



يوم : 2025/05/21

حل امتحان الدورة العادية في مقياس إدارة الاستراتيجية

1. تحليل SWOT 5.75 نقطة موزعة كالتالي

نقاط الضعف 1.25 نقطة 1. أسعار عالية (عمليات) 2. الاعتماد على الكلاسيكية والفخامة والمحافظة عليها (عمليات) 3. التسويق التقليدي وعدم اعتماد التسويق الرقمي (تسويق) 4. عدد متاجرها القليل (تسويق) 5. حصرية نقاط التوزيع في المدن الكبرى (تسويق)	نقاط القوة: 2 نقاط 1. قوة العلامة التجارية (تسويق) 2. الحضور العالمي (تسويق) 3. الابتكار في المنتجات (ابتكار) 4. التصميم البسيط (موارد) 5. الجودة والحرفية (موارد) 6. تنوع المنتجات (موارد) 7. أداء مالي قوي (تمويل) 8. الموظفون المؤهلون (أفراد)
التحديات 1.5 نقطة 1. التحول الرقمي وصعوبة التكيف معه (بيئة العمل) 2. مشاكل سلسلة التوريد (الموردين) 3. الحواجز الثقافية في تصاميمها 4. المنافسين الحاليين، المحتملين والمقلدين (المنافسة) 5. زيادة مطالب الاستدامة (سوق العمل والأجهزة الرقابية) 6. غالبية الموردين من أصحاب الحرف (الموردين)	الفرص 1 نقطة 1. الأسواق الناشئة مثل آسيا والشرق الأوسط (سوق العمل) 2. ازدياد استهلاك السلع الفاخرة (سوق العمل) 3. الشراكات (سوق العمل) 4. ولاء العملاء (العملاء)

حسب تحليل SWOT هناك نقاط قوة كثيرة تتقاطع مع تهديدات كثيرة والاستراتيجية يجب ان تكون استراتيجيات تنويع الخدمات والأسواق **0.5 نقطة** أي عدم التركيز على فئة الأثرياء ومحاولة استهداف فئة أصغر سناً، وعدم التركيز على مواقع معينة مثل الأحياء الراقية والمدن الكبرى والتنويع في المناطق الجغرافية.

رؤية العلامة التجارية شانيل: "نود ان نكون جزءاً من مستقبل لا بد من قدومه: عالم يزدهر فيه الناس والطبيعة والأعمال معا" **0.5 نقطة**

القيم التي تعمل عليها شانيل: **2.25 نقطة موزعة كالتالي**

القيمة	دليلها من داسة الحالة
قيم المنتج: 0.5 نقطة • الجودة • التميز في التصميم تبسيط	والتصميم البسيط والحرفية عالية الجودة (أغلب موردها حرفيين) باستخدام موارد عالية الجودة
قيم العميل 0.5 نقطة • عملاء راعون أو رضا العميل • خدمة ودية	ما جعلها تكون قاعدة عملاء وفيه تُقدّر براعة منتجاتها وحصريتها خدمة العملاء الشخصية
قيم النمو 0.5 نقطة • الانضباط الذاتي • التحسين المستمر	• مع الحفاظ على طابع الكلاسيكية • عصرنة تصاميمها
قيم الاستدامة 0.5 نقطة • الاستدامة البيئية • الاستدامة الاقتصادية	• هدف الشركة تحقيق صافي انبعاثات صفرية للغازات المسببة للاحتباس الحراري • لم يؤثر على نمو إيراداتها وربحيتها
قيم القيادة والإدارة 0.25 نقطة الشفافية:	احترام لوائح الهيئات التنظيمية للاتحاد الأوروبي التي تطالب بالشفافية

وفقا لنموذج بورتر استراتيجية كوكو شانيل التنافسية هي التمايز حيث تستهدف سوق واسع يشمل العديد من المنتجات المختلفة ولكنها لا تعمل على تقليل التكاليف والتنافس على أساس الأسعار وإنما يتم التنافس على أساس جودة المنتج في هذا السوق الواسع. **01 نقطة**

استراتيجيات السوق والمنتج المطبقة هي: **2 نقاط لكل موزعة**

الاستراتيجية	دليلها من دراسة الحالة
استراتيجية اختراق السوق:	تعتمد شانيل على التسويق التقليدي عروض الأزياء، استغلال المؤثرين من ممثلين وفنانين،....الخ، وتحاول المزج بينه وبين والتفاعل الرقمي نوعا ما، للمحافظة على حصتها السوقية 0.5 نقطة
استراتيجية تنمية السوق :	الدفع بالمنتجات الحالية لأسواق جديدة أي زيادة عدد الأسواق التي تعمل بها المنظمة كالتوسع الجغرافي اعتمدت على توسيع نطاق أسواقها من خلال متاجرها في الأحياء الراقية بالمدن الكبرى حول العالم لتصل إلى مناطق مثل آسيا والشرق الأوسط
إستراتيجية تنمية المنتج:	الدفع بالمنتجات الجديدة للأسواق الحالية أي إدخال تحسينات على المنتجات لإطالة دورة حياتها مثل وعصرنة تصاميمها مع الحفاظ على طابع الكلاسيكية

نوع الاستراتيجيات التي تتبعها شانيل: هي استراتيجيات نمو **0.25 نقطة** تتمثل في:

استراتيجية التملك 0.25 نقطة المتمثلة في التكامل العمودي الخلفي (Back Ward Integrations): من خلال سيطرة المؤسسة على مصادر التوريد مثل شراءها لشركة "باري" المتخصصة في الكشمير وشراء حصص في GOOSSENS المتخصصة في صناعة الفضة. 0.5 نقطة

استراتيجية التكامل الأفقي (Horizontal): اتجاه الشركة لزيادة طاقتها الإنتاجية في نفس نشاطها الحالي أو قد تكون بالسيطرة على المنظمات المنافسة باستحواذها على 25 في المائة من أسهم العلامة التجارية المستقلة لصناعة الساعات الراقية (MB&F) . 0.5 نقطة

استراتيجية التنويع المختلط (Conglomerate): خيار السيطرة أو الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماماً تشتهر شانيل ببدلاتها، حقائبها، عطورها الكلاسيكية، مواد التجميل، والاكسسوارات. أضافت الإصدارات المحدودة والأزياء الراقية 0.5 نقطة

الجزء الثاني: 06 نقاط

تحديد المراكز الاستراتيجية للمنتجات الأربعة على مصفوفة B.C.G محددًا الخيار الاستراتيجي لكل منتج وللعلامة ككل

الأزياء والعطور: 2 نقاط موزعة كالتالي

$$\text{معدل مبيعات المنتج للمؤسسة} = \frac{\text{مجموع المبيعات لكل الفترات}}{\text{عدد الفترات}} = \frac{277}{5} = 55.4 \quad 0.25$$

$$\text{معدل مبيعات المنتج أ للمنافسين} = 48 \quad 0.25$$

$$\text{الحصة السوقية للمنتج أ} = \frac{\text{معدل مبيعات أ}}{\text{معدل مبيعات المنافس}} = \frac{55.4}{48} = 1.15 \quad \text{بما أنها أكبر من 1 فهي مرتفعة} \quad 0.25$$

$$\text{يجب تحديد النمو السوقي للمنتج} = \frac{\text{معدل المبيعات - المبيعات للسنة الأساس}}{\text{المبيعات للسنة الأساس}} = \frac{44}{(55.4-44)} = 0.25 \quad \text{اي 25\%}$$

0.25

وبما أن معدل نمو الصناعة هي 8% أقل من معدل نمو السوق للمؤسسة إذن منتج الأزياء يقع ضمن خلية النجوم 0.25 أما الخيار الإستراتيجي استراتيجية النمو بكل أشكالها 0.25.

الاكسسوارات: 1.5 نقطة

$$\text{معدل مبيعات المنتج للمؤسسة} = \frac{\text{مجموع المبيعات لكل الفترات}}{\text{عدد الفترات}} = \frac{372}{5} = 74.4$$

$$\text{معدل مبيعات المنتج أ للمنافسين} = 60.4$$

$$\text{الحصة السوقية للمنتج أ} = \frac{\text{معدل مبيعات أ}}{\text{معدل مبيعات المنافس}} = \frac{74.4}{60.4} = 1.23 \quad \text{بما أنها أكبر من 1 فهي مرتفعة}$$

$$\text{يجب تحديد النمو السوقي للمنتج} = \frac{\text{معدل المبيعات - المبيعات للسنة الأساس}}{\text{المبيعات للسنة الأساس}} = \frac{70}{(74.4-70)} = 0.06 \quad \text{اي 6\%}$$

وبما أن معدل نمو الصناعة هي 10% أكبر من معدل نمو السوق للمؤسسة إذن منتج الاكسسوارات يقع ضمن خلية البقرة الحلوب فالخيار الإستراتيجي هنا هو إتباع استراتيجية التنويع.

الحقائب: 1.5 نقطة

$$\text{معدل مبيعات المنتج للمؤسسة} = \frac{\text{مجموع المبيعات لكل الفترات}}{\text{عدد الفترات}} = \frac{97}{5} = 19.4$$

$$\text{معدل مبيعات المنتج للمنافسين} = 39$$

$$\text{الحصة السوقية للمنتج} = \frac{\text{معدل مبيعات أ}}{\text{معدل مبيعات المنافس}} = \frac{19.4}{39} = 0.5$$

وهي حصة سوقية أقل من الواحد فهي منخفضة

$$\text{يجب تحديد النمو السوقي للمنتج} = \frac{\text{معدل المبيعات - المبيعات للسنة الأساس}}{\text{المبيعات للسنة الأساس}} = \frac{12}{19.4 - 12} = 0.6 \text{ اي } 60\%$$

وبما أن معدل نمو الصناعة هو 9% أقل من معدل نمو السوق للمؤسسة إذن منتج الحقائب يقع ضمن خلية علامة الاستفهام لذلك فالخيار الإستراتيجي هو إتباع إستراتيجية النمو أو الاستقرار أو الانكماش

استراتيجية المؤسسة ككل: على المؤسسة ككل أن تعمل على دعم المنتجات ذات معدل نمو صناعة مرتفع أي ان تدعم منتجي الأزياء والعطور والحقائب، وذلك بإمكانية التخلي عن منتج الأكسسوارات دعماً للمنتجات السابقة إذا لم تكن الموارد المالية كافية . ولكن بما أن دراسة الحالة تؤكد على تحقيق الإيرادات المالية فيمكن للشركة الاحتفاظ بالأكسسوارات لعوائدها المالية الناتجة عن الحصة السوقية الكبيرة في انتظار ما سيكون مستقبلاً في هذه الصناعة. **1 نقطة**