

استعمال المصفوفات في التحليل الاستراتيجي لمحفظة منتجات التأمين
دراسة حالة الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT)

The use of matrices in the strategic analysis of the insurance product portfolio
Case study of the Algerian Company for Transport Insurance (CAAT)

الأستاذ فنان براهيم، جامعة بومرداس،

b.guenane@univ-boumerdes.dz

تاريخ القبول: 2022/06/18

تاريخ الاستلام: 2022/02/01

ملخص: حاولنا، من خلال هذا المقال، توضيح منهجية التحليل الاستراتيجي لمؤسسة التأمين عن طريق استعمال المصفوفات. في الواقع استعملنا طريقة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) للتحليل الاستراتيجي لمحفظة منتجات الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT). خلص التحليل الى ان الشركة المعنية بالدراسة و باستعمال بيانات متعلقة بالفترة 2013-2019، لها محفظة مكونة من: ثلاث نقاط ميتة (تأمين السيارات و تأمين القروض، كلاهما في نمو مستقر بأقل مخاطرة و تأمين النقل في نمو غير مستقر مع درجة مخاطرة عالية). ومن معضلتين هما: تأمين الحريق، الأخطار المتنوعة، التأمين الفلاحي في نمو مستقر.

كلمات مفتاحية: المصفوفات، مجموعة بوسطن الاستشارية، التحليل الاستراتيجي، التجزئة الاستراتيجية، المخاطرة.

تصنيف JEL: C41

Abstract : We tried, through this article, to clarify the methodology of the strategic analysis of the insurance institution through the use of matrices. In fact, we used the Boston Consulting Group (BCG) method for the strategic analysis of the product portfolio of the Algerian Company for Transport Insurance (CAAT). The analysis concluded that the company concerned with the study and using data related to the period 2013-2019, has a well-formed portfolio From: Three dead points (auto insurance and loan insurance, both in stable growth with less risk and transportation insurance in unstable growth with high risk). And from two dilemmas: fire insurance and various risks, and agricultural insurance in a stable growth.

Keywords: Matrices, Boston Consulting Group, Strategic Analysis, Strategic Segmentation, risk.

Jel Classification Codes: C41

1. مقدمة

يعد التأمين جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاد الوطني للبلاد. من الضروري تثبيت نمو الدخل وتسهيل أنشطة الإنتاج من خلال تسيير استراتيجي فعال لشركات التأمين .
(SADEK Toufik, 2021, p. 790)

عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة انفتاح الشركات على اقتصاد السوق، فأصبحت شركات التأمين كغيرها من الشركات تواجه منافسة جديدة. في الواقع، هناك مؤسسات خاصة وطنية وأجنبية دخلت السوق، وحتى البنوك أصبحت توزع منتجات التأمين.
(ORTEGA Laurence, 2016, p. 20)

لمواجهة هذا الوضع ، تظل القدرة التنافسية لشركات التأمين مطلباً أساسياً؛ ويتطلب البحث عن هذه القدرة التنافسية تحليلاً استراتيجياً مفصلاً لمنتجاتها، مما يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من المستحيل القيام بتحليل استراتيجي لجميع أنشطة المؤسسة ككل ، ومن هنا جاءت الحاجة إلى تحليل كل مجال نشاط استراتيجي على حدى (DAS) . سيسمح هذا التحليل الاستراتيجي للشركة بتكوين محفظة منتجات متوازنة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الخطوات الضرورية، بدءاً بتشخيص شامل لمجالات نشاط الشركة، مع مراعاة أنشطة المنافسة للوصول الى تحديد موقع المؤسسة في كل مجال نشاط استراتيجي وبالتالي وضع استراتيجية تسويقية ملائمة لكل مجال تبعاً لموقعها في السوق.
سنحاول من خلال هذه الدراسة تحليل محفظة منتجات الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT) و ذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما هو نموذج التحليل الاستراتيجي الملائم لدراسة وتحليل موقع الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT)؟

من السؤال الجوهرى السابق تتفرع عدة أسئلة فرعية هي:

1. ما هي مجالات النشاط الاستراتيجية (DAS) التي تتشط فيها الشركة الجزائرية لتأمينات ؟
2. باستخدام مصفوفة بي سي جي (BCG)، ما هو الموقع الاستراتيجي للشركة الجزائرية لتأمينات في كل مجال نشاط استراتيجي؟
3. ما هي السياسات التسويقية المختلفة الملائمة لكل مجال نشاط استراتيجي للشركة؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة، نضع الفرضيات التالية:

- يعتبر التعريف الدقيق والواضح لمجالات النشاط الاستراتيجية وتحديد موقعها في السوق واعتماد الاستراتيجيات المناسبة المفتاح الأول للنجاح.
- في ظل احتكار القلة الذي يميز قطاع التأمينات في الجزائر والذي يعني وجود عدد قليل من الشركات التي تتقاسم السوق، يكون نموذج مصفوفة بي سي جي هو المناسب للتحليل الاستراتيجي لمحفظه منتجات الشركة الجزائرية للتأمينات.

للإجابة على الأسئلة المذكورة أعلاه واختبار الفرضيات وبالتالي تحليل محفظة الأنشطة الاستراتيجية للشركة الجزائرية للتأمينات، من الضروري أولاً وقبل كل شيء تقسيم الشركة إلى مجالات نشاط استراتيجية، تحديد وزن كل نشاط باستعمال رقم الأعمال. بعد ذلك، وضع الأنشطة المختلفة على مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، من أجل تحديد موقعها بالنسبة للمنافسة واتخاذ القرارات الصحيحة والاحتفاظ بمحفظة متوازنة. ومع ذلك، فإن النتائج ستبقى مرتبطة بتوفر المعطيات الدقيقة اللازمة لإجراء هذه الدراسة.

