

استخدام أسلوب محفظة الأنشطة في تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة
حالة مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية

Using the portfolio of activities as a Tool to assess the competitive position of enterprise: Condor electronics case study.

هجيره بتقة*¹

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، hadjira.betka@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2022/10/14 تاريخ القبول: 2022/12/09 تاريخ النشر: 2022/12/31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة أسلوب تحليل محفظة الأنشطة والمعروفة باسم مصفوفة (BCG) في تقييم الموقف التنافسي وكيفية اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الاستراتيجية الملائمة وذلك بتطبيقه على مؤسسة كوندور للإلكترونيات (SPA). تم الاعتماد على المقاربة الكيفية من خلال تحليل لبيانات مقابلات أجريت مع كوادر ومسؤولين ضمن المؤسسة محل الدراسة وكذا الاعتماد على أسلوب تحليل الوثائق الخاصة بالمؤسسة. لتخلص الدراسة في الأخير الى جُملة من النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات، مؤكدة أن لمنحنى الخبرة وكذلك لمراحل دورة حياة المنتج ولنوع محفظة الأنشطة مساهمة في تقييم الموقف التنافسي المؤسسة مما يعود على المؤسسة ككل .

كلمات مفتاحية: التحليل الاستراتيجي، الموقف التنافسي، محفظة الأنشطة، المحيط التنافسي، مجال النشاط الاستراتيجي.

تصنيفات JEL: G11، D41، L12

Abstract:

The aim of the study was to determine the contribution of the method of analyzing the portfolio of activities known as the BCG matrix in the evaluation of the competitive position and how to take decisions concerning

the choice of the appropriate strategy by applying it to the company of (Condor SPA). In order to answer such problematic and to reach the objectives of the following study, it had been drawn upon qualitative approach analyzing data of interviews with responsible of the company. We used further the analysis method of documents of the company.

The study had led to a variety of findings concerning the company of Condor, which are linked to the testing of hypothesis. The results confirm that the aspect of experience takes part to the evaluation of the competitive position, to elucidate the stages of the life cycle of the producer and to determinate the kind of portfolios activities and benefiting company.

Keywords: strategic analysis, competitive position, portfolio of activities, competitive environment, strategic area of activity

Jel Classification Codes: L12, D41, G11

1. مقدمة :

بالنظر الى التطور السريع لبيئة الأعمال، والتنافس المحتدم بين المؤسسات العالمية بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بالخصوص، أجبر العديد منها إلى تبني توجهات استراتيجية ممنهجة ومدروسة يضمن لها كسب مركز سوقي قوي يساعدها في تحقيق أهدافها التي تسعى لها وهي البقاء والنمو والاستمرارية.

عرضت العديد من الأدوات التي تساعد المؤسسات في تحليل محيطها التنافسي والبيئي من طرف الباحثين، ولعل أهمها وأشهرها (Ansoff, MC Kinsey, A.D.Little, BCG) وأكدوا على أن هذه الأدوات قد تضمن للمؤسسة بناء مركز تنافسي قوي، ذلك أنها تساعدها على اتخاذ القرار الصحيح بشأن الاستراتيجيات الواجب إتباعها لتحقيق النجاح.

1.1 الإشكالية

يساعد نموذج محافظة الأعمال المعروف باسم (BCG) منظمات الأعمال على تطوير كفاءتها من أجل التنفيذ الناجح للأنشطة التجارية، ولتطوير كفاءة اتخاذ القرارات التسويقية تعتبر مصفوفة ال (BCG) كأحد أدوات التخطيط الاستراتيجي لتحديد أداء المنتج في الصناعة وتحديد مستوى أداء المؤسسة، بناء على ذلك فإن هذه الدراسة تأتي للإجابة على السؤال التالي: كيف يتم استخدام محافظة الأنشطة (BCG) في تقييم الموقف التنافسي في المؤسسة محل الدراسة؟

2.1 فرضيات الدراسة

على ضوء المشكلة البحثية يمكن وضع الفرضيات التالية:

- هناك مساهمة للخبرة المكتسبة من طرف المؤسسة محل الدراسة في تقييم الوضع التنافسي؛
- هناك مساهمة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج في تقييم الوضع التنافسي في المؤسسة محل الدراسة؛
- هناك مساهمة لنوعية محافظة الأنشطة في تقييم الموقف التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إيجاز أهم الأسس النظرية حول أحد أهم نماذج تحليل محافظة أنشطة المؤسسة؛
- نشر ثقافة استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الوطنية؛
- الوقوف على مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لأدوات التحليل الاستراتيجي كأداة تساهم في اختيارها للاستراتيجيات التنافسية.

4.1 منهجية الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف متغيرات الدراسة مع أسلوب المسح الميداني والذي تم من خلاله الاعتماد على أسلوب المقابلة وتحليل الوثائق والزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

سيتم تقسيم محاور الدراسة إلى جانبين جانب سيعنى بالإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والجانب الآخر سيكون إسقاط للجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

2. أسلوب تحليل محفظة الأنشطة:

الهدف الأساسي من تحليل محفظة الأنشطة هو الحصول على تخطيط منظم لمجمل الأنشطة أين تستطيع المؤسسة أن تبني خياراتها الاستراتيجية، وبالتالي تحديد أو إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين رئيسين هما: (Jan Jack Lambin, 2008, p. 139)

- جاذبية الصناعية؛

- القوة التنافسية للمؤسسة لكل (منتج / سوق).

