**جامعة محمد خيضر بسكرة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير السنة أولى ماستر**

**تخصص: إدارة استراتيجية التاريخ: 01/06/2023**

**امتحان مقياس خلق القيمة ونماذج الأعمال**

**السؤال الأول: فسر العلاقة بين المتغيرات المذكورة، مبينا المساهمة في خلق القيمة المضافة للمؤسسة مما يلي:**

**أولا**: القيمة الاستراتيجية، القيمة التنافسية والقيمة التنظيمية.

**ثانيا:** القيمة الاجتماعية، القيمة التساهمية والقيمة المحصلة من الزبون.

**ثالثا:** نموذج العمل، سلسلة القيمة ونظام القيمة.

**السؤال الثاني:** من خلال دراستك للمقياس، بين كيف يمكنك تصور وبناء **نموذجا شاملا** لخلق القيمة **لمؤسسة خدماتية** تعمل في **بيئة تنافسية** مبينا الأسس **والعوامل الأساسية** المطلوبة **لبنائها وتطويرها** ومن أجل التغلب على **منافسيها**؟

******السؤال الثالث:** في السوق العالمي للمشروبات الغازية برزت شركتي و كعملاقين متنافسين، يحاول كلا منهما التفوق على الآخر، وقد انتهجت كل شركة استراتيجية معينة للتنافس وكذا تسويق المنتج لتحقيق القيمة بالتركيز على القيمة المحصلة من الزبون، وبما أنهما تنتجان مشروبات ذات تأثير سلبي على صحة المستهلك وعلى البيئة بصفة عامة، فقد تعرضت كلاهما إلى الانتقاد وفرض عقوبات ورفع دعاو قضائية، ولكن شركة حاولت إيجاد حلول لهذه المشاكل، فقد اقترحت نهجا متعدد الأوجه لتلبية الأذواق المتغيرة، مع الإشارة إلى السعي نحو تقليل السكريات في منتجاتها وتخفيض السعرات الحرارية في العديد من العلامات التجارية وذلك بهدف زيادة المبيعات وتعظيم القيمة بمرور الوقت، من جهة أخرى صرحت بعض المصادر أن الشركة تتعهد بحلول عام 2030 بجمع وإعادة تدوير الزجاجات البلاستيكية المستخدمة، وعلى الرغم من اقتراحها لهذا الحل، إلا أنها واجهت انتقاد بأنه ليس الحل الأمثل القادر على حل المشكل بصفة نهائية، بل الأفضل من ذلك أن تطرح عبوات قابلة لإعادة الاستخدام.

# وعليه من خلال دراسة الحالة التي درست في حصة الأعمال الموجهة، ومن خلال ما جاء في التقديم السابق، أجب على الأسئلة التالية:

# **س1**: قيم أداء شركة في الفترة الأخيرة متطرقا إلى **جميع القيم** التي حققتها **مع التركيز** على **القيمة المدركة من طرف زبائنها**؟

**س2**: وضح حسب وجهة نظرك تأثير التهديدات التالية: ضعف التوجه البيئي، تفضيل الزبائن للمشروب الطبيعي، المنافسة المباشرة وغير المباشرة على خلق القيمة لشركة .

**س3**: وضح درجة تأثير القوى الخمس الخارجية على تنافسية شركة (الإجابة في شكل(.

**بالتوفيق للجميع**

**الإجابة النموذجية لامتحان مقياس خلق القيمة ونماذج الأعمال**

**الجواب الأول: تفسير العلاقة بين المتغيرات المذكورة، مبينا المساهمة في خلق القيمة المضافة للمؤسسة مما يلي:**

**أولا**: **تفسير العلاقة بين القيمة الاستراتيجية، القيمة التنافسية والقيمة التنظيمية: تمثل تصنيفات القيمة التي تهتم المؤسسة بتحقيقها من ناحية دراسة البيئة التي تؤدي إلى اكتساب مزايا تنافسية وتتوقف على مدى توفر البيئة الداخلية ومحيط العمل الجيد والمناسب لذلك. 0.5 ن**

