



مراجعة

٢٠١٧

الإدارة الاستراتيجية

د. عيسى حياش

إعداد ونافيس:

ذكريات وباسمة

ترتيب وتنسيق:

فيلارك

المحاضرة الأولى

• **تنويه:** ينبغي الرجوع للمحاضرة فيما يتعلق بأول ثلاث محاضرات.

➤ يعرف (Ackoff) التخطيط الاستراتيجي، بأنه: تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه

➤ تعني كلمة الاستراتيجية من الناحية اللغوية: فن قيادة الجيش.

➤ ومن أهم المدارس في الفكر الاستراتيجي:

- ١ المدرسة الإبداعية.
- ٢ مدرسة التخطيط.
- ٣ مدرسة التموقع.
- ٤ المدرسة البيئية.
- ٥ مدرسة التشكيل.

➤ الذي أحصى المدارس في الفكر الاستراتيجي، هو (Mintzberg).

➤ وهو من جاء بنموذج (5P).

➤ يرى (Mintzberg) أن الاستراتيجية، هي مركب من:

الخطة	المنافسة	الوضعية	الأفق	النموذج
-------	----------	---------	-------	---------

➤ مستويات الاستراتيجية:

- 1 استراتيجية المؤسسة: المؤسسة ككل.
- 2 استراتيجية الأعمال: مجموعة من الأنشطة.
- 3 استراتيجية وظيفية: أو المؤسسة.

➤ أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

- ◆ بعد اقتصادي: متعلق بالكميات والأحجام.
- ◆ بعد سياسي: متعلق بالكيفيات والطرق.
- ◆ بعد تنظيمي: متعلق بالتنظيم للوصول إلى الأهداف.


➤ مراحل إعداد الاستراتيجية:

- ◆ تشخيص استراتيجي.
- ◆ اختيارات استراتيجية.
- ◆ انتشار استراتيجي.

المحاضرة الثانية

• **تنويه:** ينبغي الرجوع للمحاضرة فيما يتعلق بأول ثلاث محاضرات.

➤ رسالة المؤسسة:

تكون في جملة أو عبارة أو فقرة قصيرة، تبين فيها المؤسسة سبب تواجدها وكيفية النشاط في إطاره. وتحتوي أيضا على قيم وتطلعات أصحاب المصالح. ☆ وتسمى لدى البعض  مهمة المؤسسة.

➤ رؤية المؤسسة:

هي كيف ينوي اصحابها الانتقال بها إلى المستقبل. فهي عبارة عن طموح وتطلع ورغبة وأمال وتحدي في أن واحد. لذا الرؤية تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المؤسسة وعمالها.

➤ قيم المؤسسة:


هي الإطار العام الذي يحكم نشاط واداء المؤسسة.


➤ هدف المؤسسة:

تدقيق للهدف العام. كمي / واضح / دقيق.

➤ أمثلة:

م	الهدف العام للمؤسسة	الهدف الدقيق للمؤسسة
١	تحسين مكانتنا في السوق	نكون الأوائل في سوقنا
٢	نريد رفع المبيعات	نريد رفع المبيعات بـ ٢٥ %
٣	نريد رفع عدد الزبائن	نريد رفع عدد الزبائن بـ ١٠ %

✚ إذا كان للمنظمة مجال واحد فلها: رسالة واحدة. 

✚ إذا كان لها عدة مجالات فلها: ثلاثة أوضاع. 

➤ الأوضاع هي:

◆ أما أن نضع رسالة واحدة للمنظمة.
◆ أما وضع رسالة واحدة لكل مجموعة من المجالات.
◆ أو وضع رسالة واحدة لكل مجال.

➤ محاور الرسالة:

١. الميزة التنافسية.
٢. الكفاءات المحورية.
٣. الأهداف العامة.
٤. ثقافة المؤسسة.

المحاضرة الثالثة

- **تنويه:** ينبغي الرجوع للمحاضرة فيما يتعلق بأول ثلاث محاضرات.

التحليل الاستراتيجي:

هو البحث عن العناصر التي تتوفر في المنظمة من البيئة الخارجية ومن داخل المنظمة نفسها.

