

الجزء الأول: إخترا الاجابات الصحيحة (04 نقاط)

إخترا الاجابات الصحيحة في ما يلي بوضع العلامة (X) في المكان المناسب :

- | | |
|---|---|
| 2- تختص التجزئة السوقية بتقسيم : | 1- تركز مصفوفة ADL على : |
| - السوق الكلي للمؤسسة (X) (0.5) | - الجانبين الكمي و النوعي معا (....) |
| - عملاء المؤسسة (X) (0.5) | - الجانب النوعي فقط (X) (0.5) |
| - مجال نشاط المؤسسة (....) | - الجانب الكمي فقط (....) |
| - كل ما سبق (....) | - لا شيء مما سبق (....) |
| - لا شيء ما سبق (....) | |
| 4 - يتوقف تهديد القوة التفاوضية للمورد على: | 3- تستخدم الادوات التالية لتشخيص البيئة الداخلية: |
| - تكلفة التحويل (....) | - سلسلة القيمة لمايكل بورتر (X) (0.5) |
| - درجة تركيز الموردين (....) | - مدخل تحليل الوظائف (X) (0.5) |
| - درجة تمييز المنتج (....) | - تحليل القوى التنافسية الخمس (....) |
| - كل مما سبق (X) (0.5) | - كل ما سبق (....) |
| - لا شيء مما سبق (....) | - لا شيء مما سبق (....) |
| 6- تتوزع المتغيرات البيئية على مستويين: | 5- خلال مرحلة الانطلاق في دورة حياة المنتج تكون الاحتياجات المالية: |
| - البيئة السوقية و التنافسية (....) | - مرتفعة (X) (0.5) |
| - البيئة الوظيفية و الادارية (....) | - منخفضة (....) |
| - البيئة الكلية و البيئة الخاصة (X) (0.5) | - متوفرة (....) |
| - لا شيء مما سبق (....) | - لا تنطبق على هذه المرحلة (....) |

إليك الجدول التالي الذي يضم معطيات حول مؤسسة IRIS للصناعات الالكترونية:

الحصة السوقية ل IRIS	الحصة السوقية ل CONDOR	رقم اعمال IRIS سنة 2017	رقم اعمال IRIS سنة 2016	مجال النشاط الاستراتيجي
%35	%20	11625	9300	التلفزيونات
%35	%18	6480	6000	الاجهزة الكهرو منزلية
%8	%20	1495	1300	الهواتف والالواح الذكية
%10	%15	420	400	آلات المطبخ الصغيرة

المطلوب:

1- تستخدم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية في تقييم وإدارة وحدات الأعمال الاستراتيجية بالاعتماد على بعدين اساسيين هما:

- **معدل نمو السوق**: هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي معين.

وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة حياة المنتج. (0.25) هذا المؤشر يمثل البعد الخارجي في المصفوفة. (0.25)

- **النصيب النسبي من السوق (الحصة السوقية النسبية):** يعبر كمياً عن الوضعية التنافسية للمؤسسة (0.25) ليظهر مركزها

بالنسبة للقائد في السوق و هذا المؤشر يمثل البعد الداخلي للمصفوفة (0.25)

2- ضع مجالات النشاط الموضحة بالجدول على مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) و ذلك بعد قيامك بحساب الاحداثيات

اللازمة لرسم المصفوفة بالتفصيل؟ (4.5 ن)

- حساب احداثيات المصفوفة

أ- معدل نمو السوق لكل وحدة عمل استراتيجي = $\frac{\text{حجم مبيعات DAS لسنة 2017} - \text{حجم DAS لسنة 2016}}{100 \times \text{حجم مبيعات وحدة العمل لسنة 2016}}$

(0.25) حجم مبيعات وحدة العمل لسنة 2016

(0.5) {

- معدل نمو السوق للتلفزيونات (DAS1) = $\frac{9300 - 11625}{9300} \times 100 = 25$
- معدل نمو سوق الاجهزة الكهرو منزلية (DAS2) = $\frac{6000 - 6480}{6000} \times 100 = 8$
- معدل نمو سوق الهواتف والالواح الذكية (DAS3) = $\frac{1300 - 1495}{1300} \times 100 = 15$
- معدل نمو سوق آلات المطبخ الصغيرة (DAS4) = $\frac{400 - 420}{400} \times 100 = 5$

ب- الحصة السوقية النسبية لكل وحدة عمل استراتيجي = $\frac{\text{الحصة السوقية ل DAS مؤسسة IRIS}}{\text{الحصة السوقية ل DAS مؤسسة CONDOR}}$

(0.25) الحصة السوقية ل DAS مؤسسة CONDOR

(0.5) {

- الحصة السوقية النسبية للتلفزيونات (DAS1) = $\frac{20}{35} = 1.7$
- الحصة السوقية النسبية الاجهزة الكهرو منزلية (DAS2) = $\frac{18}{35} = 1.9$
- الحصة السوقية النسبية الهواتف والالواح الذكية (DAS3) = $\frac{20}{8} = 0.4$
- الحصة السوقية النسبية آلات المطبخ الصغيرة (DAS4) = $\frac{15}{10} = 0.6$

