

أدوات التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق: حالة ملبنة إيدوغ عنابة LEA

وفاء بوقفة ود. كمال رواينية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة باجي مختار - عنابة

ملخص

تعد أدوات التحليل الاستراتيجي من منحنيات ومصفوفات ونماذج ابداعا من صنع الباحثين في علم الإدارة الإستراتيجية، إذ تستمد قوتها من قدرتها على تصوير حالة المؤسسة بطريقة مبسطة انطلاقا من كم هائل من المعلومات. إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو إخراج هذه الأدوات من طابعها النظري إلى أرض الواقع، ومحاولة إدماجها بقوة في المؤسسة الجزائرية من خلال إسقاطها على ملبنة إيدوغ (عنابة). لقد توصلنا إلى أن بعدها الاستراتيجي التحليلي يساعد على اتخاذ القرارات فيما يخص الاستراتيجية الواجب إتباعها بأكثر ثقة، وإلى أنها تمثل أحسن طرق الاتصال بين الأقسام وتخزين المعلومات في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تجزئة استراتيجية، منحني الخبرة، دورة حياة المنتج، سلسلة القيمة، نموذج بورتر للمنافسة، مصفوفة BCG، تحليل SWOT.

*Les outils d'analyse stratégique entre la théorie et la pratique :
Cas de la Laiterie Edough Annaba LEA*

Résumé

Les outils d'analyse stratégique sont considérés comme une invention des chercheurs en matière de management stratégique. Leur force, par le biais des courbes, des matrices et des modèles est concrétisée dans leur pouvoir de schématiser l'état général de l'entreprise à partir d'une grande quantité d'information. L'objectif principal de cette étude est d'expliquer comment utiliser pratiquement ces outils théoriques dans l'entreprise algérienne à travers le cas de la Laiterie Edough (Annaba). Nous avons réalisé, outre leur portée stratégique analytique qui aide à la prise de décision, que ces outils sont les meilleurs moyens de transfert et de stockage d'informations dans l'entreprise.

Mots-clés: Segmentation stratégique, courbe d'expérience, cycle de vie du produit, chaine de valeur, modèle concurrentiel de Porter, matrice BCG, analyse SWOT.

*The strategic analysis tools between theory and practice:
Case Dairy of Edough Annaba*

Abstract

The strategic analysis tools are an invention researchers in terms of strategic management. The strength of curves, matrices and models is concretized in their power to schematize the general state of the enterprise from a huge quantity of information to make a final decision-making. The aim of this study is to explain how to make these theoretical tools practical in the Algerian enterprise. Taking the Dairy of Edough Annaba as an example, we realized that despite their strategic and analytic approach which helps for the decision-making, these tools are means of transfer and data storage device in the enterprise.

Key words: Strategic segmentation, experience curve, product life-cycle, value chain, porter's five forces analysis, BCG matrix, SWOT analysis.

مقدمة

تنشط المؤسسة في بيئة يسودها عدم الاستقرار والتغير المستمر في المعطيات الخارجية وحتى الداخلية. لذلك فهي في حاجة إلى نظام لرصد البيئة الخارجية ومعرفة كل طارئ أو جديد، تحليله والتعرف على الفرص المتاحة أمامها والتهديدات الممكنة، والقيام بالتحليل الداخلي لمواردها وكفاءاتها من أجل تحديد نقاط القوة التي تمكنها من اقتناص الفرص ونقادي التهديدات، ونقاط الضعف التي يجب أن تعالجها وتخفيها عن منافسيها. وتعرف هذه العملية بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتمد على أدوات من منحنيات، مصفوفات ونماذج تجعل هذه العملية أكثر آلية.

أما نظريا، فرغم تعدد أدوات التحليل الاستراتيجي في كتب الاستراتيجية والإدارة إلا أنها لاقت انتقادات لاذعة، لكن هذا لا يلغي فعاليتها عند حسن تكييفها مع الحالة المدروسة؛ فكون منحني الخبرة لا يتلاءم مع حالة الصناعات المعتمدة على التميز، والموضة، والابتكار وغيرها لا يلغي فعاليته في مجالات أخرى كثيرة تعتمد على الإنتاج بالحجم، والهيمنة بالتكاليف، وذات الحساسية العالية للسعر.

في الواقع ومن خلال بعض الاتصالات مع عدة مؤسسات جزائرية تمت ملاحظة أن هناك شبه لا وعي بهذا الجانب من طرف غالبية المؤسسات. كما أن هناك من يمارس مبادئ التحليل الاستراتيجي بطريقة غير مباشرة وبعيدة كل البعد عن المنهجية الأكاديمية الصحيحة، مما يعكس سلبي على الأداء العام للمؤسسة الجزائرية خصوصا بعد فتح السوق للمنتجات العالمية وسوق الاستثمار للمستثمرين الأجانب، وأدائها التسويقي كونه الوسيط بين التغير والتكيف البيئي؛ فهو بمثابة الآلية التي تمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

على ضوء ما سبق ذكره تم القيام بدراسة تحليلية لمبلنة يدوغ عنابة وتطبيق أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي عليها لإظهار مدى التغيير الذي يمكن أن تحدثه كل أداة في طريقة عرض المعلومات عن حالة المؤسسة الداخلية والخارجية أو الاثنين معا. وبهذا تكون الإشكالية المطروحة هي: كيف يمكن إدماج أدوات التحليل

الإستراتيجي النظرية في واقع المؤسسة الجزائرية؟

الإطار المنهجي للدراسة:

فرضية الدراسة: تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن أدوات التحليل الاستراتيجي تمكن من رسم صورة لحالة المؤسسة بطريقة مبسطة انطلاقا من كم هائل من المعلومات مما يساعد على أخذ القرارات بأكثر عقلانية.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كون أدوات التحليل الاستراتيجي تحظى بكم وافر من الأبحاث النظرية منذ الستينيات والدليل على ذلك عددها الكبير في كتب الإستراتيجية، لكن من خلال هذه الدراسة تم إسقاطها على مؤسسة عمومية جزائرية لمحو التباعد الموجود في أذهان المسيرين بين النظرية والتطبيق.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لإظهار فعالية أدوات التحليل الإستراتيجي في رسم حالة المؤسسة وتوضيح الرؤية أمام صانعي القرارات فيها إذا ما تم استعمالها بطريقة سليمة سواء داخليا أو خارجيا، كما ترمي لفتح شهية المؤسسات الجزائرية للخوض في هذه الممارسة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهجين:

- المنهج الوصفي التحليلي: الذي تم من خلاله جمع المعلومات الثانوية من خلال البحث المكتبي في أدبيات التحليل الاستراتيجي، وكذلك تصفح عدة مواقع رسمية للإنترنت.

- منهج دراسة الحالة: الذي تم من خلاله جمع المعلومات الأولية من المؤسسة محل الدراسة من خلال معالجة الوثائق الداخلية للمؤسسة، والاعتماد على أسلوب الملاحظة، أين تم إجراء تريبص تطبيقي والعديد من المقابلات مع إدارات المؤسسة.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تناولت الدراسة على وجه الخصوص ملبنة إيدوغ عنابة، لكن حدودها تمتد إلى توضيح بعض المعطيات عن مناخ الاستثمار في الجزائر ككل عند تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الثلاثي الأول من سنة 2015، إذ أخذت مجالاً زمنياً قارب الثلاثة أشهر ونصف بين جمع المعلومات من المؤسسة وتحليلها.

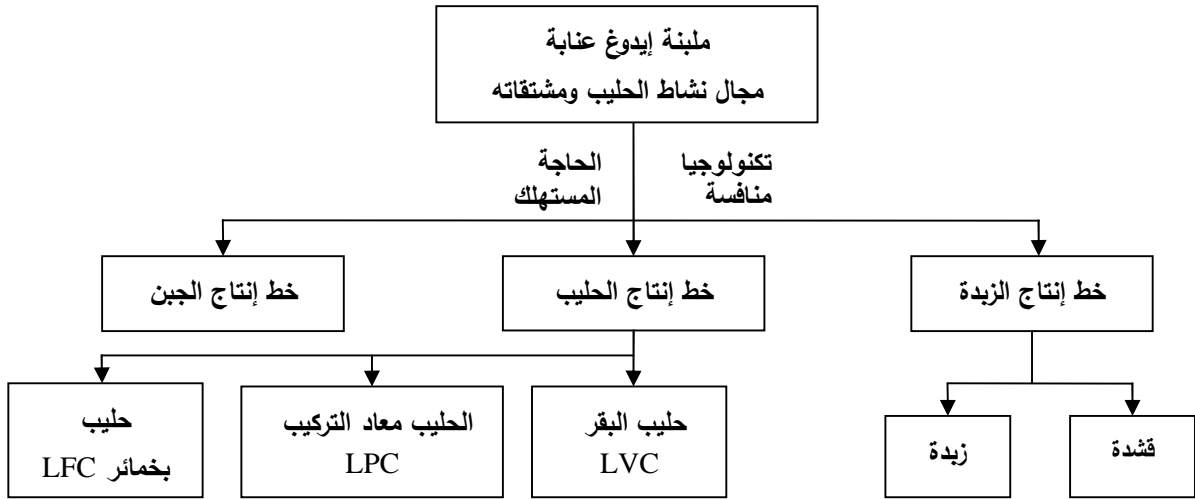
وحدة الدراسة: ملبنة إيدوغ عنابة الجزائر (LEA) هي شركة إنتاج وتجارة الحليب ومشتقاته، وهي شركة ذات أسهم (SPA)، ذات طابع عمومي رأس مالها الاجتماعي يقدر بـ 859 600 000.00 دينار جزائري راجع بصفة كلية 100% لمجمع الحليب ومشتقاته GIPLAIT. مهمتها صناعة وتجارة الحليب ومشتقاته في إطار البرنامج الوطني لإنتاج الحليب وجمع حليب البقر⁽²⁾. تأسست الملينة سنة 1975 تحت شعار L'ONALAIT وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 99375 مليون لتر من الحليب مقسمة كالتالي: 90750 مليون لتر أو ما يوافق 91.32% من الإنتاج الكلي موجهة لإنتاج الحليب المبستر المعاد التركيب وما يعادل 8625 مليون لتر أي 8.68% لإنتاج باقي مشتقات الحليب، أما فيما يخص حليب البقر الطازج فتم جمع 28 مليون لتر خلال سنة 2014. توظف المؤسسة 249 عاملاً، وحققت رقم أعمال يعادل 2.55 مليار دينار جزائري بقيمة مضافة تقدر بـ 0.49 مليار دينار جزائري، وفائض خام للاستغلال يقدر بـ 0.253 مليار دينار جزائري⁽³⁾.

