

مراحل ادارة الاستراتيجية : التخطيط - التقييم - التنفيذ - الرقابة

التخطيط الإستراتيجي : هو عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها صنع وإتخاذ القرارات بشأن المستقبل ، ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود **(له سمة اساسية وهي الإستمرارية)**

خطوات التخطيط الإستراتيجي : ١- اختيار رسالة المنظمة والاهداف الرئيسية لها

٢- تحليل البيئة الخارجية وتحديد التنافسية للمنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات

٣- تحليل البيئة التشغيلية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف

٤- إختيار الإستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المنظمة ، و نقاط الضعف

٥- متابعة عملية التنفيذ الإستراتيجي

مفهوم الرؤية الإستراتيجية : هي بمثابة خارطة الطريق نحو مستقبل المنظمة المنشود

ويرى جوناثان سويقت أن الرؤية : عبارة عن طموح وتطلع ورغبة واحلام ،وتعتبر المحفز للمؤسسة في صياغة تطورها نحو المستقبل (هي فن رؤية الأشياء غير المرئية)

خصائص الرؤية الإستراتيجية : ١- تبعث على التحدى وتحفز العاملين ٢- توجد احساساً قوياً بعرض المنظمة

٣- ترسم المسار الإستراتيجي للمستقبل للمنظمة ٤- تحدد شخصية المنظمة خلال خمس سنوات قادمة او اكثر

٥- يتقبلها العاملين عن قناعة تامة

رسالة المنظمة : عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة ، وتميزها عن غيرها من المنظمات ،

وتوضح الرسالة سبب تواجد المنظمة ، وإطار نشاطها ،وتحتوى على تطلعات أصحاب المصلحة

العناصر الأساسية لرسالة المنظمة : ١- بيان الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ٢- بيان القيم الأساسية للمنظمة

٣- الإشارة الى القوة الدافعة للمنظمة

خصائص الرسالة الفعالة : ١- موجهة لفئات الجمهور المستهدف من قبل المنظمة ٢- تتميز الرسالة بالخصوصية

والتحديد

مراحل تحليل البيئة الخارجية : ١- تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (العوامل الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية

والإجتماعية والثقافية) ٢- تحليل عوامل البيئة الخارجية المباشرة (تحليل قوى التنافس)

عملية تحليل البيئة الخارجية : هي عملية لتحليل العوامل التي لاتملك المنظمة القدرة على التحكم بها

خطوات تحليل البيئة الخارجية : ١- تقسيم البيئة الخارجية الى ستة مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل الإقتصادية والسياسية والثقافية والديموجرافية والتقنية والعالمية

٢- تقسيم بيئة الأعمال الى ثلاثة مستويات ،المستوى الدولى والمستوى القومى ومستوى الصناعة

البيئة الخارجية العامة (الكلية) : ١- القوى الإقتصادية ٢- القوى التكنولوجية ٣- القوى الديموجرافية ٤- القوى الإجتماعية ٥- القوى السياسية والقانونية

العوامل الرئيسية فى البيئة الإقتصادية : ١- معدل النمو الإقتصادى ٢- معدلات الفائدة ٣- معدلات سعر

الصرف ٤- معدلات التضخم والإتكماش

ملاحظة : ١- وكلما كانت معدلات الفائدة اقل انخفضت تكلفة رأس المال للشركة

٢- عندما تنخفض قيمة الريال السعودى أمام العملات الأخرى تكون المنتجات المصنوعة فى المملكة العربية السعودية غير غالية الثمن بينما تكون المنتجات المصنوعة فى الخارج غالية

٣- يترتب على التضخم نمو اقتصادى ابطأ ، ومعدلات فائدة أعلى ، وحركة نقدية غير مستقرة ، وإذا استمر التضخم فى التصاعد ، فإن خطط الإستثمار تتعرض للخطر

٤- القوى الديموجرافية نتاج للتغيرات التى تحدث فى خصائص السكان مثل العمر والنوع والطبقة الإجتماعية

٥- تشير القوى الإجتماعية الى الطريقة التى تتغير بها الأخلاق والقيم الإجتماعية

عناصر نموذج بورتر : خطر دخول منافسين جدد - حدة المنافسة بين الشركات العاملة داخل صناعة ما - قوة

المساومة عند المشترين - قوة المساومة عند الموردين - مدى قرب البدائل من صناعة ما

يعتمد نموذج بورتر على قاعدة : أن إستراتيجية المنظمة ينبغى أن تواجه الفرص والتهديدات

عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة: الولاء للماركة - مزايا التكلفة المطلقة - إقتصاديات الحجم - تكاليف تحول المستهلك - اللوائح والإنظمة الحكومية

اشكال الصراع التنافسى بين الشركات القائمة: استخدام السعر - تصميم المنتج - الإتفاق على الترويج وإعلان - جهود البيع المباشر - خدمة ما بعد البيع

محددات المنافسة بين الشركات القائمة : الهيكل التنافسى للصناعة -احوال الطلب -ارتفاع عوائق الخروج من الصناعة

يشير الهيكل التنافسى لصناعة ما : إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات القائمة فيها

يؤدى الطلب المتنامى الى : تخفيض حدة المنافسة بين الشركات القائمة

عوائق الخروج من الصناعة : الإستثمارات فى الاصول الصناعية قليلة القيمة - التكاليف الثابتة العالية للخروج -

الإرتباط العاطفی بصناعة معينة - إعتدال الشركة على صناعة وحيدة لتحقيق عواندها
يقصد بالمشتريين : المستهلكين الأفراد الذين يستهلكون منتجات الشركة - الشركات التي توزع منتجات الصناعة على
المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة
الموردين : هم المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة

المواقف التي يكون فيها الموردین في وضع أقوى : عندما لا تمثل الصناعة عميلاً مهماً للموردين - عندما يهدد
الموردين باستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات التي تنتجها الشركة - عندما يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل
قليلة مع أهمية ذلك المنتج