**المساهمة في خلق القيمة المضافة:** من خلال تموضع المؤسسة وباكتسابها للمزايا التنافسية تتمكن من خلق قيمة مميزة، أي يسهم التميز في إضافة القيمة، كما أن القدرة التنافسية تتوقف على الاستغلال الأمثل للموارد، وكذا التكيف مع مختلف ظروف البيئة الخارجية والداخلية. **01 ن**

**ثانيا: تفسير العلاقة القيمة الاجتماعية، القيمة التساهمية والقيمة المحصلة من الزبون: تمثل تصنيفات القيمة التي تهتم المؤسسة بتحقيقها للعديد من الأطراف على الصعيد الاجتماعي تهتم بالقضايا الاجتماعية داخليا للعمال وخارجيا نحو المجتمع وكذا الإطار البيئي والتي ستؤدي إلى زيادة كسب الزبائن ورفع القيمة المحصلة من طرفهم وهو ما يؤدي إلى زيادة العوائد ومن ثم رفع قيمة وعائد السهم وتحقيق ثروة أعلى للمساهمين. 01 ن**

**المساهمة في خلق القيمة المضافة:** في الوقت المعاصر أصبحت المؤسسة ملزمة بخلق القيمة لبعض الأطراف الذين تتعامل معهم، وذلك بهدف خلق قيمة مميزة وإضافتها كونها تتأثر بذلك، فالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأفراد داخليا وخارجيا، وكذا الاتجاه نحو الإنتاج الأخضر والوظائف الخضراء بصفة عامة يحسن من سمعة المؤسسة لدى الزبائن للمؤسسة ويحافظ على ولائهم لها، وهو ما يعكس الوعي نحو المحافظة على البيئة والاتجاه نحو المنتجات غير المضرة بالصحة، مما يرفع من القيمة المدركة من طرفهم، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وكذا تعظيم القيمة المضافة التي تحسن من صورة المؤسسة في السوق المالي وتزيد من قيمة الأسهم وعائدها وتعظيم قيمتها السوقية. **01 ن**

**ثالثا:** **تفسير العلاقة نموذج العمل، سلسلة القيمة ونظام القيمة**: تعد المتغيرات الثلاث **نماذج للقيمة (أدوات لخلق وتحليل القيمة)** **0.5 ن**

**المساهمة في خلق القيمة المضافة:** يمثل نموذج العمل الأداة الأساسية والأولية، ويمكن اعتباره أداة استكشافية للقيمة وتحقيقها في حال فكرة المشروع حديثة وغير مجسدة واقعيا، أو تطويرها اذا كانت مطبقة مسبقا ويراد تعظيمها وعصرنتها، وبالتالي يسهم في خلقها من خلال توضيح العناصر المهمة ذات العلاقة والتأثير فيها، كذلك الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي تعد أداة رقابية توضح مواطن القوة والضعف في الأنشطة المسؤولة عن خلق القيمة وبالتالي تبين الأثر الإيجابي وكذلك السلبي (الهدر)، وهو الوضع الذي يحتم ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهي تعتبر أداة تحليل داخلية، أما نظام القيمة فهو يعطي صورة أوسع ويسمح بالتحليل الخارجي لمختلف سلاسل القيمة للأطراف الخارجية ذات العلاقة بخلق القيمة، والهدف من ذلك محاولة تقليل التكاليف لزيادة القيمة. **01 ن**

**الجواب الثاني:** من خلال دراسة المقياس، محاولة تقديم تصور وبناء **نموذجا شاملا** لخلق القيمة **لمؤسسة خدماتية** تعمل في **بيئة تنافسية** مبينا الأسس **والعوامل الأساسية** المطلوبة **لبنائها وتطويرها** ومن أجل التغلب على **منافسيها**:

تتميز بيئة الأعمال اليوم باشتداد المنافسة بين المؤسسات مهما كان نوع لنشاطها، وهو ما يدعوها لإعادة النظر في أساليب ونماذج خلق القيمة، التي تحرص أن تكون دائما متميزة بالبحث عن مختلف السبل التي تمكنها من إحداث الأثر الإيجابي لمختلف الأنشطة المساهمة في خلق القيمة، ومعالجة تلك المتسببة في هدرها، ولعل قطاع الخدمات اليوم يشهد تطورا ملحوظا في ظل التوجه نحو العصرنة، وتشجيع الابتكار والابداع، وعليه وحتى تتمكن المؤسسة الخدماتية من التفوق على المنافسين وتحقيق التفوق والأفضلية لابد من التموضع الجيد ضمن بيئتها واكتساح السوق بقوة، وكذا تبني ووضع استراتيجيات قوية سواء تعلق الأمر بالخيارات الاستراتيجية العامة، أو مختلف الاستراتيجيات المتعلقة بالسوق أو المنتج أو النشاط، كما يجب التركيز على النقاط التالية: **01 ن**

