

الاجابات النموذجية

السؤال الأول

(أ) طرق التوسع – مدى ملاءمتها لشركة
MachineShop النمو الداخلي

يُعرف النمو الداخلي أحيانا بالنمو "العضوي"، ويتم تحقيقه من خلال تطوير قدرات المنظمة. وقد اتبعت *MachineShop* هذا النهج في دولة "أربوريا" حتى الآن، حيث تقوم بفتح متجرين جديدين في المتوسط شهرياً.

مدى ملاءمته لـ *MachineShop*

أثبت النمو الداخلي فائدته التاريخية لشركة *MachineShop*، حيث مكن الشركة من استخدام قدراتها لتحقيق موقع فريد في السوق. وقد مكنها من التطور في سوق تفهمه جيداً، خاصة مع قلة وجود منافسين مكافئين في أربوريا، مما يعني عدم توفر هدف استحواذ مناسب. سمح النمو الداخلي أيضاً للشركة بالتحكم في معدل وسرعة التوسع حسب احتياجاتها، ما ساعد الإدارة، خاصة "ديف دين"، على التركيز على ترسيخ العلامة التجارية. يبدو أن مواصلة النمو الداخلي هو الخيار الأنسب في أربوريا في الوقت الحالي، نظراً لعدم وجود أهداف استحواذ مناسبة. ومع ذلك، قد تكون هناك حدود لهذا النوع من النمو، مثل التشبع المحتمل في السوق المحلي أو بطء وتيرة التوسع مقارنة بالاستحواذ، خاصة في ظل طموح ديف دين لتحقيق نمو سريع وواسع النطاق.

لكن في المقابل، قد يساعد الاستحواذ على كيان خارجي في دعم خطط "ديف دين" الطموحة لبناء علامة تجارية عالمية. وقد تم تحديد شركة *FRG* في دولة "سيلاند" كهدف محتمل، رغم أنها تباع أدوات أكبر موجهة للعملاء من قطاع الأعمال، بعكس *MachineShop* التي تخدم الأفراد.

من مزايا النمو الداخلي أيضا أنه لا يتطلب دمج العمليات مع كيان آخر، مما يخفف من مشكلات الثقافة التنظيمية التي عانت منها

MachineShop في استحواذاتها السابقة *LogTrans* و *EngSup*. لكن التوسع الدولي من خلال النمو الداخلي يكون أصعب ويتطلب وقتاً طويلاً. كما أن الحكومات تميل إلى تقييد دخول الشركات الأجنبية لحماية الشركات المحلية، كما كان الحال في سيلاند، حيث تم مؤخراً فقط رفع بعض القيود التجارية. وهذا يجعل النمو الداخلي غير متسق مع طموحات

"ديف دي ن" في التوسع السريع عالمياً.
الاستحواذ

الاستحواذ هو عملية تملك كيان لكيان آخر. ويفضل هذا النهج نظراً للسرعة في دخول الأسواق الجديدة. حالياً، تفكر *MachineShop* في الاستحواذ على *FRG* في سيلاند.

مدى ملائمة لـ *MachineShop*:

باستحواذها على شركة *FRG*، ستحقق *MachineShop* حضوراً فورياً في سيلاند. وتستفيد بذلك من شبكة التوزيع والمبيعات القائمة لدى *FRG*.

سيساعدها ذلك في فهم العوامل الثقافية والقانونية في السوق الجديد، وهو أمر كان سيتطلب وقتاً كبيراً لو قررت الشركة التوسع العضوي من الصفر.

كما أن الاستحواذ سيتماشى مع خطط "ديف دين" الطموحة، وسيساعد في تحقيق وفورات الحجم (*Economies of Scale*)، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة في سيلاند.

ومع ذلك، فقد واجهت *MachineShop* مشاكل في عمليات استحواذ سابقة، بما في ذلك صعوبات التكامل الثقافي، وهو ما ظهر سابقاً عند استحواذ ماشين شوب على شركة *LogTrans*، حيث أدى الخلاف بين الإدارة العليا إلى استبدال الفريق الإداري.

كما أن الاستحواذ على *EngSup* واجهه صعوبات في البداية بسبب سوء الخدمة وتعامل الموظفين، مما تطلب إعادة تدريب وفصل بعض الموظفين، بالتالي، في حين أن الاستحواذ يمكن أن يدعم النمو السريع،

إلا أنه يتطلب إدارة دقيقة للمخاطر البشرية والثقافية والتنظيمية لضمان تحقيق الفوائد المرجوة.

إذا أرادت *MachineShop* النجاح في هذا الاستحواذ، فعليها معالجة ضعفها في دمج الكيانات الجديدة بشكل سلس.

التحالفات الاستراتيجية

التحالف الاستراتيجي يتم عندما تتعاون كيانات مستقلان لتقاسم الموارد والمنافع. في حالة *MachineShop*، يمكن أن يتخذ ذلك شكل "تخصص مشترك" مع *FRG*، حيث تتبادل الشركتان الخبرات والمعرفة بالسوق.

