

السلسلة الثانية: التحليل الإستراتيجي 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 بتشخيص إستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية، حيث تحصلت على كم هائل من البيانات العشوائية كما يلي:

1. توقف الحرب في دولة مجاورة واستعدادها لفتح اقتصادها لشركات الإعمار الأجنبية.	24. زيادة الرسوم على النفائات الصناعية.
2. الزيادة المطردة في تعداد السكان في الجزائر.	25. تسهيلات جديدة في منح القروض البنكية لتوسيع الاستثمار
3. تخفيض تكلفة رخص البناء للمواطنين.	26. منع دخول الإسمنت غير المطابق للمواصفة البيئية Iso 14000 إلى الأسواق الأوروبية.
4. تسقيف الدولة لأسعار الإسمنت.	27. تسهيلات حكومية لتشجيع الاستثمار وإنشاء مؤسسات جديدة في قطاع الإسمنت.
5. وضع قيود صارمة على الأنشطة الصناعية الملوثة للبيئة.	28. التشديدات القانونية في مراقبة نوعية الإسمنت المنتج محليا.
6. تزايد جمعيات ومنظمات حماية البيئة.	29. إرتفاع المستوى العام لأجور المواطنين.
7. تزايد تعداد جمعيات حماية المستهلك.	30. مصادقة البرلمان على مخطط حكومي جديد خاص بالسكن.
8. ظهور تكنولوجيات حديثة تساعد في التحكم في مستويات التلوث الناتجة عن نشاط صناعة الإسمنت.	31. ظهور قوانين ومراسيم تسمح بتقديم إعانات للمواطنين بهدف ترميم وبناء منازل جديدة.
9. إنتعاش اقتصادي عام على مستوى الدولة.	32. قرب المؤسسة من جبل الركام الذي يعتبر المصدر الأساسي للمادة الأولية الخاصة بصناعة الإسمنت.
10. إرتفاع كبير للطلب على مادة الإسمنت في الجزائر والمنطقة التي تنشط فيها المؤسسة.	33. تغير العادات الاجتماعية والتوجه نحو تكوين الأسر الصغيرة المستقلة عن السكن العائلي الموسع.
11. وجود سبعة 07 مؤسسات تنتج نفس النوع من الإسمنت الذي تنتجه المؤسسة.	34. إحتمال دخول مؤسسات أجنبية مصنعة للإسمنت إلى السوق الجزائرية.
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.	35. وجود اتفاقيات بين المؤسسة وثلاثة شركات بناء تباع بمقتضاها المؤسسة 60 % من منتجها إلى هذه المؤسسات.
13. عند قيامها ببحوث السوق وجدت المؤسسة أن الكثير من الزبائن يشكون من قضية صفوف الإنتظار الطويلة في الحصول على طلباتهم، كما عبروا عن رغبتهم في وجود أحجام صغيرة من تعبئة منتج الإسمنت بأحجام (1 - 5 - 10) كغ.	36. وجود عدد كبير من الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة في شراء الأكياس الورقية لتعبئة الإسمنت، حيث تفرض عليهم نوع وتصميم أغلفة الأكياس.
14. تعمل المؤسسة بكل طاقتها الإنتاجية لتوفير الطلب الكبير على مادة الإسمنت.	37. قرب المؤسسة من المجمعات السكنية.
15. تجديد شاحنات النقل ومصافي الغبار الناتج عن عمليات التصنيع.	38. ظهور مادة بديلة للإسمنت الحالي أقل سعرا وجودة.
16. حصول المؤسسة على شهادة الجودة إيزو 9000، الخاصة بمطابقة المنتجات لمواصفات الجودة العالمية.	39. إرتفاع سعر منتج المؤسسة نسبيا مقارنة بالمنافسين.
17. قيام المؤسسة بدورات تدريبية دورية لإطاراتها في مجال التسيير.	40. إستخدام المؤسسة لآلات ووسائل إنتاج حديثة في مجال صناعة الإسمنت لا تملكها المؤسسات المنافسة حاليا.
18. إستحداث المؤسسة لإدارة جديدة خاصة بالبحث والتطوير.	41. إعتداد المؤسسة على 6 إطارات أجنبية متخصصة في مجال الصناعة الحديثة للإسمنت.
19. إفتتاح المؤسسة لدورات تدريبية متخصصة في مجال البيئة لعمال التنفيذ.	42. تبني المؤسسة لثقافة داخلية تتعامل وفقها مع العمال كعائلة واحدة بحيث تمنحهم مزايا تخص حياتهم الاجتماعية، مثل المنح الخاصة بالأعياد والمناسبات والزواج... الخ، ما يجعل للعمال ولاء كبيرا 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 التزامها 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 لعمالية التوزيع.	46. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بعد اعتمادها على سياسة نقل المنتج إلى زبائنها.

المطلوب:- قدم تحليلا إستراتيجيا لبيئة المؤسسة مستخدما 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.