

المدة 1.30

امتحان في المادة التعليمية استراتيجيات النمو و التدويل

سا

س1: 8 ن

تم إنشاء شركة بونة للعقارات سنة 2004 ، تنشط في المنطقة الصناعية بالبوني عنابة يتمثل النشاط الأساسي للشركة في تشييد المباني والأشغال العامة ، و بسب تباطئ نمو هذا القطاع قامت الشركة بالاستثمار و تطوير أعمالها في مجالات: النقل العام ، والتأمين ، ونجارة الالمنيوم ، و الكهرباء و الديكور، الدهن و التشطيب، المخابز ، و سوبر ماركت. تواجه هذه الشركة بعض المشاكل في تنفيذ استراتيجيتها تطوير أعمالها ،ترجع هذه المشكلات بشكل خاص إلى سوء التسيير و قلة خبرة الشركة في هذه النشاطات والمنافسة خاصة في مجال "سوبر ماركت و قطاع المخابز فقد تراجع عدد الزبائن نتيجة دخول عدة منافسين كبار لولاية عنابة بينما يشهد قطاع الكهرباء و الديكور نمو في الطلب.

أسئلة الدراسة:

1. حدد استراتيجيتها شركة بونة في تطوير مهنتها، ووضح دوافعها لتبني هذه الاستراتيجية ؟
2. ما هي الحلول الاستراتيجية الممكن اقتراحها على شركة بونة لضمان فعالية تطوير أعمالها ؟

س2: 12ن

بدأت شركة Netflix كشركة لتأجير الأفلام عبر الإنترنت في عام 1997، حيث كانت تقدم خدماتها في الولايات المتحدة فقط. واليوم، أصبحت واحدة من خدمات البث الترفيهي الرائدة في العالم مع 183 مليون مشترك مدفوع في أكثر من 190 دولة، وتوفر المسلسلات التلفزيونية والأفلام الوثائقية والأفلام الروائية عبر مجموعة واسعة من الأنواع واللغات. على الرغم من أن خدماتها تصل إلى المشتركين في جميع أنحاء العالم، إلا أن المقر الرئيسي لـ Netflix يقع في ، كاليفورنيا، ولديها أيضاً 19 مكاتب تمثيل في 14 دولة أخرى حول العالم. حيث تتيح خدمات البث عبر الإنترنت للأعضاء مشاهدة أكبر قدر ممكن من المحتوى، والوصول إلى المحتوى في أي مكان وفي أي وقت على أي جهاز متصل بالإنترنت.

اعتباراً من عام 2020، قامت Netflix بعمليات في أكثر من 190 دولة، و أصبح لديها في الربع الأول من سنة 2024 أكثر من 230 مليون مشترك يعيشون في الولايات المتحدة و خارجها ، وفقاً للرئيس التنفيذي لشركة Netflix، فإن التوسع الدولي للشركة كان مدفوعاً استراتيجياً للتعويض عن التأثير المالي لتباطؤ نمو الأعمال في الولايات المتحدة.

و قد قامت بالتوسع في المرحلة الأولية في أسواق الدول المجاورة ،في كل من كندا وأوروبا الغربية وأمريكا اللاتينية . عن طريق الإنتاج بنفسها و/ أو عقود الشراكة و تقديم تراخيص للشركات المحلية لدبلجة المحتوى .

تنتج الشركة محتواها الأصلي الداخلي، بالإضافة إلى الشراكة مع موفري المحتوى في الأسواق الدولية المستهدفة لترخيص حقوق البث لمجموعة متنوعة من البرامج التلفزيونية والأفلام، حيث يتمثل المفهوم الأساسي للمنتج Netflix في اشتراك شهري منخفض التكلفة لمشاهدة محتوى غير محدود، في كافة أسواقها عبر العالم.

تتعاون شركة Netflix مع شركات محلية رئيسية، مثل مشغلي الهواتف المحمولة والكابلات، لجعل محتواها متاحًا كجزء من عرض الفيديو حسب الطلب المحلي.