يمكن أن يكون خيار التحالف الاستراتيجي جذاباً لشركة *MachineShop*، لا سيما في الأسواق الجديدة مثل سيلاند، حيث قد تتردد الشركة في الدخول باستثمار كامل في البداية. تعد شركة *FRG* شريكا محتملاً جيداً في هذا السياق، إذ تملك خبرة محلية وشبكة توزيع راسخة، بينما تملك ماشين شوب نموذج أعمال ناجح وكفاءة في البيع بالتجزئة للمستهلكين الأفراد. يمكن لتحالف استراتيجي أن يسمح لكلا الطرفين بالاستفادة من نقاط القوة لدى الطرف الآخر.

كما أن التحالف الاستراتيجي قد يقلل من المخاطر المرتبطة بدخول أسواق جديدة، بما في ذلك المخاطر القانونية والثقافية، ويسمح بتجربة السوق قبل اتخاذ قرار استثماري أكبر.

ومع ذلك، فإن التحالفات تتطلب قدراً كبيراً من الثقة والتنسيق، وقد تتعرض للفشل إذا لم تتوافق أهداف وثقافات الشركتين. كما أن غياب السيطرة الكاملة قد يقيّد *MachineShop* في تحقيق أهدافها التوسعية بسرعة.

مشروع مشترك:

المشروع المشترك (*Joint Venture*) هو شكل أكثر رسمية للتحالف، حيث يتم إنشاء كيان جديد مملوك بشكل مشترك. يمكن لـ *FRG* أن توفر

البنية التحتية والمبيعات، بينما توفر *MachineShop* المنتجات والتمويل.

الترخيص:

كبدل، يمكن لماشين شوب أن تستأجر مساحة داخل متاجر *FRG* وتعمل تحت ترخيص، ما يوفر دخولاً أسرع وأقل مخاطرة إلى السوق. ويمثل هذا استراتيجية منخفضة المخاطر نسبياً مقارنةً بالدخول إلى سوق جديد من خلال الاستحواذ. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الدخول في مثل هذا الترتيب بسرعة نسبية. لكن هذا النموذج قد لا يلائم طموحات "ديف دين" ببناء علامة تجارية عالمية.

العقبة الكبرى في هذا النهج هي إيجاد شريك مناسب، ومن غير الواضح ما إذا كانت *FRG* منفتحة على مثل هذا التعاون. وإذا لم يتم الاتفاق مع *FRG*، فقد تتعطل خطط التوسع الطموحة.

لقد تحققت نجاحات ماشين شوب حتى الآن جزئياً بفضل "ديف دين". قد لا يوفر التوسع من خلال مشروع مشترك له النمو المرئي الذي يأمل في تحقيقه.

العيب المحتمل لأي شكل من أشكال التحالف هو أنه ينطوي على العمل مع منظمات شريكة. وهذا يزيد من خطر حدوث تصادمات ثقافية بين الأطراف، واحتمال نسخ "الكفاءات الفريدة" *MachineShop*.

(ب) التقرير

من: محلل أعمال

إلى: مجلس إدارة *MachineShop*

الموضوع: الاستحواذ المقترح على شركة *FRG*

المقدمة

يستعرض هذا التقرير مدى ملاءمة، وقبول، وقابلية تنفيذ اقتراح الاستحواذ

على شركة (FRG). *Fabrique Regle de Garrido*

الملاءمة

تتناول الملاءمة ما إذا كان المقترح يتماشى مع الوضع الحالي للسوق الذي تعمل فيه الشركة وأهدافها الاستحواذ يمكن الشركات من دخول الأسواق الجديدة بسرعة. ويتماشى هذا مع رؤية "ديف دي ن" لتوسيع العلامة التجارية عالمياً.

FRG تعمل في سيلاند، حيث لا توجد منافسة مباشرة حالياً، ما يمنح *MachineShop* موقعاً مميزاً.

كما أن الاستحواذ قد يحقق وفورات الحجم ويخلق حواجز أمام المنافسين. ومع ذلك، فإن تجربة *MachineShop* في دمج الكيانات السابقة غير مشجعة، كما أن دخول سوق جديد قد يواجه مقاومة محلية من العملاء.

القبول

تتناول القبول ما إذا كان أصحاب المصلحة سيدعمون المقترح الاستراتيجي. وغالباً ما يتأثر رد فعل مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة بالمخاطر والعوائد التي يقدمها المقترح. ومن بين أصحاب المصلحة الرئيسيين في *MachineShop* ديف دين ومجلس الإدارة. وتشير توجّهات المجلس إلى أنهم مستعدون لتحمل المخاطر من أجل تحقيق النمو.

وتُعد التحليلات المالية للجهة المستهدفة بالاستحواذ جزءاً أساسياً من تحديد القبول. وبناءً على المعلومات المالية المتوفرة، فإن أداء *FRG* لا يبدو جذاباً للغاية.

