

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

السنة الجامعية:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

سنة ثالثة LMD<sub>3</sub> اقتصاد

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الخامس في مقياس

استراتيجية المؤسسة

الجواب الأول: (06 نقاط)

التشخيص الاستراتيجي لشركة philips للمنتجات الالكترونية:

● القيام بالتشخيص الداخلي والخارجي للشركة حسب مصفوفة SWOT.

نقاط الضعف	نقاط القوة
عدم تواجد الشركة في الدول النامية/ مشكل التنظيم/ ارتفاع التكاليف الاستثمارية والإنتاجية/	أقدم و أكبر الشركات المنتجة للمنتجات الالكترونية/ تنوع المنتجات/ براءة اختراع/ تشجيع البحث العلمي/ لها مصانع وفروع في عدة دول متقدمة/
التحديات	الفرص
لها سوق صغير ببولندا لا يساعدها على النمو/ شدة المنافسة من طرف الشركات اليابانية والآسيوية/ تميز الشركات المنافسة بالتطور التكنولوجي السريع/ تركيز المنافسين على الإنتاج العالي الجودة والمنخفض التكلفة/	تطلب القطاع استثمارات كبيرة/ موانع دخول كبيرة/ تعقد منتجاتها (صعوبة التقليد)/ تسويق منتجاتها إلى عدة دول كو.م.أ، آسيا.../ تعتبر الدول النامية أسواق واعدة / الشراكة والتحالفات

\* في حالة تمتع الشركة بنقاط قوة كثيرة مع فرص كثيرة يتيحها المحيط تعتمد الشركة استراتيجية هجومية

\* في حالة مواجهة الشركة تهديدات كثيرة مع تمتعها بنقاط قوة كثيرة فالاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية دفاعية

الجواب الثاني: (03 نقاط)

نشأ مفهوم التسيير الاستراتيجي بسبب التغيير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغيير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما انه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وضرورة الاستجابة لتلك المتغيرات التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة. فقد أدى اهتمام الرواد و الباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية والقانونية،...) إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال الذي كان منتشرا في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

ونظرا للأزمات الاقتصادية آنذاك وضعف المؤسسات الأوروبية والأمريكية أمام نظيراتها اليابانية، إضافة إلى التطور التكنولوجي السريع أدى ذلك إلى انتقاد هذه النماذج حيث أنه لا بد من استراتيجيات تتميز بالمرونة (رد فعل سريع) وديناميكية لأنه لا يمكن التوقع بدقة حول تطور المحيط

كما أن التخطيط يقضي على الإبداع والابتكار لان التخطيط يعتمد على الدقة كما يرى أيضا أن النماذج السابقة تنطبق على الفترات السابقة ولا تتماشى مع الأزمان الاقتصادية

الجواب الثالث: (08 نقاط)

1) تساهم مصفوفة BCG<sub>1</sub> في اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة في ظل موقفها الاستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالحفظة، ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أمام المؤسسة أربع بدائل إستراتيجية هي:

أ. خانة أنشطة التردد: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق، فهي ذات مردودية ضعيفة باعتبارها لا تتمتع بنصيب نسبي هام في السوق ولكنها ذات معدلات نمو مرتفعة مما يفرض ضرورة القيام باستثمارات (صناعية، مالية، تجارية "مضاعفة الترويج والإعلان") بالنسبة لهذه الأنشطة حتى يمكن تتبع تطور السوق وتحسين وضعيتها التنافسية بمعنى آخر على المؤسسة اختيار أفضل مجالات الأنشطة المتواجدة في هذه الخانة بغرض تطويرها وتحويلها إلى خانة أنشطة النجم بدلا من تركها تتحول طبيعيا إلى خانة أنشطة الأوزان الميتة. وقد وصفت بالتردد لأن هذه الأنشطة قد تنجح كما قد تفشل وتزول، ويرمز لها بعلامة الاستفهام (?).