نموذج أوستن لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة : تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق - قوة المساومة
والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة - قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة -
تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة - المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها
المؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة : الربحية - تكلفة الصنع - الإنتاجية - الحصة من السوق
عملية تحليل البنية الداخلية : هي عملية لتحليل العوامل التي تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها
مراحل تحليل البنية الداخلية : تحليل العناصر التي تؤدي إلى الميزة التنافسية والكفاءات المتميزة - تحليل الأنشطة
الداخلية

يتم تحليل البنية الداخلية من خلال خطوتين :

١- تحليل جوانب خلق الميزة التنافسية والكفاءات : وهي الأنشطة التي تؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية
٢- استخدام نماذج وعناصر تحليل الأنشطة الوظيفية : تحدد تلك العناصر وفقاً لمدخل تحقيق الميزة التنافسية إلى
أنشطة أساسية وأنشطة داعمة أو مساندة

المقصود بتحليل البنية الداخلية : هي عملية تستهدف تحديد جوانب القوة ونقاط الضعف بغرض إعداد المنظمة لإختيار
الإستراتيجيات التي تتناسب مع الموقف الإستراتيجي الذي يهدف إلى الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وكيفية
لإستغلال المنظمة لمواردها، ولإستثمار كفاءاتها

الكفاءات المتميزة : تعني نقاط قوة المنظمة وتتيح للمنظمة تمييز منتجاتها، أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة
بمنافسيها، وتمكنها من اكتساب ميزة تنافسية

الموارد : وهي تشمل الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والعامل التنظيمي وتساعد هذه الموارد في خلق
القيمة للمستهلكين

القدرات : تشير إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجي

مهارات الشركة : القواعد التنظيمية - الأساليب المعتادة في العمل والأجراءات

الأجراءات : النمط الذي تتبعه المنظمة في إتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية

الميزة التنافسية : هي حجر الزاوية نحو التفكير استراتيجي

مفهوم الميزة التنافسية : ١- بناء الاستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق

٢- تعني المركز التنافسي الذي تكون به المنظمة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من
قدرات ومهارات وموارد

٣- هي عبارة عن خليط من أمور مادية وغير مادية

٤- تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المنظمة قياساً بغيرها من المنافسين

٥- أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها امتلاك الميزة التنافسية شريطة أن تُسخر إمكانياتها وقدراتها في الإستثمار
الصحيح للفرص

مصدر قوة الميزة التنافسية : قدرتها على خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين - ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال
ومكلفة إذا ما تم تقليدها - أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين - امتلاك هذه المدخلات لا يكفي بل لا بد أن
ترافقها الإستخدام الأمثل لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الإستراتيجية

مصادر الميزة التنافسية : ١- المدخلات: مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها
(الموجودات، الموارد البشرية) ٢- المخرجات : عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها الشركة

انواع الأنشطة التي تخلق القيمة التنافسية :

١- الأنشطة الأساسية : هي تلك التي تصاحب إنتاج وتقديم خدمات أكثر للعملاء بحيث تكون أفضل من خدمات المنافسين
الأنشطة الداعمة : هي التي توفر البنية التحتية التي تسمح بحدوث أنشطة القيمة الأولية. ويكون قسم علاقات أصحاب

أسهم الشركة، ومجموعة أبحاث التسويق وقسم المحاسبة أمثلة تؤدي أنشطة الدعم

يهدف مدخل الميزة التنافسية لتوجيه المنظمة إلى تحقيق : كفاءة متفوقة - جودة متفوقة - تحديث متفوق - إستجابة
متفوقة لإحتياجات العملاء (العناصر الأساسية في البناء في مجال المزايا التنافسية)

أسس بناء الميزة التنافسية في المنظمة : البحوث والتطوير- تطوير الكفاءة الإنتاجية- تحديد متطلبات وظائف المنظمة

في تحقيق الكفاءة المتفوقة- تحقيق الجودة والإعتمادية المتفوقة- تطوير القدرات البشرية - إشباع حاجات العملاء أو المستفيدين

تساعد عمليات البحوث والتطوير المنظمات على : تحقيق كفاءة أكبر - تحقيق هيكل التكلفة
يتيح تطوير الكفاءة الإنتاجية للمنظمة : زيادة الكفاءة - تخفيض تكاليف الوحدة - تصنيع المنتجات وفقاً للمستهلك
تحديد متطلبات ووظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة : يقصد بذلك أن يكون للإستراتيجيات على مستوى
وظائف المنظمة كبير التأثير على مستوى الكفاءة
إستراتيجيات المنظمة هي : إستراتيجية التسويق- إستراتيجية الإنتاج- إستراتيجية الموارد البشرية- الإستراتيجية المالية

نماذج تحليل البيئة الداخلية يقصد بها : مجموعة من المدخل التي تمكن من إجراء التحليل الإستراتيجي للمنظمة
المدخل المستخدمة لتحليل المنظمة : مدخل سلسلة القيمة - مدخل إعتمادية الموارد - بطاقة الأداء المتوازنة - المدخل
الوظيفي - تحليل النسب المالية

سلسلة القيمة : وهو نموذج قدم بواسطة مايكل بورتر ، ويعرف بأنه طريقة ينظر من خلالها إلى سلسلة الأنشطة التي
تديها المنظمة وبحث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة على منافسيها
تعرف سلسلة القيمة : ١- بأنها الأنشطة المولدة للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام وحتى تسليم المنتج
النهائي

٢- بأنها جميع الأنشطة التي من الممكن أن تقدم فرصة لكسب ميزة تنافسية للمنظمة
يمكن تقسيم النشاط في سلسلة القيمة إلى : الأنشطة الرئيسية أو الأساسية - الأنشطة المدعمة أو المساعدة
تعرف الأنشطة الأساسية : بأنها الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات
بالإضافة لخدمة ما بعد البيع

مواصفات أنشطة القيمة الأساسية حسب Porter : أن تمثل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة من التكاليف - أن يتم
إنجاز هذا النشاط بطريقة مختلفة ومميزة عن المنافسين - أن يكون مصدراً محتملاً لتحقيق ميزة تنافسية
تقسم الأنشطة الأساسية إلى خمس فئات :

