

## تطبيقات في مقياس تشخيص المؤسسة

### التمرين الأول:

I. إليك الجدول التالي الذي يوضح الحصة السوقية ومعدل نمو السوق لمجموعة من اللوازم المكتبية:

الحصة السوقية النسبية	نسبة النمو من السوق	مجال النشاط الاستراتيجي
6,5	3%	أقلام رصاص
3	15%	أقلام الحبر
0,5	-8%	محايات
4,5	20%	مشابك الورق

### المطلوب:

1. ما الفائدة من مصفوفة BCG؟

2. اشرح كل من : معدل نمو السوق - الحصة السوقية.

3. ضع مجالات النشاط الموضحة بالجدول على مصفوفة BCG مع التعليق.

II. تتكون مجموعة منتجات (Nestlé) من 6 مجموعات: الحليب المجفف (نيدو) ، والقهوة سريعة التحضير (نسكافيه ونسكويك) ، و الشوكولاتة (كيت كات) وتغذية الأطفال (سيريلاك) ، والطهي (ماجي) ، والمثلجات.

تمتلك منتجات نيدو وماجي حصة سوقية تبلغ 80-85% ولديها ولاء كبير للعملاء، كما لا تحتاج هذه المنتجات إلى استثمارات فهي متوفرة بكثرة، في حين تتمتع نسكافيه ونسكويك بإمكانية إنتاج كبيرة، على الرغم من أن الأمر قد يتطلب استثمارات ضخمة لجعل علامة نستله التجارية مرئية في هذا السوق، أما منتج الشوكولاتة فهذا المجال يحتاج إلى استثمار أعلى ، لأنه في مرحلة التطوير، ولا يُتوقع أن تجلب منتجات المثلجات أي رأس مال كبير لذلك يُنظر إلى الاستثمار المستقبلي فيها على أنه هدر للأموال التي يمكن استثمارها في باقي المنتجات.

### المطلوب:

- مثل مجالات نشاط Nestlé على مصفوفة BCG مع التعليق.

### التمرين الثاني:

مثل مجالات النشاط (DAS) التالية على مصفوفة الحالة الإستراتيجية لـ Arthur D Little (ADL) ثم قرر أفضل استراتيجية لكل وحدة:

1. تقوم وحدة DAS<sub>1</sub> بتصنيع العدسات التجارية ( الخاصة بالرؤيا) الأكثر شهرة في العالم والترويج لها، يتم تسويق هذه الماركة من العدسات من خلال منافذ البيع بالتجزئة في جميع أنحاء العالم وتميل إلى الحصول على سعر ممتاز ليس فقط لدقتها ولكن أيضاً من خلال ارتباطها بالموضة والمشاهير.

2 - تعد DAS<sub>2</sub> واحدة من أكبر وأقدم العلامات التجارية لعدسات التصوير الفوتوغرافي في العالم، اعتادت أن تكون أكبر مورد للعدسات لكل من المصورين المحترفين والهواة ، قبل النمو والسيطرة الحالية للكاميرات الرقمية تحتاج إلى الاستثمار في برنامج تغيير من شأنه تقليص حجم أعمالها ومنحها اتجاهًا استراتيجيًا جديدًا ومتجددًا.

3 - DAS<sub>3</sub> تقوم هذه الوحدة بتصنيع أشعة الليزر عالية التقنية المستخدمة في تصنيع المكونات المتخصصة لإنتاج الطائرات، لديها عدد من براءات الاختراع الفريدة بالإضافة إلى عقد مدته 10 سنوات مع أكبر مصنع للطائرات في العالم.

4. وحدة إدارة الأعمال هذه هي شركة تصنيع آلات النسخ التي تتعرض حاليًا لهجوم متزايد من المنافسين الذين يقدمون حزمة منتجات وخدمات متشابهة جدًا مع علامتها التجارية، تجد الوحدة صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في السوق.

5. DAS<sub>5</sub> تقوم وحدة إدارة الأعمال هذه بتسويق معدات بصرية عالية الجودة لاستخدامها في المختبرات ، وخاصة في المدارس في أوروبا والولايات المتحدة.

### التمرين الثالث:

قررت المؤسسة (A) ، وهي منافسة للشركة (B) المتخصصة منذ فترة طويلة في إنتاج وتوزيع البسكويت والرائدة في هذا السوق - الذي وصل إلى مرحلة النضج - توسيع أنشطتها، وبتشجيع من معدلات نمو أسواق منتجات الألبان والحبوب 6٪ و 18٪ على التوالي ، قررت الشروع في كلا النشاطين.

بعد عام ، أجرت دراسة لتحديد مدى ملاءمة اختيارها. تظهر الدراسة أن سوق الحبوب مربح للغاية ، وأنه ينمو بسرعة وأن اتجاه الأسعار يتجه نحو الارتفاع ، لكن شركة B تمتلك حصة سوقية تبلغ 89٪.

فيما يتعلق بسوق منتجات الألبان ، فهي جذابة إلى حد ما بسبب هيكل التوزيع (عدد صغير من الموزعين الذين يتمتعون بقدره تفاوضية قوية) وبسبب العدد الكبير من المنافسين.

مع العلم أن المؤسسة A لديها موارد بشرية مؤهلة تأهيلا عاليا و علامة تجارية إيجابية للغاية وأن أنشطة منتجات الألبان والحبوب تمثل 12٪ و 25٪ على التوالي من إجمالي مبيعات الشركة.

### المطلوب:

1- حدد موقع جميع الأنشطة في مصفوفة McKinsey وقم بتحليلها.

2 - حدد موقع جميع الأنشطة على مصفوفة ADL وقم بتحليلها