جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

**ماجستير إدارة أعمال**

**حلقة بحث بعنوان**

حالة عملية للإدارة الاستراتيجية في شركة سكودا للسيارات

**إعداد الطالب:محمد عمار معتوق**

**بإشراف:د.حيدر عبدالله**

**تعاريف تتعلق بالبحث:**

* تعريف الإدارة الاستراتيجية[[1]](#footnote-1):

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة, و تصميم رسالتها و تحديد غايتها على المدى البعيد, و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها, و نقاط القوة و الضعف المميزة لها, و ذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها(المغربي,1999,33).

* **رؤية المنظمة[[2]](#footnote-2):** المسار المستقبلي للمنظمة و ما فيها من إدارات كالإدارة الموارد البشرية الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها,و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه,و نوعية القدرات و الإمكانات التي تخطط لتنميتها.
* **رسالة المنظمة[[3]](#footnote-3):** الاطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث نشاطها و منتجاتها و عملائها و أسواقها,و يهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة و هويتها و ممارساتها.

**تاريخ الشركة:**

* في 1895 شركة السيارات سكودا وُجدت في تشيكوسلوفاكيا,عندما Vcalav Laurin و Vaclav Klement المولعين بقيادة الدراجات بدؤوا بتصنيع دراجات علامة Slavia .
* بعد أربعة سنوات بدؤوا بتصنيع موتورات.
* في 1905 بدؤوا بصناعة أول سيارة سميت “Voiturette A”,التي امتازت بجودتها و شكلها الجذاب التي جعلتها تكسب مكانة في سوق السيارات العالمية المعروفة.
* في 1925 بدأ عملها بإسم سكودا.
* في 1945 مصنعها فُجر و نتيجة لذلك و قع بأضرار كثيرة و سبب ذلك هو الحروب التي كانت آناذاك.
* في 1946 عادوا بناء المصنع و أصبح يدعى “Automobilové) AZNP( zavody, narodni podnik” أي مصانع سيارات ,مشروع وطني بعد أن كان يدعى (“Akciova Společnost pro Automobilov‎ Průmysl”) ASAP

أي مصنع سيارات شركة أسهم مُشتركة.

* بحلول 1990 تطلعت إدارة شركة سكودا التشيكية للبحث عن شريك أجنبي قوي.و لقد وقع الاختيار على شركة فوكس فاجن لشهرتها كقوة و نوعية و موثوقية.إنها أكبر مُصنع سيارات في أوروبا تقوم بالتصنيع بمعدل وسطي أكثر من 5 ملايين سيارة سنويا معطيا إياها أسهما بقيمة 12% من سوق السيارات العالمي,شركة فوكس فاجن تتضمن كل من الماركات:أودي,سكودا,سيات,فوكس فاجن التجارية,لامبورجيني,بينتلي,و بوجارتي.كل ماركة لها ميزتها الخاصة و هي مستقلة في السوق.في 16 نيسان 1991 بدأ تاريخ جديد في تاريخ سكودا حيث تمت الشراكة مع شركة فوكس فاجن.حيث كانت العلامة الرابعة في فوكس فاجن.
* في 1996 بدأ إنتاج سيارة أوكتافيا المشهورة.

**رؤية الشركة:**

الحصول على أكبر حصة من السوق الأوروبية من خلال البحث عن حلول رائعة التي ترضي طلبات العميل بصورة مدهشة.

**رسالة الشركة:**

أَنْ نزوّدَ مبيعاتَ ممتازةَ, حاجات النقلَ والخدمةَ لزبائنِنا.هذا و سوف ينجز من خلال فريق مُكرس من الموظفين الذين هدفهم الأول رضا الزبون و ذلك بالتوافق مع إدارة الفريق الذي مسؤوليته أن يؤكد على رضا الموظف,و تحمس الزبون.