- ١- الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الداخلية : الخاصة باستقبال المواد الخام وتخزينها وتوزيعها لإنتاج المنتج النهائي
 - ٢- العمليات : وهي أوجه النشاط التي تحدد طبيعة عمل المنظمة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات
 - ٣- الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الخارجية : وتتضمن الأنشطة المتعلقة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتجات
 - ٤- التسويق والمبيعات : وتشمل أوجه النشاط الخاصة بالترويج والإعلان وتدريب رجال البيع ، وحسابات العملاء ،
وغيره من الأنشطة التي تعرف المستهلك بالمنتج أو تحفره على الشراء
 - ٥- خدمات ما بعد البيع : التي تدعم قيمة المنتج أمام العميل كخدمة الصيانة
- تعريف الأنشطة المساعدة :** بأنها أوجه الأنشطة التي تدعم أوجه الأنشطة الرئيسية وتضفي قيمة على المنظمة
عناصر الأنشطة المساعدة : ١- المشتريات : وتشمل كافة الأنشطة التي تعمل تدبير احتياجات المنظمة من مختلف
المدخلات من المواد الأولية ، الآلات

- ٢- إدارة الموارد البشرية : كتنظيم القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب
 - ٣- البحوث والتطوير التكنولوجي : كتطوير المنتجات والعمليات والأجهزة أو بحوث التسويق
- البنية الأساسية للمنظمة (أنظمة الإدارة) :** وتشمل أنشطة الإدارة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والرقابة
والمالية

يستخدم أسلوب تحليل سلسلة القيمة في : ١- الكشف عن الأنشطة التي تستطيع فيها المنظمة أن تحقق قيمة للمستهلك
وتمثل فرص ربحية للمنظمة ٢- إتاحة الفرص لتحسين الأداء ٣- تحقيق الدقة في قياس التكلفة ٤- مساعدة في تحديد
مجالات تخفيض التكلفة وتحقيق التكامل

موارد المنظمة: هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات والمهارات
انواع موارد المنظمة : ١- الموارد ملموسة : ٢- موارد غير ملموسة
تعرف مجالات الجدارة : على أنها الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين وتأتي مجالات
الجدارة من المصادر

مصادر مجالات الجدارة : ١- مجالات تحقيق الكفاءة : وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية
٢- مجالات تحسين الكفاءة : وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها وتقديم
الخدمات للمستهلك

٣- مجالات الابتكار : وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها
بطاقة قياس الأداء المتوازن : هي نظام إداري يعتمد على تصميم نظام لتقييم الأداء

هدف بطاقة قياس الأداء المتوازن : هي مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة (نقطة التوازن عند تطبيق الاداء المتوازن هي الرؤية)
محاور لبطاقة الأداء المتوازن :

- ١- محور المالية (قياس الأهداف المالية): العائد على الاستثمار - حجم المبيعات - تكلفة المنتجات - الربحية - التدفق النقدي
- ٢- محور الزبائن(وضع العميل بالنسبة للمنظمة): رضا الزبائن - الحصة السوقية - درجة الولاء - القدرة على الاحتفاظ بالزبون العميل
- ٣- محور التعلم(مجالات النمو و التعلم للمنظمة): قدرات الموظف و إعادة توجيهها - فعالية أنظمة المعلومات - التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية
- ٤- محور الأنظمة (قياس فعالية الأنظمة الداخلية): نظام التجديد و البحث و التطوير - نظام الإنتاج -نظام خدمة ما بعد البيع

النسب المالية :

- ١- مدخل النسب الخاصة بأوجه النشاط : يقوم هذا المدخل على حساب النسب المتعلقة بكل وظيفة (يعتمد على فكرة واحدة وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين)
 - ٢- نسب السنوات الماضية : فعندما تنخفض نسبة سيولة هذا العام بالمقارنة بالعام السابق تعتبر نقطة ضعف وفي حين الزيادة تعتبر نقطة قوة
 - ٣- متوسط النسبة في الشركات المنافسة : أي تقارن المنظمة نسبة السيولة الخاصة بها بالنسب الخاصة بالمنظمات المنافسة لمعرفة نقطة القوة والضعف
 - ٤- النسب المعيارية في الصناعة : إذا كانت نسبة السيولة في المنظمة أكبر من نسبة السيولة المعيارية تكون نقطة قوة
- من هم أصحاب المصالح :** المستثمرون - العملاء - المجتمع المحلي - العاملون - الجمعيات المهنية - الموردون - الحكومات

يهدف تحليل أصحاب المصالح إلى : ١- إستكشاف موقف مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة من القرارات التي تكون المؤسسة قادمة على إتخاذها ٢- التعرف على توزيع الأدوار والأهمية لكل طرف ٣- التعرف على الإختلافات بين مختلف الأطراف

- مراحل تحليل أصحاب المصالح :** ١- تحديد هدف وإجراءات التحليل ٢- حصر أهم أصحاب المصالح ٣- إستكشاف مصالح وخصائص كل أصحاب المصالح ٤- تحديد نماذج التفاعل بين أصحاب المصالح ٥- تقييم السلطة والأدوار الممكنة لأصحاب المصالح ٦- تقييم الإختيارات وإستعمال النتائج
- يوجد مناهج مختلفة لإشراك ذوي المصلحة في عملية التفكير الإستراتيجي :** بصاحب العمل نفسه - مع مجموعة من الزملاء الإداريين (من أعلى - إلى أدنى) - أو بمنهج المشاركة مع طاقم العمل وأصحاب المصلحة (من أدنى - إلى أعلى)

الأساليب التي من خلالها يتم تحليل أصحاب العمل : المقابلات - إستطلاع الرأي - مناقشة النظراء/وكبار المسؤولين - الملاحظة

يعتبر محور إهتمام الإدارة الإستراتيجية : هو إختيار إستراتيجية تستطيع المنظمة من خلالها ارتياد النجاح في الوصول إلى الرؤيا التي تم تبنيها