أبعاد البيئة، لها 4 جوانب:

الجانب الاقتصادي	الجانب السياسي	الجانب الاجتماعي الثقافي	الجانب التكنولوجي
------------------	----------------	--------------------------	-------------------

البيئة المنظمة، لها 4 مستويات:

المنظمة	السوق	القطاع	البيئة الكلية
---------	-------	--------	---------------

تحليل البيئة الكلية، لها 3 مراحل:

تصنيف هذه العوامل	التحليل	جمع عوامل البيئة المؤثرة
-------------------	---------	--------------------------

يتم تصنيف العوامل بواسطة أحد النماذج التالية:

- PEST
- PESTE
- PESTEL

تحليل قطاع المؤسسة لها نموذجين:

- 1 نموذج لتحليل كثافة المنافسة بالقطاع، وذلك عن طريق:
 - ◆ نموذج القوى الخمسة / نموذج القوى التنافسية.
- 2 نموذج لتحليل تركيبة المنافسة بالقطاع، وذلك عن طريق:
 - ◆ المجموعات الاستراتيجية.

المجموعة الاستراتيجية، هي:

مجموعة من المؤسسات التي تنتمي الى نفس القطاع والتي تتبع نفس الاستراتيجية أو استراتيجيات متقاربة.

وتمثل، خريطة للقطاع وتبين التنافس داخل المجموعة أو بين المجموعات.

بيئة المؤسسة الأولى هي السوق ولها اهتمام كبير من طرف المؤسسة.

أهداف التشخيص الاستراتيجي للسوق:

- ◆ التعرف على مواطن قوى المنافسين، ومنها:
 - تجزئة السوق / معرفة العوامل الأساسية للنجاح.
- ◆ التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، يتم على مستويين:
 - ▲ مستوى البيئة.

▲ مستوى المؤسسة نفسها

ويهدف إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في الاستراتيجية من خارج المؤسسة ومن داخلها.

ماذا تعني كلمة (PEST)؟

هي كلمة مكونة من أول حرف لكل جوانب البيئة، وهي:

P	E	S	T
الجانب السياسي	الجانب الاقتصادي	الجانب الاجتماعي الثقافي	الجانب التكنولوجي
Political	Economical	Sociological	Technological

• كما تم ذكرها سابقا في جوانب البيئة.

الفرق بين المجموعات الاستراتيجية وتجزئة السوق:

- 1 المجموعات الاستراتيجية:  تبيان تصنيف المنافسين.
- 2 تجزئة السوق:  تمثل تصنيفا للزبائن والمستعملين.

المحاضرة الرابعة

التحليل الخارجي يساعد على معرفة:

- 1 الفرص والتهديدات.
- 2 العوامل الاساسية للنجاح.

التحليل الداخلي يساعد على معرفة:

- 1 الميزة التنافسية
- 2 نقاط القوة والضعف.

الميزة التنافسية تكون على أساس:

الجودة	والسعر	بالإضافة إلى ميزة السباق
--------	--------	--------------------------

مزايا التخلف عن دخول السوق:

1. تقليل تكاليف البحث والتطوير.
2. الاستفادة من العمل التعويدي للسباق.
3. التفوق بالتكنولوجيا الحديثة.
4. الاستفادة من اخطاء السباق.

ميزة السباق (أول الواصلين إلى السوق):

إذا كانت لديك القدرة على:

- 1 التطوير والابداع ← الدخول للسوق.
- 2 التسويق فقط ← الانتظار.

متى يكون للمؤسسة ميزة تنافسية في مجال معين؟
عندما تكون قادرة على خلق قيمة أكثر من منافسيها.

أنواع الميزة التنافسية حسب (Porter):

1	الميزة التكاليف	قادرة على الانتاج بتكلفة أقل من منافسيها
2	الميزة التميز	يعطي الزبائن قيمة لمنتجات المؤسسة أكبر من قيمة منتجات منافسيها
3	الميزة التركيز	تركز فيه المؤسسة على شريحة ضيقة من السوق

سلسلة القيمة:

- أداة مهمة في التحليل الداخلي.
- قدمها PORTER عام 1985
- تمكن من تحليل نشاط المؤسسة.