**قيم الشركة:**

هناك ثلاث قيم رئيسية لعلامة سكودا هي:

* **الذكاء:** نَبْحثُ بشكل مستمر عن الحلولِ التقنيةِ الإبداعيةِ وطرقِ جديدةِ من أجل الاهتمام و الاقتراب مِنْ الزبائنِ الذين هم الأكثر أهميةً لنا. تصرّفنا نحو الزبائنِ صريحُ، ونحن نَحترمُ رغباتَهم وحاجاتَهم.
* **الجاذبية:** نُطوّرُ السياراتَ التي جمالياً وتقنياً مِنْ المستوى العالي المستمرِ دائماً عرضِ جذّابِ لزبائنِنا لَيسَ فقط من ناحية التصميمِ أَو البارامتراتِ التقنيةِ لكن أيضاً تشكيلة واسعة من الخدماتِ المَعْرُوضةِ.**.**
* **التفاني**: نحن نَتْلي خطواتَ مؤسسي شركتِنا السادة. لورين وكليمينت. نحن نَعْملُ بحماس على التطويرِ البعيد لعرباتِنا؛ نحن نَثبت أنفسنا بمُنتَجاتِنا.

**تحليل عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للشركة:**

من أجل أن تُحسن الشركة من وضعها قامت بدراسة البيئة الداخلية و الخارجية من أجل أن تتعرف على نقاط القوة فتدعمها و نقاط الضعف فتعمل على التغلب عليها و تحويلها ربما إلى نقاط قوة.و لكي تكشف عن الفرص في السوق فتعمل على استغلالها و التهديدات و تعمل على تقليل أثرها و ربما جعلها فرص.

و الآن سوف نبدأ بالتحليل الخارجي.

1-ا**لتحليل الخارجي:**و يضم:

**تحليل القوى الخمس لبورتر Porter’s Five Forces Framework:**

**A-تهديدات المنافسين:**

بلدان أوربا الشرقية التي كَانتْ في الإتحاد السوفيتي السابقِ تَجْذبُ العديد مِنْ المنافسين الذين يَجِدونَ في هذه البلدانِ سوقِ جديدةِ، زبائن جدّد، و عمّال رخيصون لتَخفيض الكلفِ لذا تهديدِ المنافسين عاليُ جداً.

B- **القدرة على مساومة المشترين:**

إنّ قوَّةَ المشترين عاليةُ لأن المستهلكين - خصوصاً بَعْدَ العولمةَ يملكون العديد مِنْ الخياراتِ من أين يختارون عندما يريدون الشراء.

**C-** **القدرة على المساومة الموردين:**

تَتحرّكُ العديد مِنْ شركاتِ السيارةِ نحو نظامِ الجردِ في الوقت المناسبِ والتي تَدْفعُ العديد مِنْ الموردين لجَعْل مصانعهم قُرْب شركاتِ السيارةِ هذه ، البعض من شركاتِ السيارات هذه تصنع أجزائِها الخاصةِ، لذا قوَّة الموردِ ضعيفة جداً.

D-**تهديدات البدائل:**

التهديد من البديل سوف يكون النقل العام في الدول المأهولة بالسكان,المزدحمة و الكبيرة,هذا البديل ربما هو أسرع و أرخص من قيادة السيارة هناك,بسبب الأفراد يحتاجون لإيجاد الكراج لسياراتهم و عادة تكون بأُجرة.

E- **المنافسة من المنافسين:**

إنّ سوقَ السيارةَ إحدى أكثر الأسواقِ التنافسيةِ في العالمِ، بالإضافة، هناك العديد مِنْ الشركاتِ تُحاولُ تَخفيض كلفِها بالتَحَرُّك للبلدانَ القليلة التكلفة مثل أوربا الشرقية وبلدان آسيا، و تحاولُ إيجاد السوقِ الجديدةِ، لذا المنافسة من المنافسين عاليُة في المدى البعيد.

**تحليل PESTEL PESTEL Framework)):**

**العوامل السياسية((Political:**

**-** ضرائب وتعريفات ثقيلة في بَعْض البلدانِ تَجْعلُ Skoda تَزِيدُ سعرَ سياراتِها**.**

**-** عقوبات سياسية وعنف وإرهاب يَجْعلانِ بَعْض الحدود للتَوَسُّع عالمياً في سوقِ آسيا.

**العوامل الاقتصادية(Economic):**

-تُؤثّرُ تقلباتُ أسعار الوقودِ على الكلفِ والتي تنَعْكسُ على سعرِ السياراتِ، لذلك قد يُغيّرُ سلوكَ الزبونَ نحو بَعْض ميزّاتِ السياراتِ.