كما أن تنوع محفظة أنشطة المؤسسة يؤدي إلى تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي الذي يرمز له بالرمز (Domaine d'activité stratégique) DAS ، فكل مجال به منتجات متشابهة، كمجمع (كوندور) للإلكترونيات، فهو يقدم الأجهزة الإلكترونية بأحجام ووظائف مختلفة. ولكل مجال نشاط رسالة وأهداف واستراتيجية خاصة به، وله سوق ومنافسين مستهدفين مما يستدعي تباين الاستراتيجيات وتخصيص الموارد لكل استراتيجية. (براهيمي، 2007، صفحة 33)

تركيزنا في هذه الدراسة سيكون على نموذج جماعة بوسطن الاستشارية باعتبارها أهم وأشهر أدوات تحليل الأنشطة.

3. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

1.3 ملحة عامة عن النموذج:

مصفوفة ال (BCG) هي إطار عمل تم إنشاؤه بواسطة مجموعة بوسطن الاستشارية لتقييم الموقف الاستراتيجي لمحفظة الأعمال للمؤسسة وإمكانياتها (Afriyie, 2018)، وهي مجموعة استشارية أمريكية وبالتالي فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة (مجموعة بوسطن الاستشارية) أو ما يعرف بـ (BOSTON CONSULTING GROUP)، وتعد هذه المصفوفة من أقدم وأبسط المصفوفات استخداما في تحليل محفظة الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية إذ تعتمد في تحليل أعمالها الاستراتيجية على افتراض رئيسي هو أثر التجربة (الخبرة) و (منحنى التعلم) على الأداء عبر الزمن. (البكري، 2008، صفحة 232)

كما تستخدم هذه المصفوفة في تقييم مركز كل منتج في السوق وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصّة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) (محمد احمد عوض)، الأمر الذي يساعد الإدارة على خلق درجة التحقق أي يمكن الإدارة من أن تحقق الأداء الأمثل للمؤسسة في الأمد الطويل. (البكري، 2008، صفحة 232).

توفر مصفوفة BCG تحليل ثنائي الأبعاد للإدارة وحدات الأعمال الاستراتيجية، وهما معدل نمو الصناعة وحصّة السوق النسبية، وتحسب حصّة السوق النسبية وفقا للعلاقة:

- طريقة حساب الحصّة السوقية النسبية: وتمثل على المحور الأفقي للمصفوفة وهي تعبر على حصّة كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بأكبر منافسها وتحسب وفق العلاقة الآتية:

ح. س. ن = مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي / مبيعات وحدة النشاط الأكبر منافس

كما تحسب وفق العلاقة الآتية: ح. س. ن = الحصّة السوقية المطلقة للمؤسسة ÷ الحصّة السوقية المطلقة لأكبر منافس.

وهنا تظهر حالتان:

الحالة (01): المؤسسة مهيمنة، نأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة وبالتالي تكون الحصّة السوقية للمؤسسة (DAS) < 1. (Kamel hamdi, 2002, p. 96)

الحالة (02): وجود مؤسسات أقوى وأكبر: الحصّة السوقية للمؤسسة (DAS) > 1.

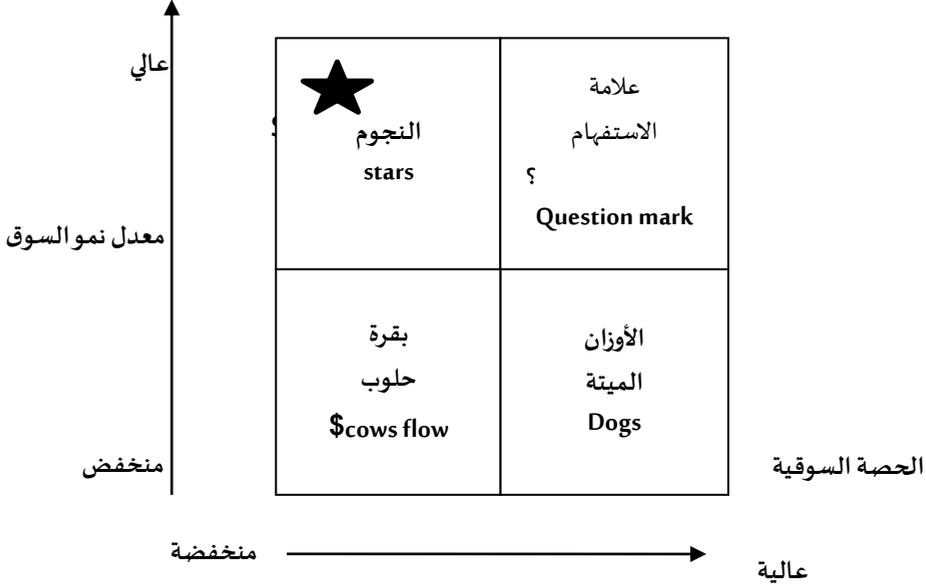
- حساب معدل نمو الصناعة: عادة ما يقاس معدل نمو السوق كنسبة مئوية للزيادة في المبيعات للأسواق، كما أنه مؤشر لجاذبية الأسواق التي يمكن خدمتها وتظهر هنا كذلك حالتان:

الحالة (01): معدل نمو السوق < 10%: تعني معدل نمو عالي في السوق للمبيعات أي أن معدل النمو الصناعي يتزايد بقوة، وهناك فرص موجودة في السوق للاستثمار.