يجب استكمال التحليل الاستراتيجي بمجموعة من التوصيات من حيث اتخاذ القرارات الاستراتيجية (التخلي، الإبقاء، التدعيم، الاستثمار أكثر... إلخ)، ومن حيث السياسات التسويقية التي تتوافق مع الاستراتيجية المعتمدة.

2. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

1.2 التخطيط الاستراتيجي

توجد عدة مدارس فكرية حول صياغة الاستراتيجية . تهدف جميع المدارس إلى رسم استراتيجية الشركة، ولكل منها رؤيتها واعتباراتها، وسنعمد على مدرسة التخطيط والتي وضعت أسس التحليل الاستراتيجي. لقد ظهر مفهوم الاستراتيجية لأول مرة في مجال إدارة الأعمال في أواخر الخمسينات من القرن الماضي. (MINTZBERG, 2004, p. 7)

مر التخطيط الاستراتيجي بأربع فترات أساسية: الفترة الأولى: تخطيط المؤسسة (1955- 1965)، الفترة الثانية: التخطيط الاستراتيجي من خلال المصفوفات (1965-1980)، الفترة الثالثة: استراتيجية

الوقت الحقيقي (1980 - 1984)، الفترة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية (1984 - حتى يومنا هذا) (INGHAM, 1995, p. 4).

2.2 التحليل الاستراتيجي

يرى كل من جويل برونسطاي وفريدريك فريري أن التحليل الاستراتيجي للشركة يعتمد على خمس خطوات أساسية هي: تعريف وتقسيم أنشطة الشركة (التجزئة الاستراتيجية)، تحليل التنافسية في كل مجال، اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل مجال، إدارة المحفظة، تحديد مسارات التنمية الاستراتيجية نحو الأنشطة الجديدة. (FRERY.F, 1993, p. 140)

3.2 التشخيص الاستراتيجي

يعتمد التشخيص الاستراتيجي على التحليل ويفترض التقدير والحكم من قبل الأشخاص الذين ينفذونه. وهو يختلف عن عمليات التشخيص والتدقيق العمليين، ذلك لأن التشخيص الاستراتيجي ينظر إلى ما يمكن أن يشكل إمكانات وقدرات الشركة. (Charles, 1990, p. 15)

4.2 التجزئة الاستراتيجية

تقوم التجزئة الاستراتيجية ببناء عدة مستويات متجانسة تتناسب مع بعضها البعض. بحسب دي إف أبيل وآخرون. يمكننا اعتماد أربعة أبعاد أساسية لتجزئة الأنشطة: مجموعة العملاء المعنيين (يمكن التقسيم حسب الحالة وفق معايير اجتماعية مهنية وديموغرافية وجغرافية)، الوظائف التي يؤديها المنتج، موقع الشركة على مستوى الإنتاج والتوزيع، طبيعة التقنية المستخدمة لأداء هذه الوظائف (HELLER, 1989, p. 22).

هذه التجزئة تجعل من الممكن تسليط الضوء على موقع المنافسين في مجالات أنشطة متداخلة. يبدأ منطق التجزئة الاستراتيجية بتحديد المنتجات أو الخدمات المصنعة والمسوقة لتجميعها في مجالات نشاط استراتيجية. (ORTEGA Laurence, 2016, p. 101)

وتجدر الإشارة إلى أن تعريف مجال نشاط استراتيجي (DAS) يجب أن يتم من خلال تحديد مهن الشركة، لأن كل مهنة تسمح باستخراج عدد من مجالات النشاط الاستراتيجية.

5.2 خصائص مجالات النشاط الاستراتيجية

وفقاً لنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، فإن كل مجال من مجالات النشاط الاستراتيجية له خصائص، على أساسها تؤخذ قرارات استراتيجية خاصة بكل مجال. هذه الخصائص موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 01: خصائص مجالات النشاط الاستراتيجي

المجال	الخصائص	الإجراءات الاستراتيجية
البقر الحلوب	- حصة السوق متفوقة - نشاطات أكثر مردودية - نسب نمو ضعيفة	- لا يجب الاستثمار كثيرا في هذه المجالات. - استثمار أرباح المنتجة من هذه المجالات بذكاء.
النقاط الميتة	- ضعف امكانيات التطور - ضعف استهلاك الأموال - ضعف المردودية - ضعف التجربة مقارنة بالمنافسة - يمكن أن تشكل هذه المجالات خطر على المؤسسة	التخلي عن هذه المجالات
المعضلات	- ضعف حصة السوق - نسب نمو السوق كبيرة - ضعف المردودية - تتطلب استثمارات مهمة - مصدر خسائر للمؤسسة	- تخصيص موارد مالية مهمة - تطوير المعضلات الجيدة - الإبقاء على المعضلات الرديئة بدون مجهودات مالية
النجوم	- نسب نمو السوق كبيرة - حصة سوق قوية - أحسن التكاليف وأحسن مردودية	- تمويل ذاتي - متابعة التطورات والتعديلات في المجالات الحديثة

المصدر: من اعداد الباحث

3. استعمال مصفوفة بي سي جي للتحليل الاستراتيجي لمحفظه منتجات الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT)

بعد شرح المفاهيم المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي للشركة، سنحاول فيما يلي تقديم النهج الذي يجب أن تتبعه الشركة الجزائرية للتأمينات، باستخدام مصفوفة بي سي جي، من أجل تحليل محفظه مجالات أنشطتها الاستراتيجية.

