدنية (بالطن)

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012
السوق						
سوق الهياكل المعدنية	19148	20211	21274	22337	23400	24464
سوق الصهاريج المعدنية	27235	29172	31110	33040	34985	36922

الخطوة الثانية : حساب نسبة تطور المبيعات لكلا السوقين.

يتم حساب نسبة تطور السوق باتباع الطريقة الآتية:

نسبة التطور الجزئية = [مبيعات السنة (ن+1) - مبيعات السنة (ن)] / مبيعات السنة (ن).

نسبة تطور السوق = مجموع نسب التطور الجزئية / عدد السنوات.

و يمكن تطبيق ذلك في الجدول الموالي :

الجدول رقم 11 : نسبة تطور المبيعات لكلا السوقين.

السنوات السوق	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	المجموع
سوق الهياكل المعدنية	5.55%	5.25%	4.99%	4.75%	4.54%	25%
سوق الصهاريج المعدنية	7.11%	6.64%	6.20%	5.88%	5.53%	31.36%

النتائج:

معدل نسبة تطور سوق الهياكل المعدنية = $5 / 25 = 05\%$

معدل نسبة تطور سوق الصهاريج المعدنية = $5 / 31.36 = 06,3\%$

ب- حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية (CR Métal) من كلا الميدانين :

سنتطرق فيما يلي إلى حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة من الميدانين محل الدراسة لسنة 2012 مقارنة بحصة أكبر منافس لها و هي مؤسسة «BATICIC SPA» .

الخطوة الأولى : تحديد مبيعات المؤسسة و مبيعات أكبر منافس لكلا الميدانين.

الجدول رقم 12 : مبيعات «CR Métal» و مبيعات «BATICIC SPA» بالطن لسنة 2012

المؤسسات	مؤسسة	مؤسسة	المبيعات الكلية
الميدانين الإستراتيجية	«CR Métal»	«BATICIC SPA»	(الوطنية)
ميدان الهياكل المعدنية	2894	5478	24464
ميدان الصهاريج المعدنية	661	2417	36922

الخطوة الثانية : حساب الحصة السوقية لمؤسسة «CR Métal» و مؤسسة «BATICIC SPA» من كلا الميدانين.

يتم حساب حصة «CR Métal» و حصة أكبر منافس لها «BATICIC SPA» من السوق باتباع الطريقة الآتية :

حصة السوقية المطلقة = مبيعات المؤسسة لسنة 2012 / المبيعات الوطنية لنفس السنة .
و ينتج عن ذلك الجدول الآتي:

الجدول رقم 13 : الحصة السوقية المطلقة لـ «CR Métal» و «BATICIC SPA» لسنة 2012

المؤسسات الميادين الإستراتيجية	مؤسسة «CR Métal»	مؤسسة «BATICIC SPA»
ميدان الهياكل المعدنية	11,82%	22,39%
ميدان الصهاريج المعدنية	01,79%	06,54%

الخطوة الثالثة : حساب حصة السوق النسبية لمؤسسة «CR Métal» لكلا الميادين.

يتم حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة باتباع الطريقة الآتية:

حصة السوق النسبية للمؤسسة = الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة / الحصة السوقية المطلقة
لأكبر منافس و ينتج عن ذلك الجدول الموالي:

الجدول رقم 14 : حصة السوق النسبية لمؤسسة «CR Métal» من كلا الميادين.

السوق	حصة السوق النسبية لمؤسسة «CR Métal»
سوق الهياكل المعدنية	0,52
سوق الصهاريج المعدنية	0,28

ج- هيكلية مصفوفة «BCG» لمؤسسة «CR Métal» :

يمكن وضع نتيجة حساب معدل نمو السوق بالنسبة لوحدة الأعمال الإستراتيجية محل الدراسة ، و كذا الحصة السوقية النسبية للمؤسسة في جدول مفصل كما يلي:

الجدول رقم 15: أبعاد مصفوفة «BCG» لمؤسسة «CR Métal»

الميادين الاستراتيجية	أبعاد مصفوفة (BCG)	نسبة تطور السوق	حصة السوق النسبية للمؤسسة
ميدان الهياكل المعدنية	05%	0,52	
ميدان الصهاريج المعدنية	06,3%	0,27	