الحالة (02): معدل النمو السوقي > 10%: معدل نمو منخفض في السوق للمبيعات أي أن معدل النمو الصناعي بطيء، وبيئة الاستثمار بها تهديدات.

وسميت عند بعض الباحثين بمصفوفة النمو لاعتمادها في تحليلها على منحني الخبرة الذي يحقق النمو، حيث يفترض هذا المنحني أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المؤسسة كلما انخفضت التكاليف الوحودية لأنشطة الإنتاج والتسويق.

الشكل 01: مصفوفة ال BCG التقليدية



Source : Gerry John son et autres, stratégique, Pearson édition, 2008, paris, p 339
 من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن مصفوفة ال BCG₁ تتكون من بعدين وأربعة أوضاع،
 هذه الأوضاع هي:

- أنشطة علامة الاستفهام: التي تقابلها مرحلة الإطلاق في دورة حياة المنتج، وتتميز هذه الأنشطة بمعدل نمو عالي وحصة سوقية منخفضة، (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، صفحة 196).
- أنشطة وضع النجوم: يقابلها مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنتج، تتميز المكانة التنافسية العالية ومعدل عالي لنمو السوق (عيسى حيرش، 2011، صفحة 134)
- أنشطة وضع البقرة حلوب: والتي تقابلها مرحلة النضج في دورة حياة المنتج، تتميز بمكانة تنافسية عالية / معدل نمو منخفض، مجالات النشاط رائدة في سوق ناضجة،
- أنشطة وضع النقاط أو الأوزان الميتة: والتي تقابلها مرحلة التدهور ضمن دورة حياة المنتج، تتميز بمكانة تنافسية منخفضة ومعدل نمو منخفض إلى معدوم، كما تتميز مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتواجد في هذه الخانة بإيرادات سالبة إلى أكبر قدر ممكن. (عيسى حيرش، 2011، صفحة 142)

2.3 مزايا وعيوب نموذج ال BCG1:

يتميز هذا النموذج بمجموعة من المميزات أهمها أنه من السهل تحويل محتوياته إلى قيم رقمية قابلة للمقارنة والاستقصاء كذلك هذا النموذج يتيح الفرصة وبشكل دقيق وسريع لإدارة المؤسسة في تحديد مواقع المنتجات التي تتعامل معها وبالتالي فهو يسهل عليها معرفة الاستراتيجيات الواجب انتهاجها بمقارنة الأوضاع. (عيسى حيرش، 2011، صفحة 143)

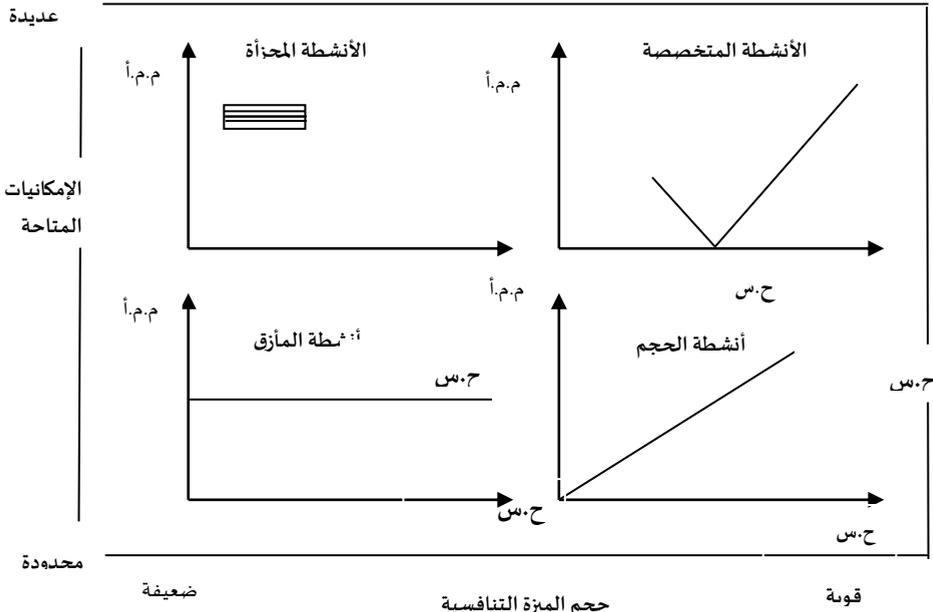
كما وجهت العديد من الانتقادات لهذا النموذج كونه نموذج يفترض أن السعر هو العامل الوحيد الذي تقوم عليه المنافسة، كما أنه يأخذ في تحليله ببعدين ليسا شاملين يحكمان مصير الأنشطة، هما معدل نمو الصناعة والحصة السوقية، (عيسى حيرش، 2011، صفحة 143)

