**الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**جامعة باجي مختار عنابة**

**السنة: الأولى ماستر تخصص إدارة استراتيجية**

**امتحان السداسي الثاني في المادة التعليمية: الإدارة الاستراتيجية للاعمال الالكترونية**

**التاريخ 22/05/2025 المدة: ساعة ونصف**

**السؤال الأول: نص دراسة الحالة**

هي شركة سويدية متعددة الجنسيات متخصصة في تصميم وتصنيع وبيع الأثاث الجاهز للتجميع، والأدوات المنزلية **IKEA ايكيا**

بالإضافة الى الالكترونيات المنزلية، تأسست سنة 1943 تضم 479 متجرا ومعرضا في 62 دولة بالإضافة الى المتاجر الالكترونية عن طريق تطبيقات في 32دولة، تشتهر بتقديم منتجات عملية وعصرية مع أسعار مقبولة مع التركيز على التصميم المبتكر والاستدامة، وتتيح تجربة تسوق فريدة مع خدمات التوصيل.كما أنشأت منصة الكترونية لبيع الأثاث المستعمل **IKEA Pre-loved** تهدف من خلالها الى تعزيز الاستدامة من خلال بيع منتجاتها المستعملة بحالة جيدة بأسعار منخفضة تصل الى 70% مما يمنح هذه المنتجات حياة جديدة ويقلل من النفايات وتكاليف الإنتاج، ويسمح لزبائن الشركة بالتخلص من الأثاث غير المرغوب فيه وذلك بتسليمه لأقرب متجر للشركة مقابل قسائم شراء تحمل أرصدة تستخدم في عميات شراء مستقبلية في نفس الشركة. وتقوم الشركة بإعادة ترميم ذلك الأثاث ونشره في المنصة مقابل تخفيضات مغرية.

يصل رقم أعمالها الى 44,6 مليار دولار من منتجاتها البالغ عددها 12 ألف منتج سنويا ويتم ارجاع 10% وتحول 15% من هذه الأخيرة الى نفايات، مما دفع بالشركة الى الاستعانة **بشركة البرمجيات اللوجيستيةOptoroInc** التي هي في الأصل مستثمرا فيها لتطوير منصة ذكاء اصطناعي لتسيير البضائع المرتجعة وذلك بإدخال تعريفات حول العنصر المرتجع الى جانب حالته عند ارجاعه لتحديد أفضل مصير له سواءا إعادة بيعه الى تاجر جملة أو على منصة المنتجات المستعملة أو التبرع به بناءا على خوارزميات منطقية تعظم ربحية ايكيا، وهذا ما مكن الشركة من تحقيق تدوير بنسبة 100% و0نفايات، حسب تصريحات سيلوين كريتندون مدير تطوير الأعمال **لأيكيا**في الو.م.أ.مما أنعكس إيجابا على تخفيض تكاليف التخزين والتكاليف اللوجستية، ونتيجة صعوبة وتعقد عملية إدارة مخزونها الضخم الذي يضم ملايين العناصر لجأت ايكيا الى تطوير طائرات بدون طيار وذلك باجراء شراكة مع **شركة فيريتي** المتخصصة فيها والتي أسسها أحد مؤسسي **أمازون روبوتيكس**، وبدأت في استخدامها في سنة 2020 في متجرها في سويسرا ثم توسعت الى 16 موقعا في أوروبا حيث تعمل على المسح العميق ثلاثي الأبعاد للمنصات والحاويات ثم تقوم بتنزيل البيانات التي تعالج بواسطة **فيريتي**.

ولتحسين تجربة العملاء طورت **أيكيا** تطبيقات الواقع المعزز مثل **IKEA Place** الذي يسمح للعملاء برؤية كيف سيبدوا الأثاث في منازلهم قبل الشراء، كما يمكنهم من إضافة عناصر أخرى الى الصورة الكاملة للتحقق من مدى انسجامها قبل الشراء وهذا ماخدم استراتيجية قيادة التكلفة للشركة.