1.3 تقديم الشركة الجزائرية لتأمينات النقل

تم إنشاء الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT) عام 1985 بموجب المرسوم رقم 82/85. في ذلك الوقت، تم تكليفها بممارسة فرع تأمينات النقل بشكل حصري.

تم تحويل الشركة الجزائرية لتأمينات النقل في عام 1989 إلى مؤسسة اقتصادية عامة (EPE) مرخص لها بتنفيذ جميع عمليات التأمين. منذ هذا التاريخ، واصلت الشركة التكيف مع السوق والمنافسة والانفتاح الذي اتسم به القطاع خلال هذه الفترة.

اعتبارًا من 1 جويلية 2011، أصبحت الشركة الجزائرية لتأمينات النقل، بموجب القانون 04-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المعدل والمتمم للأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995

والمتمعلق بالتأمينات، شركة تأمين الأضرار العامة، بعد فصل التأمين على الأشخاص عن التأمين على الأضرار. (www.caat.dz, 2020)

الشركة الجزائرية لتأمينات النقل تتقاسم سوق التأمينات مع عدد معين من شركات التأمين على الأضرار هي: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)، شركة تأمين المحروقات (CASH)، الشركة الجزائرية للتأمين (SAA)، الجزائرية للتأمينات (A2)، الشركة العالمية للتأمين و إعادة التأمين (CIAR)، اليانس للتأمينات (ALIANCE Assurances)، الشركة العامة للتأمين المتوسطية (GAM)، سلامة للتأمين الجزائرية (SALAMA Assurances)، تروست الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (TRUST Algérie)، أكسا الجزائرية لتأمينات الأضرار (AXA Algérie)، الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية (CNMA)، تعاضدية عمال التربية والثقافة (MATEC). (www.cna.dz, 2020).

2.3 تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية للشركة

لتجزئة أنشطة أي شركة تأمين، بغض النظر عن طبيعتها وتخصصها، يجب أخذ بعين الاعتبار ثلاثة معايير: نوعية الزبائن المعنيين (أفراد، مؤسسات... إلخ)، الوظائف التي يؤديها المنتج (التأمين على السيارات، التأمين على النقل، التأمين على السكن... إلخ)، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة لتلبية وظائف المنتج، وهنا يمكننا التحدث عن نوع التوزيع المستخدم (توزيع مباشر، التوزيع عن طريق الوسطاء التقليديون، التأمين البنكي، وجهاً لوجه، الإنترنت... إلخ) والدعم المادي المستعمل لتجسيد عمليات التأمين وإبرام العقود... إلخ.

في هذا المستوى من التحليل، يمكننا تحديد، في مجال التأمين على الأضرار، القطاعات الاستراتيجية التالية: التأمين على السيارات، التأمين الفلاحي، تأمين الحريق والأخطار المتنوعة، التأمين الصناعي، والتأمين على القروض... إلخ. ومع ذلك، لأسباب تتعلق بتوفر الإحصائيات بصورة شاملة، سوف نقسم نشاط الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) الى خمسة مجالات نشاط استراتيجية وهي: مجال رقم 01: تأمين السيارات (DAS 1)، مجال رقم 02: تأمين الحريق والأخطار المتنوعة (DAS 2)، مجال رقم 03: تأمين النقل (DAS 3)، مجال رقم 04: التأمين الفلاحي (DAS 4)، مجال رقم 05: تأمين القروض (DAS 5).

3.3 خصائص مصنوفة بي سي جي

يعتمد تطبيق مصنوفة بي سي جي على متغيرين: حصة الشركة في السوق ومعدل نمو السوق.

1.3.3 حصة الشركة في السوق

يمكننا حساب حصة سوق الشركة بالمعدل التالي:

$$(HELLER, 1989, p. 24) A = \frac{\text{رقم أعمال الشركة}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي للسوق}}$$

2.3.3 معدل نمو السوق

إنه متغير مستقل عن الشركة، ويعبر عن نمو حجم السوق. في الواقع، تشهد أنشطة النمو انخفاض في التكاليف وتسمح بإنشاء مزايا تنافسية مستدامة. (ORTEGA Laurence, 2016, p. 114)

4.3 تطبيق مصفوفة بي سي جي

يتم تقديم مصفوفة بي سي جي بواسطة جدول مربع مرسوم عن طريق وضع حصة السوق النسبية على محور الفواصل ومعدلات نمو السوق على محور الترتيب. يقسم محور الفواصل إلى قياسات من اليمين إلى اليسار، (من 0% إلى 100%)، حيث تبلغ القيمة الوسطية 50%. يتم بناء محور معدلات نمو السوق على مقياس متزايد من الأسفل إلى الأعلى، حيث ينتقل من 0% إلى 20% (أو أكثر)، حيث كانت القيمة الوسطية، عند ظهور النموذج 10%، أصبحت فيما بعد معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي. تسمح لنا القيمتين الوسطيتين ببناء أربعة خانات التي تستقبل مجالات النشاط الاستراتيجية تبعا لخصائص كل منها. يتم تمثيل وزن كل مجال في النشاط الكلي بدائرة أو مربع، وتتناسب مساحته مع إجمالي حجم الأعمال للشركة المعنية. (ORTEGA Laurence, 2016, p. 115) وتجدد الإشارة إلى أن دراستنا تتعلق بالسنة المالية 2019.