3.3 نموذج مجموعة بوسطن المطورة BCG2

بناء على الانتقادات الموجهة لنموذج ال BCG₁، قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بتطوير نموذجها في الثمانينات، واعتمدت في تحليلها على معيارين هما:

- الميزة التنافسية من ضعيفة إلى قوية مبنية على المحور الأفقي؛
- الإمكانيات المتاحة للتميز التنافسي من محدودة إلى عديدة مبنية على المحور العمودي. ويعد نموذج ال BCG2 أكثر شمولاً من نموذج BCG1 فقد استخدم بعدي السعر والتكلفة، أي الميزة عن طريق السعر أو السيطرة عن طريق التكاليف وحسب هذا النموذج لدى المؤسسة احتمالين لزيادة مكاسبهما: (Alain Tirtart, 1996, p. 139)
- الاحتمال الأول: إما عن طريق السعر، إذ يكون الزبون مستعد لدفع الثمن للحصول على المنتجات التي يحتاجها.
- الاحتمال الثاني: عن طريق التكلفة، وذلك بالاستفادة من أثر منحني الخبرة واقتصاديات الحجم، كما يمكنها من الاستفادة من موارد أقل تكلفة من المنافسين، وبهذا تحقق ميزة عن طريق التكاليف.

الشكل 02: مصفوفة BCG المطورة



Source : (Garibaldi, 2002, p398)

حسب النموذج أعلاه تتوزع أنشطة المؤسسة على أربع حالات هي: (Alain Tirtart, 1996, pp. 140-141)

- أنشطة الحجم (Volume): وهي الحالة التي تعبر على المصفوفة القديمة، والتي تقوم على أساس منحني الخبرة، وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تسيطر على السوق بواسطة التكاليف المنخفضة، وهذا ما يعطي ميزة تنافسية، ونجد هذه الحالة بكثرة في الصناعات الكهرو منزلية.
- أنشطة المأزق (Impasse): في هذه الحالة، تزول الأفضلية التنافسية سواء المرتبطة بالسعر أو المرتبطة بالتنوع وهي حالات الصناعة التي لا يظهر فيها أثر التمييز بشكل واضح وتكون التكاليف جد متقاربة بين المؤسسات، والمؤسسة تعمل في محيط أين أثر الحجم لا يعطيها أي ميزة.
- الأنشطة المجزأة (Fragmentation): في هذا المحيط تسود استراتيجيات التمييز إذ تعمل المؤسسات على الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج، وظائفه، شكله، ويضم هذا المحيط، أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تشير في هذه الحالة إلى أن

التكاليف ثابتة والسعر في تزايد، والتميز في هذه الحالة يفتح طريقا للتنافس والكسب بالاستفادة من علاوات السعر.

- الأنشطة المتخصصة: تكون مصادر المزايا التنافسية عديدة والمؤسسة قادرة على خلق مزايا تنافسية قوية، فتعمل كل مؤسسة على التخصص في خدمة عملاء محددين بميزات معينة، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة، والأرباح وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد، والتميز.

4. مساهمة نموذج الBCG في تقييم الموقف التنافسي لمؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية: من أجل فهم أكثر لطريقة عمل نموذج الBCG، اخترنا مؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية ذلك أنها تمتلك حافظة أنشطة متنوعة الى جانب الموقع التنافسي القوي التي تكتسبه في السوق.

1.4 التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة كوندور "Condor" SPA شكلها القانوني " الذي تم تغييره سنة 2012 مؤسسة خاصة ذات الأسهم بعد ان كان اسمها التجاري عنتر للتجارة "Antar Trade"، هي مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية، الكهرو منزلية وأجهزة الإعلام الآلي، وسنة 2018 وصل العدد الإجمالي المؤقت لأرقام التوظيف الى: 15000 موظف (<https://www.condor.dz/ar/>)، موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.

2.4 نشاط المؤسسة:

الشكل الموالي يلخص أهم منتجات المؤسسة مرفقة بالطاقة النظرية السنوية للإنتاج:

الشكل 03: الطاقة الإنتاجية السنوية

3.4 تقسيم مجالات النشاط الاستراتيجية للمؤسسة (حافطة الأنشطة):

الجدول 01: حافطة أنشطة المؤسسة محل الدراسة

شعار المؤسسة	التعريف به	مجالات النشاط	المنتج
تلفاز الجميع	الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا عادية وتتمثل في نوع: *CRT، لا يوجد منافس في هذا المنتج حاليا.	TV1=DAS1	أجهزة التلفاز
الراحة البصرية	الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا متوسطة وتتمثل في نوع *LCD، وأكبر منافس للمؤسسة IRIS.	TV2= DAS2	
تحدي التكنولوجيا	يمتاز هذا النوع من الأجهزة باستخدام تكنولوجيا معقدة نوعا ما، وتتمثل في أجهزة من نوع *LED.	TV3= DAS3	
--	أكبر منافس للمؤسسة هو MEDEA.	CLIM= DAS4	المكيفات الهوائية
منتجات تحافظ على الطبيعة	أكبر منافس هو المؤسسة العمومية BEKO.	FRIGO= DAS5	الثلاجات
--	يمتاز هذا النوع من المنتج باستخدام تكنولوجيا عادية، أكبر منافس للمؤسسة هو GEANT.	DEMO= DAS6	أجهزة الاستقبال الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق مقدمة من المؤسسة.

