

المطلب الأول : مفهوم التحليل البيئي دون تشخيصها، التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، ونقاط ضعف، فهو لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (internal audit) يتطلب إجراء تدقيق داخلي للأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، نظرا لضرورة إجراء التحليل لأبعاد البيئة الخارجية سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، مناص من اللجوء الى إجراء ترابط في التحليل وأن يؤدي ذلك إلى فرز العوامل التي لها تأثير على الطلب للمنتجات المطلب الثاني: أهمية التحليل البيئي : تحظى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي 7 تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها. يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها. تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة. القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني. سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، للتجارة في السلع والخدمات، مسيري المؤسسة: والذي هم في حاجة إلى الإحاطة بأدائها أو ببحوث عن ضمان دقة الاستراتيجية الموضوعة الأنشطة، منتجات، كما يمكن أن يطلب من قبل: الدولة: وهي ترغب في التعرف على وضعية المؤسسة، قبل اتخاذ قرار تعيين (تطهير، المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التحليل البيئي تكاليف التحليل البيئي: تستغرق عملية التحليل البيئي زمنا طويلا لا كما تتطلب إنفاقا كبيرا عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل. (BCG Boston Consulting Group المبحث 2 : التحليل حسب مصفوفة ) أحد أهم وأشهر نماذج تحليل محفظة الاعمال؛ قدم لأول مرة من قبل جماعة بوسطن BCG تعتبر مصفوفة الاستشارية؛ وهي عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الاعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصص المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي يعبر عن حصة المنتج المطلب الثاني: رسم وشرح مصفوفة BCG: يقسم النموذج منتجات المؤسسة الى أربعة مجموعات حيث نسبة السوق حيث نسبة حصة السوق المنتجات يكون حسب مكانها في المصفوفة (علامة الاستفهام؛ النجوم؛ البقرة الحلوب؛ أولا: علامة الاستفهام؛ ويطلق عليها كذلك الطفل المشاكل أو القطة البرية وهي منتجات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف ولكن معدل نمو عال وقد سميت بالأطفال المشكلة لان توجهاتهم لحد لان غير معلومة وعلى المؤسسة أن تكثف الاستثمار في هذه المنتجات؛ حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا في إعطائهم فرصة للتغيير ليصبحون نجوما في المستقبل ومن المحتمل أن يصبحوا كلابا من ثم التوجه بإزالتهم وعلية نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في ثانيا: النجوم؛ وهي المنتجات ذات معدل النمو العالي وحصص سوق عالية أي مركز تنافسي قوي وهذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية وبالتالي يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان ومركز المنتج والتوزيع وبالتالي فإنها تحتاج الى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلبا وهذا المركز (النجوم) يقابل ثالثا: الأبقار: السوق ضعيف هذه المنتجات مربحة لتوليد تدفقات نقدية أكثر ما تحتاجه للإنتاج والتسويق إن هذه التدفقات يجب أن تستخدم لتوليد مجالات ذات فرص عالية (نجمة أو علامات الاستفهام). رابعا: الكلاب: وهي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الأيمن للمصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة من الواضح أن هذه المنتجات يجري في الغالب شطبها كما أن إزالة الكلاب قد لا تكون ضرورية أو المساعدات التسويقية للاقتصاص على بيع المنتجات إلى المستهلكين ذوي الولاء العالي الذين يرغبون في شراء منتجات المؤسسة دون الحاجة إلى الإعلانات ويمكن على المدى البعيد أن المؤسسة على إزالتها وتمثل خاتمة (الكلاب) مرحلة التدهور على منحنى دورة الإنتاج. المطلب الثالث: الخيارات وأبعاد الاستراتيجية لمصفوفة الحصة /النمو BCG : أولا: استراتيجية البناء: وهي استراتيجيات النمو الى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج وتصلح الاستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الاولى وكذلك منتجات التي وصلت الى النجومية وبعض منتجات أبقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع إن اعتماد استراتيجية البناء يؤدي في الغالب الى إلحاق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن لا ضير على ذلك إذا كان يتم تعويضهم مستقبلا. وهي إحدى استراتيجيات الاستقرار فبموجب هذه الاستراتيجية الدفاعية على فإنه يتم المحافظة على المركز

التنافسي وتتبع هذه الاستراتيجيات لصد هجمات المنافسين وكذلك للمحافظة على اهتمامات المستهلك وولائه. وهي إحدى استراتيجيات الانكماش وتهدف التدفقات النقدية للأمد القصير مع اهمال إثر ذلك الأمد الطويل وهذه الاستراتيجية تتناسب مع منتجات أبقار النقد الضعيفة ذات المستقبل غير الواعد وبعض علامات الاستفهام وكذلك بعض منتجات الكلاب. رابعاً: استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية): وهي إحدى استراتيجيات الانكماش أيضاً وهذه الاستراتيجية تلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات العمل المتعددة حيث تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات في ظرف يتميز بالفشل في تحقيق الأهداف أو عدم توفير الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات. 2- التخصيص: ويشير ذلك إلى ان العمال الذين يتخصصون في مهمة واحدة بدلاً من أداء كل المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة كلما زادت ممارستهم لها؛ 3- الاستثمار: إن المؤسسات التي تستثمر لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف تتحرك هبوطاً وبشكل أسرع في منحى الخبرة. 4- الحجم: بمعنى انخفاض التكاليف الرأسمالية للوحدة الإضافية كلما زاد الحجم ومن الشروط التي تسهم في تحقيق آثار منحى الخبرة. المطلوب الرابع: حدود وأهمية استعمال مصفوفة BCG : تتجلى حدود مصفوفة مجموعة بواسطن الاستشارية: يهمل تأثير التعاون بين وحدات العمل؛ تستطيع الكلاب أحياناً الربح وأحياناً تكون أكثر نقدية مثل البقرات النقدية؛ أما أهمية استعمال مصفوفة BCG تتمثل في: تساعد المدراء الاستراتيجيين على اختيار الأسلوب الاستراتيجي الأنسب بالنسبة لكل نشاط من النشاطات التي تمارسها الشركة، أو لكل منتج تقوم بإنتاجه، وذلك بالاعتماد على تحليل موضوعي لسوق النشاط الذي تمارسه الشركة، وإمكانات الشركة في هذا السوق. المبحث الرابع: خاصية SWOT تحليل سوات هو طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنشآت، ويُعدّ تحليل SWOT من النظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ إذ - في نهايات الخمسينيات من القرن العشرين للميلاد- فشلت العمليات الاستثمارية لمجموعة من المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الخاص بأعمالها الإنتاجية، تُمَثَّل الحروف الإنجليزية الأربعة (SWOT) أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت، ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، وفي ما يأتي معلومات عن كلّ كلمة منها : كما تُشكّل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوفرة داخل المنشأة، وتُساهم في تحقيق مطالبها وتخلصها من التهديدات المحيطة بها، ومن الأمثلة عليها وجود أشخاص أكفأ في بيئة العمل مثل المتدربين والمدراء، واستخدام التكنولوجيا. وينتج عنها اضطراب في بيئة عمل المنشأة أو المشروع، كما تُمَثَّل التهديدات جميع الظروف ذات المصادر الخارجية والمؤثرة سلبياً على كفاءة ونوعية العمل داخل المنشأة.