الإختيار الإستراتيجي : هو تحديد اتجاه مؤسسة ما في المرحلة المقبلة

الجوانب التي يجب وضع الاعتبار لها عند اختيار البديل الاستراتيجي :

- ١- مقدرة البديل(الإستراتيجية) على التعامل مع العوامل التي يحددها تحليل الفرص /التهديدات - جوانب الضعف/القوة
- ٢- مقدرة البديل (الإستراتيجية) على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية

تنقسم البدائل الإستراتيجية إلى أربعة بدائل على حسب swot :

- ١- إستراتيجية نقاط القوة / الفرص : يجب التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية - يجب وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط القوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة - وتكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى (إستراتيجية هجومية)
- ٢ - إستراتيجية نقاط القوة / التهديدات : يجب التركيز على التخلص من التهديدات التي تواجه المؤسسة - يجب وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوة للتخلص أو التقليل من التهديدات التي تواجه المؤسسة (الدفاعية)
- ٣- إستراتيجية نقاط الضعف / الفرص : يجب التركيز على مجالات التطوير والتحسين - يجب وضع الاستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديدة من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوة) - تساعد هذه الاستراتيجيات على إعداد خطة طويلة المدى للتطوير (الإنتظار)

٤- استراتيجية نقاط الضعف / التهديدات : جب التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها - يجب وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط الضعف (اعادة تموقع) يتم التخلص من نقاط الضعف والتهديدات من خلال تطوير :

١- استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة

٢- استراتيجيات وقائية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدة

من خلال تحليل SWOT تتحقق الجوانب التالية : نحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية - نحدد التهديدات والمخاوف في البيئة الخارجية - نحدد نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة (مزايا تنافسية) - نحدد نقاط الضعف الموجودة لدى المؤسسة

نموذج SWOT: هو مدخل التحليل الرباعي (القوة / الضعف - الفرص / التهديدات)

نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية : وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً وإتفاقاً

يتألف نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما :

البعد الأول : هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية

البعد الثاني أو المحور العمودي : فهو نمو السوق .

وتنقسم مجموعة بوسطن الإستشارية إلى أربعة خلايا تعكس :

المربع الأول : علامات الإستفهام : وهي تتبع الاستراتيجيات الإتيية إستراتيجيات الإنكماش : أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.

إستراتيجيات الإستقرار النسبي : أي الإحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي

المربع الثاني : النجوم : تتمتع بارتفاع معدل النمو ، و إرتفاع في الحصة السوقية وهي تتبع إستراتيجيات النمو والتوسع

المربع الثالث : إدرار النقديّة (البقرة) : وهي وحدات الأعمال او المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي وإنخفاض في الإنفاق والتكاليف ، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض وأخذاً بالتدهور

المربع الرابع : الوضع المضطرب (الكلب) : وهذا أخطر مربع تتسم وحجات الاعمال او المنتجات بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق وإنخفاض في حجم المبيعات وتتبع احد استراتيجيات الإنكماش المتعددة (مثل الحصاد والتصفية والهندرة)

ودورة حياة المنتج : ١- مرحلة الانطلاق : تتسم بمبيعات منخفضة للمنتج ومركزها التنافسي منخفض وتقع في المربع الاول (علامات الإستفهام)

٢- مرحلة النمو : طلب متنامي ومعدل نمو عالي و تنمو مبيعات المنظمة ومركزها التنافسي قوي وتنتقل الى المربع الثاني (النجوم)

٣- مرحلة النضوج : انخفاض نمو مبيعات المنتج في السوق وتقع في المربع الثالث (البقرة)

٤- مرحلة الهبوط أو التدهور: تتسم هذه المرحلة بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة و انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسي وانخفاض معدل النمو وتقع في المربع الرابع (الكلاب)

خطوات تطبيق مصفوفة بوسطن : ١- تحديد القطاعات السوقية التي من خلالها تسوق المنظمة

٢- تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي أي تحديد كل من: معدل النمو في مبيعات المنتج في كل قطاع سوقي - الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات

٣- تحديد موقع المنظمة في كل قطاع سوقي على المصفوفة

٤- اختيار الإستراتيجية الملائمة

٥- لقيام بمراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة

جدول توضيح لنموذج بوسطن

| المربع | معدل النمو في السوق او الصناعة | الحصة السوقية للمنظمة | الإستراتيجيات |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| الأول : الإستفهام | عالي | منخفض | الإنكماش - الإستقرار النسبي |
| الثاني : النجوم | عالي | عالي | النمو والتوسع |
| الثالث : البقرة الحلوب | منخفض | عالي | |
| الرابع : الكلاب | منخفض | منخفض | |

الحصة السوقية مرتبطة بالمركز التنافسي عالي - عالي / منخفض - ضعيف

مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي التصرف : عبارة عن إطار مكون من أربعة أجزاء يشير الى أربعة إستراتيجيات

تتبعها المنظمة وفقاً لموقعها في المصفوفة

استراتيجيات المصفوفة: الإستراتيجيات الهجومية - الإستراتيجيات المتحفظة - الإستراتيجيات الدفاعية - الإستراتيجيات التنافسية

تتكون الإستراتيجية من أربعة أبعاد: المركز المالي - الميزة التنافسية - الإستقرار البيئي - قوة أو مركز الصناعة
تتكون المصفوفة من أربعة محاور:

| المحاور | المركز المالي | المركز الصناعي | الميزة التنافسية | الإستقرار البيئي |
|-----------------------|---------------|----------------|------------------|------------------|
| الوضع التحفظ | قوي | ضعيف | ضعيف | مستقر |
| الوضع الهجومي | قوي | قوي | قوي | مستقر |
| الوضع التنافسي | ضعيف | قوي | قوي | غير مستقر |
| الوضع الدفاعي | ضعيف | ضعيف | ضعيف | غير مستقر |