تحليل مالي لشركة: *FRG*

المؤشر المالي	<i>MachineShop</i>	<i>FRG</i>
هامش الربح الإجمالي	28%	16.67%

هامش التشغيل	17%	8.89%
العائد على رأس المال	5.17%	6.45%
نسبة المديونية (التمويل)	15%	20.16%
نسبة تغطية الفوائد	5.3	2.67

رغم أن هذه الأرقام تساعد في تقديم تقييم أكثر شمولاً لأداء *FRG*، فمن المهم أن ندرك أن المقارنة المباشرة بين الكيانين لها قيمة محدودة.، المقارنة المباشرة لها قيمة محدودة لأن *FRG* تخدم عملاء مختلفين

(القطاع التجاري مقابل الأفراد)، كما أن *FRG* أصغر كثيراً من *MachineShop*، كما أن المقارنة المباشرة تتأثر سلباً بسبب أن كلتا الشركتين تعملان في دولتين مختلفتين. فـ *سيلاندا* حالياً دولة نامية، في حين أن *أربوريا* هي دولة صناعية مزدهرة. لكن يمكن لـ *MachineShop* تحسين أداء *FRG* بعد الاستحواذ، رغم التحديات الثقافية والتنظيمية المحتملة.

مقارنة ما بعد الاستحواذ:

	<i>LogTrans</i> المؤشر المالي (20X4)	<i>LogTrans</i> (20X1)	<i>EngSup</i> (20X4)	<i>EngSup</i> (20X1)
هامش الربح الإجمالي	17.86%	21.54%	21.43%	23.08%
هامش التشغيل	9.29%	10.77%	11.43%	13.85%
العائد على رأس المال	9.56%	13.46%	12.50%	15.52%
نسبة المديونية	14.71%	9.62%	9.38%	6.9%

تغطية

الفوائد

2.17

4.67

4.00

5.63

القابلية للتنفيذ MachineShop تملك الموارد المالية الكافية

للصفقة، لكن لم يتم تحديد سعر الشراء بعد، مما يحد من إمكانية تقييم الجدوى بدقة.

ملكية FRG موزعة على 30 مساهماً، بينهم نقابة عمالية، مما يزيد تعقيد الصفقة ويطيل زمن تنفيذها. تجارب الاستحواذ السابقة كانت سلبية، مما يضعف الحجة لجدوى تنفيذ الاستحواذ حالياً.

الخلاصة

الاستحواذ على FRG قد يدعم أهداف MachineShop للنمو، لكنه يحمل مخاطر عالية. الأداء المالي لـ FRG ضعيف نسبياً، وتاريخ MachineShop في دمج الكيانات المستحوذ عليها غير مشجع. ربما من الأفضل النظر في خيارات بديلة مثل مشروع مشترك مع FRG أو استهداف كيان آخر للاستحواذ.

(ج) نموذج ألماس بورتر – تحليل سيلاند

تم تطوير نموذج ألماسة بورتر لتحليل المزايا التنافسية الوطنية. وهو أداة مفيدة بشكل خاص لفهم السبب وراء قدرة الشركات العاملة في دول معينة على التنافس بشكل أفضل. يتكون النموذج من أربعة محددات رئيسية:

1. Factor Conditions): (الظروف العاملة

تتضمن العوامل الأساسية (مثل العمالة غير الماهرة والبيئة الطبيعية) والعوامل المتقدمة (مثل العمالة الماهرة والبنية التحتية). حكومة سيلاند أنشأت شبكة طرق فعالة ورخيصة، وحدثت شبكات الاتصال الرقمية – وهي عوامل حاسمة لـ MachineShop التي تعتمد على طلبات الإنترنت.

2. Demand Conditions): (ظروف الطلب

يشير إلى مستوى طلب المستهلكين المحليين. المستهلكون في أربوريا مطالبون ودقيقون، ما منح MachineShop خبرة قوية. وقد أزالته حكومة سيلاند مؤخراً القيود على أنواع الآلات، ما قد يزيد من الطلب. لكن لا بد من إجراء بحوث سوقية للتأكد من تحقق الاتجاهات الاجتماعية المتوقعة.

3. الصناعات الداعمة والمرتبطة): (Supporting Industries

تشير الصناعات المرتبطة والداعمة داخل بلد ما إلى تلك التي تساهم في تعزيز أداء الشركات في صناعة معينة. وتقوم ماشين شوب حالياً بتخزين منتجات مصنعة من قبل مورد في سيلاند. وتعد قدرة كيان أجنبي مثل ماشين شوب على الحصول على منتجات ذات جودة كافية لبيعها في أربوريا دليلاً إضافياً على جاذبية سوق سيلاند.

وجود مورد في سيلاند يوفر منتجات جيدة لـ MachineShop في أربوريا يعزز جاذبية السوق.

4. Firm Strategy, Structure, (الاستراتيجية، الهيكل، والمنافسة and Rivalry):

العنصر الأخير في نموذج الألماسة يتعلق باستراتيجية وهيكل الشركات والمنافسة. وقد حدد بورتر أن وجود منافسة قوية في سوق معين يحفز الشركات على تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية.

لكن النجاح الذي حققته ماشين شوب حتى الآن في أربوريا لم يتأثر بهذا العامل، بسبب قلة المنافسين في السوق. وبما أن اقتصاد سيلاند لا يزال في طور النمو، فإن المنافسة المحلية ستكون محدودة أيضاً.