1.4.3 معدل نمو سوق التأمينات على الأضرار في الجزائر بين 2018 و 2019

جدول رقم 02: نمو سوق التأمينات على الأضرار بين 2018 - 2019

الوحدة: دج

نسبة نمو السوق	التغير	انتاج 2019	انتاج 2018	السنة مجال النشاط الاستراتيجي
0,30%	210 321 335	69 243 910 208	69 033 588 873	تأمين السيارات
10,35%	4 830 195 502	51 491 072 001	46 660 876 499	تأمين الحريق و الأخطار المتنوعة
4,97%	290 803 814	6 137 957 359	5 847 153 545	تأمين النقل
8,47%	209 551 304	2 683 527 098	2 473 975 794	التأمين الفلاحي
6,45%	138 956 903	2 292 337 780	2 153 380 877	تأمين القروض
4,50%	5 679 828 858	131 848 804 457	126 168 975 586	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بناء على معطيات الفصل الرابع 2019 لنشاط التأمين _ المجلس الوطني للتأمينات

(2019, CNA)

تتصدر تأمينات السيارات نشاط تأمين الأضرار في الجزائر، هذه التركيبة بقيت بدون تغيير منذ أعوام، حيث يعود ذلك بالدرجة الأولى الى الزامية هذا النوع من التأمين.

2.4.3 الحصة السوقية للشركة الجزائرية للتأمينات لسنة 2019

جدول رقم 03: الحصة السوقية للشركة الجزائرية لتأمينات النقل في 2019

الوحدة: دج

المساحة ب سم ²	النسبة من رقم الأعمال	الحصة السوقية	انتاج CAAT	الإنتاج الإجمالي للسوق	البيان مجال النشاط الاستراتيجي
5,0976	31,86%	%11,31	69 243 910 208	7 834 867 000	تأمين السيارات
9,6128	60,08%	%28,69	51 491 072 001	14 774 183 000	تأمين الحريق والأخطار المتنوعة
1,2592	7,87%	%31,52	6 137 957 359	1 934 784 000	تأمين النقل
0,008	0,05%	%0,41	2 683 527 098	11 112 000	التأمين الفلاحي
0,0224	0,14%	%1,49	2 292 337 780	34 164 000	تأمين القروض
16	100,00%	%18,65	131 848 804 457	24 589 110 000	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بناء على معطيات الفصل الرابع 2019 لنشاط التأمين _ المجلس

الوطني للتأمينات

(CNA، 2019)

تتقاسم الشركة الجزائرية لتأمينات النقل السوق مع عدد محدود من الشركات معظمها عمومية (الشركة الوطنية للتأمين SAA، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، شركة تأمين المحروقات CASH... الخ). ولديها حصة معتبرة من تأمينات النقل (30%) وهذا راجع الى كونها كانت مختصة في هذا القطاع في ظل الاقتصاد الموجه سابقا.

القيمة الإجمالية لمجالات النشاط الاستراتيجية يمكن تمثيلها بمربع 4x4 سم² وتقسّم كما يلي:

(MATHE, 1997, p. 165)

- تأمين السيارات: 16 x 31,86% = 5,0976 سم²

- تأمين الحريق و الأخطار المتنوعة: 16 x 60,08% = 9,6128 سم²

- تأمين النقل: 16 x 7,87% = 1,2592 سم²

- التأمين الفلاحي: 16 x 0,05% = 0,008 سم²

- تأمين القروض: 16 x 0,14% = 0,0224 سم²

نعتبر أن قيمة الوسيط لنسب النمو تتمثل في المتوسط الهندسي لمعدلات نمو الدخل الداخلي الخام.

جدول رقم 04: نمو الدخل الداخلي الخام

الوحدة: مليار دج

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019(ت)
الدخل الداخلي الخام	9968	11981	14572	16213	16651	17224	16674	17519	18574	20264	20204
نسبة النمو		20,19%	21,63%	11,26%	2,70%	3,45%	-3,19%	5,07%	6,02%	9,10%	-0,29%
		1,20	1,22	1,11	1,03	1,03	0,97	1,05	1,06	1,09	1,00

المصدر: من اعداد الباحث بناء على تقارير البنك العالمي: 2019-2009

(BM, 2019)

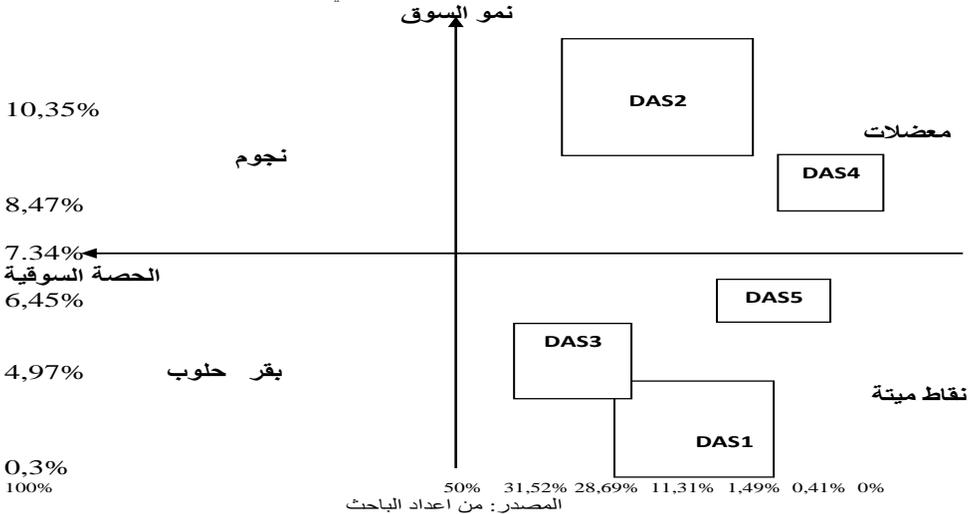
$$MG = n\sqrt{\prod(1 + ai)} - 1 ; \text{ ai :نسبة النمو للفترة } i$$

$$MG(2019 \text{ الى غاية } 2009) = \sqrt{(1,00)(1,09)(1,06)(1,05)(0,97)(1,03)(1,03)(1,11)(1,22)(1,20)} - 1 = 7,34\%$$