والإستراتيجية المناسبة لمثل هذه الحالات هي إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تحطيم موقف الإنخفاض في حصتها ومحاوله الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق، وأخيرا قد لا تتيح لها إمكانياتها (إذا كانت الظروف غير مواتية) فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

ب. خانة أنشطة النجم: تظهر في هذه الخانة أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة، ومعدل نمو متزايد من جهة أخرى، مما يعني كبر الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المؤسسات ويجب أن تعمل المؤسسة في مثل هذه الحالات على إتباع إستراتيجية النمو والتوسع لكي تحافظ على مركزها التنافسي بحيث يجب أن تستثمر أكثر وتنمو مع السوق، إذ أنها إذا توقفت مع استمرار النمو في السوق ستفقد مركزها التنافسي القوي رغم التدفق النقدي الكبير، لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الاستثمارات، فالإنفاق على البحوث والتطوير، واستمرار الإعلان والتوسع في التوزيع، ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها أمور يجب ألا يغفل عنها قادة المؤسسة، ولهذا يمكن القول أن الإستراتيجية المناسبة في هذه الخانة هي النمو والتوسع بكافة أشكالها ويفضل على وجه التحديد التنوع المترابط والتنوع الرأسي.

ج. خانة أنشطة البقرة الحلوب: إن الأنشطة المتواجدة في هذه الخانة تتميز بمركز تنافسي قوي من ناحية وبمعدل نمو ضعيف ومتدهور من ناحية أخرى، بمعنى آخر المؤسسة في هذه الحالة تتميز بوضعية مهيمنة في السوق مما يجعلها مصدر تدفق مالي معتبر، ولكن النمو في النشاط في طريق الزوال، وبالتالي فهي لا تحتاج إلى رؤوس أموال باعتبارها لا تتطلب أي استثمار جديد. ومن هذا المنطلق يفترض على المؤسسة أن تعمل على استغلال هذه الوضعية إلى أقصى حد ممكن بالحفاظ على هذه الأنشطة أطول فترة ممكنة.

وتعتمد الإستراتيجية التي تجب على المؤسسة إتباعها في هذه الظروف على ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة ومتنوعة، كإستراتيجية التنوع غير المترابط أو المشاركة في مشروع جديد مع شركة أخرى.

د. خانة أنشطة الأوزان الميتة: تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال والناجحة من خانة البقرة الحلوب أو خانة التردد وهي تعكس إستراتيجية الانسحاب عن الاستثمار في هذا المجال أو تركها تزول بمفردها وذلك إذا كانت تولد أرباحا وتتميز أنشطة هذه الخانة بمعدل نمو ضعيف ونصيب سوقي ضعيف.

والإستراتيجية المناسبة لهذه الخانة هي إستراتيجية الانكماش بأي من أشكالها حسب الظروف، فقد تلجأ المؤسسة للاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها وقد تتحول الشركة لنشاط آخر هو في طور النمو الآن تاركة المجال الحالي برتمته، وقد تجد الشركة نفسها مضطرة أخيرا للتصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار.

• حسب مصفوفة BCG<sub>1</sub> فإن وضعية المؤسسة تكون متوازنة إذا كانت لديها أنشطة في جميع الخانات على عكس المؤسسة التي تكون أغلب أنشطتها في خانة واحدة فهذا يدل على أنها مهددة تنافسيا.

الجواب الرابع: (03 نقاط)

إن التمييز بين مختلف الأجزاء الإستراتيجية للمؤسسة يتطلب فحص الأبعاد الثلاثة التالية:

- شريحة العملاء الخاصة بكل جزء والتي تحدد على أساس عوامل جغرافية، اجتماعية، ديموغرافية ومهنية...

- الحاجة التي تشبعها المنتجات التابعة لكل جزء استراتيجي (وظائف المنتج).
  - التكنولوجيا المستعملة بغرض أداء المنتج لوظائف معينة.
- هذه الأبعاد يمكن أن تأخذ الحوار التالية ليتم تعريف ما هو مجال عمل المؤسسة .