- Skoda يُمْكِنُ أَنْ يتحْصلَ على المنافعِ مِنْ الإتحاداتِ الإقتصاديةِ مثل منطقة التجارة الحرّةِ الأوروبيةِ المركزيةِ (سي إي إف تي أي) التي تَتضمّنُ: بولندا، هنغاريا، سلوفاكيا، تشيكي، سلوفينيا، رومانيا، وتَتوسّعُ بشدّة هناك.

**العوامل الاجتماعية(Social):**

- الادراك أو النظرة السلبية لعلامة Skoda بسبب الصورِ السيئةِ حول صناعةِ السياراتِ في بلدانِ أوربا الشرقية.

- زيادة في السكانِ في بَعْض البلدانِ تَجْعلُ حكوماتَهم تَصميم ثانية مرورِهم و تجعل النقل العام أكثر فائدة سَتُؤثّرُ على مبيعاتِ السياراتِ في هذه البلدانِ.

**العوامل التكنولوجية:(Technological)**

- يَجِبُ أَنْ يَستغلَّ التطورَ في التقنيةِ لتَقديم الميزّاتِ والخياراتِ الجديدةِ لإعادة موقعِ علامة Skoda وللحُصُول على الميزة التنافسيةِ..

**العوامل البيئية(:(Environmental**

-بسبب مشكلةِ التلوثِ وتأثيرِها على الأوزونِ، Skoda يَجِبُ أَنْ يُطوّرَ ويُركّزَ على تصنيع السياراتِ البيئيةِ الخضراءِ.

**العوامل القانونية(Legal):**

**-** قوانين التسويق الخضراء وقوانين تتعلق بالقضايا البيئيةِ مثل التلوثِ الصناعيِ.

- تبادل عملةِ.

- تسجيل قانوني.

**الفرص و التهديدات(:(External Audit**

|  |  |
| --- | --- |
| **الفرص** | **التهديدات** |
| 1. **نمو صناعة السيارات في الشرق الأوسطِ بحوالي الـ9 %، جنوب شرق آسيا بحوالي الـ14 %، وأفريقيا بحوالي الـ8 %.** 2. **بحلول الـ2010،الإلكترونيات تَتوقّع أن تشكيل تقريباً 40 بالمائة من متوسط قيمة السيارة.**      1. **إنّ التوقّعَ للسوقِ لسياراتِ جديدةِ في روسيا +11%.**   **4. طلب أمريكا للسيارات الصغيرة يَتجاوزُ قدرةَ أمريكيةَ الشماليةَ** | **1. بيئة مزدحمة وتنافسية جداً.**  **2.حرية الوكلاء بوضع سعر السيارات,و ربما هم يعرضون أو لا يعرضون على الزبائن التخفيضات التي يزودها صانعي السيارات.**  **3. الزيَاْدَة المستمرة في أسعارِ النفط قَدْ تُؤثّرُ على مبيعاتِ السياراتِ حول العالمِ.** |

**مصفوفة ملف التنافسية(CPM-Competitive Profile Matrix):**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Skoda** | | | [**Peugeot**](http://www.hoovers.com/company-information/--ID__41827--/free-co-factsheet.xhtml) | | **Renault** | | [**Opel**](http://www.hoovers.com/company-information/--ID__93251--/free-co-factsheet.xhtml) | |
| **Critical Success Factors** | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** | **Rating** | **Weighted Score** | **Rating** | **Weighted Score** | **Rating** | **Weighted Score** |
| **Price** | **0.12** | **4** | **.48** | **2** | **.24** | **3** | **.36** | **2** | **.24** |
| **Financial Position** | **0.15** | **3** | **.45** | **4** | **.60** | **3** | **.45** | **4** | **.60** |
| **Advertising** | **0.09** | **2** | **.18** | **3** | **.27** | **2** | **.18** | **4** | **.36** |
| **Innovation** | **0.22** | **2** | **.44** | **3** | **.66** | **2** | **.44** | **4** | **.88** |
| **Market Share** | **0. 22** | **2** | **.44** | **4** | **.88** | **2** | **.44** | **4** | **.88** |
| **Management** | **0.10** | **3** | **.30** | **3** | **.30** | **3** | **.30** | **3** | **.30** |
| **Global Expansion** | **0.10** | **3** | **.30** | **4** | **.40** | **3** | **.30** | **4** | **.40** |
| **Total** | **1.00** |  | **2.59** |  | **3.35** |  | **2.47** |  | **3.66** |