في مرحلة التوسع الثانية عند دخول الأسواق الآسيوية واجهت Netflix عدة مشاكل ، فمثلا اضطرت عند دخول سوق الصين إلى تقديم محتواها الأصلي من خلال صفقة الترخيص لواحدة من أكبر شركات خدمات بث الفيديو في الصين، لأن الصين لديها لوائح صارمة للبيانات والرقابة.

كما استعدت Netflix لدخول السوق اليابانية، من خلال عقد شراكة مع وكالة المواهب اليابانية يوشيموتو كوغيو لإنتاج عروض محلية حصرية، وقد تضمنت الشراكة تمويلًا من Netflix مقابل حقوق البث الحصرية للعروض لفترة زمنية معينة في تايلاند.

أسئلة الدراسة:

1. استكشف التوجه الاستراتيجي لنموهنة Netflix
2. فيما يتمثل المفهوم الديناميكي للتدويل في حالة Netflix ، و نموذج سيرورة تدويلها (شرح بسيط)
3. حدد دوافع تدويل Netflix (بشرح بسيط)
4. حدد أبعاد تدويل Netflix في الصين و اليابان في الشكل البياني (شرح بسيط)
5. حدد نوع المسافة التي واجهتها Netflix في السوق الآسيوية وكيف تخطتها
6. في جدول حدد طرق دخول شركة Netflix للأسواق الدولية و سبب اعتمادها الطريقة

السبب	طريقة الدخول

مع تمنياتي لكم بتوفيق أستاذة المادة : أ.د تباني رزيقة

ج 1: 8 ن**1. 4 ن**

2ن استراتيجية شركة بونة في تطوير مهنتها هي استراتيجية التنوع الغير مرتبط و يتمثل النشاط الأساسي في تشييد المباني والأشغال العامة، وهذا قلب مهنتها الأساسية، كما يمكن ان تدرج ونجارة الألمنيوم، والكهرباء و الديكور، الدهن و التشطيب ضمن النشاطات المكملة لنشاطها الأساسي و هي مهن مجاورة لمهنتها الأساسية .

اما النشاطات التي لا ترتبط بنشاطها و هي النقل العام، والتأمين، المخازن، و سوبر مارك فهي لا ترتبط في أي حلقة من حلقات سلسلة القيمة بنشاطها الأساسي. تشييد المباني و الأشغال العمومية .

الدوافع 2ن : لجأت الشركة إلى استراتيجية ع التنوع الغير مرتبط بسبب تباطئ نمو هذا القطاع تشييد المباني والأشغال العامة، و العائد على الاستثمار يحتاج مدة طويلة للحصول عليه، كذلك للحصول على تدفقات نقدية سريعة النقل العام، والتأمين، المخازن، و سوبر مارك معروف بسرعة التدفقات النقدية و العائد على الاستثمار. و لتوزيع الخطر المالي .

2. 4 ن

الحلول المقترحة التخلص من النشاطات الغير استراتيجية و اعتماد استراتيجية الانكماش هجومي عن طريق التنازل عن نشاط سوبر مارك و قطاع المخازن 2ن

و التركيز على المهنة الأساسية و دعم نمو قطاع الكهرباء و الديكور نتيجة لنمو فهي مهن مجاورة، و الإبقاء على النقل العام و التأمين للحصول على السيولة اللازمة ل تمويل نشاط المباني و الأشغال العمومية و تحقيق التوازن في التدفقات النقدية. 2ن

ج 2: 12 ن

1. 2ن التوجه الاستراتيجي لنمو مهنة Netflix يتمثل في التخصص في صناعة المحتوى إنتاج الأفلام و الفيديو و الترخيص لحقوق بكافة اللغات حسب الأسواق المستهدفة و قامت باعتماد النمو الخارجي عن طريق استراتيجيات تعاونية

1 المفهوم الديناميكي للتدويل: التدويل في حالة Netflix، يعد التدويل مفهوم ديناميكي حيث تحدث تغيرات مع مرور الوقت و مع زيادة خبرة الشركة في الممارسة الدولية تزداد فرصتها للتعرف أكثر بالسوق و تزداد مشاركتها في السوق الدولية، وهذا ما قامت به Netflix فمكاتب التمثيل سمحت لها بالتعرف على خصائص السوق، و من ثم انتقلت على التراخيص و عقود الشراكة و الممارسة في السوق المجاورة لدول أمريكا الجنوبية زاد من خبرتها، و سمح لها بتحدي الخطر في الأسواق الآسيوية