ج- حساب قطر الدوائر التي تمثل وحدات العمل الاستراتيجي

- قطر الدائرة = $\sqrt{\frac{\text{مبيعات DAS} / \text{مجموع مبيعات المؤسسة (رقم اعمال المؤسسة) \times \frac{1}{2}}{}}$ (0.25)

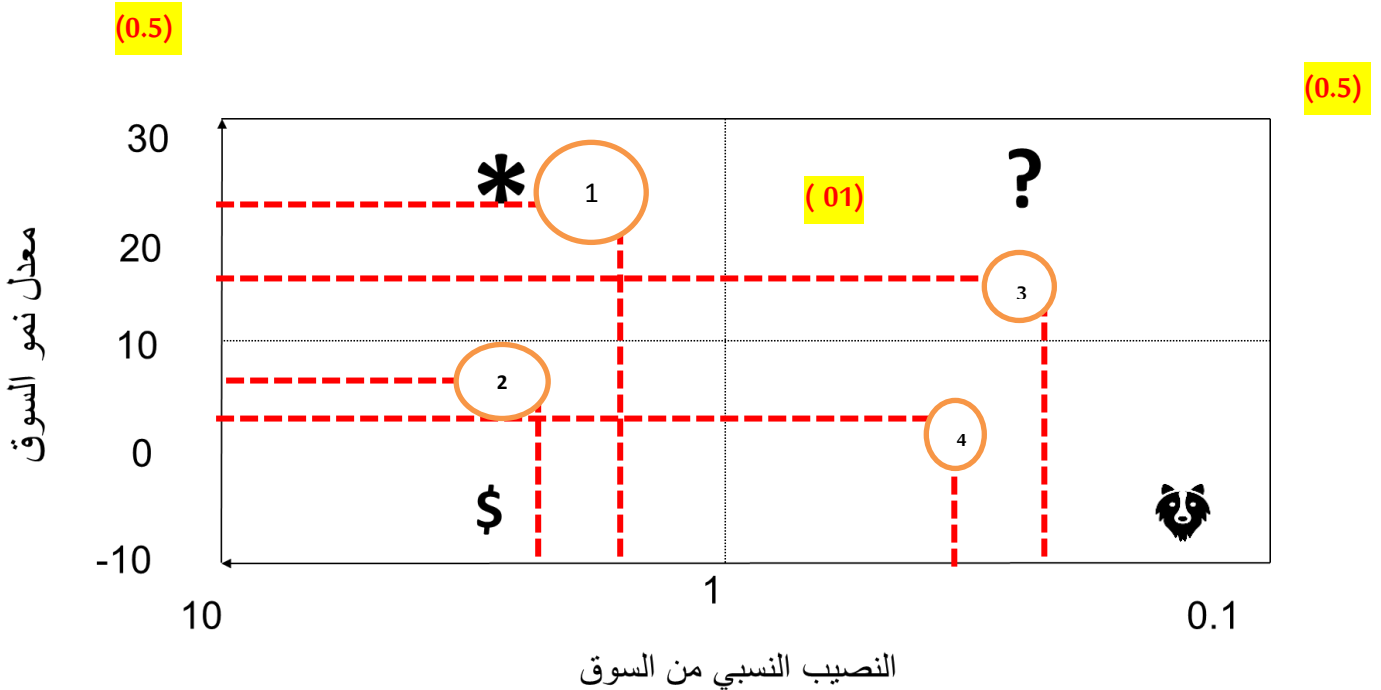
بحيث رقم اعمال المؤسسة = مجموع مبيعات كل وحدات العمل الاستراتيجي للسنة الحالية

$$\text{رقم اعمال مؤسسة IRIS} = 420 + 1495 + 6480 + 11625 = 20020 \quad (0.25)$$

اذن:

$$\begin{aligned} 0.38 &= \frac{1}{2} \times \sqrt{\frac{20020}{11625}} = \text{قطر الدائرة بالنسبة للتلفزيونات (DAS1)} \\ 0.28 &= \frac{1}{2} \times \sqrt{\frac{20020}{6480}} = \text{قطر الدائرة بالنسبة الاجهزة الكهرو منزلية (DAS2)} \\ 0.13 &= \frac{1}{2} \times \sqrt{\frac{20020}{1495}} = \text{قطر الدائرة بالنسبة الهواتف والالواح الذكية (DAS3)} \\ 0.07 &= \frac{1}{2} \times \sqrt{\frac{20020}{420}} = \text{قطر الدائرة بالنسبة آلات المطبخ الصغيرة (DAS4)} \end{aligned} \quad (0.5)$$

د- رسم المصفوفة



3- قدّم قراءة تحليلية للمصفوفة من ناحية :

أ- موقع وحدات الاعمال الاستراتيجية في المصفوفة

-التلفزيونات (DAS1): تقع في خانة النجوم تتميز بمعدل نمو عالي و وضعية تنافسية جيدة ، وهي وحدة العمل التي تبني عليها