تم تقسيم الدراسة إلى أربع مراحل أساسية لإعداد الاستراتيجية في المؤسسة مع تسليط الضوء على أهم الأدوات المستعملة في كل مرحلة من خلال إعطاء لمحة عن الجانب النظري لكل أداة ثم محاولة إسقاطها على المؤسسة محل الدراسة لإبراز الجدوى من تطبيقها على أرض الواقع.

1- التجزئة الاستراتيجية لمبنة إيدوغ: تعتبر التجزئة الإستراتيجية أول خطوة في التحليل الاستراتيجي، ظهر مفهومها في الخمسينيات من طرف Wendell Smith⁽⁴⁾. وتتمثل في تقسيم المؤسسة لنشاطها إلى مجالات نشاط استراتيجي (DAS)⁽⁵⁾. متجانسة فيما بينها ومختلفة عن بعضها البعض، فمجال النشاط الاستراتيجي هو وحدة التحليل التي يعتمد عليها التفكير الإستراتيجي⁽⁶⁾.

إن السبب الأساسي للتجزئة هو من منطلق عدم وضع كل البيض في سلة واحدة، أي مبدأ الحيطة والحذر، كذلك الحصول على أجزاء من النشاط يسهل الإلمام بها والتعامل معها. بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فهي تنشط في مجال صناعة المواد الغذائية بشكل عام وتخصصها هو مجال الحليب ومشتقاته. كما تم ملاحظة وجود ثلاث ورشات عمل منفصل بعضها عن بعض. وعليه يمكن الاستفادة من تقنية التجزئة على مستوى مجال النشاط نفسه كما هو مبين فيما يأتي⁽⁷⁾:

الشكل رقم (01): التجزئة الاستراتيجية لنشاط ملبنة إيدوغ-عنابة-



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة وملاحظة ورشات العمل.

يمثل الشكل أعلاه صورة مفصلة عن نشاط ملبنة إيدوغ عنابة الذي ينقسم إلى ثلاثة خطوط إنتاج، هي على التوالي: خط إنتاج الجبن، وخط إنتاج الزبدة (زبدة وقشدة) وخط إنتاج الحليب (حليب معاد التركيب، وحليب بخمائر وحليب البقر).

نتيجة التجزئة الاستراتيجية لملبنة إيدوغ: من الجانب الإستراتيجي تستفيد المؤسسة من خلال تجزئة نشاطها باكتساب فرص لخلق أو تطوير نشاطات جديدة، ومعرفة أولوية تطوير أو ترك مجالات النشاط الحالية، والاستعمال الأمثل للموارد وتوجيه استثمارات المؤسسة⁽⁸⁾. كذلك التحديد وبدقة لعوامل النجاح المفتاحية ومعرفة المكانة الإستراتيجية للمهن⁽⁹⁾. فالتجزئة الاستراتيجية للملبنة تؤدي إلى سهولة تحديد الأهداف وحساب نسبة تحقيقها أي تحقيق الفعالية، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة من خلال حسن تسيير الموارد وتوجيه التدفقات المالية والمجهودات حسب حاجة وأهمية كل نشاط على حدة وبالتالي تحقيق الأداء العام للمؤسسة. كما تعتبر التجزئة الاستراتيجية للملبنة قاعدة ترتكز عليها باقي مراحل التحليل الاستراتيجي. والهدف الأساسي من ذلك هو دقة التحليل وعمقه، وسهولة حساب بعض المعايير وإمكانية اتخاذ قرار جزئي وخصوصا أن المؤسسة تعتمد على علامات مختلفة لتشكيلاتها بدلا من اسم المؤسسة ككل لكي لا يؤثر أي نشاط على الآخر.

2- التحليل الداخلي لملبنة إيدوغ وأدواته: على المستوى الداخلي يجب على المؤسسة تحليل مواردها وكفاءتها.

1-2- تحليل موارد ملبنة إيدوغ: تتمثل الموارد في القدرات المفتاحية الموجودة لدى المؤسسة استثناء عن غيرها⁽¹⁰⁾. يمكن تقسيم موارد ملبنة إيدوغ إلى:

أ- الموارد غير المنظورة لملبنة إيدوغ: وتتمثل في:

- العلامة: تتمتع الملبنة بصورة علامة جيدة لدى المستهلك وخصوصا العنابي. فتسمية إيدوغ ترجع إلى بحيرة على بعد 27 كم غرب الولاية، وكذلك على الجبال الموجودة في الولاية، وهي التي ترمز للأصالة وتاريخ المنطقة. لذلك تلقى صدى كبيرا عند المستهلك العنابي وفي الشرق الجزائري.

- الخبرة في المجال: إن خبرة 40 سنة في المجال تكسب ملبنة إيدوغ مهارات خاصة في هذا المجال.

- المعلومات: تمتلك المؤسسة شبكة خاصة من الموزعين في الشرق الجزائري مما يجعلها على علم دائم بأحوال السوق كون موزعيها مصدرا موثوقا منه للمعلومات.

ب- الموارد المنظورة لملمبة إيدوغ: وتتمثل في:

أ- البنى التحتية والممتلكات:

تتمتع الملمبة بمساحة كبيرة تبلغ 6.8 هكتار منها 1.3 هكتار مبنية، مما يسمح بحركية جيدة عند المبادلات داخل المؤسسة.

- غرف تبريد بطاقة استيعاب تعادل 972م³.

- مخازن مواد أولية بطاقة استيعاب 12000م³.

- 06 سكنات وظيفية داخل المؤسسة.

- آلات ومعدات وتجهيزات ذات طاقة إنتاجية عالية في مختلف الورشات تقدر بـ 102652000 لترا سنويا للحليب ومشتقاته.

ب- الموارد البشرية: توظف المؤسسة 249 عاملا منها 54 إطارا (21.69%) و82 تقنيا (32.93%) و113 عاملا (45.38%) وهو توزيع جد معتدل بالنسبة لهذا النوع من الصناعة.

2-2- تحليل كفاءات تسخير الموارد:

يقصد بالكفاءة إتقان طرق العمل أو التوظيف الرشيد للموارد لتعظيم المنفعة منها، فلا معنى لوجود مورد دون وجود الكفاءة اللازمة لتسييره. كما أن الكفاءة يمكن أن تكون:

- من المؤسسة: إتقان طرق الرقابة، والتجديد، وإدارة الجودة. فمن هذه الجهة تتمتع ملمبة إيدوغ بخبرة طويلة المدى في المجال تمكنها من إتقان طرق التسيير والإدارة والارتقاء إلى كفاءة الأداء.

- من الأشخاص: أي الكفاءات والمهارات وهو ما تعكسه نسبة اليد العاملة المؤهلة التي تبلغ 21.69%.

من أشهر الأدوات المستعملة في التحليل الداخلي نذكر:

أولا: منحنى الخبرة أو التجربة لملمبة إيدوغ:

ترجع بدايات منحنى الخبرة إلى الثلاثينيات في قطاع صناعة الطيران والسفن في الحرب العالمية الثانية، وكانت الملاحظة كالأتي: زمن تركيب الوحدة الواحدة ينخفض بانتظام عند إنتاج كمية معينة⁽¹¹⁾. أن المؤسسات التي تنتج بالحجم الكبير تستفيد من انخفاض التكاليف بفعل اقتصاديات الحجم⁽¹²⁾. إن سبب استعمال منحنى الخبرة في التحليل الاستراتيجي يكمن في إمكانية تحديد ميل منحنى الخبرة الذي تحتاجه المؤسسة للبقاء في السوق بالنسبة لمنافسيها ومدى قدرتها على التحكم في تكاليفها، بصيغة أخرى تحديد كمية الإنتاج التي تسمح للمؤسسة بالاستفادة من أثر الخبرة. وفي الحالة المدروسة يعد أداة فعالة كون أغلب منتجات المؤسسة تعتمد على السعر كميزة تنافسية، عكس الصناعات المعتمدة على التميز والتجديد التكنولوجي حيث يكون منحنى الخبرة لا معنى له باعتباره أداة للتحليل الاستراتيجي.