4.4 تطور رقم أعمال المؤسسة

عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا من سنة لأخرى، وهذا يعكس المساهمة المتزايدة لمنتجاتها في رقم الأعمال الإجمالي رغما لتفاوت والتذبذب لكل مساهم وهذا ابتداء من سنة 2013 إلى غاية 2016، والجدول التالي يبين مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي كما يلي:

الجدول 02: تطور رقم أعمال المؤسسة (2012-2016) (الوحدة ألف دج)

المجموع	Smart phone	Clim	Frig	Demo	TV	البيانات	السنوات
43554951.51	12520761.20	7200120.00	7450730.31	1292820.00	15090520.0	رقم الأعمال 0	2013
100	28.75	16.53	17.10	2.97	34.65	%	
43165335.08	16840451.00	7320230.00	8340440.72	437892.65	10236320.7	رقم الأعمال 1	2014
100	39	16.96	19.32	1	23.72	%	
53077781.00	17966190.00	8700580.00	8510260.00	382351.00	17518400.0	رقم الأعمال 0	2015
100	33.85	16.39	16.03	0.73	33	%	
56719108.00	17998970.00	9750290.00	9349297.00	390221.00	19320330.0	رقم الأعمال 0	2016
100	37.57	17.21	19.53	0.68	40.17	%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف قسم: مراقبة التسيير.

من الجدول نلاحظ أن أجهزة التلفاز تساهم بشكل كبير في رقم أعمال المؤسسة، بلغت أكبر نسبة لها سنة 2013 بنسبة 34.65%، وبهذا فإن أجهزة التلفاز تعتبر المنتج الرائد في مساهمتها في رقم أعمال المؤسسة.

بالنسبة لأجهزة **frigo** و **clim** كانت نسبة مساهمتها في رقم الأعمال كبيرة في سنة 2012 حيث بلغت أكثر من 24% غير أنها تراجعت في السنوات الأخيرة لتبلغ حوالي 17% وذلك لشدة المنافسة من طرف الماركات المحلية والمستوردة.

بالنسبة لمنتجات الهواتف الذكية (**smart phone**) نسبة مساهمتها في رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر حيث بلغت 37.57% سنة 2016، وذلك بسبب جودة هذا النوع من المنتجات إضافة إلى السعر المنخفض وهذا راجع إلى تكاليف التصنيع المنخفضة في الوقت الذي

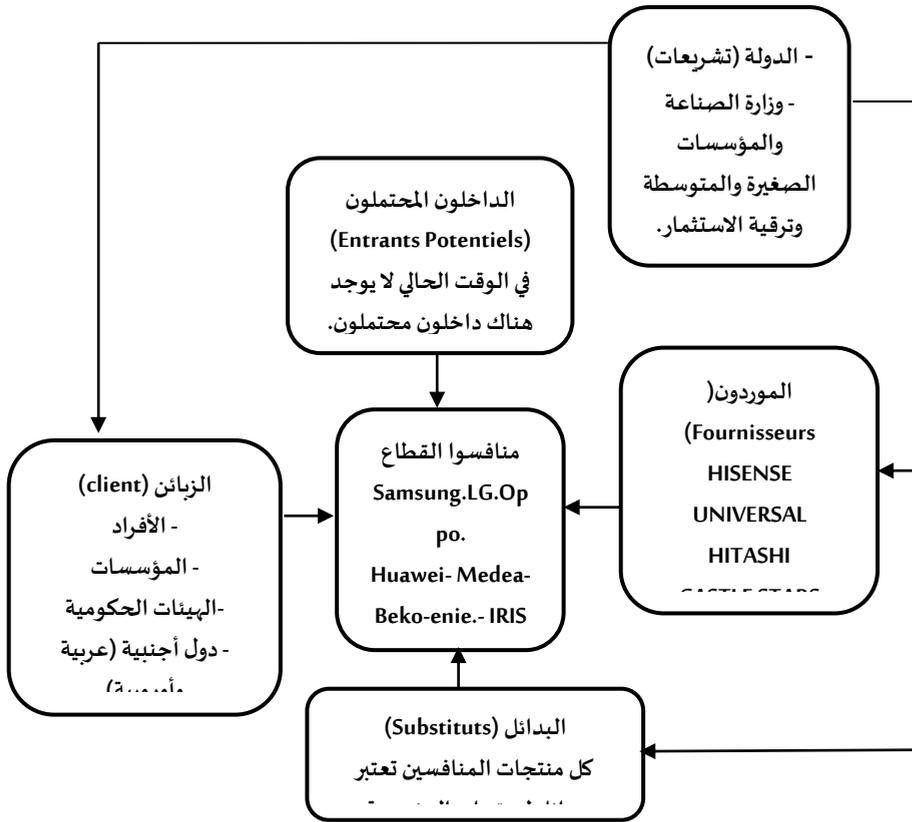
تتنافس فيه مع أشهر الماركات العالمية في السوق المحلية مثل **Samsung**، **Huawei**، **Oppo** في الأخير نجد منتجات الاستقبال الرقمي (**Démodulateur**) بمساهمة بسيطة وبأقل مساهمة سجلتها مبيعات هذه الوحدة، مما يستوجب على المؤسسة: أن تطور المنتج.