**مصفوفة تقييم العوامل الخارجية(External Factor Evaluation (EFE) Matrix):**

الوزن:يتم الترتيب فيها حسب الأهمية من الأكثر أهمية إلى غير هام 0 بحيث مجموعهم 1 و تعطى هذه الأهمية من مدى التأثير المحتمل لهذا العامل على المركز الاستراتيجي الحالي للشركة.و كلما زاد الرقم كلما عكس أهميته على نجاح الشركة الآن أو في المستقبل.

أما الدرجة:فهو يعكس مدى استجابة الشركة في الوقت الحالي لهذا العامل و ذلك من 1 استجابة ضعيفة إلى 5 استجابة متميزة.و يعكس كل رقم مدى كفاءة الشركة في الوقت الحالي في التعامل مع كل عامل.

الوزن المرجح:يعكس مدى استجابة الشركة للعوامل الحالية و المتوقعة في البيئة الخارجية أو الداخلية.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **العوامل الخارجية الرئيسية** | Weight | Rating | Weighted Score |
| **الفرص** | | | |
| 1. 1.نمو صناعة السيارات في الشرق الأوسطِ بحوالي الـ9 %، جنوب شرق آسيا بحوالي الـ14 %، وأفريقيا بحوالي الـ8 %. | 0.15 | 3 | 0..45 |
| 2.بحلول الـ2010،الإلكترونيات تَتوقّع أن تشكيل تقريباً 40 بالمائة من متوسط قيمة السيارة. | 0.15 | 2 | 0.30 |
| 3.إنّ التوقّعَ للسوقِ لسيارات ِجديدةِ في روسيا هو +11%. | 0.20 | 3 | 0.60 |
| طلب أمريكا للسيارات الصغيرة.4 يَتجاوزُ قدرةَ أمريكيةَ الشماليةَ | 0.15 | 2 | 0.30 |
| **التهديدات** | | | |
| 1 . بيئة مزدحمة وتنافسية جداً. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 2.حرية الوكلاء بوضع سعر السيارات,و ربما هم يعرضون أو لا يعرضون على الزبائن التخفيضات التي يزودها صانعي السيارات. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 3. الزيَاْدَة المستمرة في أسعارِ النفط قَدْ تُؤثّرُ على مبيعاتِ السياراتِ حول العالمِ. | **0.10** | **2** | **0.20** |
| **Total** | **1.00** |  | **2.50** |

**العوامل الداخلية((Internal Audit:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Strength** | **Weakness** |
| 1. رَبحتَ Skoda جوائز عديدة لإنتاجها سيارات ممتازة. 2. يُطبّقُ Skoda بلاداً رخيصةً التكلفة التي تُحدّدُ إستراتيجيةً مصدر. 3. Skoda ربُّ العمل الأكبرُ في جمهورية التّشيك. 4. مجموع الأصول يَزِيدُ بشكل تدريجي. 5. يُنجزُ Skoda نمو أعلى في مبيعاتِ 2006 في أوربا الشرقية، شركة صنع سيارات أولى في أوربا الوسطى، ونَما حصةَ سوقه في أوربا الغربية إلى 2.1 | 1. العلامة التجارية السيّئة بسبب أن Skoda تَتعلّقُ بأصولِ أوربا الشرقية التي في الماضي، السيارات كَانَت عِنْدَها صورةُ جودة السيارة و تصميمها السيئ 2. مجموع حصة سوق Skoda 1.7 %. 3. Skoda عِنْدَها مشاكل بمصانعها التجميعية خارج جمهورية التّشيك. |