3.4.3 وضعية محفظة مجالات النشاط الاستراتيجية للشركة الجزائرية لتأمينات النقل على

نموذج بي سي جي

الشكل رقم 01: مجالات النشاط الاستراتيجية للشركة الجزائرية للتأمينات على نموذج بي سي جي
 DAS1: تأمين السيارات
 DAS2: تأمين الحريق و الأخطار المتنوعة
 DAS3: تأمين النقل
 DAS4: التأمين الفلاحي
 DAS5: تأمين القروض



4.4.3 نتائج المصفوفة

التحليل الاستراتيجي باستعمال نموذج بي سي جي يظهر أن الشركة الجزائرية لتأمينات النقل لها معضلتين هما: تأمين الحريق والأخطار المتنوعة (DAS2) والتأمين الفلاحي (DAS4) وثلاث نقاط مية هي: تأمين السيارات (DAS1)، تأمين النقل (DAS3) وتأمين القروض (DAS5). بعد الحصول على الوضعية الاستراتيجية لمجالات نشاط الشركة الجزائرية للتأمينات، يمكن للشركة استعمال المصفوفة لوضع اتجاهات استراتيجية، الشيء الذي نشرحه فيما بعد.

5.3 وضعية مجالات النشاط الاستراتيجية والمخاطرة

إذا أردنا إدخال المخاطرة في تحليلنا، فيمكننا استخدام مؤشر المخاطرة، وذلك بتشكيل مصفوفة تأخذ بعين الاعتبار معيارين: (MATHE, 1997, p. 144)

- معدل نمو السوق

- المخاطرة النسبية الذي يمكن تقديره ب المؤشر β ، حيث:

$$\beta = \frac{\text{التباين المزدوج (متغير المجال / متغير المؤسسة أو السوق)}}{\text{التباين لمتغير المؤسسة أو السوق}}$$

يمكن اعتماد عدة متغيرات: رقم الأعمال، النتيجة، معدلات النمو... الخ. في حالتنا، سنعتمد على معدل نمو رقم الأعمال. فيكون لدينا اذن:

1.5.3 معدل نمو رقم الأعمال لمجالات النشاط الاستراتيجية للشركة

جدول رقم 05: نمو رقم الأعمال لمجالات النشاط الاستراتيجية للشركة الجزائرية لتأمينات النقل

الوحدة: آلاف دج

المجال السنة	تأمين السيارات	تأمين الحريق والأخطار المتنوعة	تأمين النقل	التأمين الفلاحي	تأمين القروض
2013	7249700	9453337	1409004	0	1848
2014	7798577	10863202	1529331	0	1246
2015	7650782	12147911	1359919	0	1468
2016	7892566	12776689	1940290	0	6151
2017	7553422	14009685	1497884	0	67449
2018	7865183	14665422	1591690	3264	51
2019	7834867	14774183	1934784	11112	34164

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على تقارير النشاط للشركة الجزائرية للتأمينات (CNA, 2019-2013)

(2019)

نلاحظ أن الشركة حققت نسب نمو معتبرة في مجال تأمينات النقل خاصة، وكما نلاحظ كذلك محاولة الشركة دخول قطاعات أخرى كالتأمين الفلاحي بداية من سنة 2018.

2.5.3 معدل نمو رقم الأعمال لمجالات النشاط الاستراتيجية لسوق التأمينات

جدول رقم 06: نمو رقم الأعمال لمجالات النشاط الاستراتيجية لسوق التأمينات

الوحدة: آلاف دج

تأمين القروض		التأمين الفلاحي		تأمين النقل		تأمين الحريق والأخطار المتنوعة		تأمين السيارات		المجال السنة
4000		175800 0		574900 0		3703000 0		6107300 0		2013
3000	16,72 %	205200 0	11,43 %	640600 0	15,72 %	4285000 0	7,02 %	6536000 0		2014
3000	26,27 %	259100 0	11,77 %	565200 0	0,30 %	4272300 0	2,27 %	6684100 0		2015
50000	1566,67 %	225600 0	17,02 %	661400 0	3,56 %	4424200 0	2,52 %	6515800 0		2016
152000	204,00 %	162800 0	11,70 %	584000 0	7,55 %	4758400 0	0,17 %	6504700 0		2017
215338 1	1316,70 %	247397 6	0,12 %	584715 3	1,94 %	4666087 6	6,13 %	6903358 9		2018
229233 8	6,45 %	268352 7	4,97 %	613795 7	10,35 %	5149107 2	0,30 %	6924391 0		2019

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على تقارير نشاط التأمين و النقاط الظرفية 2013-2019

نسمي نسب نمو مجالات النشاط الاستراتيجية: X_i ، ونسب نمو سوق التأمينات: Y_i

نضع M_x : متوسط نسب نمو مجالات النشاط الاستراتيجية، و M_y : متوسط نسب نمو السوق.