خطوات إعداد المصفوفة: ١- إختيار مجموعة من المتغيرات لتحديد المركز ٢- تخصيص قيم رقمية لكل بعد ٣- حساب درجة متوسطة لكل من الأبعاد الأربعة ٤- رصد الدرجات المعطاة لكل بعد ٥- تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة تمهيداً لتحديد نوع الإستراتيجيات المناسبة

البدائل الاستراتيجية داخل مصفوفة SPACE:

١- في الوضع المتحفظ يتم اتباع إستراتيجية **التركيز من خلال:** بقاء الوضع على ما هو عليه - التنوع الى أسواق جديدة - إتباع استراتيجية التنوع المجمع -
في الوضع الهجومي يمكن للمنظمة إتباع الآتي: تحافظ المنظمة على قدرتها على التنافس بعيداً عن المزاحمين - إتباع إستراتيجية التركيز

في الوضع التنافسي يمكن للمنظمة إتباع الآتي:

- ١- يمكن للشركة الإندماج في مجموعة أعمال كبرى أو توليد رأس مال كاف داخلياً
 - ٢- زيادة كفاءة إستغلال الموارد وزيادة قدرتها التنافسية
 - ٣- يجب توفير التمويل المطلوب للحفاظ على الموقف التنافسي
- في الوضع الدفاعي يمكن للمنظمة إتباع الآتي: إستغلال المزيد من الموارد - إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية: التخفيض - التصفية - التخلص بالبيع

محفظة الأعمال: هي مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة، التي تخدم كل منها سوق ومنتج معين

مفهوم السوق الذي يتم خدمته: القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال

يعبر عن محفظة الأعمال في: شكل مصفوفة أم شبكة

توزع وحدات الأعمال داخل خلايا المصفوفة وفقاً لمحورين: ١- محور رأسي: مدى جاذبية الصناعة ٢- محور أفقي: الوضع التنافسي

وحدة الأعمال الإستراتيجية: هي قطاع الأعمال، وخط الإنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج أو تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين
يتكون مصفوفة جنرال اليكتريك/ ماكينزي: من تسع خلايا

معايير تقييم وحدة الأعمال (الموقف التنافسي): ١- حصة السوق النسبية ٢- هامش الربح بالمقارنة مع المنافسين

٣- مقدرة التنافس على أساس السعر ٤- الجودة ٥- المعرفة التامة بالمستهلك أو السوق ٦- جوانب القوة أو

الضعف التنافسية ٧- الإمكانيات التكنولوجية ٨- القدرات الإدارية ٩- الكفاءات البشرية ١٠- البحوث والتطوير

١١- الإبداع

معايير تقييم جاذبية الصناعة: ١- حجم السوق ٢- معدل نمو السوق ٣- إستقرار توزيع المنافسين ٤- أرباح

الصناعة ٥- موسمية الطلب ٦- دورة الأعمال ٧- تأثير العوامل الاجتماعية

الإستراتيجيات الكلية على مستوى المنظمة: ١- إستراتيجية النمو المتمركز: يقصد بها التركيز على منتج واحد مربح

٢- إستراتيجية تنمية السوق: ويقصد بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من

خلال عمليات الفروع، والمدخل حق الإمتياز

٣- إستراتيجية تنمية المنتج: ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ويمكن بيعها في الأسواق الحالية

٤- إستراتيجية الإبتكار: ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة

٥- إستراتيجية التكامل الأفقي: ويقصد بها زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي من خلال إنشاء

وحدات في الشركة

٦- إستراتيجية التكامل الرأسي: ويقصد بها إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها، وكذلك إنشاء الشركة لنظام

توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين

- ٧- إستراتيجية المشروعات المشتركة : وتعنى تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى
- ٨- إستراتيجية التنوع المترابط : يقصد بها دخول الشركة فى مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الإستثمار الرئيسى من حيث التكنولوجيا ، الأسواق أو المنتجات
- ٩- إستراتيجية التنوع غير المترابط : يقصد بها الإستحواز أو الإندماج مع شركة أخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية الأعمال
- ١٠- إستراتيجية تقليص النشاط : يقصد بها مواجهة الإتجاهات السلبية فى الأرباح من خلال متنوعة لتخفيض التكلفة
- ١١- إستراتيجية التخلص : ويقصد بها إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة
- ١٢- إستراتيجية التصفية : يقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها
- إستراتيجيات الإستثمار :** وهى مجموعة من الإستراتيجيات التى تشير الى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التى يجب إستثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية
- وتنقسم الإستراتيجيات الإستثمار الى:**
- ١- إستراتيجيات مرحلة النمو الأولى : تستهدف الشركات من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى بناء حصة فى السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة
- ٢- إستراتيجيات مرحلة النمو : وهى إستراتيجية تتبع لتمكين الشركة من تحسين موقفها التنافسى النسبى فى سوق يتسم بالنمو السريع
- ٣- إستراتيجيات مرحلة الركود : وهى إستراتيجية تهدف إلى زيادة حصة الشركة السوقية ، وتتبع هذه الإستراتيجية فى مرحلة الركود الطفيف والتى تتميز بالزيادة البطيئة فى الطلب
- ٤- إستراتيجيات مرحلة التشبع : تتسم مرحلة التشبع فى دورة حياة الصناعة بانخفاض معدل نمو السوق ولذلك تتبنى الشركات إستراتيجيتى التمييز والقيادة فى التكلفة
- ٥- إستراتيجيات مرحلة التدهور : فى مرحلة تدهور الصناعة يشهد الطلب انخفاضاً
- عند يكون الطلب منخفضاً فى مرحلة التدهور تستخدم المنظمات إحدى الإستراتيجيات التالية :** ١- إستراتيجية تمركز السوق ٢- إستراتيجية التصويب ٣- إستراتيجية تخفيض الأصول ٤- إستراتيجية التصفية
- إستراتيجيات دخول الأسواق العالمية :** ١- إستراتيجية التصدير ٢- إستراتيجية التراخيص ٣- إستراتيجية الأنواع المشتركة ٤- التحالفات الإستراتيجية
- تعرف إستراتيجية التنافس :** هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين
- الإستراتيجيات العامة للتنافس :**
- ١- إستراتيجية القيادة فى التكلفة : تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وذلك لتحقيق بعض المزايا وهى (الموقع الأفضل بين المنافسين - الحصانة ضد العملاء الأقوياء - أن تصبح المنظمة فى مأمن من الموردين الأقوياء - إحتلال مركزاً تنافسياً ممتازاً)
- ٢- إستراتيجية التمييز : وهى إستراتيجية تبني على أساس التفوق فى المجالات التالية (التفوق الفنى - الجودة - تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك)
- ٣- إستراتيجيات التركيز : تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع تنافسى أفضل فى السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافى محدد أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج
- تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أهم المراحل التى تمر بها إدارة إستراتيجيات المنظمة :** لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية
- يقصد بالتنفيذ الإستراتيجى :** مجموعة الأنشطة والفعاليات التى تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات
- خطوات التنفيذ الإستراتيجى :** ١- تحديد الإستراتيجية ٢- تحديد المهام الإدارية ٣- تخصيص المهام لمختلف أجزاء المنظمة (إعادة الهيكلة) ٤- فرض علاقات السلطة ٥- تخصيص الموارد لوحدة الأعمال والإدارات الوظيفية
- ٦- وضع السياسات المسترشدة بها ٧- توضيح الأهداف لمختلف المديرين ٨- وضع طرق لعملية قياس الإستراتيجية
- ٩- بناء نظام إدارة معلومات ١٠- وضع نظام للحوافز ١١- العمل على تطوير وتنمية المواهب الإدارية
- ١٢- التأكد من وضوح آليات الرقابة ١٣- تقديم النتائج وتقدير الفجوات ، وتقديم المعلومات المرتردة
- خطوات نموذج ماكينزى لتنفيذ الإستراتيجية :** ١- النظرة إلى الإستراتيجية على أساس أنها تحقق الميزة التنافسية
- ٢- تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للهيكل التنظيمى ٣- إنشاء وتكوين الأنشطة المختلفة ٤- أسلوب العمل
- ٥- الهيئة الإدارية ٦- القيم المشتركة ٧- المهارات
- القواعد الرئيسية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية :** ١- إلترام الرئيس التنفيذى بالتأكد من صنع وإتخاذ القرارات بشأن