5.4 تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة محل الدراسة

في هذا الجزء تم تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة وفق نموذج بورتر، كما يوضحه

الشكل الموالي:

الشكل 04: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة كوندور وفق نموذج بورتر



المصدر: من إعداد الباحثة. اعتمادا على:

Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p.17

المنافسون المباشرون: تواجه المؤسسة منافسة في مجال الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية، لذلك فهي تتبع استراتيجية التنوع في منتجاتها بتقديمها بسعر منخفض وبجودة عالية، مما جعلها تحقق نجاحا منذ دخولها السوق، إضافة إلى إثراء محفظة أنشطتها بمجالات جد جذابة، وأخذ الريادة فيها مثل: الموبايل واللوحات الذكية وكذا تبنيها لمنتجات

جديد مستقبلا متمثل في صنع السيارة الكهربائية. ومن أهم منافسها في القطاع نجد :
SAMSUNG، LG، HUAWEI، OPPO، ENIE، ENIEM، CRISTOR .

القدرة التفاوضية للموردين: تتعامل المؤسسة عموما مع المورد الأجنبي، ونظرا للعلاقة الجيدة بينهم فإن التفاوض معهم يتم حتى الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين، ومن أهم موردي المؤسسة نجد BOSH-HSG ,HIVION, UNIVERSAL, ، HISENSE, HOME CAST .
SELCO

القدرة التفاوضية للزبائن: تنوع حافظة أنشطة المؤسسة، جعلها تتعامل مع زبائن مختلفي الأحجام، إذ تتعامل مع مؤسسات وطنية خاصة

الداخلون المحتملون: في الوقت الحالي لا يوجد هناك داخلون محتملون
6.4 تطبيق نموذج الBCG على المؤسسة محل الدراسة

أولا: حساب الحصص السوقية ومعدل النمو لسنة 2016:

الجدول 03: يوضح الحصص السوقية والمطلقة لمؤسسة كوندور مقارنة بأكبر منافس.

النشاط	ح س مطلقة	أكبر منافس	ح س المطلقة	ح س النسبية	تسمية التمثيل البياني
التلفاز	42	IRIS	34	1.23	X ₁
المستقبلات الرقمية	10	Geant	40	0.25	X ₂
المكيفات الهوائية	42	Medea	30	1.40	X ₃
الموبايلات	32.5	Samsung	33.5	0.97	X ₄
الثلاجات	38	Beko	18	2.11	X ₅

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

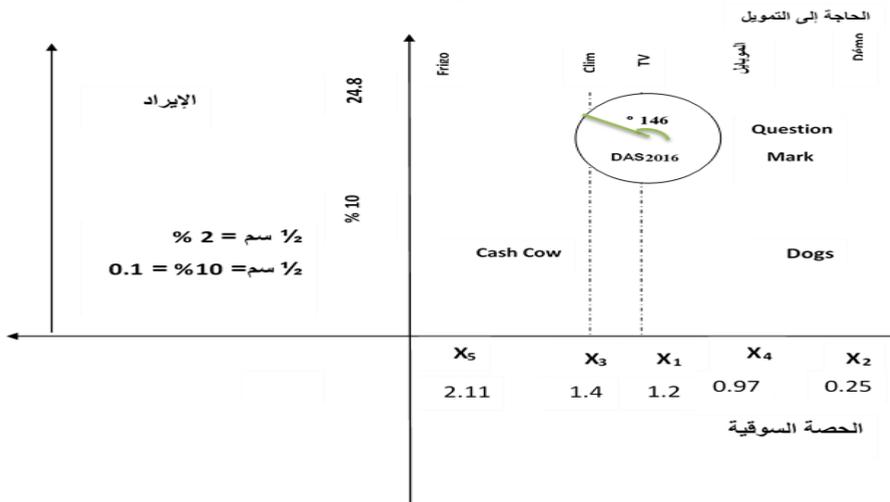
معدل نمو الصناعة لسنة 2016/2015 = 24.8 (موقع الديوان الوطني للإحصائيات).

أ. تحليل المعطيات:

- الحصص السوقية لـ (التلفاز، المكيفات الهوائية، الثلاجات) < (1) الصحيح وذلك يعني أنها أنشطة تتسم بالأداء القوي ومساهمتها جد عالية في رقم أعمال المؤسسة العام.

- الحصة السوقية لـ (المستقبلات الرقمية، الموبايل): النسب الأقل ضمن التشكيلة مما يعني أن مساهمتها في رقم أعمال المؤسسة قليلة وذلك لانفصال وحدة المستقبلات عن وحدة التلفاز والتركيز أكثر على وحدة التلفاز.
- معدل نمو الصناعة < 10% معدل عالي أي أن هناك مبيعات جد عالية، ويتم صناعة في النمو السريع، وبيئة الصناعة تحتوي على فرص مشجعة للاستثمار وبيئة الصناعة جذابة.
- الحصة السوقية للموبايل > أكبر مما هي عليه في المستقبلات ولكنها قليلة إلا أنها تعتبر حصة مهمة نظرا لحدائة تواجد قسم الموبايل في السوق.

الشكل 05: التمثيل البياني لمصفوفة الـ BCG لسنة 2016



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الشركة الخاصة بسنة 2016.