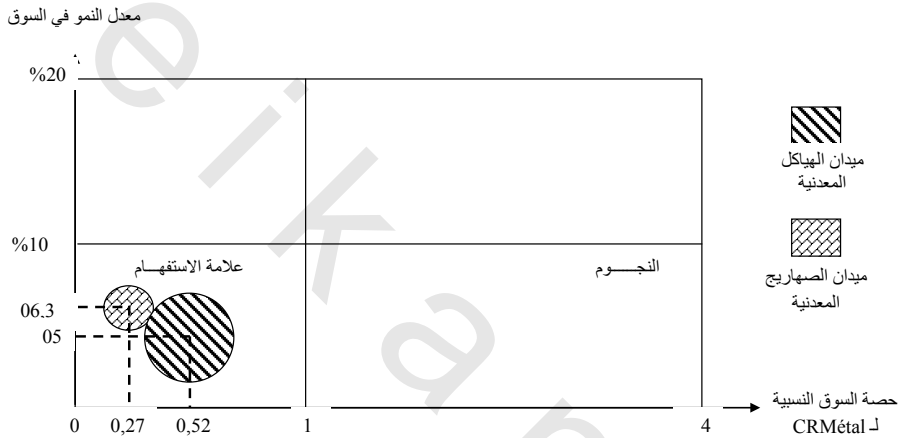
يمكن هيكلية مصفوفة «BCG» لمؤسسة «CR Métal» بالاعتماد على النتائج السابقة ، بحيث أن مساحة الدائرة الممثلة لكل وحدة عمل إستراتيجية تتناسب مع رقم أعمال هذه الوحدة ، و نحن

نعلم أن نسبة مشاركة رقم أعمال ميدان الهياكل المعدنية يمثل 56.20 % من حجم رقم الأعمال الكلي لسنة 2012 ، بينما يشارك ميدان الصهاريج المعدنية بـ 22.80 % من حجم رقم الأعمال الكلي لنفس السنة .

لذلك فإن مساحة الدائرة الممثلة لميدان الهياكل المعدنية تمثل $22.80 / 56.20 = 2.46$ مساحة الدائرة الممثلة لميدان الصهاريج المعدنية أي حوالي الضعفين و النصف.

و عليه تصبح مصفوفة «BCG» لمؤسسة «CR Métal» لسنة 2012 كالآتي :

الشكل رقم 03 : مصفوفة BCG لمؤسسة «CR Métal» لسنة 2012



الخاتمة

بعد تشخيص حقيقية أعمال المؤسسة باستخدام نموذج «BCG» و إستخلاص النتائج نلاحظ أن :

ميدان الهياكل المعدنية و الذي يعد أهم ميدان نشاط استراتيجي لمؤسسة «CR Métal» و الذي يشارك بنسبة 56.20% من حجم رقم الأعمال الكلي للمؤسسة لسنة 2012 يقع داخل خانة «الأوزان الميئة» «Les poids mort» ، أي أنه ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف (0.27 من حصة أكبر منافس) و يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض (06,3 %) إلا أنه يحقق بعض التدفقات النقدية الموجبة.

- ميدان الصهاريج المعدنية و هو بمثابة ثاني أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة بنسبة مشاركة 22.80 % من حجم رقم الأعمال الكلي لسنة 2012 ، يقع هو الآخر داخل خانة الأوزان الميئة ، وهو الآخر ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف (0,52 من حصة أكبر منافس) ، بالإضافة إلى ذلك فإنه يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض (05 %).

و على هذا الأساس نقترح على المؤسسة تطبيق إستراتيجية الحصاد و التي تعتبر إحدى استراتيجيات الانكماش و الغاية منها هو تحقيق تدفقات نقدية في الأمد القصير مع إهمال ذلك في الأمد الطويل ، هذه الإستراتيجية تتناسب مع منتجات الازان الميئة ، و تهدف إلى الخروج من السوق بعد حصاد ما يمكن حصاده ، أما نجاحها فيرتبط بإطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول فترة ممكنة .

قائمة المراجع

- 1 - Andrea Micbeaux, **Marketing et bases de données**, Edition Chihab, Paris , France, 1997.
- 2- T. Atamer, R.Calori, **Diagnostic et décisions stratégiques**, Edition Dunod, Paris, France, 1998.
- 3- A. Jolibert, et P.L Dubois, **Le marketing : Fondement et pratique**, Edi Economica, Paris , France, 1992.
- 4- L. Lidon , **Mercator : Théorie et pratique du marketing** , 6em edition, edi Dalloz, Paris, France, 2000, P 162.
- 5- Med sighir djitli , **Marketing stratégique**, Edition Ibn Sina, Alger, Algérie, 2001.
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس ، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية** ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، مصر، 2002.
- 7- Jean claud tarondeau, **Stratégie industriel** , Edition Vuibert- gestion, Paris, France, 1993.
- 8 - A.Lameri, **Gérer l'entreprise algérienne en économie de marcher**, Edition rostom, Alger, Algérie, 1993.
- 9- K. Hamdi, **Comment diagnostiquer et redresser une entreprise** , Edition Collection entre-prise, Alger, Algérie, 1995
- 10 - Ahmed Hamadouche, **Méthode et outils d'analyse stratégique**, les édition chihab- Eyrolles, Alger, Algérie, 1997.