- الإستراتيجية ٢- الموازنة داخل التنظيم الحالي للمنظمة ٣- أن تجعل الخطط الإستراتيجية جديرة بالثقة
- ٤- إعداد وتخصيص الموارد ٥- توافق الإستراتيجيات مع الثقافة الخاصة بالمنظمة أو وحدة الأعمال
- ٦- إعداد نظام جيد لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية ٧- ربط الحوافز بالإستراتيجية
- التغييرات في إستراتيجية النمو للمنظمة تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية جديدة ويتطلب :** هيكلًا تنظيميًا جديدًا أو إعادة تطوير الهيكل التنظيمي الحالي
- يتم تغيير إستراتيجية المنظمة وهيكلها في حالة :** ١- زيادة حجمها ٢- في حالة قيامها بالتنوع إلى منتجات أسواق جديدة والتوسع من حيث نطاقها الجغرافي
- تتيح اللامركزية لمديري الإستراتيجية :** ١- فرصة لتخصيص أطول وقت لصنع القرارات الإستراتيجية
- ٢- ويمكنهم من صنع قرارات أكثر فعالية وأفضل من منظور التخطيط الإستراتيجي
- توجد مجموعة من الإعتبارات يجب مراعاتها لضمان تحقيق التوافق بين الإستراتيجية ونظام الحوافز في مستوى مديري الإستراتيجية وهي :** ١- الأهداف والمسئوليات وتاريخ إنجازها ٢- مستويات الأداء الإستراتيجي كأساس لتحديد نظام الحوافز ٣- مقارنة مستويات الأداء الفعلي وأهداف الأداء
- الغرض من الرقابة :** التحقق من إنجاز إستراتيجيات المنظمة للأهداف والغايات ورسالة ورؤية المنظمة
- أدوات الرقابة الإستراتيجية :** ١- نظم الرقابة الإستراتيجية ٢- آليات الرقابة الإستراتيجية ٣- مراجعة الإستراتيجية
- ٤- مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية ٥- المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي ٦- القياس المقارن لأداء العمليات
- يتصف نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال بثلاث خصائص وهي :** ١- المرونة ٢- تقديم المعلومات الصحيحة ٣- إمداد المديرين بالمعلومات
- خطوات الرقابة الإستراتيجية :** ١- تحديد مستويات الأداء المستهدف ٢- إعداد نظم القياس والضبط ٣- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة ٤- تقييم النتائج وإتخاذ التصرف اللازم
- الحوكمة :** تعبر عن العلاقة بين الأطراف المشاركة في تحديد توجه وأداء المنظمات
- اطراف الحوكمة هم :** ١- أصحاب الأسهم ٢- الإدارة ٣- مجلس الإدارة
- تعرف مراجعة الإستراتيجية :** بأنها عملية فحص ودراسة إستراتيجية المنظمة ككل أو إستراتيجية وحدات الأعمال المختلفة داخلها بغرض معرفة مدى تحقيق الإستراتيجيات للنجاح
- أسباب قيام المنظمة بمراجعة الإستراتيجية :** ١- فشل الإستراتيجية الحالية في إحداث النتائج المرغوبة ٢- حدوث تغيير جوهري وأساسي في البنية الخارجية للمنظمة ٣- توقع حدوث فجوة في التخطيط بين الأهداف المالية الموضوعية للشركة والنتائج المنتظرة ٤- وجود فريق إدارة جديد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من التصرفات
- ترجع مهام الإدارة الإستراتيجية في قائمة تلخص الموضوعات الرئيسية في مجالين :** ١- الإدارة الإستراتيجية
- ٢- صنع القرارات الإستراتيجية
- قائمة مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية :** ١- تقييم الأداء الحالي ٢- مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا
- ٣- تحليل البيئة الخارجية ٤- تحليل البيئة الداخلية ٥- تحليل العوامل الإستراتيجية ٦- تقديم وتقييم البدائل الإستراتيجية المطروحة ٧- تنفيذ الإستراتيجية والإستراتيجيات المختارة ٨- مراجعة وتقييم الإستراتيجية المقترحة والأداء
- المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي :** ١- النسب المالية ٢- نسب السيولة ٣- نسب الرفع المالي ٤- نسب النشاط والدوران ٥- نسب الأسهم ٦- نسب النمو
- يعرف القياس المقارن لأداء العمليات :** بأنه عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز
- مراحل قياس الأداء المتميز :** ١- الاستعداد للتغيير ٢- إختيار العمليات المحورية ٣- تشكيل فرق العمل المكلفة بمعايرة العمليات ٤- تحديد أفضل الممارسات ٥- تنفيذ أفضل الممارسات
- تعريف الإستراتيجية :** وهي وسيلة تعتمد عليها المنظمة للموازنة بين مواردها المتاحة والفرص الحاصلة (أو الممكن حصولها) في البيئة الخارجية .
- تعريف الإدارة الإستراتيجية :**