**مصفوفة تقييم العوامل الداخلية(Internal Factor Evaluation (IFE) :(Matrix**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **العوامل الداخلية الرئيسية** | **Weight** | **Rating** | **Weighted Score** |
| **القوة** | | | |
| 1. رَبحتَ Skoda جوائز عديدة لإنتاجها سيارات ممتازة. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 1. يُطبّقُ Skoda بلاداً رخيصةً التكلفة التي تُحدّدُ إستراتيجيةً مصدر. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 1. Skoda ربُّ العمل الأكبرُ في جمهورية التّشيك. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 1. مجموع الأصول يَزِيدُ بشكل تدريجي. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 1. يُنجزُ Skoda نمو أعلى في مبيعاتِ 2006 في أوربا الشرقية، شركة صنع سيارات أولى في أوربا الوسطى، ونَما حصةَ سوقه في أوربا الغربية إلى 2.1 | 0.18 | 4 | 0.72 |
| **التهديدات** | | | |
| 1. العلامة التجارية السيّئة بسبب أن Skoda تَتعلّقُ بأصولِ أوربا الشرقية التي في الماضي، السيارات كَانَت عِنْدَها صورةُ جودة السيارة و تصميمها السيئ | 0.18 | 1 | 0.18 |
| 1. مجموع حصة سوق Skoda 1.7 %. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 1. Skoda عِنْدَها مشاكل بمصانعها التجميعية خارج جمهورية التّشيك. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| **Total** | **1.00** |  | **2.58** |

**المصفوفة الداخلية الخارجية(The Internal-External (IE) Matrix):**

**The IFE Total Weighted Score**

**Strong 3.0 to 3.99 Medium 2.0 to 2.99 Low 1.0 to 1.99**

**The EFE**

**Total Weighted Score**

I

II

III

**Strong 3.0 to 3.99**

IV

VI

V

**Skoda**

**Medium 2.0 to 2.99**

VII

VIII

IX

**Low 1.0 to 1.99**

**مصفوفة SOWT:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Strengths** | **Weaknesses** |
|  | 1. رَبحتَ Skoda جوائز عديدة لإنتاجها سيارات ممتازة. 2. يُطبّقُ Skoda بلاداً رخيصةً التكلفة التي تُحدّدُ إستراتيجيةً مصدر. 3. Skoda ربُّ العمل الأكبرُ في جمهورية التّشيك. 4. مجموع الأصول يَزِيدُ بشكل تدريجي. 5. يُنجزُ Skoda نمو أعلى في مبيعاتِ 2006 في أوربا الشرقية، شركة صنع سيارات أولى في أوربا الوسطى، ونَما حصةَ سوقه في أوربا الغربية إلى 2.1 | 1. العلامة التجارية السيّئة بسبب أن Skoda تَتعلّقُ بأصولِ أوربا الشرقية التي في الماضي، السيارات كَانَت عِنْدَها صورةُ جودة السيارة و تصميمها السيئ 2. مجموع حصة سوق Skoda 1.7 %.   Skoda(3 عِنْدَها مشاكل بمصانعها التجميعية خارج جمهورية التّشيك |
| **Opportunities** | **S-O Strategies** | **W-O Strategies** |
| 1. نمو صناعة السيارات في الشرق الأوسطِ بحوالي الـ9 %، جنوب شرق آسيا بحوالي   الـ14 %، وأفريقيا بحوالي الـ8 %.   1. بحلول الـ2010،الإلكترونيات تَتوقّع أن تشكيل تقريباً 40 بالمائة من متوسط قيمة السيارة. 2. إنّ التوقّعَ للسوقِ لسياراتِ   جديدةِ في روسيا +11%.   1. طلب أمريكا للسيارات الصغيرة يَتجاوزُ قدرةَ أمريكيةَ الشماليةَ | 1. إستعمال السعرِ ك ميزة تنافسية للتَركيز على سوقِ روسيا (3 (S2,O   b)ا فتتاحْ مصنع تجميعي في المكسيك لتَغْذِية سوقِ أمريكا الشمالية | 1. زيادةِ الحصة السوقية بدُخُول سوقِ النمو الجديدةِ في الشرق الأوسطِ، جنوب شرق آسيا، وأفريقيا 2. تحسين نوعية السياراتِ المتحسّنةِ بتَقديم الميزّاتِ الإلكترونيةِ و التصاميم الإبداعيةِ، |
| Threats | **S-T Strategies** | **W-T Strategies** |
| 1. بيئة مزدحمة وتنافسية جداً. 2. حرية الوكلاء بوضع سعر السيارات,و ربما هم يعرضون أو لا يعرضون على الزبائن التخفيضات التي يزودها صانعي السيارات.   3.الزيَاْدَة المستمرة في أسعارِ النفط قَد تُؤثّرُ على مبيعاتِ السيارات حول العالمِ | 1-زيادة في الُجهود ِ التسويقيةِ لجَعْل إعادة وَضْع الجديدةِ  2-التركيز على إنتاج سياراتِ المحرّكِ الصغيرة و المتوسطِ | عرضْ 5 سَنَواتَ /200000 كيلومترِ ضمان على كُلّ العربات |