**المطلوب:1 -** صنف نوع شركة أيكيا وبرر ذلك وأذكر 3أهداف لهذه الشركة2ن

2 - أذكر التحديات التي واجهتها أيكيا2ن

3-اشرح كيف ساهمت برامج الذكاء الاصطناعي وتطبيقات الواقع المعزز في خدمة استراتيجية قيادة التكلفة3 ن

4-قم بتحليل سلسلة القيمة لشركة أيكيا 5ن

**السؤال الثاني:**

1. ما المقصود بحوكمة الأعمال الالكترونية؟يرتبط هذه الحوكمة بمجموعة من الخصائص أذكر ثلاثا منها مع الشرح.2ن
2. من بين أدوات التحليل الاستراتيجي التحليل باستخدام البيانات الضخمة اشرحها2ن
3. تشمل رقابة الأعمال الالكترونية مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية أذكر اثنان منها2ن
4. ترتبط الاستراتيجية المالية للاعمال الالكترونية بالاستثمار وضح معنى ذلك 2ن

بالتوفيق

عرض حال لاختبار السداسي الثاني في الادارة الاستراتيجية للاعمال الالكترونية

عرض حال لأسئلة دراسة الحالة:

1. تصنيف شركة أيكيا:

هي منظمة أعمال الكترونية مختلطة في طريق التحول الى الكترونية شاملة، كون متاجرها التقليدية لاتزال موجودة بالاضافة لذلك فقد أنشأت متاجر الكترونية ومنصات للبيع واسترجاع منتجاتها المستعملة بالاضافة الى ادخالها تقنيات الذكاء الاصطناعي في ادارة مخزونها.

2-التحديات التي واجهتها أيكيا:

1. التحول الرقمي وانشاء منصات الكترونية ومايصاحبه من تكاليف
2. الاستثمار في تطبيقات الذكاء الاصطناعي وما يترتب عليه من استثمارات ضخمة مالية وبشرية وعلمية
3. التوسع في 62دولة نحو العالم وما يترتب عليه من معرفة تامة بطبيعة الأسواق المستهدفة و البيئات بمختلف متغبراتها الاقتصادية والقانونية والتنافسية،....
4. معدلات ارجاع مرتفعة ، مما يضع المؤسسة في تحد مع الهيئات الداعمة للبيئة

3-علاقة برامج الذكاء الاصطناعي لشركة أيكيا باستلراتيجية قيادة التكلفة

1. استخدام الدرون مكن الشركة من تقليل الأخطاء البشرية كما أعطى للشركة معلومات دقيقة عن مستويات المخزون
2. يعزز من صحة العاملين في الشركة وذلك باعفائهم من نقل وتسلق سلالم المخازن والعد يدويا
3. يزيد من مرونة الشركة كما يسمح بجدولة مسبقة لطلبات الزبائن
4. تطبيقات الواقع المعزز تقلل من معدلات الارجاع التي عانت منها المؤسسة طويلا

4-تحليل سلسلة القيمة لأيكيا : ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينات على يد مايكل بورتلر ، يعمل هذا النموذج على تحليل مصادر الميزة التنافسية على مستوى كل أنشطة المؤسسة، يقوم النموذج بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعات بهدف فهمها وتحليلها للتعرف على المصادر الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها وفيما يلي تحليل أنشطة أيكيا:

1. الأنشطة الرئيسية: وهي كالتالي:
* الإمداد الداخلي والخارجي: هي مجموعة الأنشطة المرتبطة بتوفير وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الانتاجية وفي هذا الاطار عملت أيكيا على استخدام الطائرات بدون طيار في ادارة المخزون مما حقق لها سبق وميزة تنافسية بالمقارنة مع غيرها من الشركات، بالاضافة الى استخدام أإنظمة ذكية كنظام optoro لادارة المرتجعات، وهي صعبة التقليد بسبب ارتباطها بالبحث والتطوير الذي يعتبر نادرا في مثل تخصص ايكيا بالاضافة إلى تكلفتها العالية
* الانتاج: تتخصص أيكيا في تصميم وصناعة وبيع الاثاث الجاهز للتجميع بالاضافة الى الالكترونيات المنزلية، غير أنها اتجهت الى اعادة بيع الاثاث المستعمل لنفس علامتها وهو ما حقق لها ميزة تنافسية بالمقارنة مع منافسيها حيث يسمح ذلك للزبون محدود الميزانية بالحصول على أثاث جيد بميزانيات محدودة كما أن انشائها لمنصة متخصصة في ذلك دعم تميزها.
* التسويق والتوزيع: مجموعة العناصر المرتبطة بتوفير الوسائل لاعلام وحث المستهلك على شراء منتجات المؤسسة وهنا المؤسسة لديها صالات عرض ضخمة ، تنويع بين متاجر تقليدية ومتاجر الكترونية، امكانية استرداد المنتجات المستعملة مقابل مبالغ معتبرة تستعمل في اعادة الشراء لتجديد الأثاث المهتلك أو حتى تغيير الديكور، استعمال تقنيات الواقع المعزز سهلت على الزبائن اتخاذ قرار الشراء كل هذا جعل المؤسسة متميزة بالمقارنة مع المنافسين.
* الخدمات : خدمة الواقع المعززالتي تسمح برؤية الأثاث في منزل المستهلك قبل شراءه للتأكد من مدى تناسقه مع أبعاد المنزل وديكوره ، خدمة شراء الاثاث المستعمل على المستهلكين مهما كانت حالته مقابل قسائم شراء، خدمة ادارة المرتجعات بواسطة برامج الذكاء الاصطناعي.
1. الأنشطة المساعدة (الداعمة):

وهي الانشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية في اداء أدوارها، وهي كالتالي:

* بنية وهيكل المؤسسة:المؤسسة كبيرة تشمل 62دولة دول العالم تتميز المؤسسة بهيكل مرن مما سمح لها بتحويل أعمالها من تقليدية الى رقمية وأكثرر من ذلك مكنها من تحقيق تفوق في مجالها.
* ادارة الموارد البشرية: المؤسسة تمتلك موارد متميزة متحكمة في تقنيات التكنولوجيا الحديثة وأنظمة الذكاء الاصطناعي
* البحث والتطوير: المؤسسة رائدة في مجال البحث والتطوير وقد سبق ووضحت انجازاتها
* التموين: المؤسسة تميزة في وظيفة التموين من خلال اعادة شراء منتجاتها المستعملة من قبل البزائن وهذا ما خفض تكاليف التموين بالنسبة لها الى حدود 70بالمئة ومكنها من كسب شريحة من الزبائن ذوي ميزانيات محدودة كما جعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال تخفيض النفايات واعادة التدوير.

السؤال الثاني:

1. حوكمة الأعمال الالكترونية يقصد بها السياسات والاجراءات والمعايير المعتمدة لادارة وتنظيم عمل الشركات الناشطة عبر الانترنات لضمان توافقها مع الأهداف التنظيمية لاصحاب المصلحة ضمن البيئة الرقمية بما يحقق العدالة والحماية والمسؤولية. ومن خصائصها الانضباط، الافصاح والشفافية، الاستقلالية والمساءلة والمسؤولية والعدالة.
2. التحليل باستخدام البيانات الضخمة: تعمل الشركات الكبرى على تطوير تطبيقات تسمح لها بالولوج الى بيانات المستخدمين مما يوفر لها بيانات ضخمة تستعمل في تحليل سلوك المستهلكين وانماط الشراء ومن ثم تخصيص العروض الترويجية المناسبة لهم وذلك باستخدام خواريزميات وتقنيات الذكاء الاصطناعي
3. مؤشرات الاداء الرئيسية التي تستعمل في الرقابة المالية للاعمال الالكترونية:حصة السوق الرقمية ورضا العملاء ومعدل النمو السنوي