- ✓ هي منظمة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بالتحليل الاستراتيجي والمنبثقة من رؤية المنظمة وصولاً لغاية المنظمة في النمو والاستمرار والحصول على ميزة تنافسية (Competitive Advantage) .
- ✓ هي مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الاجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية ومتابعة وتقييم الفرص ، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة وتحقيق علاقتها بالقوة والضعف التنظيمي والتحديات البيئية والتوازن بين مصالح الاطراف المختلفة .

وحدة الاعمال: تعد استراتيجيات التنافس من أهم الاستراتيجيات في ظل مستوى وحدة الاعمال ، وتتخذ نفس خطوات اعداد الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ما عدا أنه يتم التركيز على وحدة أعمال واحدة .

الخطوات الرئيسية لإعداد استراتيجية وحدة الأعمال :

- ١- رسالة وأهداف وحدة الأعمال : المنتجات - الاسواق - المناطق الجغرافية - تحديد جوانب التميز والتفرد
- ٢- تحليل البيئة الداخلية لوحدة الأعمال (حالياً ومستقبلاً) : حديد العوامل الداخلية الحرجة لتحقيق ميزة تنافسية - التقييم الكلي للموقف التنافسي- - تحديد جوانب القوة وضعيف
- ٣- تحليل البيئة الخارجية لوحدة الأعمال (حالياً ومستقبلاً) : تحديد العوامل الخارجية لمدى جاذبية الصناعة - التقييم الكلي للموقف التنافسي- تحديد الفرص والتهديدات
- ٤- صياغة استراتيجية وحدة الأعمال إعداد البرامج الاستراتيجية ٥- إعداد الموازنات ٦- الرقابة

الاساس القوي الذي تستند عليه استراتيجية الاعمال ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو : الميزة التنافسية .

تتحقق الميزة التنافسية بإحدى طريقتين : تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل) - باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج يعتقد المستهلكين أنه يستحق سعر أعلى (ميزة التمييز) .

أولاً : استراتيجية القيادة بالتكلفة :

دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل :

- توافر اقتصاديات الحجم
- الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة .
- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة
- سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً للسعر .
- المزايا (توفر قدرأ من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس) :

١. المنافسين : المنظمة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة بالسعر .
 ٢. المشترين : تتمتع المنظمة بحصانة ضد العملاء الأقوياء (لا يمكنهم المساومة على تخفيض الاسعار)
 ٣. الموردين : في بعض الحالات تكون في مأمن من الموردين الأقوياء .
 ٤. المنافسين المحتمل دخولهم الى السوق : المنظمة تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد .
 ٥. السلع البديلة : استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة .
- شروط استراتيجية القيادة بالتكلفة :**

١. وجود طلب مرن للسعر . (حيث يؤدي أي تخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة)
 ٢. نمطية السلع القديمة .
 ٣. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
 ٤. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين .
 ٥. محدودية تكاليف التبديل أو تحول العميل لمنافس آخر أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .
- ثانياً : استراتيجية التمييز :**

يوجد العديد من المداخل لتمييز المنتج :

- تشكيلات مختلفة للمنتج .
- سمات خاصة للمنتج .
- تقديم خدمة ممتازة
- توفير قطع الغيار .
- التصميم الهندسي والأداء
- جودة غير عادية (متميزة)
- اعتمادية المنتج .
- الريادة التكنولوجية
- مدى واسع من الخدمات المقدمة
- وجود خطأ متكاملاً من المنتجات
- السمعة الجيدة .

اهم المجالات التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول :

- التمييز على أساس التفوق الفني
 - التمييز على أساس الجودة
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .
 - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه .
- شروط استراتيجية التمييز :

١. عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات .
 ٢. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .
 ٣. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز .
- ثالثاً : استراتيجية التركيز :

السمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي (مجموعة معين من المستهلكين ، سوق جغرافي محدود ، استخدامات معينة للمنتج) وليس كل السوق .

وتعتمد على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيمها بخدمة السوق ككل .

يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال :

- ✓ إما تمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف .
 - ✓ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي .
 - ✓ أو التمييز والتكلفة الأقل معاً .
- شروط استراتيجية التركيز :

١. عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة .
 ٢. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف .
 ٣. عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)
 ٤. عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية .
 ٥. عندما تشتت حجة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها .
- خطوات الدخول في استراتيجية التركيز (خطوتين) :

- (١) اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيه .
 - (٢) تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات المستهدفة .
- ولتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليه ؟
- ✓ فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على : (حجم القطاع ، ربحية القطاع ، مدى شدة قوى التنافس الخمس فيه ، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ، مدى التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي) .
- س : كيف تحقق ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز ؟

ج : يوجد طريقتين هما :

- (١) النجاح في تحقيق قيادة التكلفة .
 - (٢) أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة .
- مكونات الاستراتيجيات الوظيفية :

اولاً : مكونات استراتيجية التمويل :

- الاستخبار المالي - الموازنة الراسمالية - ادارة الضرائب - ادارة راس المال العامل - ادارة العلاقة مع المؤسسات المالية - ادارة حقوق الملاك وسياسة التوزيعات - الاندماجات / الاستحواذ / البيع . - تمويل الاقتراض طويل الأجل - ادارة صندوق المعاشات / التقاعد - ادارة المخاطر - تنظيم الوظيفة المالية والبنية الأساسية الإدارية .

