**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجيـــــــــــــــــــــة**

**قسم علوم التسيير التاريخ: 06/06/2022**

**امتحان السداسي الثاني في مقياس خلق القيمة ونماذج الأعمال**

**السؤال الأول: بين التصرف الخاطئ من الصواب مع التعليل بالنسبة للقضايا** ❶ ❷ ❸**: 10 ن**

❶وفق ما تم التصريح به حول الشركة العالمية الشهيرة "**Burberry** " أنها في عام 2018 قامت بإشعال النار في منتجاتها غير المباعة بقيمة 28.6 مليون جنيه إسترليني، للتأكد من عدم خصم أيا منها أو وقوعها في أيدي الناس العاديين هادفة بذلك إلى زيادة قيمة المنتج بالدولار بفعل الطلب الطبيعي.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

❷بهدف مواجهة المنافسة قامت شركة " **Coca-Cola** " في سنة 1985 بطرح إعلان مفاده أنها ستغير من نكهة وتركيبة المشروب وكانت النتيجة أن المنتج الجديد تميز بزيادة نسب السكر، وهذا ما جعلها تواجه رد فعل عنيف واحتجاجات من طرف الزبائن عن طريق مراكز الاتصال وصناديق البريد، بعدها قررت الاهتمام بالقيمة الاجتماعية والتراجع عن هذا القرار وإعادة المشروب بالتركيبة القديمة تحت اسم " **cola Classic**  **Coca-**"، هذا حدث لأنها لم تنتبه لتأثير قوة الارتباط العاطفي لدى الزبائن بالمشروب الكلاسيكي على خلق القيمة.

❸شركة " **Samzi** " يفترض أنها شركة رائدة في مجال " **صناعة المعلبات الغذائية** "، وتعرضت لمشكل انخفاض قيمتها السوقية أرجع مسيرها السبب إلى ضعف القيمة التنافسية، مع مراجعة الاستراتيجيات المتبعة من طرف الشركة، أما مدير قسم المبيعات والتسويق فقد وضح أن السبب قد يتعلق بأثر النشاط التسويقي على القيمة، في حين صرح مدير قسم الإنتاج أنه يتوقع أن السبب يكون بإهمال القيمتين التنظيمية والمشتركة، وعموما قد تكون هناك أسباب أخرى فضلا عن التي ذكرت.

❹ بافتراض أن المعلومات المالية لشركة " **Samzi** " السنة الماضية كانت كما يلي: الأرباح السنوية (دخلا تشغيليا) بقيمة 140.000 ون، الضريبة: 20.000 ون، CMP: 5 %، رأس المال المستثمر 500.000 ون.

والمعلومات المالية للشركة المنافسة " Miralest " كما يلي: الأرباح السنوية (دخلا تشغيليا) بقيمة 180.000 ون، الضريبة: 50.000 ون، CMP: 7 %، رأس المال المستثمر 600.000 ون.

* **من وجهة نظرتك حدد مع التعليل الشركة الرابحة فعلا من حيث القيمة.**

**السؤال الثاني: اشرح المقولة التالية**:

" **لا تناقش في السعر ولكن ناقش في قيمة المنتج** "، مع تدعيم الشرح بمثال تطبيقي.**02ن**

**-أقلب الورقة-**

**السؤال الثالث: من خلال دراسة الحالة التي تم تقديمها في الحصة، أجب على ما يلي: 08 ون**

**س1:** بين أثر العوامل التالية: **الحرب الروسية على أوكرانيا**، **جائحة كورونا**، **التطور التكنولوجي** على خلق القيمة للمؤسسة محل الدراسة، والمؤسسة المنافسة.

**س2:** باشتداد المنافسة فإن كل مؤسسة تهتم **بخلق قيمة للزبون** يجبأن تختلف عما يمكن أن **يقدمه المنافس**، بين أهم العوامل التي تراها تمثل **ميزة تنفرد** بها المؤسسة محل الدراسة عن المنافس في كسب وجذب الزبائن والمحافظة على ولائهم.

**س3:** تصور أن إحدى مؤسسات دراسة الحالة (التي قمت بها) أرادت طرح منتوج جديد أو خدمة جديدة، كيف سيكون نموذج الأعمال المبدئي لهذه الفكرة. (باختصار)

**بالتوفيق للجميع**

**أستاذة المقياس: د/ سامية بعيسي**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجيـــــــــــــــــــــة**

**قسم علوم التسيير التاريخ: 06/06/2022**

**الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الثاني في مقياس خلق القيمة ونماذج الأعمال**

**السؤال الأول: بين التصرف الخاطئ من الصواب مع التعليل بالنسبة للقضايا** ❶ ❷ ❸**: 10 ن**

**02 ن** ❶**التصرف الصواب:** 0.50حين أحرقت الشركة العالمية " **Burberry** " ما قيمته 28.600.000 جنيه إسترليني من المنتجات غير المباعة بهدف عدم وقوعها في أيدي الناس العاديين كان ذلك تحت ما يسمى بـ **" الندرة\_الصناعية "** 0.50 التي تحدث بفعل **زيادة الطلب الطبيعي**⬆️ 0.25 مع نقص العرض المصطنع ⬇️0.25 تريد أن تحافظ على قيمة منتجاتها التي **تسوق بماركة عالمية مشهورة غالبا ما تكون أسعارها مرتفعة**. 0.50 **أو يمكن التعليل بعبارة أخرى**:

**باختصار يمكن تعليل ذلك** عندما يكون الطلب أعلى من العرض، تزداد القيمة للمنتج الأساسي، ومن خلال حرق المنتجات غير المباعة تكون الشركة قد حافظت على القيمة المبالغ فيها للمنتجات التي يبيعونها باعتبارها ماركة عالمية مشهورة.