نسبة النمو المتوسطة، يتم حسابها باستعمال المتوسط الهندسي.

$$M_x, DAS_1 = 6\sqrt{(1,08)(0,98)(1,03)(0,96)(1,04)(1,00)} - 1 = 1,42\%$$

$$M_x, DAS_2 = 6\sqrt{(1,15)(1,12)(1,05)(1,10)(1,05)(1,01)} - 1 = 7,90\%$$

$$M_x, DAS_3 = 6\sqrt{(1,09)(0,89)(1,43)(0,77)(1,06)(1,22)} - 1 = 5,53\%$$

$$M_x, DAS_5 = 6\sqrt{(0,67)(1,18)(4,19)(10,97)(0,01)(669,88)} - 1 = 149,88\%$$

$$M_y, DAS_1 = 6\sqrt{(1,07)(1,02)(0,97)(1,00)(1,06)(1,00)} - 1 = 1,94\%$$

$$M_y, DAS_2 = 6\sqrt{(1,16)(1,00)(1,04)(1,08)(0,98)(1,10)} - 1 = 5,83\%$$

$$My, DAS_3 = 6\sqrt{(1,11)(0,88)(1,17)(0,88)(1,00)(1,05)} - 1 = 0,91\%$$

$$My, DAS_5 = 6\sqrt{(0,75)(1,00)(16,67)(3,04)(14,17)(1,06)} - 1 = 188,02\%$$

3.5.3 تقدير المخاطرة β

لتقدير المخاطرة نقوم بالحسابات المتعلقة بمجالات النشاط الاستراتيجية (تأمين السيارات، تأمين الحريق والأخطار المتنوعة، تأمين النقل، تأمين القروض)، تجدر الإشارة الى انه لا يمكن لنا حساب المخاطرة المتعلقة بالتأمين الفلاحي بسبب ان الشركة الجزائرية بدأت بتسويقه في 2018 فقط.

بعد القيام بالحسابات الضرورية للحصول على معدلات المخاطرة بالنسبة لمجالات النشاط

الاستراتيجية، باستعمال العلاقة التالية: معدل المخاطرة: $\beta = \frac{cov(xi/yi)}{v(yi)}$ ، نتحصل على النتائج

التالية:

جدول رقم 07: معدلات النمو والمخاطرة

DAS1			DAS2			DAS3			DAS5		
البيان	Xi	Yi	البيان	Xi	Yi	البيان	Xi	Yi	البيان	Xi	Yi
2014	0,0757	0,0702	2014	0,1491	0,1572	2014	0,0854	0,1143	2014	0,3258-	0,25-
2015	0,019-	0,0227	2015	0,1183	0,003-	2015	0,1108-	0,1177-	2015	0,1782	0
2016	0,0316	0,0252	2016	0,0518	0,0356	2016	0,4268	0,1702	2016	3,1901	15,6667
2017	0,043-	0,0017	2017	0,0965	0,0755	2017	0,228-	0,117-	2017	9,9655	2,04
2018	0,0413	0,0613	2018	0,0468	0,0194	2018	0,0626	0,0012	2018	0,9992-	13,167
2019	0,0039	0,003	2019	0,0074	0,1035	2019	0,2156	0,0497	2019	668,8824	0,0645
المجموع	0,0827	0,1303	المجموع	0,4699	0,3494	المجموع	0,4516		المجموع	680,8912	30,6882
MG	0,0142	0,0194	MG	0,079	0,5416	MG	0,0553	0,0091	MG	1,4988	1,8802
VAR	0,0019	0,0014	VAR	0,0027	0,0045	VAR	0,054	0,0141	VAR	74049,097	53,2165
COV	0,001		COV	0,0009		COV	0,0251		COV	-676,4357	
β_1	0,6958		β_2	0,2099		β_3	1,7814		β_4	-12,711	

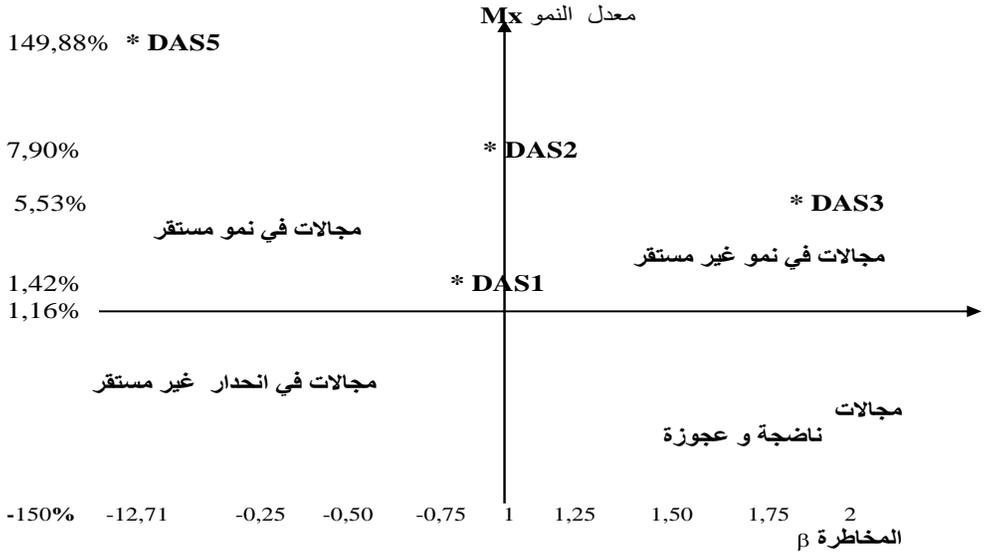
المصدر: من اعداد الباحث

الوسيط يمثل بالمعدل المتوسط للنمو، يمكن استخراجها بحساب المتوسط الهندسي لمتوسطات النمو مرجحة بخصه كل مجال نشاط استراتيجي من الرقم الأعمال الإجمالي للشركة الجزائرية للتأمينات.

$$\text{معدل النمو المتوسط} = 5\sqrt{(1,0045)(1,0475)(1,0044)(1,0004)(1,0021)} - 1 = 1,16\%$$

كما نأخذ متوسط معدل المخاطرة β يساوي 1 كوسيط. (MATHE, 1997, p. 144)

الشكل رقم 02: وضعية مجالات نشاط الشركة الجزائرية للتأمينات و المخاطرة



المصدر: من اعداد الباحث

4.5.3 تحليل النتائج

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نستنتج ما يلي:

- 60,08% من رقم الأعمال الشركة الجزائرية للتأمينات تحققه تأمينات الحريق والأخطار المتنوعة (DAS2)، وهو في نمو مستقر.
- تأمينات السيارات (DAS1) وتأمين القروض (DAS5) هي في نمو مستقر أقل مخاطرة.
- تأمين النقل (DAS3) في نمو غير مستقر وذو درجة مخاطرة عالية.