**Space Matrix:**

تستخدم لتحديد نوع الاستراتيجية التي تتبعها الشركة و تقسم إلى بعدين داخليين و بعدين خارجيين و التي بدورها تقسم إلى عدة تفرعات التي تكون غير ثابتة.مثلا في المثال التالي يمكن أن ندخل رأس المال العامل أو تدفق النقدية و التي يمكن إدخالها تحت الجزء الخاص بالقوة المالية.

البعدين الخارجيين:الاستقرار البيئي,قوة الصناعة

البعدين الداخليين:القوة المالية,الميزات أو الفوائد التنافسية.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Financial Strength** | **Rating** | **Environmental Stability** | **Rating** |
| Return on assets | 2 | Rate of inflation | -3 |
| Leverage | 1 | Technological changes | -4 |
| Net Income | 2 | Price Elasticity of demand | -6 |
| ROE | 2 | Competitive pressure | -6 |
|  |  | Barriers to entry new markets | -6 |
| Average | 1.75 | Average | -5 |
|  |  | Y-axis | **-3.25** |
| **Competitive Advantage** | **Rating** | **Industry Strength** | **Rating** |
| Market share | -1 | Growth potential | 2 |
| Product Quality | -2 | Financial stability | 2 |
| Customer Loyalty | -1 | Ease of entry new markets | 3 |
| Control over other parties | -1 | Resources utilization | 2 |
| Technological know-how | -1 | Profit potential | 3 |
| Average | 1.20 | Average | 2.40 |
|  |  | X-axis | **1.20** |

**Directional vector point is :( 1.20, -3.25)**

Conservative

Aggressive

Competitive

Defensive

FS

IS

CA

ES

**Grand Strategy Matrix:**

Quadrant II

Quadrant I

Quadrant IV

Quadrant III

Rapid Market Growth

Strong Competitive

Position

Weak

Competitive

Position

Slow Market Growth

**The Boston Consulting Group (BCG) Matrix:**

**Market share position**

**Stars**

**Question Marks**

**Stars**

**Industry Sales Growth Rate**

**Dogs**

**Cash Caw**

**The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM):**

**AS:**كيف كل عامل هو هام أو جذاب لكل بديل.يُحدد من خلال فحص كل عامل داخلي أو خارجي بشكل منفصل,واحد كل مرة,و طرح السؤال التالي:

هل هذا العامل يصنع فرق بين قرارنا عن أي استراتيجية نُطارد.

1:ليس جذاب,2:بعض الشيء,3:ربما,4:كثيرا,0:ليس له علاقة.

TAS:مجموع تقييم الجاذبية.