من خلال الملاحظات الميدانية، تتمتع ملمبة إيدوغ بخبرة عالية في الميدان ناتجة عن: أثر التعلم، والتكرار وتحسين الخبرة الشخصية للعمال، وأثر اقتصاديات الحجم كما سبق ذكره في تحليل موارد المؤسسة. تعرف كمية إنتاج مختلف المنتجات تطورا ملحوظا. وهذا ما يعكسه تطور كمية المبيعات في العشر سنوات الأخيرة، فبالنسبة لجبن الكاممبير فقد تم بيع 404021 علبه سنة 2005 مقابل 554171 علبه في 2014، أي زيادة بـ 37.16%،

وبلغت نسبة الزيادة في الحليب بخمائر 53.44%. أما بالنسبة لحليب البقر فالكمية تعرف انفجارا بنسبة 3221.56%. أما التفاوت بين نسب الزيادة في قيمة المبيعات وكميتها فراجع لزيادة الأسعار بالنسبة لمشتقات الحليب. أما الحليب المبستر في أكياس فسعره ثابت، لذلك تكون نسبة الزيادة نفسها في القيمة والكمية إذ تعادل 35%. يؤدي هذا الارتفاع في كمية الإنتاج إلى التفكير أن المؤسسة تستفيد من أثر الخبرة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): تطور مبيعات منتجات ملبنة إيدوغ بالكمية والقيمة

(القيمة: مليون دينار جزائري للقيمة. الكمية: وحدات منتجة).

| نوعية النشاط السنة | حليب مبستر معاد التركيب | | الحليب بخمائر | | حليب البقر | | جبن الكاممبير | |
|-----------------------|-------------------------|----------|---------------|---------|------------|----------|---------------|--------|
| | القيمة | الكمية | القيمة | الكمية | القيمة | الكمية | القيمة | الكمية |
| 2005 | 1098.45 | 47041400 | 14.47 | 578969 | 20.47 | 773786 | 35.71 | 404021 |
| 2006 | 1145.68 | 49065524 | 8.44 | 337600 | 12.13 | 457735 | 10.33 | 116289 |
| 2007 | 1231.94 | 52713867 | 3.17 | 127047 | 15.62 | 550526 | 28.61 | 309653 |
| 2008 | 1638.52 | 70068783 | 5.83 | 233654 | 17.42 | 546283 | 25.22 | 214981 |
| 2009 | 1434.68 | 61808123 | 9.71 | 379199 | 21.42 | 620323 | 38.83 | 338472 |
| 2010 | 1380.03 | 59540964 | 6.89 | 269186 | 16.23 | 451502 | 22.54 | 196061 |
| 2011 | 1665.09 | 71191575 | 11.39 | 4547005 | 43.61 | 1237524 | 42.06 | 362698 |
| 2012 | 1678.47 | 71808131 | 15.75 | 602295 | 123.21 | 3408024 | 50 | 387692 |
| 2013 | 1754.89 | 75080388 | 15.49 | 594050 | 78.72 | 2238116 | 54.91 | 446103 |
| 2014 | 1483.44 | 63502800 | 25.85 | 888384 | 858.27 | 25701830 | 73.13 | 554171 |
| نسبة الزيادة % | 35 | 35 | 78.64 | 53.44 | 4092.81 | 3221.56 | 104.78 | 37.16 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة (إدارة المبيعات).

من المعروف أن هناك انخفاضا في تكاليف الإنتاج الودوية بحوالي 20% كلما تضاعف الإنتاج المتراكم⁽¹³⁾. فمنحنى الخبرة أو التجربة هو التمثيل البياني لهذا التراجع⁽¹⁴⁾. كما أن هذا الانخفاض في التكلفة الودوية ملاحظ بعد إلغاء أثر التضخم⁽¹⁵⁾. والجدول الموالي يوضح تغير التكلفة الودوية لجبن الكاممبير حسب الكمية المنتجة شهريا للسداسي الأول من سنة 2014:

الجدول رقم (02): تغير التكلفة الودوية لجبن الكاممبير حسب الكمية المنتجة

| الشهر | جانفي 2014 | فيفري 2014 | مارس 2014 | أفريل 2014 | ماي 2014 | جوان 2014 |
|------------------|------------|------------|-----------|------------|----------|-----------|
| الإنتاج المتراكم | 54940 | 65900 | 26830 | 67700 | 56600 | 20000 |
| التكلفة الودوية | 117.76 | 101.50 | 133.68 | 101.31 | 108.70 | 133.71 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة (قسم المحاسبة التحليلية).

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة تناقص في التكلفة الودوية لجبن الكاممبير كلما زاد حجم الإنتاج. وهذا راجع إلى أن زيادة الكمية المنتجة تنتج عنها زيادة في التكاليف المتغيرة، مع بقاء التكاليف الثابتة على حالها. عند انخفاض التكلفة الودوية يمكن للمؤسسة أن تتبّع أحد المسارين:

- المحافظة على مستوى أسعارها الحالية وبالتالي الحصول على هامش ربح كبير.
- تخفض السعر مع المحافظة على هامش ربحها وبالتالي تقضي على منافسيها الأقل كفاءة وتزيد حصتها السوقية خصوصا أن الطلب على مشتقات الحليب ذو مرونة عالية للسعر.

نتيجة استعمال منحنى الخبرة أداة للتحليل الاستراتيجي لملمبة إيدوغ عنابة:

إستراتيجيا، المؤسسة التي ترغب في تحسين مكانتها في السوق وتطوير وضعيتها مطالبة برفع ميل منحنى تجربتها أكثر من منافسيها⁽¹⁶⁾. لذلك فلملمبة إيدوغ مطالبة بزيادة إنتاجها والاستفادة من أثر الخبرة مع التركيز على اليقظة التكنولوجية. أما المجالات التي لا تحقق فيها خبرة فإمامها خياران: إما الانسحاب أو التركيز على التكنولوجيا والتميز.

ثانيا منحنى دورة الحياة: يرتكز مفهوم دورة الحياة على أن المنتج يطرح في السوق بقدر كبير من النجاح ثم يتغير الإقبال عليه بمرور الزمن، ومع هذا التغيير يدخل المنتج أطوار النمو، والنضج والتشبع⁽¹⁷⁾. مفهوم دورة الحياة يعتبر الطلب عاملا أساسيا في هيكل السوق وتطور المنافسة⁽¹⁸⁾.

إن السبب الأساسي من استعمال منحنى دورة الحياة في التحليل الاستراتيجي هو تحديد درجة ملائمة الأداء في مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين، في لحظة معينة، فبمعرفة المرحلة التي تمر بها منتجاتها في دورة حياة تستطيع لملمبة إيدوغ أن تكيف قراراتها الاستراتيجية ومتطلبات تلك المرحلة.

يعد الحليب من السلع الأساسية، لذلك فإن مفهوم دورة الحياة كأداة للتحليل الاستراتيجي ليس له دلالة كبيرة كون منحنى دورة حياة الحليب إيدوغ مستقرا نسبيا في مرحلة النضج وحتى إن لوحظ نمو في السنوات السابقة فهو يرتبط عموما بالنمو الديمغرافي. أما بالنسبة لمشتقات الحليب فنلاحظ:

- الحليب بخمائر: يعرف دورة حياة مندبذبة لغاية سنة 2012 وهذا راجع للمنافسة القوية التي تؤثر على الطلب عليه (صومام، حضنة..). مؤخرا تبذل المؤسسة قصارى جهدها لإعادة بعثه من جديد لمرحلة النمو من خلال إدخال تقنية التعبئة في قارورات التي لاقت استحسانا من طرف المستهلك، وذلك ما تعكسه زيادة المبيعات سنة 2014.

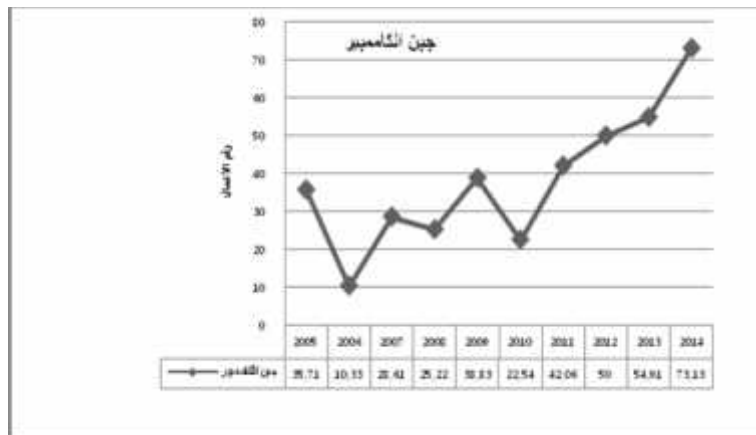
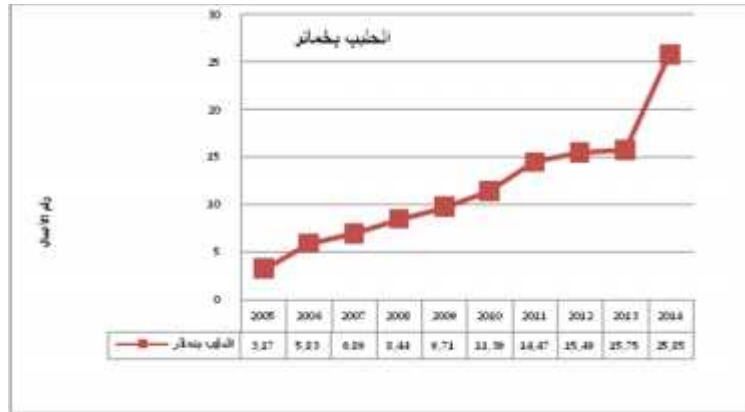
- حليب البقر: تشهد مبيعاته قفزة نوعية، فهو في مرحلة النمو ويقوة، إذ تسعى المؤسسة ومن خلال شبكتها التوزيعية إلى تحسيس المستهلك بمزايا هذه المادة. كما تحاول فرض سعرها النهائي على الموزعين ليقارب سعر الحليب المبستر في أكياس، مما شجع على استهلاكه كبديل.

- جبن الكامبير: دخل هذا الأخير مرحلة النمو منذ خمس سنوات. وهذا راجع إلى دخول هذا النوع من الأجبان بقوة في العادات الاستهلاكية للجزائريين.

والشكل الموالي يوضح منحنيات دورات الحياة لأشهر منتجات الملمبة محل الدراسة:

الشكل رقم (02): منحنيات دورة حياة أشهر منتجات لملمبة إيدوغ للفترة 2005-2014





المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات داخلية للمؤسسة وبرنامج Excel.

نتيجة استعمال منحنى دورة حياة المنتج كأداة للتحليل الاستراتيجي لملمبة إيدوغ عنابة: إن الدور الأساسي لهذه الأداة هو تذكير المسيرين بأنه لا توجد منتجات خالدة، لذلك على لملمبة إيدوغ أن تكون يقظة في توظيف إيراداتها، فمن منظور دورة الحياة يجب أن تكون حافظة منتجاتها متوازنة، أي تضمن تعويض المنتجات التي تصل مرحلة الزوال بأخرى تتماشى ورغبات الزبائن⁽¹⁹⁾. عند معرفة المرحلة التي يمر بها المنتج تتمكن المؤسسة من معرفة ما الإستراتيجية الواجب اتباعها لتقليص مرحلة الانطلاق، والإسراع وتمديد مرحلة النمو، والتمديد لأقصى حد لمرحلة النضج والتأخير في مرحلة الزوال. فكل مرحلة لها خصوصياتها ومعايير النجاح التي تميزها عن غيرها.