المنافسة المحلية القوية تحفز الابتكار، لكن المنافسة ضعيفة في كل من أربوريا وسيلاند، وبالتالي هذا العامل ليس حاسماً حالياً.

5. دور الحكومة (العامل الخامس المضاف):

على الرغم من أن الحكومة لم تكن جزءاً من النموذج الأصلي لألماسة بورتر، إلا أن النموذج قد تم توسيعه لاحقاً ليعكس الأهمية المحتملة لدور الحكومة عند تقييم مدى جاذبية سيلاند للشركات الأجنبية.

استثمرت الحكومة في البنية التحتية ورفعت القيود، مما يجعل سيلاند أكثر جاذبية للاستثمار الأجنبي مثل *MachineShop*.

السؤال الثاني الدرجات

(أ) نقطة واحدة لكل نقطة مناسبة بحد أقصى 5 نقاط لكل مجال من مجالات العمليات
مطلوب ثلاث مجالات للعمليات، مما يعطي حداً أقصى قدره 15 نقطة
نقطة 15

(ب) نقطة واحدة لكل نقطة مناسبة بحد أقصى 5 نقاط
للمبادئ نقطة واحدة لكل نقطة مناسبة بحد أقصى 5 نقاط
للتقييم 10 نقاط

المجموع: 25 نقطة

(أ) تعرض مصفوفة هارمون لاستراتيجية العمليات أهمية العملية الاستراتيجية وتعقيد هذه العملية على محورين لتشكيل شبكة من أربعة أرباع. لكل ربع، يقترح حل عام مختلف للعملية.
سيتم النظر في ثلاثة مجالات هامة للعمليات التجارية المحددة في السيناريو لتحديد موقعها في مصفوفة استراتيجية العمليات لهارمون والاستراتيجية الناتجة التي يجب اتباعها لكل منها.

1. الرواتب

في معظم المؤسسات، تعد عملية الرواتب عملية غير معقدة نسبياً وذات أهمية استراتيجية محدودة، وبالتالي يتم تنفيذها عادة باستخدام حزمة برامج جاهزة. في شركة CT، أدى تطوير وتحسين نظام المكافآت والخصومات إلى جعل عملية الرواتب أكثر تعقيداً، لذلك تم تطوير تطبيق مخصص لهذه العملية.

ومع ذلك، يلاحظ أن السائقين "يجدون ترتيبات الرواتب مربكة جداً"، وعلق أحدهم بأنها "تربكني أكثر مما تحفزني". يشير هذا إلى أن شركة CT ستستفيد من تبسيط هذه الترتيبات واستخدام نهج برنامج جاهز، وهو أيضاً سيكون أكثر فعالية من حيث التكلفة، حيث يتم تضمين التحديثات الخاصة بالتغيرات التشريعية المنتظمة وغير المتوقعة ضمن رسوم الصيانة التعاقدية. أما التغييرات في النظام المخصص، فهي عادة ما تكون مستهلكة للوقت ومكلفة. وقد تم التأكيد على ذلك بالتغيرات التشريعية الأخيرة التي "جعلت فريق تكنولوجيا المعلومات منشغلاً بالكامل لمدة ثلاثة أشهر لتطوير واختبار التعديلات المطلوبة على نظام الرواتب".

يمكن استخدام الوفورات الناتجة من النظام المبسط لتقديم مكافآت أفضل للسائقين، مما سيؤدي على الأرجح إلى تحسين تحفيزهم ورضاهم — وهم عامل أساسي في النجاح الاستراتيجي لشركة CT.

2. الاستشارات القانونية

طبيعة التشريعات معقدة ومتغيرة، ولذلك قامت شركة CT بإسناد هذه العملية إلى شركة استشارات قانونية متخصصة. وقد استفادت CT من هذه الاستشارات، لكنها الآن قلقة بشأن تكلفة هذه الخدمة وتفكر في توظيف خبير قانوني بدوام كامل داخلياً.

ومع ذلك، قد يكون من الصعب العثور على مثل هذا الخبير، حيث يتعين عليه امتلاك معرفة واسعة تشمل التشريعات المتعلقة بنقل المواد الكيميائية، وساعات قيادة السائقين، وصيانة الشاحنات والمقطورات.

إن الغرامات الناتجة عن عدم الامتثال ستكون مرتفعة جداً، ومتابعة كافة القوانين ذات الصلة قد تكون مستهلكة جداً للوقت . كما أن محاولة إيجاد موظف واحد يمكنه التعامل مع كافة القضايا القانونية المحتملة قد تكون مكلفة ومحفوفة بالمخاطر. وقد يكون من الصعب أيضاً الاحتفاظ بمثل هذا الموظف الماهر في منصب لا يوفر له مساراً وظيفياً واضحاً.

لذلك، من المشكوك فيه ما إذا كان توظيف محامٍ داخلي سيكون أرخص فعلاً من مواصلة استخدام شركة الاستشارات. يمكن تصنيف عملية الاستشارات القانونية في مصفوفة هارمون على أنها عملية ذات تعقيد عالٍ وأهمية استراتيجية منخفضة، حيث إنها لا ترتبط مباشرة بالنشاط الأساسي، وهو النقل. وبالتالي فإن الاستراتيجية المناسبة هي الاستمرار في إسناد هذه العملية إلى شركة الاستشارات القانونية المتخصصة.