ب. تحليل التمثيل البياني:

من خلال التمثيل البياني أمكننا ملاحظة واستنتاج ما يلي:

- الأنشطة ذات الأداء العالي تتموقع في خانة النجوم (Stars) ومعدل نمو الصناعة يعتبر جد عالي ونشاط الموبايل والمستقبلات الرقمية تتموقع في خانة التردد (Question marks):
- المنتجات الرائدة هي المنتجات التي امتلكت الثنائية (حصة سوقية عالية ومعدل نمو مرتفع) مما يعني وجود طلب كبير ومتزايد على المنتجات وهذا بسبب امتلاك المؤسسة لمحفظة أنشطة متنوعة وبتكاليف أقل والجودة المطلوبة، وتراكم أثر الخبرة والاستفادة من

مزايا وفورات الحجم واستجلاب العملة الأجنبية في إطار تبادل الخبرات والحصول على ما يسمى بـ: مصطلح (Best Practice: الممارسات المثلى)؛

- نشاط الموبايل احتل موقعا جيدا نظرا لحدثة الاستثمار في سوق الموبايل وفقدان كوندور لحقوق البث للقنوات الرياضية وارتفاع قوة التشفير عند القنوات المتخصصة (Bein Sports)؛

- وجود تشكيلة ماركات تلفاز تحتوي على مستقبلات ضمنية (Démo. - Intégré)؛
بالنسبة لمعدل نمو الصناعة ارتفع إلى 24.8% وهذا راجع بالدرجة الأكبر إلى الفرص الاستثمارية الايجابية المتواجدة على مستوى بيئة الصناعة مثل:

- قانون (49%، 51%)، المطبق فعلا والصادر عن قانون المالية التكميلي لسنة 2009؛

- تنحي صغار المصدرين والمستثمرين الذين رقم أعمالهم أقل من M3؛

- الضغط على كوتة وقائمة الاستيراد والتوجه إلى تطبيق مشروع قانون البصمة الجزائرية بإلغاء الاستيراد لكل ما ينتج محليا؛

- الاستفادة من المزايا الضريبية والجبائية وكذا الإعفاءات في إطار دعم الدولة؛

- عقود الشراكة بين الجزائر والخارج والاستقرار الذي شهده الاقتصاد الكلي بسبب سياسة الحكومة في ضبط الأسعار.

تجدر الإشارة إلى أن محافظة الأعمال لسنة 2016 محافظة فتيحة نظرا لتواجد منتجاتها

ضمن خانة النجوم والتردد دورة واتجاه النجاح في المسار الايجابي.

هناك جهود عالية للارتقاء بالصناعة وتطويرها رغم النمو البطيء الذي تشهده الصناعة

التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى أن هناك توازن بين الإيراد والإنفاق والمؤسسة في أرباحية مالية مقبولة.

5. خاتمة:

إن وجود فهم مدروس في مصفوفة BCG لمؤسسة كوندور يمنحها معرفة لمنتجاتها لوضع استراتيجيات فعالة تجاه اتجاهات السوق الحالية، وما توصلنا له من خلال الدراسة الميدانية أمكننا من عرض النتائج التالية:

1.5 مناقشة النتائج:

بعد تطبيق مصفوفة النمو على مؤسسة كوندور للإلكترونيات نصل الى نتائج هامة حول منتجات هذه الأخيرة، نستعرضها كالتالي:

أولاً: المؤسسة تسعى إلى التوظيف المستمر للكفاءات وحاملي الشهادات المحلية والأجنبية، لهذا فإن هذا تُرجم في زيادة أعداد الموظفين من سنة لأخرى، تطور وتزايد عدد العمال قابله تزايد كمية الإنتاج السنوية، وبخصائص متطورة ومختلفة من سنة إلى سنة، والإقبال المتصاعد على تشكيلة منتجات المؤسسة مترجما في أرقام أعمال حافظات الأنشطة للمؤسسة؛ وكذا الأرباح المتصاعدة تدريجيا ما سمح للمؤسسة بالارتقاء الى مراتب الريادة، لهو دليل كاف على أن الخبرة داخل المؤسسة والمتزايدة من سنة إلى أخرى تلعب الدور الفاعل والمساهم الأكبر في تحسين التوقع السوقي الجيد للعلامة مما يعود على تموقع المؤسسة بالايجاب كتحصيل حاصل.

إذن: وبناء على ما سبق نجد بأن الخبرة والتعلم يساهم في تعزيز التموضع التنافسي للمؤسسة وفرضية مساهمة الخبرة والتعلم في تقييم الموقف التنافسي للمؤسسة محققة.

ثانيا لـو حظ سنة 2016 والسنوات التي سبقتها تحسن مستمر لموقع المؤسسة التنافسي وبصورة ملحوظة، وتموضع أنشطة المؤسسة ضمن خانات الريادة والنجوم على مستوى: (المكيفات، التلفاز، الثلاجة) والتي تمثل مرحلة النمو. وتمركز الموبايلات والمستقبلات الرقمية في خانة التردد أي أنها تشكيلة تمثل مرحلة التقديم.