أقسام سلسلة القيمة:

- ♦ وظائف عملية:
- وظائف تخلق القيمة وهي وظائف الامداد الداخلي والخارجي والانتاج والتسويق والخدمات.
- ♦ وظائف داعمة:

من اسمها داعمة يعني تساعد الوظائف العملية على السير الحسن (البنية التحتية والشراء والتكنولوجيا والموارد البشرية)

● هامش الربح = الوظائف التي تخلق قيمة عند الزبائن — الوظائف التي تحمل المؤسسة تكاليف.

➤ بحسب (PORTER): تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة على وظائف المنظمة.

➤ ويتعين عليها أن:

- ⊕ تبحث عن المثالية.
- ⊕ نتعرف على مصادر الميزة التنافسية.
- ⊕ استبعاد العناصر التي لا تخلق القيمة.

➤ تساعد سلسلة القيمة على ▼ المقارنة ▼ بين مؤسستين، بمقارنة سلسلتيهما. ■ يسمح بتحليل الموارد (المواد) بـ:

- 1 تحديد مصادر الميزة التنافسية.
- 2 طبيعة الميزة التنافسية.
- 3 معرفة نقاط القوة والضعف.
- 4 اقتناء وتنمية بعض المهارات.
- 5 تحديد الموارد التي تستحق حماية من المنافسين.

➤ الموارد، هي:

مجموعة الوسائل المادية واللامادية التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل خلق القيمة، وأمثلتها:

- 1 موارد بشرية.
- 2 موارد مالية.
- 3 موارد مادية.
- 4 موارد لا مادية.

➤ المهارات، هي:

مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها المؤسسة مواردها.

➤ مهمة

▼ الموارد الضرورية والمهارات الدنيا = القدرات الدنيا وقدرات العتبة.
▼ الموارد التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية = القدرات الاستراتيجية.

➤ خصائص القدرات الاستراتيجية، بحسب نموذج (VRIO):


- 1 القيمة.
- 2 الندرة.
- 3 صعوبة التقليد.
- 4 التنظيم.

➤ القيمة الاستراتيجية:

أساسية	نادرة	غير قابلة للتقليد	غير قابلة للتحويل	غير قابلة للإحلال
--------	-------	-------------------	-------------------	-------------------

المحاضرة الخامسة

من أول من استخدم عبارة (نظرية أصحاب المصلحة) عند تحديد الاهداف التنظيمية؟

هو: (Ansoff) في عام (١٩٦٨) (مهمته) 

تستعمل عبارة أصحاب المصلحة أو أصحاب المصالح بنفس المعنى!

تعريف أصحاب المصلحة:

- هم أفراد او مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير في إنجاز اهداف المنظمة كما أنهم يتأثرون بما تحققه.
- مجموعة الجهات التي تولي لنمو وصحة المؤسسة اهتماما كبيرا.
- المجموعات الضرورية لحياة المؤسسة.
- هم الافراد والجماعات الذين لهم حقوق او مصالح في منظمة معينة.

يصنف أصحاب المصلحة على قسمين:

- 1 حسب تواجدهم بالنسبة للمؤسسة.
- 2 حسب أهميتهم.

يصنفون على حسب تواجدهم بالنسبة للمؤسسة الى:

- 1 أصحاب المصلحة الداخليين (العمال، الادارة).
- 2 أصحاب المصلحة الخارجيين (المجتمع، الموردون، المنافسون، الزبائن).

يصنفون على حسب أهميتهم:

1 أصحاب المصلحة الأوليين:

- تعريفها / هي تلك الجهات التي ترتبط الى درجة كبيرة بالمؤسسة (المساهمين، العاملين، البنوك، الموردون، أصحاب الاسهم).
- ▲ ترتبط مع المؤسسة بعقود.
- ▲ يسمون ايضا بأصحاب المصلحة المتعاقدين.
- ▲ لهم دور كبير في بقاء المؤسسة أو زوالها.