4. القرارات الاستراتيجية المقترحة لكل مجال نشاط استراتيجي

1.4 القرارات الاستراتيجية المقترحة

في الوقت الحالي، نظراً لهيكل محفظة الشركة الجزائرية لتأمينات النقل، من الضروري أن تقوم بما يلي:

- تطوير تأمين الحريق والأخطار المتنوعة الذي يعتبر معضلة بأقل مخاطرة.

- تشجيع التأمين الفلاحي بحذر لأنها تعتبر جديدة في هذا المجال.
- حماية حصص السوق من تأمين السيارات، تأمين النقل وتأمين القروض دون بذل الكثير من الجهد وبمزيد من الحذر.
- من أجل اخذ قرارات استراتيجية صائبة، أضحي من الضروري أن تقوم الشركة الجزائرية للتأمينات بتقدير التحولات المحتملة لمجالات النشاط في المستقبل.

2.4 التوجهات الاستراتيجية المقترحة

- بعد تطبيق نموذج بي سي جي لتحليل محفظة الشركة الجزائرية لتأمينات النقل، نقتراح عليها أخذ بعين الاعتبار النقاط التالية التي قد تكون موضوع توجهات استراتيجية.
- عدم التخلي عن أي من مجال من مجالات النشاط الاستراتيجية.
 - فيما يتعلق بالنقاط الميتة، سبتعين على الشركة تجزئتها إلى منتجات حتى تتمكن من تحليل كل منها على حدى. من خلال هذا التحليل، ستتمكن الشركة من اتخاذ قرارات للتخلي عن منتج من المنتجات والإبقاء على المنتجات الأخرى بعد إدخال ابتكارات تقنية وتجارية صغيرة من أجل إعادة إطلاق هذه المنتجات المروجة.
 - بعد التخلي عن المنتجات غير المروجة، يوصى بشدة أن تسعى الشركة لتصبح رائدة في السوق في مجال التأمين ويمكن أن تصبح واحدة من أولى شركات التأمين.
 - استراتيجية الرائد التي تسعى إليها الشركة الجزائرية للتأمينات تقتضي ما يلي:
 - التواجد في جميع مجالات النشاط الاستراتيجية، يجب أن يكون لها وجود وطني، وهي الميزة التي تتمتع بها الشركة الجزائرية للتأمينات.
 - يجب أن تكون مهيكلة حول فئات التأمين التالية: التأمينات على الأضرار الموجهة للأفراد والتأمينات على الأضرار الموجهة للمؤسسات.
 - يجب أن تحمي حصتها السوقية الحالية وتقوم بتوسيعها في المستقبل.
 - التركيز على الابتكارات التجارية التي يمكن أن تحدث فرقا بينها وبين شركات التأمين الأخرى.
 - التعاون مع شركات التأمين الأخرى لتوعية المستهلك الجزائري في مسائل التأمين بالتشاور مع المنظمات المهنية مثل: اتحاد شركات التأمين وإعادة التأمين (UAR) والمجلس الوطني للتأمين (CNA).

فيما يتعلق بالاستراتيجيات العامة التي اقترحها ميكايل بورتر، يُقترح على الشركة الجزائرية لتأمينات النقل أن تختار التميز، التي تقتضي تطوير خاصية نسبية يمكن أن تجلب الزبائن.

(DEMEURE, 2015, p. 59)

على الشركة الجزائرية للتأمينات اتباع سياسة موجهة نحو النمو. في الواقع يجب أن تقوم:

- بتكثيف علاقاتها مع الزبائن وتحسين جودة الخدمة.
- التنوع لإرضاء جميع الزبائن من خلال تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات.
- إدخال منتجات جديدة.

3.4 اقتراح مزيج تسويقي خاص بكل مجال نشاط استراتيجي

من أجل تنفيذ التوجهات الاستراتيجية المقترحة اعلاه، نقترح مزيج تسويقي مناسب لكل مجال نشاط استراتيجي.

جدول رقم 08: المزيج التسويقي لكل مجال نشاط استراتيجي للشركة الجزائرية لتأمينات النقل

المنهج	التوزيع	الاتصال	السعر	الوضعية الحالية	مجال النشاط الاستراتيجي
التركيز على المنتجات الأساسية	تشكيل شبكة توزيع وتكوين قوة البيع	التركيز على شهرة المنتج	سعر مرتفع	تميز ب: - ضعف المبيعات - انخفاض الأرباح - زبائن أوائل - منافسة محدودة - تدفقات نقدية سلبية	- تأمين الحريق والأخطار المتوقعة (DAS2) - التأمين الفلاحي (DAS4)
التجزئة و اختيار المنتجات المروجة	انتقائية	تخفيض مجهودات الاتصال	تطبيق أسعار مرتفعة نسبيا	هي في حالة تدهور وتتميز بما يلي: - أرباح صفرية أو منخفضة - انخفاض التدفقات النقدية - زبائن قنماء - تراجع المنافسة	- تأمين السيارات (DAS1) - تأمين النقل (DAS3) - تأمين القروض (DAS5)

