

1- تعريف المصطلحات:

الاستراتيجية التشغيلية: هي استراتيجية قصيرة الأجل، كما أن تأثيرها لا يستمر لفترة طويلة، وتنهى القرارات المرتبطة بإستراتيجية الموارد البشرية، والتسويق، والتمويل، أو الإنتاج تهدف إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الحاكمة.
الكفاءة الاستراتيجية: تعني تحقيق الأهداف المسطرة أثناء وضع الاستراتيجية بأقل التكاليف
فجوة الأداء الاستراتيجي: تعني الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المسطر وكلما كانت الفجوة كبيرة كلما دل هذا على فشل في تطبيق الاستراتيجية

2- الفرق الجوهرى بين المصطلحات التالية:

- التجربة السوقية والتجربة الإستراتيجية:

التجربة الاستراتيجية تعني تقسيم مجموع أنشطة المؤسسة إلى مجالات نشاط متجانسة ينتج عنها وحدات أعمال استراتيجية (DAS)، بينما التجربة السوقية تعني تقسيم السوق أي مجموع المستهلكين إلى أجزاء متجانسة من حيث الاحتياجات والرغبات من أجل تصميم مزيج تسويقي ملائم لكل قطاع سوقي

- الحصة السوقية والحصة السوقية النسبية:

الحصة السوقية نتحصل عليها بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الكلية للسوق (للصناعة)، أما الحصة السوقية النسبية فتتوصل عليها بقسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات أكبر منافس في القطاع الصناعي

- الرسالة الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية:

الرؤية تُركّز على الغد وما ستكون عليه الشركة في المستقبل استنادا لمركزها التنافسي وقدرتها الاستراتيجية ، أما الرسالة فهي تُركّز على الوقت الحاضر والأعمال التي تنقّدها الشركة من أجل تحقيق أهدافها، أو هو تصريح وبيان لسبب وجودها

الجزء الثاني: (8ن)

1- المقصود بمصطلح محفظة أنشطة المؤسسة: تمثل مختلف المنتجات والخدمات (خطوط الانتاج) التي تقدمها مؤسسة واحدة أو هي مختلف مجالات الأنشطة الإستراتيجية التي تمتلكها مؤسسة واحدة.

1 ن

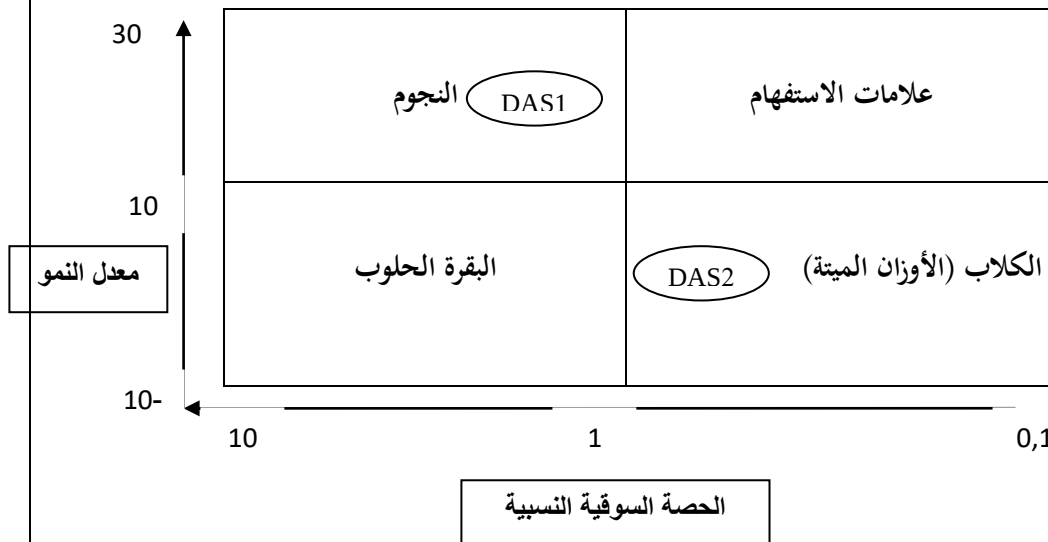
2- استخدم أرقام الجدول السابق لإعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) بالنسبة لهذه المؤسسة.

أولاً- حساب الحصة السوقية النسبية = مبيعات المؤسسة / مبيعات أكبر منافس (1.5ن)

الحصة السوقية النسبية $DAS1 = 2500/12 = 1,12$

الحصة السوقية النسبية $DAS2 = 3550/3300 = 0,93$

ثانياً- شكل المصفوفة: 2ن



3- الاستراتيجية الأمثل لكل نشاط: 1ن

DAS 1: (1,12, 15%) يقع هذا النشاط في خانة النجوم وعليه الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة هي استراتيجية النمو والتوسع
DAS 2: (0,93, 5%) يقع هذا النشاط في خانة الأوزان الميتة وبالتالي فالاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية التصفية والتخلي

4- محفظة أنشطة مؤسسة الأصالة غير متوازنة، لأنها أولا تحتوي نشاطين فقط وأحد هذا النشاطين (DAS2) يقع في الخانة السيئة خانة الأوزان الميتة أي أنه سيخرج من السوق (في مرحلة الانحذار)، وثانيا لا تمتلك المؤسسة نشاطات في مرحلة البقرة الحلوب (أي لا توجد سيولة نقدية لاستثمارها و ادخال منتجات جديدة لتنويع محفظة أنشطتها. (1,5ن)

5- أهم الانتقادات المقدمة لمصفوفة (BCG). (1ن)

➤ الاعتماد المحض على المعايير الكمية؛

➤ اختصار الفكر الاستراتيجي في معيارين فقط؛

➤ تجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة؛

➤ الصفة البعدية للمصفوفة أي أنها تأتي بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار الإستثمار في المجالات الاستراتيجية وبالتالي هي أداة رقابة بعدية وليس قبلية.

الجزء الثالث: (06 ن)

1- المقصود بالبدائل الإستراتيجية: مختلف الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة في مجال أعمال معين، حيث تستطيع المؤسسة اختيار بديل أو عدة بدائل استراتيجية انطلاقا مما تفرضه بيئتها وامكانياتها المتوفرة سعيا منها لتحقيق ميزتها تنافسية. (1ن)

2- الاستراتيجيات العامة (الكبرى) مع الشرح: (1,5ن)

- استراتيجيات النمو: وهي تتعلق بالتوسع في الأنشطة والأعمال.
- استراتيجيات الاستقرار: وهي تتعلق بعدم التغيير في الأنشطة والأعمال الحالية للشركة.
- استراتيجيات الانكماش: وهي تتعلق بتخفيض الأنشطة والأعمال الحالية للشركة.

3- البدائل الإستراتيجية القاعدية لبورتر :

استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز على التميز، التركيز بقيادة التكلفة 1ن

4- الفرق بين إستراتيجيتي التغلغل البطئ والتغلغل السريع: (2 ن)

إستراتيجية التغلغل السريع: البدء بسعر منخفض للمنتج والإنفاق بإسراف على الترويج، تقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة فيه، حيث أن السعر المنخفض يؤدي إلى جذب العملاء والمنافسة بقوة مع المنافسين.

إستراتيجية التغلغل البطيء: البدء بمنتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج، يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح.

- يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهما: في مرحلة التقديم أو الانطلاق (0,5 ن)