ثالثاً: سلسلة القيمة لـ **M. PORTER**: داخليا أثرى مايكل بورتر M. Porter من خلال كتابه الميزة التنافسية 1986 عالم التحليل الإستراتيجي بنموذجه المعروف سلسلة القيمة، الذي يصف مختلف المراحل التي تحدد قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية وذلك بطرحها عرضاً ذا قيمة لدى زبائنها⁽²⁰⁾. وبصيغة أخرى لإبراز مدى تحكمها في عوامل النجاح المفتاحية FCS المتعلقة بالطلب مقارنة بالمنافسين⁽²¹⁾.

يرجع سبب استعمال هذا النموذج إلى وصفه الدقيق لمختلف مراحل خلق القيمة من طرف المؤسسة لزبائنها، وتحديد مواطن التميز والضعف بطريقة واضحة. فالهدف الأساسي لكل مؤسسة هو أن تكون القيمة الناتجة عن كل نشاط تفوق تكاليفه التي تتحملها⁽²²⁾.

عمد M. Porter في نموذج هذا إلى تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعتين: أنشطة رئيسية وأنشطة مساندة. كما هو مبين في الشكل الموالي الذي يوضح شكل سلسلة القيمة لملمبة إيدوغ.

الشكل رقم (03): سلسلة القيمة لملمبة إيدوغ



المصدر: الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة و Johan Bouglet, Stratégie d'entreprise, 1^{ère} édition, édition Galino, Paris, 2010, Page 50

أ- الأنشطة الرئيسية لملمبة إيدوغ: تمكن المؤسسة من عرض المنتجات أو الخدمات⁽²³⁾. وتتمثل الأنشطة الرئيسية لملمبة إيدوغ في:

- وظيفة التمويل أو الإمداد الداخلي "تحو المنبع": يتمثل في سيرورة الحصول على الموارد (مواد أولية، وماكينات، وأدوات...) والتي تسمح بطرح العرض من منتجات أو خدمات، تخلق القيمة في هذا المستوى عن طريق حسن اختيار هذه الموارد، والممومنين وقوة التفاوض معهم.

يعتبر هامش حرية الملمبة في اختيار ممومنيها ضئيلا جدا كونها مؤسسة عمومية كما يشارك "ONIL Office National Interprofessionnel du Lait" في قرار اختيار الممومنين، كما تتعامل لملمبة إيدوغ مع عدة ممومنين نذكر منهم:

*قطع غيار: PREPAC مؤسسة عمومية والمموم الوحيد.

*بودرة الحليب والمادة الدسمة السائلة الحيوانية MGLA: MILK-TRADE من نفس المجمع GIPLAIT.

*تجهيزات وآلات: MERLIN GERIN ATLAS COPCO WESTFALIA ALFA-LAVAL ...PEUGEOT

*أكياس الحليب: Sofiplast وهي مؤسسة عمومية والمموم الوحيد في هذا المجال.

*غلاف جبن الكاممير الداخلي: Chirifi مقرها في تيزي وزو وهي مؤسسة خاصة، بالإضافة إلى مؤسسة Algeria emballage الجديدة في المجال.

*علبة الزبدة: BENHILL في البلدية، و Polymat :

*بالإضافة إلى موردي حليب البقر الذي يبلغ عددهم 60 للحليب وما يقارب من 4000 .

- **وظيفة الإنتاج أو العمليات:** استعمال الموارد "الأولية، والبشرية، والفكرية، والمالية..." لخلق المنتج "حليب ومشتقاته"، وتتمثل في التحويل، والتجميع، والتغليف والرقابة. وتخلق القيمة في هذا المستوى في مدى الجودة المدركة من طرف الزبون.

- **الوظيفة التجارية والمبيعات أو الإمداد الخارجي "تحو المصب":** وبضم تسيير المخزون، والمبيعات، والنقل، والشحن والتسليم. وتتمثل القيمة المضافة هنا في تقليل مدة أجل التفاعل مع الطلب. يعتبر التسويق وظيفة إستراتيجية في هذه المرحلة إذ يسمح بإيصال المنتجات للمستهلك النهائي. والقيمة المضافة من خلاله هي إحساس الزبون بصورة مكانة العلامة التي يضيفها السوق.

تعتمد ملبنة إيدوغ على شبكتها الخاصة لتوزيع منتجاتها إذ يعتبر التوزيع نشاطا إستراتيجيا وخالقا للقيمة في قطاع الحليب ومشتقاته نظرا لحساسية هذه المادة، فبالإضافة للقيمة المكانية التي يضيفها التوزيع على المنتج فمؤسسة إيدوغ بامتلاكها شبكتها الخاصة للتوزيع تتمتع بخاصية إيصال منتجاتها في أحسن أحوال للمستهلك النهائي كما أن هذا يمكنها من ربط علاقة جيدة مع باعة التجزئة الذين يعتبرون مصدرا جيدا للمعلومات الأولية.

- **وظيفة الخدمات:** تتمثل الخدمات عادة في التركيب، والتصليح، والتكوين وتوفير قطع الغيار... أي كل خدمات ما بعد البيع والخدمات المرافقة. وتمثل قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة⁽²⁴⁾. أما في حالة الحليب ومشتقاته فتتمثل هذه المرحلة في عملية الرصد المستمر لصدى منتجات المؤسسة عند استهلاكها من طرف المستهلك النهائي، أي ممارسة اليقظة التنافسية والتسويقية، وهذا ما هو ملموس لدى الملبنة من خلال الخط المفتوح ورقم الهاتف المسجل على أغلفة كل المنتجات ومصلحة الزبائن التي تدرس انطباعات المستهلكين وتأخذها بعين الاعتبار من خلال القيام باستطلاعات الرأي باستمرار في نقاط البيع.

ب- **الأنشطة المساندة لملبنة إيدوغ:** تساعد الأنشطة المساندة في دعم وتحسين فعالية وفاعلية الأنشطة الرئيسية، وتتمثل الأنشطة المساندة للمؤسسة محل الدراسة في: البنى التحتية للملبنة، وتسيير الموارد البشرية، وإدارة الجودة ومراقبة النوعية، ونظم المعلومات والإعلام الآلي.

نتيجة استعمال سلسلة القيمة أداة للتحليل الاستراتيجي لملبنة إيدوغ: يهدف التحليل الاستراتيجي من خلال سلسلة القيمة للملبنة إلى خلق قيمة يدركها المستهلك النهائي ومحاولة تعظيمها لتحقيق ميزة تنافسية دائمة (تميز، سعر) وهذا ما يؤدي إلى الحصول على حصة سوقية معتبرة والحفاظ عليها، وتحقيق مكانة تنافسية جيدة من خلال التحكم الجيد في مختلف أنشطة السلسلة المذكورة أعلاه ومنه ميزة تنافسية دائمة، وربط علاقة جيدة مع العملاء من خلال الرصد المستمر لانطباعاتهم على المنتج النهائي وأخذها بعين الاعتبار، للوصول إلى ثنائية (الجودة/سعر) المقنعة للزبون لأن التسيير الإستراتيجي هدفه خلق التوازن بين استعمال الموارد وقيمة المنتج المحسوس من طرف الزبون.

خلاصة التحليل الداخلي لملبنة إيدوغ عنابة: إن الهدف الأساسي من التحليل الداخلي هو تعريف نقاط قوة وضعف المؤسسة. إذ تعتبر نقطة القوة صفات أو مؤهلات أو موارد تمتلكها المنظمة وتكون بمستوى أفضل مما هو عليه في المنظمات المنافسة، والتي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنافسين من خلال تنفيذ استراتيجياتها التنافسية⁽²⁵⁾. أما نقاط الضعف فتتمثل في صفات، وموارد، ومؤهلات، وقابليات تكون

بمستوى أقل عند المؤسسة مقارنة مع المنظمات المنافسة مما ينعكس بشكل سلبي مباشر على تنفيذ استراتيجيات المنظمة بشكل فعال⁽²⁶⁾. والجدول الموالي يلخص أهم نقاط قوة وضعف ملبنة إيدوغ عنابة:

الجدول رقم (03): نقاط قوة وضعف ملبنة إيدوغ عنابة

| نقاط قوة ملبنة إيدوغ: | نقاط ضعف ملبنة إيدوغ: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - امتلاك المؤسسة لبنى تحتية معتبرة، مساحات تسمح بتوسيع المؤسسة و كذلك تسمح بتحريك الموزعين والمومنين بكل أريحية داخل المؤسسة. - نسبة الموارد البشرية المؤهلة تعتبر عالية بالنسبة للقطاع، كما أن خبرة 40 سنة في المجال تعطي الملينة قدرات و كفاءات هائلة مقارنة بمنافسيها. - خبرة المؤسسة تعطيها مصداقية أكبر بالنسبة لعملائها. - بامتلاكها شبكة خاصة للتوزيع في مجال نشاط حساس كهذا يمكن المؤسسة من إيصال منتجاتها في حالة جيدة للمستهلك النهائي وربط علاقة ثقة معه، كما يعتبر الموزعون مصدرا جيدا للمعلومات. - في مجال حليب البقر تعتبر المؤسسة الرائدة وبالتالي تمتلك قوة تفاوض كبيرة بالنسبة للمربين، وحتى التجار من حيث فرض تسعيرتها. - السمعة الجيدة للمؤسسة في الشرق الجزائري كله. - الاستفادة من أثر الخبرة في التحكم في التكاليف. - كون الحليب منتجا أساسيا فسوقه يعتبر دائما سوقا جذابا. | <ul style="list-style-type: none"> - عدم امتلاك المؤسسة لنظم معلومات متطورة. - لانتتمتع الملينة بحرية اختيار مورديها والتفاوض معهم، كما أنها تعاني من التبعية لمورديها. - سعر الحليب مقنن من طرف الدولة الجزائرية. - الحليب ومشتقاته من المنتجات السريعة التلف، لذلك فالمؤسسة في تحد دائم للوقت. - افتقار المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة مثل الحليب في عبوات كرتونية. - ضعف تشكيلة المؤسسة بالنسبة للسوق المستهدف. |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الداخلي للمؤسسة.

