

المطلب الأول : مفهوم التحليل البيئي دون تشخيصها، التشخيص. التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، يتطلب إجراء تدقيق داخلي الأسباب والنتائج، مما يساعد (internal audit) ونقط ضعف، فهو لتحديد نقاط القوة ونقط الضعف على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، نظراً لضرورة إجراء التحليل لأبعاد البيئة الخارجية سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، مناص من اللجوء إلى إجراء ترابط في التحليل وأن يؤدي ذلك إلى فرز العوامل التي لها تأثير على الطلب للمنتجات المطلوب الثاني: أهمية التحليل البيئي : تحظى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظراً لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي 7 تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها. يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها. تحديد ما يسمى بـ: 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 ببحث 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 زماناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، يثبت بصورة مؤكدة أن BCG (Boston Consulting Group) : وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل المبحث 2 : التحليل حسب مصفوفة (أحد أهم وأشهر نماذج تحليل محفظة الاعمال؛ قدم لأول مرة من قبل جماعة BCG تعتبر مصفوفة الاستشارية؛ وهي عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الاعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في بوسطن ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي يعبر عن يقسم النموذج منتجات المؤسسة إلى أربعة مجموعات حيث نسبة BCG حصة المنتج المطلوب الثاني: رسم وشرح مصفوفة السوق حيث نسبة حصة السوق المنتجات يكون حسب مكانها في المصفوفة (علامة الاستفهام؛ النجوم؛ البقرة الحلو؛ أولاً؛ 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 لأن توجهاتهم لحدٍّ لأن غير معلومة وعلى المؤسسة أن تكافِل الاستثمار في هذه المنتجات؛ حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سبباً في إعطاءهم فرصة للتغيير ليصبحون نجوماً في المستقبل ومن المحتمل أن يصبحوا كلاباً من ثم التوجه بإذاتهم وعليه نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في ثانياً: النجوم؛ وهي المنتجات ذات معدل النمو العالمي وحصة 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 إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلاباً وهذا المركز (النجوم) يقابل ثالثاً: الأبقار: السوق ضعيف هذه المنتجات مربحة لتمويلها تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق إن هذه التدفقات يجب أن تستخدم لتوليد مجالات ذات فرص عالية (نجمة أو علامات الاستفهام). رابعاً: 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 الاقتصاد 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 خانة BCG : الكلاب مرحلة التدهور على منحنى دورة الإنتاج. المطلب الثالث: الخيارات وأبعاد الاستراتيجية لمصفوفة الحصة / النمو أولًا: استراتيجية البناء: وهي استراتيجيات النمو إلى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج وتصلح الاستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الأولى وكذلك منتجات التي وصلت إلى النجمية وبعض منتجات أبقار النقد التي حصلتها السوقية بدأت بالتراجع إن اعتماد استراتيجية البناء يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن لا ضير على ذلك إذا كان يتم تعويضهم مستقبلاً. 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 أحدى 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 تل JACK اليها 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/-التخصص: ويشير ذلك الى 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 منحنى الخبرة. 4/-الحجم: بمعنى انخفاض التكاليف الرأسمالية للوحدة الإضافية كلما زاد الحجم ومن الشروط التي تسهم في تحقيق أثار تتجل حدود مصفوفة مجموعة بواسطه الاستشارية: BCG منحنى الخبرة. المطلب الرابع: حدود وأهمية استعمال مصفوفة يحمل تأثير التعاون بين وحدات العمل؛ تستطيع الكلاب أحياناً الربح وأحياناً تكون أكثر نقدية مثل البقرات النقدية؛ أما أهمية تتمثل في: تساعد المدراء الاستراتيجيين على اختيار الأسلوب الاستراتيجي الأنسب بالنسبة لكل نشاط من BCG استعمال مصفوفة النشاطات التي تمارسها الشركة، أو لكل منتج تقوم بإنتاجه، وذلك بالاعتماد على تحليل موضوعي لسوق النشاط الذي تمارسه تحليل سوات هو طريقة تحليلية تساعد على تحديد SWOT الشركة، وإمكانات الشركة في هذا السوق. المبحث الرابع: خاصية SWOT النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المُتاحه والمُؤثرة في المنشآت، ويعُد تحليل من النظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ إذ – في نهايات الخمسينيات من القرن العشرين للميلادـ فشلت العمليات الاستثمارية لمجموعة من المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية (SWOT) الخاص بأعمالها الإنتاجية، تمثل الحروف الإنجليزية الأربع 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 المتوفّرة داخل المنشآة، وتساهم في تحقيق مطالبها وتخلصها من التهديدات المحيطة بها، ومن الأمثلة عليها وجود أشخاص أكفاء في بيئه العمل مثل المتدربين والمدراء، واستخدام التكنولوجيا. وينتج عنها اضطراب في بيئه عمل المنشآة أو المشروع، كما تمثل التهديدات جميع الظروف ذات المصادر الخارجية والمُؤثرة سلبياً على كفاءة ونوعية العمل داخل المنشآة،