**تستخدم من أجل معرفة أي استراتيجية هي الأفضل.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Strategy 1**  ا فتتاحْ مصنع تجميعي في المكسيك لتَغْذِية سوقِ أمريكا الشمالية | | **Strategy 2**  زيادة في الُجهود ِ التسويقيةِ لجَعْل إعادة وَضْع الجديدةِ | |
| **Key Internal Factors** | **Weight** | **AS** | **TAS** | **AS** | **TAS** |
| **Strengths** | | | | | |
| رَبحتَ Skoda جوائز عديدة لإنتاجها سيارات ممتازة. | **0.15** | **2** | **0.20** | **2** | **0.20** |
| يُطبّقُ Skoda بلاداً رخيصةً التكلفة التي تُحدّدُ إستراتيجيةً مصدر. | **0.15** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| Skoda ربُّ العمل الأكبرُ في جمهورية التّشيك. | **0.08** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| مجموع الأصول يَزِيدُ بشكل تدريجي. | **0.10** | **4** | **0.40** | **2** | **0.20** |
| يُنجزُ Skoda نمو أعلى في مبيعاتِ 2006 في أوربا الشرقية، شركة صنع سيارات أولى في أوربا الوسطى، ونَما حصةَ سوقه في أوربا الغربية إلى 2.1 | **0.18** | **1** | **0.18** | **2** | **0.36** |
| **Weaknesses** | | | | | |
| العلامة التجارية السيّئة بسبب أن Skoda تَتعلّقُ بأصولِ أوربا الشرقية التي في الماضي، السيارات كَانَت عِنْدَها صورةُ جودة السيارة و تصميمها السيئ | **0.18** | **2** | **0.36** | **4** | **0.72** |
| مجموع حصة سوق Skoda 1.7 %. | **0.08** | **4** | **0.32** | **2** | **0.16** |
| Sko عِنْدَها مشاكل بمصانعها التجميعية خارج جمهورية التّشيك | **0.08** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| **SUBTOTAL** | **1.00** |  | **1.46** |  | **1.64** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Strategy 1**  ا فتتاحْ مصنع تجميعي في المكسيك لتَغْذِية سوقِ أمريكا الشمالية | | **Strategy 2**  زيادة في الُجهود ِ التسويقيةِ لجَعْل إعادة وَضْع الجديدةِ | |
| **Key extenal Factors** | **Weight** | **AS** | **TAS** | **AS** | **TAS** |
| **Opportunities** | | | | | |
| نمو صناعة السيارات في الشرق الأوسطِ بحوالي الـ9 %، جنوب شرق آسيا بحوالي  الـ14 %، وأفريقيا بحوالي الـ8 %. | **0.15** | **1** | **0.15** | **3** | **0.60** |
| بحلول الـ2010،الإلكترونيات تَتوقّع أن تشكيل تقريباً 40 بالمائة من متوسط قيمة السيارة. | **0.15** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| إنّ التوقّعَ للسوقِ لسياراتِ  جديدةِ في روسيا +11%. | **0.20** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| 1. طلب أمريكا للسيارات الصغيرة يَتجاوزُ   قدرةَ أمريكيةَ الشماليةَ | **0.15** | **4** | **0.60** | **2** | **0.30** |
| **Threats** | | | | | |
| بيئة مزدحمة وتنافسية جداً. | **0.15** | **4** | **0.60** | **3** | **0.45** |
| حرية الوكلاء بوضع سعر السيارات,و ربما هم يعرضون أو لا يعرضون على الزبائن التخفيضات التي يزودها صانعي السيارات. | **0.10** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| الزيَاْدَة المستمرة في أسعارِ النفط قَد تُؤثّرُ على مبيعاتِ السيارات حول العالمِ | **0.10** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| **SUBTOTAL** | **1.00** |  | **1.35** |  | **1.35** |
| **SUM TOTAL ATTRACTIVENESS SCORE** |  |  | **2.91** |  | **2.99** |

**التوصيات:**

القيام بحملة تسويقية لإعادة وضع العلامة. ا فتتاحْ مصنع تجميعي في المكسيك لتَغْذِية سوقِ أمريكا الشمالية.

**في النهاية يمكن تلخيص وضع الشركة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Growth Rates %** | **Skoda** | **Industry** |
| Sales (Qtr vs year ago qtr) | 1.12 | 9.40 |
| Net Income (YTD vs YTD) | 1.48 | 11.80 |
| **Liquidity Ratios** |  |  |
| Current Ratio | 1.48 | 2.10 |
| Quick Ratio | 1.13 | 0.90 |
| **Efficiency Ratio** |  |  |
| Assets to sales | 0.52 | 11.0 |
| **Profitability Ratios** |  |  |
| Returns to sales | 0.055 | 3.2 |
| Returns to Assets | 0.11 | 6.4 |
| **Debt Ratio** |  |  |
| Total liabilities to | 1.80 | 277.2 |

**Financial Ratio Analysis:**

**المراجع:**

1. [www.**skoda**-auto.com](http://www.skoda-auto.com)
2. [www.**skoda**.co.uk](http://www.skoda.co.uk)
3. [www.**euromonitor**.com](http://www.euromonitor.com)
4. [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com)

1. أ.د.مؤيد سعيد السالم,جامعة قطر,الدوحة. [↑](#footnote-ref-1)
2. أ.د.مؤيد سعيد السالم,مرجع سبق ذكره [↑](#footnote-ref-2)
3. أ.د.مؤيد سعيد السالم,مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-3)