3. خدمة تتبع التسليم عبر الإنترنت

وافقت شركة CT على تطوير موقعها الإلكتروني للسماح لتجار الجملة الكيميائيين (أي العملاء) بطلب وتتبع عمليات التسليم، لتجنب فقدان العقود مع هؤلاء العملاء الذين قد يبحثون عن موزعين بديلين.

إن طلب العملاء لهذه الخدمة يرفع من أهميتها الاستراتيجية. ومن المحتمل أن يكون مثل هذا النظام مفيداً ضمن استراتيجية الشركة، حيث يمكن أن يساعد على توسيع قاعدة العملاء من تجار الجملة. لذلك، تعتبر هذه العملية ذات أهمية استراتيجية عالية بالنسبة لـ CT.

كما يتوقع أن تكون هذه العملية معقدة نسبياً، لأن المتطلبات قد لا تكون معروفة بالكامل في هذه المرحلة وقد تتغير مع مناقشة احتياجات تجار الجملة.

كما ستكون هناك اعتبارات أمنية، مثل التأكد من الحفاظ على سرية بيانات العملاء والمنافسين.

عملية معقدة جداً واستراتيجية إلى هذا الحد من الأفضل معالجتها من خلال تطوير نظام مخصص داخلياً.

يوجد لدى الشركة فريق تكنولوجيا معلومات داخلي يملك الكفاءة لذلك، ولكن هذا الفريق مشغول حالياً بنظام الرواتب. إذا تم تبسيط نظام الرواتب كما هو مقترح أعلاه، وتم استخدام برنامج جاهز، فسيتيح ذلك وقت فريق تكنولوجيا المعلومات لتطوير هذا النظام المخصص الجديد.

(ب) حالياً، موقع شركة CT هو موقع معلومات فقط. يُعتبر تطوير هذا الموقع ليتيح تقديم وتتبع الطلبات خطوة حيوية للحفاظ على العملاء، حيث إن غياب هذه الخدمة قد يدفع العملاء الحاليين للبحث عن موزعين آخرين.

وقد يساعد هذا التطوير أيضاً في اكتساب عملاء جدد، رغم أن السوق التجاري (B2B) يُعتبر صغيراً نسبياً نظراً لأن المشتريين عادة ما يكونون مؤسسات كبيرة ولكنهم قليلون في العدد.

جذب العملاء

ينبغي تطوير الموقع الجديد بما يتماشى مع اهتمامات ومتطلبات العملاء الحاليين، وهم تجار الجملة الكيميائيون. لجذب عملاء جدد، يجب أن يعرض الموقع خبرة CT في توزيع المواد الكيميائية ضمن بيئة تشريعية معقدة ومتغيرة. ينبغي تقديم أمثلة وتحديثات منتظمة حول المتطلبات والتحديات القانونية الأخيرة لتشجيع الزوار على العودة. كما يجب تضمين شهادات من العملاء الحاليين لتدعيم هذه الرسالة.

كون موقع CT هو موقع B2B، فإن الشراء لن يتم فقط بناء على الموقع.

دور الموقع هنا هو تقديم المعلومات وزيادة ثقة العميل المحتمل بشركة CT إلى درجة تؤدي إلى التواصل المباشر. لتحقيق ذلك، يجب أن يبدو الموقع احترافياً ويتجنب تسريب المعلومات للمنافسين، مثل بيانات العملاء أو الأسعار.

يجب تحسين الموقع لمحركات البحث لضمان سهولة العثور عليه، كما يمكن شراء روابط دعائية مدفوعة لدعم ذلك.

نظراً لأن عدد العملاء المحتملين قليل نسبياً، فيجب أن يكون من السهل على CT تحديدهم واستهدافهم. يجب أن تتضمن أي مواد تسويقية ترسل إلى العملاء المحتملين عنوان الموقع الإلكتروني.

يمكن جمع تفاصيل زوار الموقع من خلال جعل بعض المعلومات متاحة فقط بعد إدخال بريد إلكتروني، مما يسمح لـ CT بفهم من يزور صفحاتها واستخدام هذه البيانات كأساس لحملات ترويجية مستقبلية.

الاحتفاظ بالعملاء

تعد إمكانية تقديم وتتبع الطلبات عبر الإنترنت ميزة رئيسية في الحفاظ على العملاء الحاليين .

تشمل التحسينات الممكنة ما يلي:

. مساعدة العملاء في التخطيط للتسليمات بطريقة تقلل من تكاليف

التوزيع.

. المساهمة في توزيع المواد الكيميائية مباشرة إلى العميل النهائي، مما

يقلل من تكاليف التخزين لدى تاجر الجملة.

. تمكين الدفع السريع عبر الإنترنت.

إذا تم تطوير الموقع بطريقة تدمج أنظمة المورد والعميل، فإن

الاحتفاظ بالعملاء سيتحسن بشكل كبير.