3- التحليل الخارجي لملبنة إيدوغ وأدواته: تتمثل البيئة الخارجية في البيئة الكلية التي يتم تحليلها باستعمال

نموذج PESTEL، والبيئة الجزئية التي يعد نموذج بورتر للمنافسة من أهم أدوات تحليلها.

أولا: نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية الكلية لملبنة إيدوغ:

يهدف هذا النموذج إلى تقسيم تأثيرات البيئة الكلية إلى 06 مجموعات كبرى متمثلة في: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، والبيئية والقانونية⁽²⁷⁾.

- **البيئة السياسية لملبنة إيدوغ:** تعتبر هذه المؤسسة مؤسسة عمومية وهي شركة ذات أسهم رأس مالها ملك لمجمع GIPLAIT، تمثل الأطراف السياسية التي لها علاقة مباشرة مع الملينة في: وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، والصناعة وتنمية الاستثمار، والتجارة، والمالية. فكونها مؤسسة عمومية يعطيها فرصة الاستفادة من سياسة الدولة الجزائرية في دعم المنتج المحلي وكذلك سياسة التأهيل التي استفادت منها المشاريع المحلية كما أنها تعاني من تهديد البيروقراطية كونها تتعلق بعدة أطراف آخذة تؤثر في حريتها عند أخذ القرارات الإستراتيجية.

- **البيئة الاقتصادية لملبنة إيدوغ:** تنتمي المؤسسة محل الدراسة إلى قطاع الصناعة الغذائية وبالتحديد صناعة الحليب ومشتقاته. والحليب هو مادة أساسية حيث قدرت الحاجة الوطنية لهذه المادة بـ 5 مليار لتر سنويا يغطي

منها الإنتاج المحلي 3.5 مليار لتر، ويقدر العجز بـ 1.5 مليار لتر تستورده الدولة⁽²⁸⁾. فالسوق في غاية الجاذبية ويشهد الطلب عليه ارتفاعا مستمرا كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): تطور فاتورة واردات الحليب ومشتقاته

| السنة | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| الكمية (10 ⁶ دج) | 35235,9 | 53756,4 | 49456,9 | 46504,1 | 67881,8 | 75781,7 | 58104,1 | 62207,7 | 99380,9 |

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات www.ONS.dz

كما تشهد القدرة الشرائية للمواطن الجزائري ارتفاعا ملحوظا في السنوات الأخيرة رغم زيادة نسبة التضخم والذي بلغ 4,5% وذلك راجع إلى الزيادة المصاحبة في الأجور والتي بلغت 80% ما بين 2004 و2012 كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون أ.و.أ.م

| السنة | جانفي 2001 | جانفي 2004 | جانفي 2007 | جانفي 2010 | جانفي 2012 |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|
| أ.و.أ.م | 8000 | 10000 | 12000 | 15000 | 18000 |

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات www.ONS.dz

- **البيئة الاجتماعية والثقافية لملمبة إيدوغ:** بالنسبة للبيئة الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة فمكونة من جميع المستهلكين المكونين للسوق المستهدف وهو الشرق الجزائري لأغلب مجالات نشاط المؤسسة ما عدا جبن الكامبير الذي يسوق حتى في الغرب الجزائري. ويصل عدد المستهلكين المحتملين إلى 3 490 804 مستهلك موزعين على ولايات الشرق كما هو مبين في الجدول رقم (06). كما تعتبر البيئة الثقافية فرصة للمؤسسة كون المجتمع الجزائري يستهلك الحليب في فطور الصباح، ولمجة المساء وطهي بعض الوجبات، كما تعتبر مشتقات الحليب من جبن وزبدة وغيرها من اللمجات المفضلة عند الأطفال. بالإضافة إلى عدم وجود مانع ديني أو عرفي لاستعمال هذه المادة خصوصا المحلية منها.

الجدول رقم(06): توزيع المستهلكين المحتملين لملمبة إيدوغ حسب ولايات الشرق الجزائري.

| الولاية | عناية | الطارف | سكيكدة | قالمة | سوق أهراس | نسبة | المجموع |
|---------|--------|--------|--------|--------|-----------|--------|-----------|
| العدد | 609500 | 408214 | 880251 | 506007 | 438127 | 648705 | 3 490 804 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

- **البيئة التكنولوجية لملمبة إيدوغ:** للملمبة نظام يقظة تكنولوجية مستمر لما يحيط بها من تغييرات لذلك فهي تحاول باستمرار مواكبة الركب كون التطورات التكنولوجية في هذا المجال من حيث طرق البسترة، والتعليب، والتشكيلة تمثل تهديدا وخطرا على المؤسسة. لذلك فجميع الجهود في البحث والتطوير تصبو نحو إنتاج تشكيلة أكثر تنوعا (حليب في علب Tetrapack، حليب بنكهات، وقشدة في قارورات بغطاء دوار Opercule). كما تطمح المؤسسة خلال هذه السنة لإدخال تقنية البسترة على درجات حرارة جد عالية UHT.

- **البيئة المحيطة لملمبة إيدوغ:** تتمتع المؤسسة من هذه الناحية بعدة مزايا كونها تتمركز في ولاية عنابة التي تعتبر عاصمة الشرق الجزائري. وتتواجد المؤسسة في المنطقة الصناعية للبوني على بعد 12 كم من مطار رابح بطاط الدولي و 07 كم من ميناء عنابة الدولي وعلى الطريق الوطني رقم 16 مما يعطيها فرصة كبيرة لتوسيع نشاطها (سهولة التموين والتوزيع) وخصوصا أنها تتمتع بمساحة كبيرة تسمح بحركة المركبات داخلها. أما من ناحية البيئة فالملوثة الأساسية التي تطرحها المؤسسة هي: حمض النيتريك Acide nitrique وملح الصود Soude caustique، ومنظف مصل الحليب. وهي تطرح في واد سيبوس بدون محطة تصفية مما يمكن أن يثير جدلا إيكولوجيا يمس بسمعة المؤسسة.

وتتمتع منطقة الشمال الشرقي للجزائر بطاقات فلاحية عالية وخاصة في مجال تربية المواشي حيث وصل إنتاج حليب البقر لولاية عنابة وحدها 37 305 000 لتر سنويا⁽²⁹⁾. كما تتمتع الولاية بمساحة تسمح لها بتربية هذا النشاط مكونة من⁽³⁰⁾: 52.16% من المساحة الكلية أي 736 كم² جبال، والمتمثلة في كتلة إيدوغ، 25.82% من المساحة الكلية أي 365 كم² هضاب، و18.08% من المساحة الكلية أي 225 كم² سهول، وعلى رأسها سهل خرازة.

- **البيئة القانونية لملمبة إيدوغ:** من أهم مميزات هذه البيئة: تقنين سعر الحليب المبستر المعاد التركيب من طرف الدولة الجزائرية في مختلف مراحلها من المنتج إلى المستهلك النهائي، حيث يخرج من المؤسسة للموزع بسعر 22.5 دج وبيع من الموزع لمحلات التجزئة بسعر 23.5 دج، ليصل للمستهلك النهائي بسعر 25 دج. بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة معفاة من الضريبة على القيمة المضافة TVA بالنسبة للحليب والمادة الدسمة السائلة الحيوانية MGLA الموجهة لإنتاج الحليب.

يعتبر قطاع الحليب في غاية الحساسية كونه منتجا أساسيا مدعما من طرف الدولة، إذ أنشأت الجزائر من أجل تنظيم القطاع والتحكم فيه الديوان الوطني ما بين الممارسين في الحليب و مشتقاته ONIL والمكلف بكل مشتريات الحليب ومشتقاته لحساب الدولة. وتجدر الإشارة إلى أن الشركات الخاصة لها كل الصلاحيات للوصول للسوق الخارجية مثلها مثل Milk-Trade الوطنية. ويعاني سوق الحليب من غياب الحماية مما يؤدي إلى خطر التقليد.

نتيجة استعمال نموذج PESTEL كأداة للتحليل الاستراتيجي لملمبة إيدوغ عنابة: لا يمكن لملمبة إيدوغ تجاهل بيئتها الكلية عند إعداد إستراتيجيتها أو تعديلها، كما يجب أن تبني نظام استخبارات مطورا لتزويدها بالمعلومات والمستجدات لكي تكون يقظة وذكية، فاتخاذ أي قرار في غياب المعلومات عن البيئة الكلية يمكن أن يؤدي بها لمشاكل متفاوتة الخطورة تتراوح من سوء الاستهداف. وهو خطأ قابل للتعديل عن طريق إعادة الاستهداف، إلى أخطاء لا تغتفر مثل التجاوزات القانونية. لذلك فهذا النموذج يفرض نفسه عمليا حتى ولو بطريقة غير مباشرة.