المصدر: من اعداد الباحث

4.4 حدود نموذج بي سي جي

النموذج الذي طورته مجموعة بوسطن الاستشارية (بي سي جي)، له عدة مزايا. فمن ناحية، يسهل تحليل محفظة الأنشطة برمتها، ويجعل من الممكن التحقق مما إذا كان تدفق الأموال المتولدة عن أنشطة معينة يعوض عن الاحتياجات التي تخلفها أنشطة أخرى. من ناحية أخرى، يسمح بصياغة

الأهداف من حيث المحفظة والاستراتيجيات المرتبطة بها. (THIETART, 2009, p. 139) ومع ذلك، فإن هذا النهج به بعض نقاط الضعف، أولها صعوبة تصنيف الأنشطة إلى أربع فئات واستنباط وضعية كل منها. ويترتب على ذلك صعوبة وضع الاستراتيجيات المناسبة للتنفيذ، على سبيل المثال عندما يكون تأثير التجربة ضعيفاً، فإن المركز المهيمن في حصة السوق ليس له نفس المعنى أو نفس النتائج كما هو الحال عندما يكون للخبرة تأثير كبير على التكاليف.

القياس الذي تم إجراؤه على متغيري بي سي جي له قيمة أنية لا تسمح بأي رؤية ديناميكية، وهذا النموذج لا يتوافق مع كل الواقع ولكنه مناسب فقط لوضعية معينة.

(ORTEGA Laurence, 2016, p. 128)

5. الخاتمة

يعد التحليل الاستراتيجي لأي شركة خطوة أساسية ، ولهذا يجب أن يكون لدى الشركة الجزائرية رؤية استراتيجية ويجب أن تحدد مكانتها في السوق من أجل السماح لنفسها بالتطور . حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد الوضعية الاستراتيجية للشركة الجزائرية للتأمينات، وبالتالي التوصية بالاتجاهات الاستراتيجية.

لأسباب تتعلق بعدم توفر البيانات التي كان من الممكن أن تسمح لنا بأخذ جميع فئات المنتجات، قمنا بتجميعها في خمسة مجالات نشاط استراتيجية (تأمين السيارات (DAS1)، تأمين الحريق والأخطار المتنوعة (DAS2)، تأمين النقل (DAS3)، التأمين الفلاحي (DAS4) وتأمين القروض (DAS5). إن نشاط التأمين على الأضرار في السوق الجزائرية يتميز باحتكار القلة، حيث تتقاسم السوق مجموعة محدودة من الشركات تتعارف فيما بينها.

لقد مكنا تطبيق نموذج بي سي جي، باستخدام إحصائيات قطاع التأمينات 2013-2019، من الوصول إلى النتائج التالية:

تمتلك الشركة الجزائرية لتأمينات النقل محفظة تتميز بما يلي:

- معضلتين هما: تأمين الحريق والأخطار المتنوعة (DAS2) والتأمين الفلاحي (DAS4).
- ثلاث نقاط مية هي: تأمين السيارات (DAS1)، تأمين النقل (DAS3) وتأمين القروض (DAS5).

لقد مكنتنا النتائج التي تم الحصول عليها من اقتراح التوجهات الاستراتيجية التي يتعين على الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT) اتباعها، وكذا المزيج التسويقي الخاص بكل مجال نشاط استراتيجي. من أجل السماح بتنفيذ هذه التوجهات، يوصى بأن تتخذ الشركة بعض التدابير المصاحبة مثل: استخدام محاسبة التكاليف، قياس أداء الموارد البشرية، تحديد وتحليل وتصحيح الفروقات، تحسين الاستقبال، التنبؤ بالأخطار، تكثيف دراسات السوق، التركيز على الاتصالات التجارية، تكثيف العلاقات الشخصية، مساعدة الزبائن، توسيع نظام المكافآت، التعامل مع المتدخلين الآخرين في سوق التأمينات وتعزيز التعاون مع الجامعة.

6. قائمة المراجع

- BM. (2019). *Taux de croissance dans le monde 2009-2019*.
- Charles, M. A. (1990). *Diagnostic stratégique*. France: Vuibert.
- CNA. (2019). *Notes de conjonctures de l'activité des assurances*. Alger: Conseils National des Assurance.
- DEMEURE, C. (2015). *Aide-Mémoire* (éd. 7ème édition). Paris: Dunod.
- FRERY.F, B. J. (1993). *Le management stratégique de l'innovation*. France: Dalloz.
- HELLER, J. P. (1989). *Politique commerciale*. France: Vuibert.
- INGHAM, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. Bruxelles: De Boeck.
- MATHE, O. B. (1997). *Analyse stratégique*. France: ECONOMICA.
- MINTZBERG, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Dunod.
- ORTEGA Laurence, a. (2016). *STRATEGOR*. Paris: 7 ème édition, Dunod.
- SADEK Toufik, E. (2021, juin 1). Le marché de l'assurance, une alternative de financement des Startups et des PME en Algérie. *Journal d'études en économie et Management*, p. 790.
- THIETART, R. A. (2009). *La stratégie d'entreprise*. Paris, DUNOD.
- www.caat.dz. (2020, 12 25). www.caat.dz. Consulté le 12 25, 2020, sur www.caat.dz.
- www.cna.dz. (2020, 12 25). [cna.dz](http://www.cna.dz). Consulté le 12 25, 2020, sur www.cna.dz.