

السلسلة الثانية: التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

بدأت شركة إسمنت بني هارون نشاطها في سنة 2005، حيث تقوم بإنتاج مادة الإسمنت البورتلاندي العادي CPA-CEM I، وفي إطار سعيها للتأقلم مع التطورات المتسارعة في البيئة تريد المؤسسة وضع إستراتيجية للعشر سنوات القادمة تضمن لها النجاح والتفوق والبقاء في السوق.

على هذا الأساس بدأت المؤسسة القيام بتحليل إستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية، حيث تحصلت على كم هائل من البيانات العشوائية كما يلي:

24. زيادة الرسوم على النفايات الصناعية.	1. توقف الحرب في دولة مجاورة واستعدادها لفتح اقتصادها لشركات الإعمار الأجنبية.
25. تسهيلات جديدة في منح القروض البنكية لتوسيع الاستثمار	2. الزيادة المطردة في تعداد السكان في الجزائر.
26. منع دخول الإسمنت غير المطابق للمواصفة البيئية 14000 Iso إلى الأسواق الأوروبية.	3. تخفيض تكلفة رخص البناء للمواطنين.
27. تسهيلات حكومية لتشجيع الإستثمار وإنشاء مؤسسات جديدة في قطاع الإسمنت.	4. تسقيف الدولة لأسعار الإسمنت.
28. التشديدات القانونية في مر اقبة نوعية الإسمنت المنتج محليا.	5. وضع قيود صارمة على الأنشطة الصناعية الملوثة للبيئة.
29. إرتفاع المستوى العام لأجور المواطنين.	6. تزايد جمعيات ومنظمات حماية البيئة.
30. مصادقة البرلمان على مخطط حكومي جديد خاص بالسكن.	7. تزايد تعداد جمعيات حماية المستهلك.
31. ظهور قوانين ومراسيم تسمح بتقديم إعانات للمواطنين بهدف ترميم وبناء منازل جديدة.	8. ظهور تكنولوجيات حديثة تساعد في التحكم في مستويات التلوث الناتجة عن نشاط صناعة الإسمنت.
32. قرب المؤسسة من جبل الركام الذي يعتبر المصدر الأساسي للمادة الأولية الخاصة بصناعة الإسمنت.	9. إنتعاش اقتصادي عام على مستوى الدولة.
33. تغيير العادات الاجتماعية والتوجه نحو تكوين الأسر الصغيرة المستقلة عن السكن العائلي الموسع.	10. إرتفاع كبير للطلب على مادة الإسمنت في الجزائر والمنطقة التي تنشط فيها المؤسسة.
34. إحتمال دخول مؤسسات أجنبية مصنعة للإسمنت إلى السوق الجزائرية.	11. وجود سبعة 07 مؤسسات تنتج نفس النوع من الإسمنت الذي تنتجه المؤسسة.
35. وجود اتفاقيات بين المؤسسة وثلاثة شركات بناء تبيع بمقتضاها المؤسسة 60% من منتجها إلى هذه المؤسسات.	12. وجود مؤسستين من بين السبع المؤسسات السابقة تنتجان العديد من أنواع الإسمنت إضافة إلى منتج "الجبس"، حيث تعتمدان على سياسة السعر والجودة الأقل في المنتج الذي تتنافس فيه مع المؤسسة.
36. وجود عدد كبير من الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة في شراء الأكياس الورقية لتعبئة الإسمنت، حيث تفرض عليهم نوع وتصميم أغلفة الأكياس.	13. عند قيامها ببحوث السوق وجدت المؤسسة أن الكثير من الزبائن يشكون من قضية صفوف الإنتظار الطويلة في الحصول على طلبياتهم، كما عبروا عن رغبتهم في وجود أحجام صغيرة من تعبئة منتج الإسمنت بأحجام (1 - 5 - 10) كغ.
37. قرب المؤسسة من المجمعات السكنية.	14. تعمل المؤسسة بكل طاقتها الإنتاجية لتوفير الطلب الكبير على مادة الإسمنت.
38. ظهور مادة بديلة للإسمنت الحالي أقل سعرا وجودة.	15. تجديد شاحنات النقل ومصافي الغبار الناتج عن عمليات التصنيع.
39. إرتفاع سعر منتج المؤسسة نسبيا مقارنة بالمنافسين.	16. حصول المؤسسة على شهادة الجودة إيزو 9000، الخاصة بمطابقة المنتجات لمواصفات الجودة العالمية.
40. إستخدام المؤسسة لآلات ووسائل إنتاج حديثة في مجال صناعة الإسمنت لا تملكها المؤسسات المنافسة حاليا.	17. قيام المؤسسة بدورات تدريبية دورية لإطاراتها في مجال التسيير.
41. إتماد المؤسسة على 6 إطارات أجنبية متخصصة في مجال الصناعة الحديثة للإسمنت.	18. إستحداث المؤسسة لإدارة جديدة خاصة بالبحث والتطوير.
42. تبني المؤسسة لثقافة داخلية تتعامل وفقها مع العمال كعائلة واحدة	19. إفتتاح المؤسسة لدورات تدريبية متخصصة في مجال البيئة لعمال

التنفيذ.	بحيث تمنحهم مزايا تخص حياتهم الاجتماعية، مثل المنح الخاصة بالأعياد والمناسبات والزواج... الخ، ما يجعل للعمال ولاءً كبيراً للمؤسسة.
20. ضعف المستوى الدراسي لعمال التنفيذ.	43. فتح خط مباشر مع الزبائن لاستقبال الشكاوى واسترداد المعيب من منتجات المؤسسة.
21. حصول المؤسسة على شهادة الإدارة البيئية إيزو 14000، الخاصة بمطابقة منتجات وأنشطة المؤسسة للمواصفات البيئية العالمية.	44. وقوع المؤسسة في كثير من الأحيان في إشكالية الإلتزام بمواعيد وأجال تسليم المنتج لعملائها.
22. إنتعاش في أرباح المؤسسة مقارنة بالسنوات الماضية وتحقيقها لفوائض مالية معتبرة.	45. عدم اعتماد المؤسسة على الترويج لصورة علامتها على أساس أن كل ما ينتج يباع.
23. تكفل المؤسسة بنقل المنتجات إلى زبائنها عن طريق شاحنات مخصصة لعملية التوزيع.	46. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بعد اعتمادها على سياسة نقل المنتج إلى زبائنها.

المطلوب:

- قدم تحليلاً إستراتيجياً لبيئة المؤسسة مستخدماً الأدوات والمناهج التي درستها.
- ما هي الخلاصة التي تخرج بها من هذا التحليل.
- ضع نتائج هذا التحليل في مصفوفة SWOT.
- حدد ما هي الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة وفق نموذج SWOT.