

الفرق الجوهرى بين المصطلحات التالية: (كل إجابة صحيحة 1ن)

- التجزئة السوقية والتجزئة الإستراتيجية:

التجزئة الاستراتيجية تعني تقسيم مجموع أنشطة المؤسسة إلى مجالات نشاط متجانسة ينتج عنها وحدات أعمال استراتيجية (DAS)، بينما التجزئة 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 فتتصلب 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 تنقّذها الشركة من أجل تحقيق أهدافها، أو هو تصريح وبيان لسبب وجودها

- غاية المؤسسة وهدف المؤسسة:

الغايات هي مجموعة أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل منظمة الأعمال وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها، أما الأهداف فهي في الواقع حالة ببنية موجودة من أجل تحويل الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي ضمن اعتبارات تعمل على تحقيقها

- الفعالية التسويقية والكفاءة التسويقية:

الفعالية التسويقية تعني تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، بينما الكفاءة التسويقية تعني تحقيق الأهداف التسويقية وبأقل التكاليف

الجزء الثاني: (08 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 1ن

4 - الفرق بين إستراتيجيتي التلغلل البطئ والتلغلل السريع: (1 ن)

إستراتيجية التلغلل 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 التلغلل 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)

5 - المقصود بالقيمة المدركة: تعني كل ما يتحصل عليه الزبون من منافع منذ أول تواصل مع المؤسسة إلى غاية شراء المنتج إلى استخدامه إلى خدمات وشعور ما بعد البيع بما فيها المنفعة النفسية والاجتماعية. (1ن)

- كيف يمكن للمؤسسة خلق القيمة للمستهلك من خلال تحليل نموذج سلسلة القيمة؟ (2ن)

نموذج سلسلة القيمة هي أداة إستراتيجية تستخدم لتحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وهدفها هو تحديد أي الأنشطة الأكثر خلقاً للقيمة في المؤسسة (الأنشطة الأولية والداعمة). وإن كل نشاط - مهما كان تصنيفه في هذين النوعين - يفترض أن يضيف قيمة ما للمنتج الذي يستلمه الزبون. ولكي تكون المؤسسة في الوجهة الصحيحة يجب أن تصل بالنشاط إلى أن تكون: القيمة المنتجة فيه أكبر من القيمة المستهلكة فيه. وبما أننا في التوجه الحديث للتسويق فالمؤسسة تبدأ أنشطتها من عند الزبون فتبحث عن القيمة التي يريد هذا الزبون وعن الحاجات والرغبات التي تحقق له هذه القيمة. وعليه يمكن القول أن القيمة المدركة للزبون هي المرشد والدليل لتحديد سلسلة قيمة المؤسسة.

**الجزء الثالث: (07ن)**

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

**0,5ن**

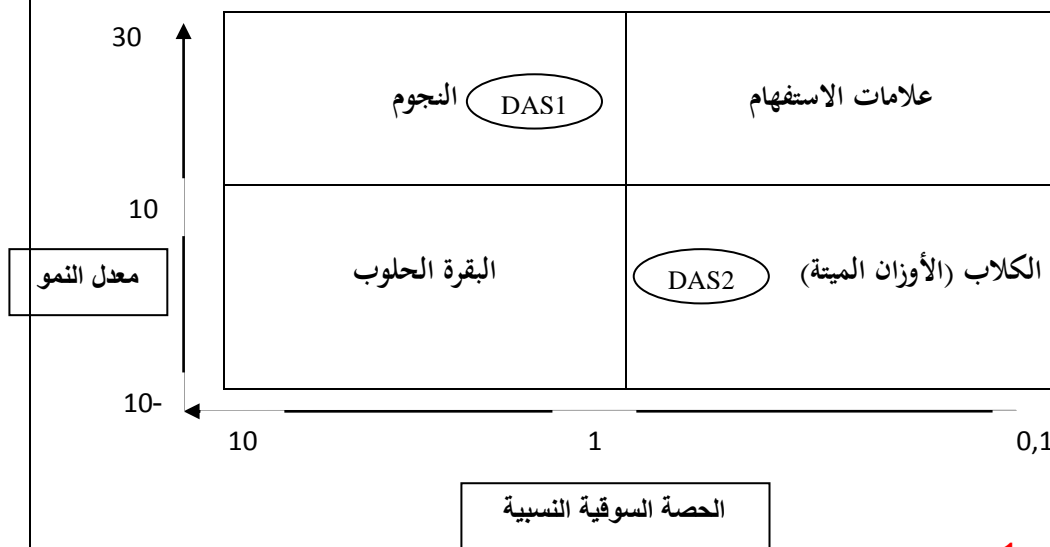
2 - استخدم أرقام الجدول السابق لإعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) بالنسبة لهذه المؤسسة.

أولاً- حساب الحصة السوقية النسبية = مبيعات المؤسسة / مبيعات أكبر منافس (1ن)

الحصة السوقية النسبية **DAS 1** =  $2500/2800 = 1,12$

الحصة السوقية النسبية **DAS 2** =  $3550/3300 = 0,93$

ثانياً- شكل المصفوفة: **2ن**



3 - الإستراتيجية الأمثل لكل نشاط: **1ن**

DAS 1: (1,12, 15%) يقع هذا النشاط في خانة النجوم وعليه الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة هي إستراتيجية النمو والتوسع

DAS 2: (0,93, 5%) يقع هذا النشاط في خانة الأوزان الميتة وبالتالي فالإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية التصفية والتخلي

4- محفظة أنشطة مؤسسة ميلاف غير متوازنة، لأنها أولاً تحتوي نشاطين فقط وأحد هذا النشاطين (DAS2) يقع في الخانة السيئة خانة الأوزان الميتة أي أنه سيخرج من السوق (في مرحلة الانحدار)، وثانياً لا تمتلك المؤسسة نشاطات في مرحلة البقرة الحلوب (أي لا توجد سيولة نقدية لاستثمارها و ادخال منتجات جديدة لتنوع محفظة أنشطتها).

**(1,5ن)**

5- أهم الانتقادات المقدمة لمصفوفة (BCG).

**(1ن)**

➤ الاعتماد المخض 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 الإستراتيجية واختيار الإستثمار في المجالات الإستراتيجية وبالتالي هي أداة رقابة بعدية وليس قبلية.