سبق وان توصلنا إلى أن: تموضع مجالات النشاط الاستراتيجي في خانات المصفوفة عبر سنوات التحليل يتطابق في كل مرة مع مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وأبرز ما فند ذلك هو تطابق خصائص مجال النشاط الاستراتيجي في تلك الخانة مع ميزات المرحلة المقابلة على مستوى دورة حياة المنتج سواء على مستوى الأنشطة التسويقية والخصائص المميزة للمنتج في كل مرحلة.

إذن وبناء على ما سبق: فرضية مساهمة دورة حياة المنتج في تقييم الموقف التنافسي لأنشطة المؤسسة محققة.

ثالثاً: محافظ الأنشطة للسنوات 2013 إلى غاية 2016: محافظ فنية لتمرکز أنشطة: (التلفاز، المكيف، الثلاجات) في خانة النجوم و(الموبايل، المستقبلات) في خانة التردد. التنوع في التسميات التي حملتها المحافظ ل: سنوات التحليل مكنت صانعي القرار من معرفة الحافظات التي تستوجب الاستثمار والبقاء فيها، والأنشطة التي تستدعي التخلي، والأنشطة التي تبقي عليها كما هي، كما تعطي فكرة عن الأوضاع الحالية والاستراتيجيات الملائمة للأوضاع المراد الوصول إليها. كما ان هذا التنوع في المحافظ نتج عنه: تصنيف المؤسسة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة او المتحدية، المتجنبة او التابعة، إذن: وبناء على ما تم الوصول إليه في هذا الإطار فان: فرضية مساهمة محافظة الأنشطة في تقييم الموقف التنافسي محققة.

2.5 الاقتراحات:

- بعد النتائج المتوصل إليها من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات التي تمت داخل مؤسسة كوندور أمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات كما يلي:
- المحافظة على الحصة السوقية العالية للتلفاز والمكيفات والثلاجات، من خلال استغلال كامل الطاقات المتوفرة على مستوى وحدة الإنتاج، وتطبيق نفس الاستراتيجية على كل التشكيلة الثلاثية؛
 - على المؤسسة أن تكثف جهودها من أجل انتقال أنشطة علامات التردد إلى النجوم والنجوم إلى خانة البقرة الحلوب ثم إلى التردد او النجم من جديد، وهذا من أجل دعم دورة النجاح داخل المؤسسة كما انه من مصلحة المؤسسة الإبقاء على جزء من الأنشطة على ما هي عليه بغية إحداث نوع من التحفظ وعدم المغامرة.

6. قائمة المراجع:

- ثابت عبد الرحمان الإدريسي، جمال مرسي خليل. (2001). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر.
- ثامر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن،
- حياة ابراهيمي. (2007). مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- سيد اسماعيل محمد. (1998). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الادارية، جامعة الاسكندرية، مصر.
- عيسى حيرش. (2011). الادارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر و التوزيع، الجزائر.
- محمد أحمد عوض، ادوات التحليل الاستراتيجي. مقال منشور على موقع : <https://hrdiscussion.com/hr95420.html>.
- موقع المؤسسة: (s.d.). <https://www.condor.dz/ar/>.
- نعمة عباس خضير الخفاجي. (2010). الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

- Alain Tirtart. (1996). *la stratégie d'entreprise*. paris: editience.
- Afriyie, S. K. (2018). Application of BCG as a Strategic Planning Tool to Assess the Sustainability and Growth of University Programs in a Competitive Market. *Americana journals*, Vol7, 964-973.
- Garibaldi G. (2001). *L'analyse stratégique D'Organisation*. Paris: Dunod.
- Jan Jack Lambin. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel (du marketing à l'orientation-marché)*. Paris: Dunod, 7ème édition.
- Kamel hamdi. (2002). *diagnostic et redressement d'entreprise*.Alger: édition es_selem.

- Mathe J.C, brandony O.B. (1997). *Analyse Stratégique : Problème, Méthodes, Solutions*. Paris: Economico.
- Mohajan H.K. (2017). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, vol. 2, 1-6.
- Venette.E. (2002). *L'essentiel Du Marketing*. Paris: édition d'organisation.

7. الملاحق

أسئلة المقابلة:

- ما هو تقييمكم لمركزكم التنافسي للمؤسسة ولماذا؟
- المبيعات المرتفعة ليست مؤشر على الاكتساح السوقي أو الريادة فكيف تنصبون المؤسسة في قمة الريادة؟
- ماهي المعايير التي تضعها في أولوية حساباتها قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية؟
- ماهي استراتيجيتكم المتبعة؟ وعلى أي أساس؟ وهل يعمم هذا على كافة خطوط الانتاج؟
- كيف ساهمت الخبرات المحلية والاجنبية وكذا الكفاءات في نجاح مؤسسة كوندور؟
- ماهي المنتجات أو خطوط الانتاج التي فشلتتم فيها؟ ولماذا؟
- من هو المسؤول على وضع الاستراتيجيات؟
- هل تستعملون أدوات التحليل الاستراتيجي؟ متى؟ وكيف ظهرت الحاجة لها؟
- هل تمتلكون ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسين؟ هل تمتلكون قسم البحث والتطوير؟ هل له مساهمة في اثناء معلوماتكم وقراراتكم؟
- من هم منافسون مؤسسة كوندور؟ كيف استفدتتم من مصفوفة النمو؟