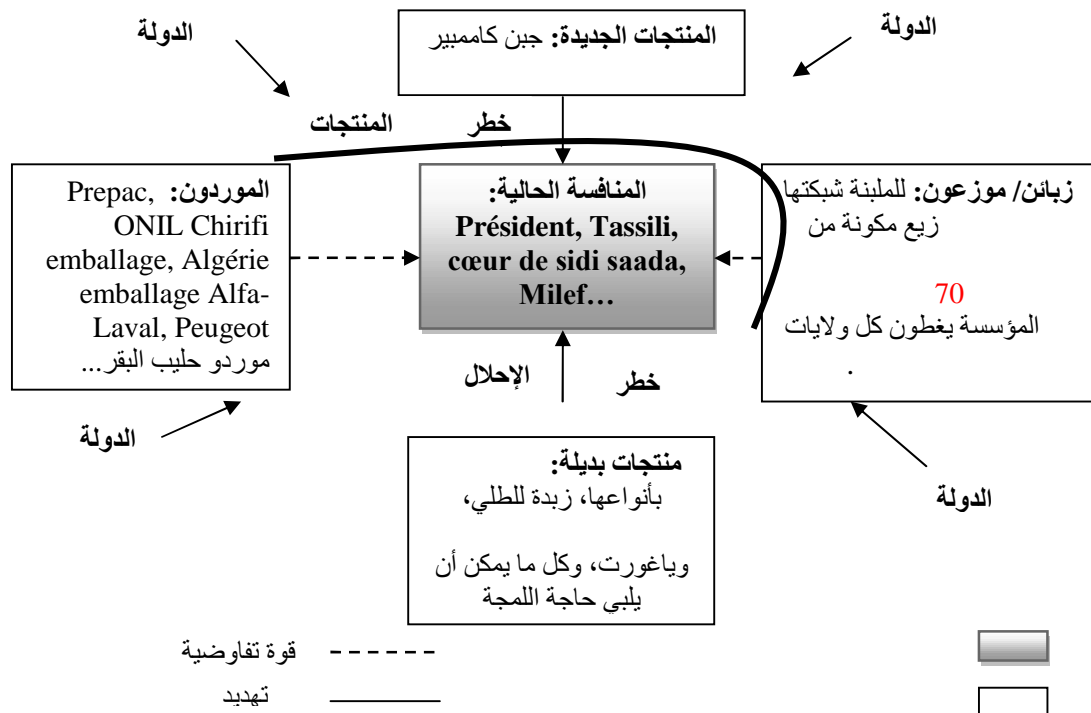
ثانيا: نموذج (1+5) قوى تنافسية لـ M. Porter: بالإضافة إلى حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة على الحصة السوقية يضيف M.Porter: خطر الداخلين الجدد، وخطر الإحلال، وقوة التفاوض مع الموردين وقوة التفاوض مع العملاء، والقوى الحكومية، في نموده المسمى (5+1) قوى تنافسية⁽³¹⁾. كما ركز في تحليله على عدة مفاهيم: حواجز الدخول والخروج، وعوامل النجاح المفتاحية، والميزة التنافسية⁽³²⁾. فشدة المنافسة هي كل المتدخلين الذين لديهم القدرة على التأثير على الميزة التنافسية في مجال نشاط ما. وفيما يخص العلاقات بين

المنافسين فقد اتضح من واقع الأسواق بأن هناك اختلافات كبيرة في التصرفات التنافسية التي تتبناها المؤسسات في الصناعة الواحدة، بين المواجهة والهروب فهناك من يدخل في الحرب التنافسية بمحاولة التعرف على عوامل النجاح المفتاحية (FCS) وجعلها مزايا تنافسية تمكنه من اكتساب الولاء لدى الزبائن، وهناك من يهرب من المنافسة باتباعه إستراتيجية الكوكب (Niche) وإنتاج منتجات خاصة. ومنهم من يلجأ إلى التحالفات، والتعاضديات، والاندماج، والتكامل⁽³³⁾.

إن السبب الأساسي لاستعمال هذا النموذج هو إحصاء وتعريف كل المؤثرين في الحصة السوقية للمؤسسة، ونوعية العلاقة الموجودة، كما يمكنها من تصميم حواجز الدخول التي توافق كل منافس.

من الجدير بالذكر أنه لكل في الملبنة حقله التنافسي الخاص به، إلا فيما يخص الموزعين فهم أنفسهم لكل المنتجات، كما أن الملبنة لا تتمتع بالحرية الكاملة من حيث مورديها وشدة التفاوض معهم وهم على العموم: Sofiplast MILK-TRADE ONIL... فالاختلاف بين مجالات النشاط في هذه النقطة ضئيل ويتمثل في: موردو حليب البقر، Chirifi, Algérie emballage لرقائق تغليف الكاممبير و BENHILL لعلبة الزبدة، Polymat لعلبة القشدة. بالنسبة للمنتجات الجديدة فالمؤسسة تواجه خطر التكنولوجيا الجديدة في البسترة UHT والحليب المعلب في علب كرتونية والحليب في قارورات في معظم مجالات نشاطها. أما المنتجات البديلة فنجد العصائر والشكولاتة للطلبي. كما يمكن لبعض منتجات الملبنة أن تكون بديلا لبعضها الآخر، وتعاني من خطر المزاحمة الداخلية. وفيما يخص المنافسة الحالية فنجد عموما: Président و Tassili لجبن الكاممبير، وصومام، وحضنة، والمراعي للحليب المخمر، و Safilait للقشدة، و Président للزبدة، وملبنة المائدة وحتى اللبانة بالنسبة لحليب البقر. وفيما يلي إسقاط لنموذج بورتر للمنافسة على مجال جبن الكاممبير:

الشكل رقم (04): نموذج بورتر للمنافسة في مجال جبن الكاممبير



المصدر: لباحثي بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

Gerard koening, management stratégique, édition Dunod, paris, 2004, p 153.

نتيجة استعمال نموذج بورتر للمنافسة أداة للتحليل الاستراتيجي لملمبة إيدوغ عنابة: إن تفكيك هذا النموذج للمنافسة بهذه الدقة يمكن المؤسسة من التفوق وتحقيق الأداء، بالبحث عن عوامل النجاح المفتاحية، ومحاولة تحقيقها حسب ما تمليه الظروف الخارجية والداخلية للمؤسسة. لذلك على لملمبة إيدوغ تحديد القوى التنافسية المؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في حصتها السوقية وكذلك تحديد عوامل النجاح المفتاحية لتفادي تهديد كل قوة.

خلاصة التحليل الخارجي لملمبة إيدوغ عنابة: إن الهدف الأساسي من التحليل الخارجي هو التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة، حيث تعتبر الفرصة أي موقف، أو فكرة، أو موقعا يتناسب إيجابيا مع الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها التكميلية في بيئة أعمالها لتحقيق أهداف تجاوز تلك الأهداف الموضوعية من طرف المنافسين⁽³⁴⁾. أما التهديد فهو موقف، أو فكرة، أو موقع يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها حسب رؤيتها الإستراتيجية الحالية والمستقبلية⁽³⁵⁾.

جدول رقم (07): الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة لملمبة

| الفرص المتاحة لملمبة إيدوغ | التهديدات التي تواجهها لملمبة إيدوغ |
|---|---|
| - تشجيع الدولة لإنتاج حليب البقر الذي تحتل فيه الملمبة وضعية الرائد. | - تواجه الملمبة تهديد خطر البيروقراطية كونها تتعلق بعدة أطراف أخذة تؤثر في حريتها عند أخذ القرارات فيما يخص اختيار مورديها. |
| - سياسة الدعم، والتمويل، والتأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. | - الملمبة مرتبطة بدعم الدولة لبودرة الحليب المستوردة، في حالة ما تغيرت سياسة الدعم تكون أمام إشكالية. |
| - سوق جذاب وفيه إمكانية للتوسيع. | - تبعية الملمبة 100% ل ONIL كمورد وحيد لبودرة الحليب وأي مشكل في التموين من حيث النوعية أو الأجل ينعكس عليها مباشرة، بالإضافة إلى فقدانها قوتها التفاوضية مع مورديها. |
| - مساحة المؤسسة الكبيرة تعطيها قابلية لتوسيع نشاطها، من خلال إضافة مباني جديدة أو حرية التعامل مع الأطراف الخارجية من موزعين وموردين. | - تهديد المنتجات الجديدة كالحليب المعلب والحليب بنكهات، وغياب تقنية البسترة UHT ما يمكن أن يؤثر في الحصة السوقية للمؤسسة. |
| - زيادة القدرة الشرائية للمواطن الجزائري مما يمثل فرصة وخصوصا لمشتقات الحليب، كما أن الزيادة الديمغرافية تؤدي إلى زيادة الطلب على المواد الأساسية وخصوصا مع العادات الاستهلاكية للجزائريين. | - خطر منظمات حماية البيئة التي يمكن أن تثير جدلا على ما ترميه المؤسسة في واد سيبوس دون تصفية. |
| - تواجد المؤسسة بالقرب من المطار 12 كم والميناء 7 كم وعلى محور الطريق الوطني رقم 16 الذي يربط عنابة بالولايات الأخرى يعطيها فرصة تقليل تكاليف النقل، وتوسيع مساحة التعامل الخارجي. | - خطر تقليد العلامة وتشويه السمعة مع غياب الحماية اللازمة في قطاع الحليب ومشتقاته. |
| - طبيعة المنطقة الشمالية الشرقية التي تشجع على الاستثمار في تربية المواشي. | - كما تجدر الإشارة إلى تهديد مرض الحمى القلاعية الذي أصاب المواشي في المناطق الحدودية المجاورة للمؤسسة والتي تعتبر مصدرا مهما لحليب البقر المستعمل لإنتاج مشتقات الحليب في المؤسسة. |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الخارجي للمؤسسة.

4- التحليل المزدوج (داخلي/خارجي) لملمبة إيدوغ: يعتمد التحليل المزدوج على بعدين، الأول داخلي والثاني خارجي.