**أولا: التركيز على خلق القيمة للزبون:** باعتبار أن الزبون هو المحور الأساسي في نشاط كل مؤسسة، وأن الخدمات موجهة أساسا له، فهو من تخلق له القيمة وتسمى القيمة المدركة من الزبون أو المحصلة، وعليه لابد لها أن تهتم بتقديم خدمة مقبولة من طرفه أو تفوق ما يتوقعه حتى تكتسب التميز لذلك لابد من الاهتمام بتحقيق القيم للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة والتي ستؤثر إيجابيا على خلق القيمة له، كما تتحدد مصادر التميز من الجودة والسعر، وهو ما يدعو إلى محاولة تخفيض التكاليف وتغيير الخصائص باعتماد الاستراتيجية المناسبة لذلك، كما لا يجب تجاهل عنصرا مهما جدا وهو تقديم الخدمة في التوقيت المناسب، ومحاولة أن تكون المؤسسة السباقة في تقديم خدمة جديدة، عصرية، مبتكرة، غير متوقعة في مستوى تطلعات الزبائن أو تفوقها، أي الاهتمام بما يسمى **بمثلث القيمة**. **01.50 ن**

**ثانيا**: **بناء نموذج عمل قوي لخلق القيمة**: بافتراض أنها حديثة لم يسبق تحقيقها أو تطويرها وتحديثها من فترة إلى أخرى، والأمر يتعلق بخلق خدمات متميزة عما يقدمه المنافس ولا يمكن تقليدها، وهذا بالبحث في كافة العناصر التي يتكون منها النموذج وهي أحجار البناء التسعة -يمكن شرحها باختصار-، وهي الأساس التي تبنى عليه القيمة ومعرفة مدى الجدوى من الفكرة وكذا فعاليتها، كونه يكشف مدى ملاءمتها للبيئة التي تقدم فيها أي تحديد شرائح الزبائن والأسواق المستهدفة، والتكاليف والايرادات المتوقعة وغيرها. **01.50 ن**

**ثالثا: التحليل الجيد للبيئة داخليا وخارجيا:** بالاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي المعروفة، حيث يمكن تشخيص مواطن الضعف والتهديدات لمعالجتها وتجنب آثارها السلبية، وكذا الكشف عن مختلف مواطن القوة والفرص اللازمة لاقتناصها، ومن جهة أخرى يسمح بالتعرف على تأثير المنافسة ومختلف العوامل الخارجية التي تكشف عن مدى حساسية وجاذبية قطاع الخدمات. **01.50 ن**

**رابعا: اعتماد النموذج المناسب لحكم على القيمة وتعظيمها:** فضلا عن التحليل البيئي استراتيجيا، لابد أيضا من تشخيص وتحليل مختلف الأنشطة التي تسهم في خلق القيمة، تعظيمها، أو هدرها، من بين هذه الأدواتسلسلة القيمة، شبكة القيمة،الأولى تتمثل في مجموعة الأنشطة الأساسية والداعمة التي تنشئ القيمة، وهي متسلسلة ومترابطة، تسودها علاقات تأثير بين كلا النوعين، ومناسبة أكثر لتحليل نشاط المؤسسات الصناعية كما يمكن أيضا الاستفادة من نموذج شبكة القيمة وهو مناسب أكثر للأنشطة الافتراضية الشبكية، لذلك يمكن للمؤسسات الخدماتية الاستفادة منه إذا سعت إلى تقديم الخدمات الكترونيا، ولكن النموذج الثالث هو الأنسب للمؤسسات التي تقدم الخدمةوالمتمثل في ورشة القيمة، حيث يمكنها من اتخاذ القرارات الحاسمة في تقديمها وبشكل مناسب وفعال. **01.50 ن**