مؤسسة IRIS مستقبليها كونها في مرحلة النمو (0.5)

- الاجهزة الكهرو منزلية (DAS2) : تقع في خانة البقرة الحلوب تتميز بتواجدها في سوق معدل النمو فيه متراجع ووضعيتهما

التنافسية فيه جيدة جدا وهي وحدة الاعمال التي يجب المحافظة عليها قدر المستطاع كونها في مرحلة النضج (0.5)

- الهواتف و الالواح الذكية (DAS3) : تقع في خانة علامات الاستفهام تتميز بتواجدها في سوق معدل نموه عالي ولكن وضعيتها التنافسية ضعيفة وهي وحدة الاعمال التي تتواجد في مرحلة الانطلاق (0.5)

- آلات المطبخ الصغيرة (DAS4): تقع في خانة الاوزان الميتة وهي الوحدة التي تتميز بتواجدها في سوق معدل نموه منخفض و الوضعية التنافسية للمؤسسة ضعيفة وبالتالي فهي في مرحلة التدهور (0.5)

ب- حالة التوازن في كل وحدة عمل استراتيجي

- التلفزيونات (DAS1): حالة توازن ايجابي ، اي احتياجات مالية كبيرة مقابل عائدات مالية كبيرة (0.5)

- الاجهزة الكهرو منزلية (DAS2): حالة فائض : احتياج مالي ضعيف مقابل عائدات مالية كبيرة جدا (0.5)

- الهواتف و الالواح الذكية (DAS3) : حالة عجز : احتياج مالي كبير مقابل عائدات ضعيفة جدا (0.5)

- آلات المطبخ الصغيرة (DAS4): حالة توازن سلبي: احتياج مالي ضعيف مقابل عائدات مالية ضعيفة (0.5)

ت- الخيارات الاستراتيجية المتاحة لكل وحدة عمل استراتيجي ؟ (01 ن)

- التلفزيونات (DAS1): استراتيجية النمو (0.25)

- الاجهزة الكهرو منزلية (DAS2): على المؤسسة الحفاظ على هذه الانشطة قدر المستطاع، لانها لا تتطلب استثمارات مالية جديدة بل هي نشاطات مدرة للعائدات المالية (0.25)

- الهواتف و الالواح الذكية (DAS3): على المؤسسة ان تستثمر في هذا النشاط من اجل تحسين وضعيتها التنافسية (0.25)

- آلات المطبخ الصغيرة (DAS4): استراتيجية الانسحاب و التوقف عن الاستثمار في هذا النشاط (0.25)

الجزء الثالث: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة DAX (5.5 نقاط)

تمتلك مؤسسة DAX أربعين عاما من الخبرة في مجال إصلاح المركبات الثقيلة ومركبات الشحن وتقوم بإصلاح وصيانة المركبات التجارية والشاحنات وشبه المقطورات وتغيير قطع الغيار، وهياكل السيارات وتعتبر رقم واحد عالميا في انتاج الإطارات (العجلات). ويعتبر نشاط المركبات الثقيلة في مؤسسة DAX قيمة أمانة وأساسية حيث يمثل هذا القطاع وحده ربع حجم أعمال الشركة ويساهم بنحو 40% من إجمالي أرباحها، تصبو مؤسسة DAX إلى الحفاظ على وجودها وتعزيزه في الولايات المتحدة وأوروبا على الرغم من أن النمو في هذه البلدان ضعيف نتيجة ارتفاع تكلفة العمالة. وفي الوقت نفسه تعتمد مجموعة DAX على نمو قوي في مجال المركبات الثقيلة في السوق العالمي (5% سنويا) لربح أسواق جديدة خاصة في البلدان الناشئة مثل: الصين، الهند، تايلاند، أوروبا الشرقية، البرازيل، في ظل ارتفاع أسعار البترول والمواد الخام.

المطلوب

1- التحليل الاستراتيجي لمؤسسة DAX باستخدام مصفوفة التشخيص الاستراتيجي الثنائي SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
أربعين عاما من الخبرة في مجال إصلاح المركبات الثقيلة (0.5) -الإطارات رقم واحد عالميا. (0.5)	-ارتفاع تكلفة العمالة في أوروبا وأمريكا (0.5)	نمو قوي في السوق العالمي في نشاط الشاحنات الثقيلة (0.5) -سوق واعدة: الصين (0.5) وروسيا والهند وتايلاند...	نمو منخفض في الولايات المتحدة وأوروبا. (0.5) -ارتفاع أسعار النفط والمواد الخام. (0.5)

2- في جدول وضح الخيارات الاستراتيجية المتاحة من خلال مصفوفة SWOT ؟ (02 ن)

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
استراتيجية هجومية (0.5)	استراتيجية علاجية (0.5)	الفرص	
استراتيجية دفاعية (0.5)	استراتيجية انكماشية (0.5)	التحديات	