ثانياً : مكونات استراتيجية الموارد البشرية : الاستخبار الخاص بالموارد البشرية - تقييم الأداء - تنمية وتطوير الإدارة - الاختيار والترقية والاحلال - الحوافز - العلاقات بين العمال والادارة - تنظيم إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية الإدارية

ثالثاً : مكونات استراتيجية التقنية : الاستخبار التقني . - اختيار التقنية - البدائل المتاحة للاستحواذ على التقنية - اختيار المشروع و التقييم وتوزيع الموارد والرقابة - توقيت إدخال تقنية جديدة - الاستراتيجية الأفقية للتقنية - تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية .

رابعاً : مكونات استراتيجية الشراء : الاستخبار الخاص بالشراء - الاختيار والتقييم وتنمية الموردين - ادارة المواد للبضائع المشتراه - تنظيم عمليات الشراء والبنية الأساسية الادارية - إدارة الجودة للبضائع المشتراه - تحليل القيمة ، تحليل السعر / التكلفة ، والتنميط

خامساً : مكونات استراتيجية الإنتاج والعمليات : الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات التسهيلات - التكامل الراسي - ادارة الجودة - نطاق المنتج وتقديم منتجات جديدة - تنظيم عملية الإنتاج والعمليات والبنية الأساسية الادارية - الطاقة الإنتاجية - تقنية العملية - الموارد البشرية - العلاقات مع الموردين .

سادساً : مكونات استراتيجية التسويق : الاستخبار التسويقي تحديد وتحليل الاسواق - تنمية وتقديم منتجات جديدة - استراتيجية السعر - تنظيم التسويق والبنية الأساسية الادارية - استراتيجية المنتج - استراتيجية التوزيع - استراتيجية الترويج والإعلان .

جدول يبين دور الاستراتيجيين في عملية تنفيذ الاستراتيجية :

| الدور | (١) تخصيص الموارد / التنظيم | (٢) وضع السياسات / النظم الإدارية |
|--|---------------------------------------|---|
| ١- مديرو الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل . | يقررون | يقررون |
| ٢- مديرو الإدارة العليا على مستوى وحدة الأعمال . | يقررون لوحدهم | يقررون لوحدهم |
| ٣- مخططو المنظمة ككل . | يقدمون النصح | يقدمون النصح ويساعدون في نظام التخطيط |
| ٤- مجلس الإدارة . | يوافق على التغييرات الرئيسية | نادراً ما يتدخل |
| ٥- الاستشاريون | يتم الاستعانة بهم أحيانا لتقديم النصح | غالبا ما يتم الاستعانة بهم لتقديم النصح |

عناصر (مكونات) نموذج ماكينزي (7S) :

١. الاستراتيجية (Strategy) :
تمثل مجموعة من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين (تحسين الموقف إزاء المستهلكين ، تخصيص الموارد) .

٢. الهيكل (Structure) :
يعبر عن الخريطة التنظيمية والمهام التي توضح المسئوليات والعلاقات بين الأفراد وكيفية تقسيمها أيضاً تحقيق التكامل بينها .

٣. الأنظمة (Systems) :
تعني العمليات التي تظهر كيفية سير العمل داخل المنظمة (نظم المعلومات ، نظم الموازنة الرأسمالية ، نظم الإنتاج والعمليات ، نظم رقابة الجودة ، ونظام قياس الأداء) .

٤. الأسلوب أو إيقاع العمل (Style) :
يعتبر دليلاً ملموساً عما تعتقد الإدارة فيه وتعتبره مهماً وتستنقذ فيه وقتاً وتعطيه اهتماماً وتعتبر عنه في شكل سلوك . بمعنى أنه يعبر عن الطريقة التي تتصرف بها إدارة المنظمة .

٥. الهيئة الإدارية (Staff) : يقصد بهذا المكون العاملون داخل المنظمة وبمعنى التفكير ليس في شخصيات الأفراد فقط ، بل أيضاً ببياناتهم الديموغرافية على مستوى المنظمة ككل ، وبالتالي كيفية توظيفهم لتنفيذ الاستراتيجية .

٦- القيم المشتركة (Shared Values) : تعبر عن القيم والتطلعات الرئيسية وغالباً غير المكتوبة وهي تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم مشاركتها من جانب معظم الأفراد .

٧- المهارات (Skills) : هي عبارة عن الإمكانيات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها

الواجبات : يرجع كلمة استراتيجية الى أصل يوناني وتعني : فن إستخدام القوي

تعبر الرؤية الإستراتيجية عن : آمال وتطلعات المؤسسة

يشمل تحليل البيئة الإقتصادية : القوي الإقتصادية - القوي الإجتماعية - القوي التكنولوجية

حدد مايكل بورتر خمس قوى بوصفها تشكل تهديداً ومخاطر على المنظمة منها : دخول منافسين جدد للصناعة

من المفاهيم الأساسية التي يطرحها مدخل الموارد : القدرات والكفاءات المحورية

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة : للربط بين الإستراتيجية والأهداف

من الأدوات التي تساعد الإدارة على إختيار الإستراتيجيات : مصفوفة جنرال اليكتريك

تحقق الأمركية الإدارية عدة فوائد منها : إعطاء وقت أطول لصنع القرارات الإستراتيجية

يساعد التوافق بين الإستراتيجية والسياسات والإجراءات على : البناء التنظيمي القوي نحو تنفيذ الإستراتيجية

من الأدوات المستخدمة لتحقيق الرقابة الإستراتيجية : المراجعة الإستراتيجية