**الجواب الثالث:** في إطار دراسة الحالة المدروسة على مستوى حصة الأعمال الموجهة، ومن خلال المعلومات الواردة في التقديم يمكن الإجابة على الأسئلة التالية:

# **ج1**: تقييم أداء شركة في الفترة الأخيرة والتطرق إلى **جميع القيم** التي حققتها **بالتركيز** على **القيمة المدركة من طرف زبائنها**: **03 ن**

* **القيمة التساهمية والقيمة السوقية**: تحقق الشركة أعلى قيمة سوقية من منافستها، بأعلى قيمة لسعر السهم، وكذا ربحيته والتي تعود كثروة للمساهمين.
*  **القيمة الاجتماعية القيمة الجوهرية:** على الصعيد الاجتماعي لاتزال جهود الشركة تحقق معدلات ضعيفة خاصة في الجانب البيئي، حيث تصنف الشركة هي والمنافس ، من أكبر ملوثي البلاستيك في العالم للسنة الثالثة على التوالي وذلك بسبب عدم إحراز تقدم في الحد من النفايات البلاستيكية، وصنفت شركة كوكاكولا على أنها الملوث البلاستيكي الأول في العالم من قبل « بريك فري فروم بلاستيك » في تقريرها السنوي بعد عثورهم على عبوات مشروباتها في مناطق ومواقع أخرى مختلفة في 51 من 55 دولة شملها التقرير، وقد تبين أن كوكا كولا أسوأ من بيبسي فقد تم العثور على 13834 عبوة كوكاكولا و 5155 عبوة بيبسي.
* **القيمة التنافسية والاستراتيجية:** تحاول المؤسسة التكيف مع المتغيرات البيئية وهي تتبنى لاستراتيجية قوية للتنافس ناجحة كونها استطاعت إحراز التفوق التنافسي والظهور بشكل مختلف ومميز في كل مرة، في الفترة الأخيرة حاولت طرح منتجات بنكهات متغيرة على ذوق الكولا المعهود.
* **القيمة للزبون:** على الرغم من أن منتجاتها الغازية مضرة بصحة وقد أثبتت بعض الدراسات أنها تحتوي على مكونات شديدة الضرر إذ يمكن استخدامها كمسحوق للتنظيف، وعلى الرغم من ذلك، فإنها تملك ولاء كبير من طرف زبائنها، وبالنظر إلى الانتقادات الموجهة لها فهي تحاول التوجه نحو الإنتاج الأخضر خاصة فيما يتعلق بالعبوات أي زجاجات تعبئة المشروب بأن تكون أكثر صحية، وكذا محاولة التوجه نحو المشروبات الطبيعية.

**ج2**: توضيح تأثير التهديدات التالية: ضعف التوجه البيئي، تفضيل الزبائن للمشروب الطبيعي، المنافسة المباشرة وغير المباشرة على خلق القيمة لشركة : **03 ن**

|  |  |
| --- | --- |
| **التهديدات** | **الأثر على خلق القيمة** |
| **ضعف التوجه البيئي** | الأثر السلبي ضعيف لأن الشركة تتجه نحو تدعيم توصيات العديد من الهيئات الصحية الرائدة وقد حققت مكاسب كبيرة مع زيادة حصتها السوقية منذ تطبيقها تقنية تركيبة خالية من السكر، وهي تتجه وتسعة نحو الاهتمام والتركيز على الجانب البيئي. **01 ن** |
| **تفضيل الزبائن للمشروب الطبيعي** | الأثر السلبي ضعيف لأنها تركز على استراتيجية ترويجية فعالة، السر يكمن في قوة الإعلانات وتقديم مادة ومحتوى إعلاني جد مؤثر، مما جعل الصورة الذهنية للزبائن راسخة في الأذهان ومقبولة جدا تحقق مستوى عال من الرضى على منتجاتها، حتى أن الموقف الذي صدر عن اللاعب الدولي والمفضل لدى الجماهير الرياضية عند استبداله لقارورة الكوكا كولا بقارورة الماء في تصريح صحفي سابق له، لم يؤثر لفترة طويلة، بل كان تأثير ظرفي مؤقت وسرعان ما استعادت الشركة قيمتها من جديد.**01 ن** |
| **المنافسة المباشرة وغير المباشرة** | C:\Users\2020\Desktop\pepsico.pngتعد الشركة محل الدراسة أقوى منافس لشركة كوكا كولا فضلا عن المنافسين الآخرين المباشرين في نفس القطاع ونفس نشاط المشروعات الغازية، وكذلك المنافسون غير المباشرين المنتجين للمشروبات الطبيعية، كلهم يشكلون تهديدا قويا على الشركة، ولكنها على الرغم من شراسة المنافسة لاتزال تحافظ على اللقب العالمي بينهم، ويعود ذلك إلى الابتكارات المختلفة في كل مرة وطريقة التفكير لاسيما فيما يتعلق بالخطط التسويقية لهزم المنافس في السوق، فهي تتبنى استراتيجية الانتشار والتوسع وتوفير المنتج للمستهلكين مع سهولة التوافر والجودة. **01 ن** |