سيوفر ذلك خدمة أفضل بتكلفة أقل، كما سيصعب على العملاء الانتقال

إلى موردين آخرين.

ربط باقي العمليات مثل الطلب، التخطيط، الدفع والتسوية، مع

توسيع وظائف الموقع، سيساعد شركة CT في تحقيق ذلك.

السؤال الثالث

(أ)

العلامات: نقطة واحدة لكل نقطة ذات صلة بحد أقصى 15
نقطة (ب)
العلامات: نقطة واحدة لكل نقطة ذات صلة بحد أقصى 10
نقاط المجموع: 25 نقطة

أ) شدة التنافس القائم

هناك ثلاث شركات منافسة في السوق حالياً ويبدو أن حدة المنافسة قوية.
من المرجح أن تقاوم هذه الشركات دخول منافس جديد إلى السوق، وخاصة إذا كان هذا المنافس معروفاً مثل شركة ROSE. ومن المحتمل أن يتم ذلك من خلال التوسع السريع في عدد الفروع، وزيادة الحملات التسويقية، وتشديد عقود التوريد.

ومع ذلك، تشير المعلومات المقدمة في السيناريو إلى أن قطاع متاجر "الدولار" لا يزال في حالة نمو، حتى في ظل الركود الاقتصادي. وهذا يعني أن المنافسين بحاجة فقط إلى مواكبة الأداء العام للصناعة من أجل تحسين نتائجهم، مما يمنحهم بعض المرونة. بل من الممكن أن يكتسب السوق شرعية أكبر ويواصل النمو نتيجة دخول شركة ROSE، حيث يمكن استغلال مناطق جغرافية جديدة لم يتم تغطيتها بعد من قبل المنافسين الحاليين.

قوة الموردين التفاوضية

لدى الموردين الذين تتعامل معهم ROSE قوة تفاوضية ضعيفة. فهناك عدد كبير من الموردين الصغار، ومتاجر الدولار تمثل الزبون الرئيسي لهم. كما أن المنتجات المقدمة غير مميزة أو فريدة، لذا يمكن لمتاجر الدولار تغيير الموردين بسهولة. ومن غير المرجح أن يصبح أي من هؤلاء الموردين منافسين من خلال الاندماج الأمامي (أي بيعهم مباشرة إلى المستهلكين).

إضافة إلى ذلك، فإن شركة ROSE تتمتع بكفاءات معترف بها في إدارة الموردين، مدعومة بنظام شراء فعال. هذه النقاط، إلى جانب ضعف قوة

الموردين، تجعل السوق في "يوروبيا" جذابة جداً بالنسبة لشركة *ROSE*.

ويمكن اعتبار أصحاب العقارات (المؤجرين) موردين أيضاً في هذه الحالة، وتكون قوتهم التفاوضية ضعيفة بسبب كثرة العقارات الفارغة، وانخفاض الإيجارات، وقصر فترات الإيجار المتاحة بهدف شغل هذه العقارات.

قوة العملاء التفاوضية

يتمتع عملاء *ROSE* بقوة تفاوضية عالية، وذلك لعدة أسباب:

- . هامش الربح على المنتجات منخفض، مما يشجع العملاء على السعي للحصول على أفضل الأسعار.
- . تباع *ROSE* سلعة غير معروفة (غير ذات علامة تجارية)، وبالتالي من السهل على العملاء الانتقال إلى موردين آخرين.
- . المنتجات الموحدة يمكن الحصول عليها من موردين آخرين، ما يسمح للمشتريين بمقارنة الموردين للحصول على أفضل العروض.
- . العملاء يميلون للحساسية العالية تجاه الأسعار، مما يدفعهم إلى بذل جهد كبير للحصول على أفضل الشروط.

تهديد البدائل

تمثل السوبرماركت التقليدية بدائل محتملة لمتاجر الدولار، حيث توفر مجموعة واسعة من السلع الجافة، وغالباً ما تعرض علامات تجارية معروفة. ومع ذلك، تختلف الأسعار، ولم تتبنى أي سوبرماركت حتى الآن نهج البيع بسعر موحد منخفض، بل تركز على التميز باستخدام العلامات التجارية.

الموقع الجغرافي يشكل عنصر تميز أيضاً، حيث تقع معظم السوبرماركت خارج المدن وتوفر مواقف سيارات ومساحات واسعة. ومع ذلك، فإن دخول *ROSE*، وهي شركة عالمية معروفة في سوق السعر الموحد، إلى "يوروبيا" قد يدفع السوبرماركت إلى إعادة النظر في استراتيجياتها.

توفر السوبرماركت التقليدية أيضاً خيار التسوق عبر الإنترنت مع توصيل للمنازل، وهو مناسب جداً للسلع الجافة التي تقدمها متاجر

الدولار، وبالتالي فإن الإنترنت يشكل قناة بديلة محتملة. ومع ذلك، فإن رسوم التوصيل التي تبلغ 10 دولارات قد تقلل من هذا التهديد. يمكن لشركة ROSE التفكير في تقديم خدمات الإنترنت كوسيلة لتمييز نفسها عند دخول السوق.