1-4- المصفوفات لتحليل حافظة نشاطات المؤسسة: إذ تعد المصفوفات أداة تحصيل حاصل وداعمة لاتخاذ القرارات المصيرية بتشخيص وضعية كل مجال نشاط، وما يمكن أن يكون عليه في المستقبل. ومن أشهر هذه النماذج نذكر: نموذج BCG, ADL, Mc Kinzey. إذ يعد نموذج BCG، النموذج الأكثر ملاءمة مع ملبنة إيدوغ، كونه يتماشى و نشاطات الحجم ويعتمد على الخبرة في المجال. يتم تصميم مصفوفة BCG لملبنة إيدوغ مروراً بأربع مراحل⁽³⁶⁾:

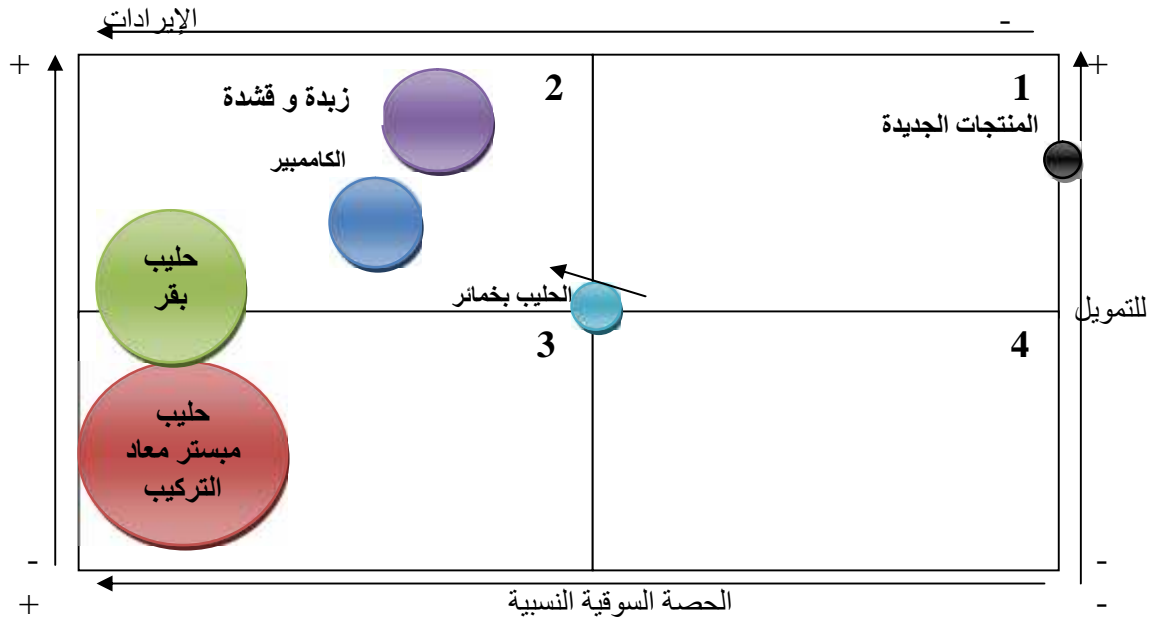
أولاً: تجزئة المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية: مجال الحليب المعاد التركيب، ومجال الحليب بخمائر، ومجال حليب البقر، ومجال الجبن ومجال الزبدة.

ثانياً: تقييم الأجزاء الاستراتيجية حسب معيارين يسمحان بتحديد مكانة المؤسسة بالنسبة لمنافسيها ونوعية محيطها؛ الأول داخلي (الحصة السوقية النسبية) والثاني خارجي (معدل نمو الصناعة).

ثالثاً: تمثيل هذه الأجزاء بدوائر متناسب مع نسبتها من رقم الأعمال الكلي في المصفوفة للخروج بتوصيات حسب نسبة الخطر وما يمليه التحليل المالي (الحاجة للسيولة، والمردودية والتدفق).

رابعاً: تحليل حافظة النشاطات ككل والوصول إلى إستراتيجية عامة للمؤسسة.

الشكل رقم (05): توزيع مجالات نشاط ملبنة إيدوغ حسب نموذج BCG



المصدر: الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة و L'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Paris, Stratégor, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2005, P106.

يمثل الشكل أعلاه توزيع منتجات ملبنة إيدوغ في مصفوفة BCG، إذ يمكن ملاحظة أربع خانات:

- الخانة الأولى (1): المنطقة الحرجة والتي تتميز مجالات النشاط المتواجدة فيها بمردودية منخفضة وحاجة عالية للسيولة مع تدفق مالي سالب. توافق هذه الحالة حالة المنتجات في حالة الانطلاق التي تحتاج إلى التمويل لإتمام إجراءات البحث والتطوير للمنتجات الجديدة، ولكن مردوديتها لا تزال ضعيفة كما هو الحال لمنتجات UHT والحليب المعلب فالمؤسسة تطرح منتجاتها الجديدة في سوق تراه جذاباً وبحصة سوقية صغيرة. تعد هذه المرحلة حرجة كون مجالات النشاط المتواجدة فيها قد تواجه مصيرين، إما الرفض من طرف المستهلكين فتتخلى

عنها المؤسسة أو القبول فتطورها المؤسسة بالاستثمار أكثر فيها ورفع حصتها السوقية مما يترتب عنه زيادة مردوديتها وبعثها إلى الخانة(2).

- الخانة (2): خانة النجوم التي توافق مردودية عالية، وحاجة عالية للسيولة وتدفق معدوم، كما هو الحال لمجالي:

- الزبدة والقشدة الذي يتميز بحصة سوقية منخفضة بالنسبة للمنافسين الأساسيين (Safilait President) على التوالي. أما الحاجة العالية للسيولة فهي نتيجة الاستثمارات الموجهة من طرف المؤسسة لإجراء تغييرات في التعبئة والبسترة خصوصا في منتج القشدة الذي سيطر في صورته الجديدة Boite a bouchon opercule.

- جبن الكامبير: وهو مجال ذا حصة سوقية متوسطة في السوق المستهدف وهي مرجحة للارتفاع.
- الخانة (3): البقرة الحلوب التي تتميز بمردودية عالية، وحاجة للسيولة منخفضة وتدفق موجب أي مصدر نجاح المؤسسة على المدى القصير إذ توافق مرحلة النضج في دورة الحياة، ويتواجد فيها:

- حليب البقر LVC: الذي تحتل فيه ملبنة إيدوغ وضعية الريادة في السوق المستهدف بحصة سوقية تقارب 80%، وكذلك الريادة في جمع هذه المادة على المستوى الوطني، إذ تم جمع 28 مليون لتر سنة 2014. يعد هذا النشاط مفتاح نجاح المؤسسة، فرغم التزايد الكبير في المبيعات في العام الأخير إلا أنه يبقى في خانة البقرة الحلوب كونه لا يحتاج استثمارات كبيرة ومدد للسيولة.

- الحليب معاد التركيب LPC: تحتل فيه المؤسسة وضعية الريادة بحصة سوقية تقارب 45%، كما يعرف إنتاجه استقرارا في السنوات الأخيرة، أما في سنة 2014 فقد شهدت مبيعاته تراجعا فسرره مدير المبيعات بأثر المزاحمة مع حليب البقر.

- الخانة رقم (4): النقطة الميتة وتتواجد فيها مجالات النشاط ذات مردودية منخفضة، وحاجة للسيولة منخفضة وتدفق معدوم، المنتج الذي كان يتواجد في هذه الخانة هو الحليب المخمر LFC، إذ حاولت المؤسسة إعادة بعثه إلى مرحلة النمو من خلال إجراء بعض التعديلات Relooking، برسم خطة لاستبدال الأكياس بقارورات ما انعكس إيجابا على المبيعات في 2014.

نتيجة استعمال نموذج BCG كأداة للتحليل الاستراتيجي لمبنة إيدوغ عنابة: من خلال تحليل حافظة نشاط ملبنة إيدوغ باستعمال نموذج BCG، يمكن استخلاص أن المؤسسة تتمتع بحافظة نشاطات متنوعة ومتوازنة (أي أن النشاطات موزعة على الخانات الأربعة) وهذا ما يجب أن يكون في مؤسسة تطمح للبقاء والاستمرارية من خلال ضمان البقاء على المدى القصير بالمحافظة على نشاطات البقرة الحلوب المدرة للسيولة، أما على المدى الطويل فعليها الاستثمار في خلق منتجات جديدة وبعثها لخانة النجوم والتخلي عن المنتجات التي تشكل عبءا عليها. وبهذا تكون قد حققت كفاءة من حيث حسن تسيير الموارد وأداء جيد على العموم. ينعكس هذا التوازن في حافظة النشاطات في الحالة المالية للمبنة التي حققت سنة 2014 أحسن نتيجة منذ إنشائها بنمو 26.12% في رقم الأعمال مقارنة بالعام الماضي حيث قدر بـ 2.55 مليار دينار جزائري، ونمو بـ 25.54% في القيمة المضافة التي قدرت بـ 0.49 مليار دينار جزائري.

4-2- نموذج SWOT لتحليل الموقف: يمثل نموذج SWOT مصفوفة ذات بعدين الأول داخلي يمثل نقاط القوة والضعف، والثاني خارجي يمثل الفرص والتهديدات. تعتبر خلاصة التحليل المعاينة لما تستطيع المؤسسة فعله

"استنتاجا من التحليل الداخلي"، وعوامل النجاح المفتاحية لمجالات النشاط الاستراتيجي المستهدفة "استنتاجا من التحليل الخارجي" (37). فتجد المؤسسة نفسها أمام خيارين (38):

- انطلاقا من مجالات النشاط الاستراتيجية، وذلك يجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة لعوامل النجاح المفتاحية (اكتساب موارد وكفاءات استراتيجية جديدة).

- انطلاقا من المؤسسة وذلك بإيجاد مجالات النشاط الاستراتيجي بعوامل نجاح مفتاحية متطابقة مع الموارد والكفاءات الاستراتيجية التي بحوزة المؤسسة.

يعتبر تحليل SWOT لمبلنة إيدوغ تحصيل حاصل لكل ما سبق ذكره في خلاصة التحليل الداخلي والخارجي، وذلك قصد الوصول للاستراتيجيات المقترحة في كل الحالات الممكنة في المؤسسة. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): نموذج SWOT لمبلنة إيدوغ

| نقاط القوة لمبلنة إيدوغ | نقاط الضعف لمبلنة إيدوغ | داخليا |
|---|---|-------------------|
| | | خارجيا |
| استراتيجية هجومية: تتمتع لمبلنة إيدوغ بقدرات عالية وخبرة في المجال بالإضافة إلى مساحتها وقابليتها للتوسع ما يمكنها من استغلال فرصة دعم الدولة للمجال. | استراتيجية علاجية: إذ يمكن للمبلنة علاج نقطة ضعف قابلية الحليب ومشتقاته للتلوث بفرض شروطها على موزعيها الذين يعتبرون فرصة بالنسبة لها. | الفرص المتاحة |
| استراتيجية دفاعية: خبرة في المجال تمكنها من مواجهة تهديد البيروقراطية، كما يمكن للمؤسسة استغلال قوتها لتطوير منتجات جديدة بتغليف جديد لتفادي هذا الخطر. | استراتيجية انكماشية: تقليل نقاط الضعف وتفادي التهديدات بالانكماش. في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تنسحب من بعض مجالات النشاط غير المربحة. | التهديدات الممكنة |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بـ: Johan Bouglet, Stratégie d'entreprise, 1^{ère} édition, édition Gualino, Paris, 2010, p 63.

