

السلسلة الثانية: التحليل المصفوفي (مصفوتي BCG و MCKINSEY)

السؤال الأول: تتألف حافظة أنشطة شركة Nestle من 6 تشكيلات : حليب بودرة (Nido)، القهوة والشوكولا سريعة الذوبان (Nescafé et Nesquik)، غذاء للأطفال (Cerelac)، منتجات غذائية (Maggi)، الحبوب (Cherrios) والمثلجات.



تمثل (Nido) البقرة الحلوب للشركة حيث نفقاتها قليلة وحصتها السوقية كبيرة، أما النجوم في كل من Nescafé, Nesquik et Nestle Nutrition، في حين تقع في منطقة الترددات كل من Kit Kat et Nestle، أما المنتجات الغذائية Maggi والمثلجات فتقع في الأوزان الميتة. المطلوب: أرسم مصفوفة BCG لشركة Nestle، مع تقديم شرح من ناحية: التوازن والشكل، أوزان SBU وموقعها في خانات المصفوفة، الوضعية المالية.

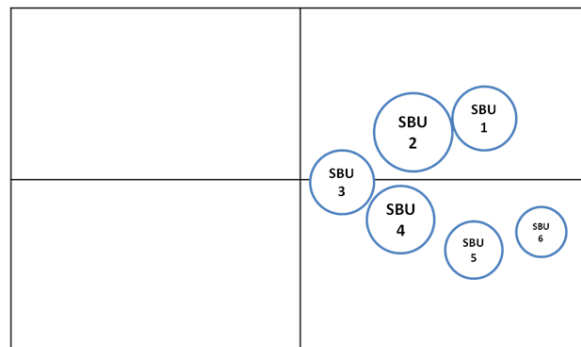
السؤال الثاني: إذا كان لديك معلومات حول وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU لشركة Cherry المتخصصة في إنتاج الأغذية الزراعية المخصصة لاستغلال الفواكه الحمراء الطازجة، كما يوضح الجدول التالي:

معدل نمو السوق	مبيعات أكبر المنافسين	مبيعات شركة Cherry	وحدات الأعمال الاستراتيجية
3 %	50	200	SBU 1: فواكه حمراء مجمدة
10 %	60	30	SBU 2: الحلويات المصنوعة من الفاكهة الحمراء
0 %	100	50	SBU 3: نكهات الفاكهة الحمراء
8 %	180	60	SBU 4: زيادي الفواكه الحمراء
12 %	50	100	SBU 5: مثلجات الفاكهة الحمراء
10 %	50	40	SBU 6: إ طعام جماعي

المطلوب:

- أرسم مصفوفة BCG الممثلة لوحدات الأعمال الاستراتيجية للشركة.
- قدم قراءة للمصفوفة من ناحية: التوازن والشكل، أوزان SBU وموقعها في خانات المصفوفة، الوضعية المالية.
- ما هي الاقتراحات الاستراتيجية التي تقدمها لشركة Cherry.

السؤال الثالث: إذا كان لديك مصفوفة BCG التالية لشركة X، قدم قراءة استراتيجية لهذه المصفوفة



السؤال الرابع: تأسست شركة Food-Crabay سنة 1975، وهي شركة تنشط في قطاع الأغذية الزراعية، حيث تتمثل منتجاتها الرئيسية في الدقيق وأطعمة الأطفال.

أرادت الشركة القيام بتحليل إستراتيجي وفق مصفوفة ماكزري لأنشطتها المتمثلة في وحدتي الأعمال الاستراتيجية SBU1 وهما (الدقيق وأطعمة الأطفال)، فقيمت جاذبية السوق لكل من الوحدتين بناء على معايير جذب مختارة كما يوضح الجدول التالي:

SBU2		SBU1		الترجيح	جاذبية السوق
طعام الأطفال		الأطفال	دقيق		
النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة		
	1		5	0,15	الشدة التنافسية
	5		5	0,05	حواجز الدخول
	5		3	0,10	منتجات الاحلال
	2		4	0,15	قوانين الأسعار
	1		5	0,15	الهوامش التجارية
	4		2	0,15	معدل نمو الطلب
	3		5	0,05	النمو الدولي
	1		4	0,10	التكاملات التكنولوجية
	5		5	0,10	التكاملات التجارية
					المجموع

كما حددت القوة التنافسية لكل نشاط بناء على معايير اعتمدت فيها على العوامل الأساسية للنجاح كما يوضح الجدول التالي:

SBU2		SBU1		الترجيح	قوة التنافسية
طعام الأطفال		الأطفال	دقيق		
النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة		
	2		5	0,25	توسع التشكيلة
	2		2	0,25	الابداع والابتكار
	3		3	0,15	ثقة العلامة
	3		4	0,15	التمويل
	3		5	0,15	الدخول إلى قنوات التوزيع الكبرى
	2		4	0,05	الإمداد الخارجي
					المجموع

المطلوب: إذا علمت أن مبيعات دقيق الأطفال ومبيعات طعام الأطفال إلى مجموع مبيعات المؤسسة متساويتان.

- أرسم مصفوفة ماكزري الممثلة لوحدات الأعمال الاستراتيجية للشركة.

- بناءً على وضعية وحدات الأعمال الاستراتيجية في المصفوفة، ما هي الاقتراحات الاستراتيجية التي تقدمها لشركة Food-Crabay.

السؤال الخامس: لتكن لدينا المعطيات التالية حول مؤسسة متعددة الأنشطة، تملك ثلاث وحدات أعمال استراتيجية: قسمت فيه عوامل جاذبية السوق وفقا للجدول التالي:

SBU3		SBU2		SBU1		الترجيح	جاذبية السوق
النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة		
	3		1		4	0,1	حجم السوق
	1		3		4	0,2	معدل النمو
	1		3		5	0,1	مستوى الأسعار
	1		5		5	0,3	المنافسة
	2		4		4	0,1	الربحية
	1		5		5	0,1	التكنولوجيا
	1		1		3	0,1	القيود القانونية
						1	المجموع

أما تقييم قوة التنافسية فيمثلها الجدول التالي:

SBU3		SBU2		SBU1		الترجيح	قوة التنافسية
النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة		
	1		2		3	0,1	الحصة السوقية
	2		1		3	0,05	خط الإنتاج
	2		1		5	0,05	فعالية القوة البيعية
	1		4		5	0,1	فعالية الأشهار
	1		3		3	0,1	تنافسية الأسعار
	3		3		3	0,05	التوزيع
	3		2		2	0,05	فعالية الإنتاج
	2		2		5	0,05	تكلفة المواد
	1		1		5	0,2	الجودة
	3		1		3	0,1	المستخدمين
	3		1		5	0,1	البحث والتطوير
	2		5		4	0,05	الوضعية المالية
						1	المجموع

المطلوب: إذا علمت أن مبيعات وحدات الأعمال الاستراتيجية كما يلي:

المبيعات الكلية للمؤسسة	SBU3	SBU2	SBU1	مبيعات وحدات الأعمال الاستراتيجية
11180000	1565200	3913000	5701800	

- أرسم مصفوفة ماكزري الممثلة لوحدات الأعمال الاستراتيجية للشركة.

- بناءً على وضعية وحدات الأعمال الاستراتيجية في المصفوفة، ما هي الاقتراحات الاستراتيجية التي تقدمها لشركة؟