الوافدون الجدد والحواجز أمام الدخول

تشكل الحاجة إلى رأس مال كبير عائقاً مهماً أمام الدخول إلى هذا السوق، إذ يلزم وجود عدد كبير من الفروع لإثبات الحضور السوقي. لكن بالنسبة لشركة ROSE، لا يبدو أن هذا يمثل مشكلة نظراً لتوفر السيولة النقدية الكافية لديها لاستئجار عدد كبير من المتاجر في "يوروبيا" وتحقيق وجود ملموس في السوق.

كما أن تكاليف رأس المال أصبحت أقل بسبب انخفاض الإيجارات المتاحة حالياً، حيث توجد العديد من المحلات الفارغة في المدن. وأصبح أصحاب العقارات، الذين كانوا يطلبون إيجارات عالية وعقود طويلة، أكثر استعداداً لتأجير محلاتهم بعقود قصيرة الأجل، مما يقلل من تكاليف الخروج من السوق.

إحدى العقبات التي قد تواجه ROSE هي الوعي بالعلامة التجارية، حيث يتمتع المنافسون الحاليون بمستوى عالٍ من الوعي بالعلامة (90%)، بينما ROSE معروفة فقط لدى 5% من المستهلكين. وقد يتطلب ذلك استثماراً كبيراً في حملة تسويقية واسعة النطاق إذا أرادت الشركة دخول السوق بنجاح.

ب) السيناريوهات هي أدوات تساعد المديرين على تخيل المستقبل في بيئات أعمال تتسم بعدم اليقين.

السيناريو هو رؤية مفصلة ومتسقة لكيف يمكن أن يتطور محيط العمل في المستقبل. تبنى السيناريوهات بالرجوع إلى القوى المؤثرة الرئيسية ومحركات التغيير في البيئة الخارجية. وبما أن هذه العوامل تتعلق بظروف عالية عدم اليقين، فإن السيناريوهات لا تعد توقعات بل هي رؤى داخلية متماسكة لظروف مستقبلية محتملة.

ولكي تكون السيناريوهات فعالة، يجب أن تكون العوامل المؤثرة:

- . محدودة لعدد قليل من العوامل المهمة
- . خارجة إلى حد كبير عن سيطرة المنظمة، مثل القوى الاقتصادية الكلية التي لا يمكن التأثير فيها وإنما التفاعل معها فقط

عوامل يمكن استخدامها لتطوير سيناريوهات لشركة ROSE تشمل:

- . **تغير المناخ الاقتصادي:** يبدو أن نجاح متاجر الدولار قد بني على حالة الركود الاقتصادي التي تمر بها "يوروبيا". وقد يؤدي تحسن الاقتصاد إلى فقدان الزبائن الذين قد يتجهون إلى منتجات وعلامات تجارية راقية. يجب إعداد سيناريوهات تأخذ في الحسبان تحسن أو تدهور أو ثبات الوضع الاقتصادي .
- . **رد فعل المنافسين:** من الصعب التنبؤ بكيفية استجابة المنافسين الحاليين لدخول ROSE. لذلك، يجب أن تشمل السيناريوهات احتمالات الاستجابة العدوانية، أو الاستجابة المحدودة، أو عدم الاستجابة.
- . **نهج السوبرماركت التقليدي:** لم تعتمد السوبرماركت حتى الآن سياسة السعر الموحد. لكنها قد تقرر فتح متاجر مخصصة للخصومات أو الاستحواذ على إحدى المتاجر المنافسة لدخول السوق بهذه الطريقة.
- . **التسوق عبر الإنترنت:** أصبح العديد من الزبائن يفضلون التسوق الإلكتروني، وهو اتجاه أثر بشكل كبير على مجالات عديدة من تجارة التجزئة. ويمكن دراسة آثار هذا الاتجاه ضمن السيناريوهات. بعد ذلك، يتم دمج هذه العوامل ضمن سيناريوهات متكاملة. وتقيم جاذبية السوق في "يوروبيا" وفق كل سيناريو، مع اقتراح تكتيكات دخول السوق المناسبة لكل حالة

. السؤال الرابع

(أ) في تحليل SWOT

كل عنصر يتم شرحه = 1 علامة (بحد أقصى 12 علامة)
أقصى علامات متاحة للجزء أ: (12 علامة)
ب) تعريف الخيارات الممكنة للاستكشاف = 1 علامة لكل خيار
(بحد أقصى 4 علامات)
لكل مجال يتم تحديده + ذكر السبب الذي يجعله خيارا قابلا للتنفيذ
= 1 علامة

أقصى علامات متاحة للجزء ب: (13 علامة)
علامة إجمالي العلامات المتاحة: 25 علامة

أ) التقييم المؤسسي لشركة نور (SWOT)

نقاط القوة: (Strengths)

. لدى شركة نور مدير تنفيذي جديد يتمتع بسجل حافل في هذا القطاع ومعرفة دقيقة بمنافس رئيسي، بالإضافة إلى استعداده لاتخاذ خطوات جريئة. من المتوقع أن يؤدي هذا إلى أفكار جديدة وزيادة في المبيعات .
. تتمتع شركة نور بسمعة طيبة فيما يخص جودة المنتجات، مما يتيح لها تسعير منتجاتها بأسعار أعلى، وبالتالي تحقيق إيرادات أكبر .
. لدى نور تأييد من إحدى الشخصيات المشهورة، ما يؤدي إلى زيادة وعي العملاء، خاصة في شريحة سوقية مختلفة، وهذا قد يؤدي إلى زيادة المبيعات من عملاء جدد.
. تتمتع نور بوضع مالي قوي يشمل احتياطات نقدية كبيرة، مما يتيح لها إمكانية الاستثمار.