بعد عرض الاستراتيجيات المقترحة على لمبلنة إيدوغ يمكن للمحلل الاستراتيجي أن يضع سلما لحساب أوزان كل نقاط القوة والضعف في المؤسسة وإحصاء الأكثر تأثيرا على نشاط المؤسسة قصد وضع الاستراتيجية المرجحة وهذا هو الهدف الأساسي من التحليل الاستراتيجي.

الاستراتيجية المرجحة لمبلنة إيدوغ غنابة: نظرا لما تمتلكه المؤسسة من قوة (خبرة في المجال، ومساحة، ويد عاملة مؤهلة، وشبكة توزيع، والتموقع، وسمعة) وخصوصا بعد تحقيق نتيجة جيدة في 2014/12/31 فالاستراتيجية الواجب اتباعها هي استراتيجية التوسع والتنويع وهي ضمنا إستراتيجية هجومية من خلال توظيف جزء من أرباحها في الاستثمار في المنتجات الجديدة مثل: أنواع الأجبان، ومشروبات الحليب، والكريمات، والياغورت للحصول على تشكيلة واسعة ومتنوعة، بالإضافة إلى استهداف سوق أكبر، كأن تستثمر في تصدير المنتجات الحلال الذي يعتبر سوقا في أوج نموه في أوروبا.

نتائج ومقترحات الدراسة: ختاماً لهذه الدراسة يمكن التطرق لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، وبعض المقترحات التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار مستقبلا:

- أهم نتائج الدراسة: مكنت هذه الدراسة من التوصل إلى بعض النتائج التي تعتبر إجابة للتساؤل المطروح في الإشكالية:

- 1- نظريا تعد أدوات التحليل الاستراتيجي من إبداعات الباحثين في علم الإدارة، وهي التي أثرت العديد من الكتب عبر العقود السابقة. أما على أرض الواقع فالمؤسسات الجزائرية تفتقر إلى هذا البعد في تسييرها، رغم الأهمية البالغة للتحليل الاستراتيجي في الارتقاء بأداء المؤسسة، بمنحها القدرة المستمرة على تكيف معطياتها الداخلية مع متطلبات بيئتها بطريقة أكثر ديناميكية.
 - 2- لقد أوضحت الدراسة الميدانية أن أدوات التحليل الاستراتيجي ذات فعالية عالية في عملية التحليل الاستراتيجي على المستويين الداخلي والخارجي، إذ يتم استعمالها لتبني كم هائل من المعلومات في نماذج تسمح بتوضيح الرؤية واستخلاص النتيجة، فهي تساهم بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار الرشيد إذا تم استعمالها كما ينبغي.
 - 3- تمت الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تطبيق خطوات التحليل الاستراتيجي بأدواته على المؤسسة محل الدراسة، فتمت تجزئة نشاط المؤسسة إلى خطوط إنتاج ليتم تحليل كل خط على حدة؛ فالتجزئة الاستراتيجية كأداة تعد قاعدة، أي تركز عليها باقي أدوات التحليل الاستراتيجي، ثم تحليل كل مجال على حدة داخليا وخارجيا؛ فداخليا تستعمل عدة أدوات أشهرها منحنى الخبرة، ومنحنى دورة حياة المنتج، وسلسلة القيمة، وذلك لتعريف نقاط القوة والضعف في المؤسسة أي ما تستطيع المؤسسة فعله، أما خارجيا فهناك نموذجان شهيران هما: نموذج PESTEL للبيئة الكلية ونموذج Porter للمنافسة، والغرض الأساسي من التحليل الخارجي هو التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة أي ما يمكن للمؤسسة فعله. كما يسمح التحليل المزدوج بمعاييرين الأول داخلي والثاني خارجي من تمثيل مجالات نشاط المؤسسة في مصفوفة تعكس مدى توازن المؤسسة على المدى القريب والبعيد.
 - 4- عملية التحليل الاستراتيجي كونها مبسطة لعملية اتخاذ القرارات فيما يجب فعله وما يمكن فعله فإنها تسمح بتمرير المعلومة بين الأقسام، وفتح باب التشاور وسهولة تخزين النماذج في بنك معلومات المؤسسة لاسترجاعها عند الحاجة لها.
 - 5- للتطبيق على أرض الواقع تحتاج أدوات التحليل الاستراتيجي إلى كفاءة المورد البشري المؤهل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في مثل هذا النوع من الممارسات.
- مقترحات الدراسة: من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن استخلاص المقترحات الآتية:
- 1- نظرا لأهميتها البالغة تعد أدوات التحليل الاستراتيجي حقا جذابا للدراسة، ومحاولة إدماجها بقوة ميدانيا في المؤسسات الجزائرية، خصوصا بعد تراجع أسعار البترول، وسعي الدولة للنهوض بالإنتاج المحلي لتقليص فاتورة الواردات، وذلك بعد تسليط الضوء على نقائص كل أداة ومحاولة إثرائها بإضافات تصحيحية.
 - 2- النظر في موضوع إمكانية عصرنة هذه الأدوات من خلال التعاون بين البحوث في علم الإدارة والإعلام الآلي للوصول لبرمجيات لهذه الأدوات توضع تحت تصرف المؤسسة لتسهيل عملية التحليل الاستراتيجي وجعلها أوتوماتيكية.
 - 3- على المؤسسة الجزائرية الاعتناء بهذا الجانب بخلق أقسام دراسة وتحليل، والاعتماد على موظفين أكفاء، كما يجب الاعتناء بجانب الاتصال والتنسيق لمدى تأثير كل منهما في أدائها.

- 4- بالإضافة لبعدها التحليلي تعد أدوات التحليل الإستراتيجي وسيلة مقارنة لحالة المؤسسة بين الفترة والأخرى، وحتى بين المؤسسات المنافسة، وبالتالي يتم الاعتماد عليها في أخذ القرارات على أسس وقواعد لتحافظ المؤسسة على استمراريتها على المدى القريب والبعيد.
- 5- يمكن أن يكون لكل مؤسسة نموذجها الخاص في التحليل الاستراتيجي، كما يمكنها أن تشير لكل جديد أو طارئ في محيطها الداخلي والخارجي لاستعمال أدوات التحليل الاستراتيجي في ممارسة اليقظة الاستراتيجية.

قائمة المراجع:

- 1- د. بكوش كريمة، رفع الأداء التسويقي من خلال تحضير استراتيجية المؤسسة - شركة تويوتا كنموذج-، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013، ص 41.
- 2- السجل التجاري للمؤسسة رقم 98B0362104.
- 3- معلومات متحصل عليها من الوثائق الداخلية لإدارة المحاسبة، ولقاء مع السيد الرئيس المدير العام للمؤسسة.
- 4- Bernoussi Nedjma, La segmentation marketing, Office des publications universitaires, Algérie, 2010, p 15.
- 5- Gerry Johnson et col, Stratégique, Pearson Education, France, 7^{ème} édition, 2005, p 284.
- 6- L'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Paris, Stratégor, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2005, p 263.
- 7- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.
- 8- L'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Paris, opcit, p 93.
- 9- Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Edition Chihab, Algérie, 1997, p 55.
- 10- Eric Volger, Management stratégique des services, édition Dunod, Paris, 2004, p 37.
- 11- Gerard koening, mangement stratégique, édition Dunod, paris 2004, p 294.
- 12- Ahmed Hamadouche, opcit, p 67.
- 13- Johan Bouglet, Stratégie d'entreprise, 1^{ère} édition, édition Gualino, Paris, 2010, p 84.
- 14- Gerry Johnson et col, opcit, p 149.
- 15- Gérard Garibaldi, l'analyse stratégique, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2001, p 268.
- 16- مزهودة عبد الملوك، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديفمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 12، باتنة، الجزائر، جوان 2005، ص 201.
- 17- د. محمد الصيرفي، الاستراتيجيات التسويقية للمواني وشركات النقل البحري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، الطبعة الأولى، ص 255.
- 18- Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2003, p 107.
- 19- Ahmed Hamadouche, opcit, p 71.
- 20- Gerry Johnson et col, opcit, p 163.
- 21- Tugrul Atamer, et Col, opcit, p 173.
- 22- Gerry Johnson et col, opcit, p 163.
- 23- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 87.
- 24- Gerry Johnson et col, Stratégique, opcit, p 163.
- 25- حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 120.
- 26- حسين علي الزعبي، مرجع سابق، ص 122.
- 27- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 87.
- 28- Le soir de l'Algérie, Lait en sachet: ouverture d'une nouvelle unité de production a Rouiba, rédigé par S.A, Lundi 1décembre 2014, P 05.

- 29- Rapport annuel de 'ANDI 2013, invest in Algeria, wilaya d' Annaba, p 18.
- 30- Rapport annuel de 'ANDI 2013, Opcit, p 7,8.
- 31- برناردمار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، الطبعة الأولى، دار الفاروق، مصر، 2009، ص 38.
- 32- Julien Bousquet et col, Marketing stratégique, édition de la chenelière inc, Canada, 2007, p 104.
- 33- مزهودة، عبد الملوك، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى النظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الرابع، ماي 2003، ص 114.
- 34- حسين علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 112.
- 35- حسين علي الزعبي، مرجع سابق الذكر، ص 114.
- 36- L'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Paris, opcit, p 112.
- 37- Johan Bouglet, opcit, p 61.
- 38- Gerry Johnson et col, opcit, p 141.

- مصدر الجداول 3 و4: الديوان الوطني للإحصاء www.ONS.dz.