2.2 2ن نموذج سيرورة Netflix تدريجي منذ نشأتها 1997 ركزت على السوق المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية ثم في مرحلة بالتوسع في المرحلة الأولية في أسواق الدول المجاورة، في كل من كندا وأوروبا الغربية وأمريكا اللاتينية. عن طريق الإنتاج بنفسها و/ أو عقود الشراكة و تقديم تراخيص للشركات المحلية لدبلجة المحتوى ثم بنفس الطريقة انتقلت في المرحلة الثانية للتوسع في الأسواق الآسيوية .

3 2ن دوافع تدويل Netflix تندرج ضمن الدوافع الناشئة نتيجة تشبع سوقها أو نتيجة امتلاكها لميزة نسبية مقبولة ومطلوبة في الأسواق الدولية، و في حالتها نتيجة تباطئ نمو السوق المحلية و لديها ميزة مطلوبة في السوق الدولية : و كذا البحث عن فرص بيعية، تحقيق وفورات الحجم، الربح، العائد على الاستثمار

4. 2ن أبعاد تدويل Netflix في الصين و اليابان

كيف؟ في الصين عن طريق التراخيص مع الوكلاء المحليين و في اليابان عن طريق الشراكة م عوكالة المواهب اليابانية يوشيموتو كوغيو ع

ماذا؟ سوق الصين إلى تقديم محتواها الأصلي من خلال صفقة التراخيص لواحدة من أكبر شركات خدمات بث الفيديو في الصين.

السوق اليابانية ، لإنتاج عروض محلية حصرياً و حقوق البث الحصرية للعروض لفترة زمنية معينة

أين؟ السوق الصينية الصين و اليابانية

القدرة التنظيمية : تدير لعملية من السوق المحلية و عن طريق العقود

التمويل : في الصين عن طريق التراخيص و لا يوجد تمويل للعملية في اليابان عن طريق عقد شراكة تمويل العملية

5. 2ن تتمثل المسافة في السوق الصينية في مسافة ثقافية نتيجة ضرورة تكييف و دبلجة اللغة ، مسافة سياسية و إدارية نتيجة لوائح صارمة للبيانات والرقابة التي تفرضها الصين تحتها عن طريق التعاقد مع وكلاء و منحهم تراخيص لتقديم محتوى أصلي .

تتمثل المسافة في السوق اليابانية ، في مسافة ثقافية نتيجة الاختلاف الثقافي و تركيز الزبون الياباني على المحتوى و تقديمها من طرف شخصيات محبوبة و موهوبة يابانية ، و استعانت أيضا شراكة مع شبكة الهاتف المحمول التايلاندية AIS (خدمة المعلومات المتقدمة)، مما يسمح لـ AIS بتقديم ترفيه حصري لعملائها ، مع الترويج في الوقت نفسه للتوسع الدولي Netflix

6. 2ن كل طريقة 0,25 السبب 0,25 ن

طريقة الدخول	السبب
19 دولة مكاتب التمثيل	القيام بداسة استكشافية حول جاذبية السوق و سلوك المستهلك الفرص و التهديدات
أمريكا الشمالية و الجنوبية عن طريق التراخيص و مكاتب التمثيل	أسواق الجوار حيث سلوك المستهلك مشابه للمستهلك المحلي لا توجد ا ختلافات كبيرة ما بين السوق المحلي و الدولي ، ومنه إمكانية توحيد العروض و الاخطار حالة عدم التأكد منخفضة و الخطر منخفض
سوق الصين الترخيص لوكيل محلي و تقديم محتوى اصلي و مع تكييف العرض	مسافة ثقافية إدارية و سياسية
سوق اليابان شراكة مع الوكلاء المحليين تقاسم الخطر المالي	مسافة ثقافية اختلاف شديد في سلوك الزبون حيث معايير تقييمه جد مرتفعة