نقاط الضعف: (Weaknesses)

. فشلت نور في استغلال التكنولوجيا الجديدة، مما أدى إلى ارتفاع التكاليف .
. لدى نور تكاليف إنتاج مرتفعة، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات .

. لم تستغل الشركة نظام الحوافز بشكل فعال لتحفيز الموظفين، مما سيؤدي إلى ضعف في خدمة العملاء وربما انخفاض في الإيرادات .

. تعاني الشركة من المركزية الزائدة، مما يؤدي إلى ضعف في اتخاذ القرارات وزيادة التكاليف أو انخفاض الإيرادات.

الفرص: (Opportunities)

. هناك طلب متزايد على " نظارات الموضة" ، بما في ذلك الإطارات المصممة والنظارات الشمسية، مما يوفر فرصا لتوسيع خطوط المنتجات وزيادة الإيرادات .

. توفرت تقنيات إنتاج جديدة يمكن أن تؤدي إلى خفض التكاليف .

. ازدياد الإنفاق بين الفئة العمرية 18-30 عاما يمكن أن يؤدي إلى زيادة في المبيعات المحتملة.

التحديات: (Threats)

. المنافسة المتزايدة من منافسين مبتكرين قد تؤدي إلى انخفاض المبيعات .

. تراجع ولاء العملاء سيجبر الشركة على زيادة الإنفاق على التسويق، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

. تباطؤ الاقتصاد الوطني قد يدفع العملاء نحو نظارات ذات هامش ربح منخفض، مما يؤدي إلى انخفاض الإيرادات.

ب) (الخيارات الإستراتيجية لشركة نور) وفقا لمصفوفة أنسوف)

يمكن لشركة نور استخدام مصفوفة أنسوف لتوليد أفكار للخيارات الاستراتيجية المستقبلية.

تتمتع نور بوضع مالي جيد واحتياطات نقدية كبيرة، لذا من المناسب استغلال هذه القوة المالية للاستثمار في تحسين مركزها التنافسي .

1.)Market Penetration): التغلغل في السوق

يركز هذا الخيار على زيادة الحصة السوقية في القطاع الحالي باستخدام نفس المنتجات ونفس شريحة العملاء.

- . يجب مراجعة طرق الإنتاج بحثا عن فرص لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة.
- . يجب النظر في تطبيق أسلوب "المختبر السريع خلال ساعة واحدة" إذا كان يحقق نجاحا لدى المنافسين.
- . ربط مكافآت الموظفين والإدارة بأداء الفروع والمناطق قد يزيد من التحفيز والمبيعات.
- . يجب تخفيف المركزية بمنح بعض الصلاحيات للمديرين في أمور مثل ظروف العمل، والأدوار الوظيفية، والأجور، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الدافعية.
- . يجب إعادة النظر في مواقع الفروع الحالية، فقد تحتاج الشركة إلى إغلاق بعض المتاجر ذات المساهمة الضعيفة، خاصة في المناطق ذات التكلفة المرتفعة.

2.)Market Development): تطوير السوق

يتمثل هذا الخيار في بيع نفس المنتجات لشريحة عملاء جديدة.

- . دخلت شركة Mahaglass في شراكة مع مجموعة متاجر مشهورة، ويمكن لشركة نور القيام بخطوة مماثلة لزيادة منافذ البيع.
- . يمكن أيضا التفكير في بيع المنتجات في الخارج، لا سيما في دولة ذات اقتصاد قوي وزبائن قادرين ومستعدين لدفع أسعار مرتفعة مقابل منتجات ذات جودة عالية. وسيساعد في ذلك تأييد الشخصية الرياضية المشهورة.

3.)Product Development): تطوير المنتج

يركز هذا الخيار على بيع منتجات جديدة للعملاء الحاليين.

- . الشراكة مع متجر أزياء لفتح أكشاك جديدة داخل المتاجر الحالية والتركيز على الإطارات المصممة قد يؤدي إلى زيادة الإيرادات.

4.)Diversification): التنويع

يعني هذا الخيار بيع منتجات جديدة لعملاء جدد.

- . بسبب التراجع الاقتصادي، فإن النمو سيكون أسهل في سوق الشباب من 18 إلى 30 سنة.
- . هذه الفئة تهتم بالموضة، لذلك يجب تحسين تصميم وتنوع نظارات الرؤية والشمس.
- . يجب أيضا تنفيذ حملة ترويجية فعالة، وربما باستخدام تأييد النجم الرياضي كجزء من الإستراتيجية التسويقية.

إعداد: مأمون إدريس أحمد محم د