**ج3**: الشكل الموضح لدرجة تأثير القوى الخمس الخارجية على تنافسية شركة بناء على المعلومات المستنتجة من المناقشة: **02 ن**



**شدة المنافسة في القطاع**

**جامعة محمد خيضر بسكرة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير التاريخ: 14/06/2023**

**تخصص: إدارة استراتيجية التوقيت: 12:00-13:30**

**الامتحان الاستدراكي في مقياس خلق القيمة ونماذج الأعمال**

**السؤال الأول: اشرح وفسر ما يلي: 8 ن**

❶ مفهوم القيمة متشعب ويتفرق مدلولها حسب مجال تحقيقها والهدف منها.

❷ تتأثر القيمة التساهمية بـ.................................وبـــــــــــ....................................................

❸ القيمة الجوهرية تمثل اعتماد المؤسسة على..................................وعلى..................................

❹ وفاء الزبون يعبر عن صحية المؤسسة في إنشائها للقيمة مقارنة بمنافسيها**.**

**❺** تتأثر القيمة للزبون بالجودة المحققة والجودة المدركة.

**❻** في تحليل أنشطة خلق القيمة يعتمد على " نظام القيمة " أكثر مما يركز على " سلسلة القيمة ".

**❼** يرتبط مفهوم خلق القيمة لحملة الأسهم بـالمردودية المالية والقيمة الاقتصادية المضافة.

**❽** ابتكار نموذج للعمل لا يعني وضع خطة فقط.

**السؤال الثاني: 05 ن قدم مثال تطبيقي تشرح فيه معنى قول** **"Kotler"**: " القيمة المدركة من الزبون تتحقق من الفرق بين القيم والتكلفة الكلية، والقيم الكلية تمثل المنافع المتحصل عليها من المنتج، أما التكلفة الكلية تمثل مجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يتحملها الزبون ".

**السؤال الثالث: اشرح العبارة الموالية مستخرجا أهم النقاط التي تتضمنها: ملاحظة: (الإجابة تكون في شكل نقاط مع الشرح) 07 ن**

يعتبر خلق القيمة هدفا استراتيجيا تتنافس المؤسسات مهما اختلف نشاطها وفي أي مجال على تحقيقه، حيث يرتبط موضوع إضافة القيمة وتعظيمها بالتميز والريادة حسب مجال الأعمال، ولاشك أن الأفضليات التنافسية تعتمد على التحليل الدقيق والفعال للتحليل الاستراتيجي للبيئة، ومراعاة مدى حساسية جاذبية السوق في القطاع، حيث تحاول المؤسسة دائما اقتطاع حصة سوقية مناسبة والتي تتوقف على إمكاناتها وقدراتها، لذا تركز على خلق القيمة للزبون بدراسة تطلعاته نحو ما تقدمه له من منتجات، هذه الأخيرة (المنتجات) أثبتت بعض الدراسات أن الزبائن هم أفضل مصمميها، وهي تهتم بذلك للحفاظ على ولائهم، وتحاول تقوية العلاقة معهم خاصة في ظل وجود منتجات منافسة بشدة، كل هذه الجهود تقوم بها المؤسسة للحفاظ على قيمتها السوقية ".

**بالتوفيق للجميع**