**02 ن**❷ **التصرف الخاطئ:** 0.50 الإعلان عن تغيير نكهة وتركيبة المشروب وكانت النتيجة زيادة نسبة السكر: من المفترض دراسة وتحليل تركيبة المنتجات بما يتماشى مع أذواق الزبون، **والاهتمام بالقيمة للزبون** من خلال **التسويق بالعلاقات** الذي يدرج ضمن **إدارة العلاقات مع الزبائن** هذا النموذج يسمح بالتعرف على **الارتباط العاطفي لدى الزبائن بمنتجات المؤسسة فتتحدد المنتجات المحققة للقيمة** من غيرها. 0.50

**التصرف الصواب:**0.50 الانتباه إلى رد فعل الزبائن والاستفادة من التغذية العكسية ذلك بمراجعة قرارها السابق وتغييره بإعادة بيع المشروب بالتركيبة القديمة مع تغيير طفيف لاسم المنتوج وبلمسة جديدة معبرة " **cola Classic**  **Coca-** " احتراما لرغبات الزبائن ومحاولة إعادة كسب ثقتهم خاصة بالنسبة للذين لهم ولاء عاطفي لمشروبات "**cola**  **Coca-** ". 0.50

**03.5 ن** ❸شركة " **Samzi** " يفترض أنها شركة رائدة في مجال " **صناعة المعلبات الغذائية** "، وتعرضت لمشكل انخفاض قيمتها السوقية وقد قدمت بعض الأسباب والحلول من وجهات مختلفة يمكن تحليلها كما يلي:

**احتمال الخطأ مع الصواب: 0.5 ن** بالنسبة لاقتراح كل من المسير، مدير قسم المبيعات والتسويق، مدير قسم الإنتاج ويمكن تعليل ذلك كما يلي:

**أولا:** المشكل يتعلق باالقيمة السوقية التي انخفضت وهي ترتبط **بقيمة الأسهم** ⮈ قيمة الأسهم ترتبط بالعوائد والأرباح ⮈ **الأرباح والمداخيل** ترتبط بالمبيعات ⮈**المبيعات ترتبط بالإنتاجية والتكاليف (كما ونوعا)** ⮈ الإنتاجية **ترتبط بالبيئة التنظيمية ونمط التسيير** للشركة، وعليه وبما أن الأمور متشابكة ومترابطة فيتعين الانتقال إلى ثانيا. **01 ن**

**ثانيا:** يجب تشخيص بيئة الشركة للكشف على نقاط الضعف داخليا والمرتبطة بالأنشطة ليس فقط النشاط التسويقي (وجهة نظر مدير قسم المبيعات والتسويق)، بل جميع الأنشطة (تحليل سلسلة القيمة) للبحث عن مصدر هدر القيمة، دون إهمال التشخيص الخارجي لاكتشاف التهديدات منها كل ما يتعلق بالمنافسين، وهنا فقط يمكن مراجعة الاستراتيجيات التنافسية للتعرف على ما إذا كان السبب يرجع إلى عدم ملاءمتها، أو يحتمل التعليل الثالث. **01 ن**

**ثالثا:** مهما كانت الأسباب متعلقة بالمبيعات، الإنتاجية، التكاليف، المنافسة، القيمة التنظيمية، القيمة للعمال والموردون، فقد يتعلق الأمر أيضا بضعف القيمة للزبون التي تعد أهم قيمة تعكس ربحية المؤسسة كونها مرتبطة بالمبيعات وبالمنتجات أيضا، والاهتمام بكل ما سبق ذكره يؤدي إلى زيادتها والعكس صحيح. **01 ن**

**02.5 نر**❹ **تحديد الشركة الرابحة فعلا من حيث القيمة بالنسبة لشركة** " **Samzi** " والمنافس **" Miralest ":**

لا يمكن الحكم من خلال الأرباح السنوية المحاسبية بل يجب حساب **القيمة الاقتصادية المضافة EVA** وذلك أن الشركات تحقق ربحا فعليا بعد خصم تكلفة رأس المال المستثمر تأكيدا لقول " **بيتر دراكر** ": " إلى أن تكسب الشركة عائدات أكبر من تكلفة رأس مالها، تعتبر تعمل بخسارة، إنها بذلك لا تحقق ثروة بل هي تتدمر ".

وعليه تحسب **القيمة الاقتصادية المضافة EVA بالقانون التالي:**

* **القيمة الاقتصادية المضافة** = صافي الدخل التشغيلي بعد الضريبة – (متوسط التكلفة المرجح لرأس المال **X** CMP إجمالي رأس المال المستثمر). **بالتطبيق العددي نجد**:

" **Samzi** " **EVA** **=** (140.000- 20.000) – (0.05 \* 500.000) = **95.000 ون**

**" Miralest " EVA =** (180.000-50.000) – (0.07 \* 600.000) = 130.000 – 42.000 = **88.000 ون**

**التعليق على النتائج:**

عند المقارنة من ناحية الأرباح السنوية الصافية (الربح المحاسبي) يلاحظ أن **" Miralest " تحقق ربحا أكبر بقيمة 130.000 ون وشركة** " **Samzi** " بربح أقل بقيمة **120.000 ون، ولكن بعد طرح وخصم تكلفة رأس المال المستثمر** CMP يتضح العكس وتصبح بذلك الشركة الرابحة فعلا هي **شركة** " **Samzi** " بقيمة **95.000 ون** ، بينما

**السؤال الثاني: اشرح المقولة التالية**:" **لا تناقش في السعر ولكن ناقش قيمة المنتج** "، مع تدعيم الشرح بمثال تطبيقي.02ن

**السؤال الثالث:**