2 أصحاب المصلحة الثانويين:

- تعريفها / هي الاطراف التي لا تتأثر كثيرا بالمؤسسة (الحكومة، الجماعات المحلية).
- ▲ ليس لها علاقة تعاقدية مع المؤسسة.
- ▲ ليس لهم وزن كبير في بقاء المؤسسة من عدمها.

● النظر الى أصحاب المصلحة أنها قوى تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها وتفرض عليها ان توليها الاهتمام

أهداف أصحاب المصلحة:

١. توسيع دور ومسؤولية المدير الى ابعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المؤسسة ومصالح وحقوق من ليسوا بأصحاب الاسهم.
٢. اصحاب المصلحة متعددين ومتنوعين.
٣. لا يمكن اعطائهم نفس الاهمية بل التركيز على أهمهم.
٤. على المدير احصاء الاطراف والاهتمام بأكثرهم استراتيجية.
٥. أهداف اصحاب المصلحة مختلفة ومتناقضة في الكثير من الحالات.

التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصالح يسمى ← تحليل السلطات.

● الاستراتيجية المحكمة تولي اهتمام كبير لأصحاب المصالح بـ :

◆ تحديد وحصر أصحاب المصالح.

◆ تحديد مصالحهم وحقوقهم.

◆ تحليل الفرص والتحديات التي تمثلها للمؤسسة.

◆ تحليل جميع أنواع المسؤوليات.

◆ وضع خطة استراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر.

→ تحليل نظرية أصحاب المصلحة:

هناك من يعتبره ← جانب من جوانب الوظيفة الاستراتيجية للمدير.

المحاضرة السادسة

تحليل المصلحة يساعد المدير على معرفة:

- ✦ كيف يؤثر صاحب المصلحة في سياسة المؤسسة وإلى أي مدى.
- ✦ كيف يتأثر بها وإلى أي مدى.

كيفية تحليل اصحاب المصلحة:

- ◆ التحليل حسب السلطة والاهتمام.
- ◆ التحليل حسب السلطة والحركية.
- ◆ التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح.

أولاً: التحليل حسب السلطة والاهتمام:

ظهر عام (١٩٨٦) اهتمام اصحاب المصلحة وسلطتهم في المؤسسة.

مصنوفة تقاطع اهتمام وسلطة اصحاب المصلحة تؤدي إلى 4 أوضاع، وهي:

مركز الوضع الأول (A)

(ضعيف السلطة والاهتمام) ← الجهد الأدنى.
على المدير أن يخصص له الحد الأدنى من الجهد.

مركز الوضع الثاني (B)

(ضعيف السلطة والاهتمام كبير) ← إبلاغ.
على المدير الاقتراب منهم وإدارتهم عن قرب وهم قادرين على التأثير في غيرهم.

مركز الوضع الثالث (C)

(سلطة كبيرة واهتمام ضعيف) ← إرضاء.
على المدير الاهتمام بهم والحرص على إرضائهم لأن لهم الوزن الكبير من حيث القرارات.

مركز الوضع الرابع (D)

(السلطة كبيرة والاهتمام كبير) ← عنصر حيوي.
لا يمكن للمدير تجاهله ويدخل المدير هذا النوع باهتماماته الأولى وعليه أن يجعلهم يوافقون على أهداف الاستراتيجية

ثانياً: التحليل حسب السلطة والحركية:

مركز الحالة الأولى (A)

سلطته ضعيفة وحركته منخفضة ◀ الأقل مشاكل.

مركز الحالة الثانية (B)

سلطته ضعيفة وحركته كثيرة ◀ غير قابل للتوقع لكن قابل للإدارة.
أي أن أعماله ومواقفه يمكن التحكم بها.

مركز الحالة الثالثة (C)

سلطته كبيرة وحركته محدودة ◀ سلطته كبيرة وقابلة للتوقع.
من السهل ان يتوقع المدير اعمال وسلوك هذا الصنف.

مركز الحالة الرابعة (D)

سلطته كبيرة وحركية مرتفعة ◀ أكبر مخاطر وأكبر فرص.
من الصعب التوقع بسلوكياتهم ومن الصعب إدارتهم.

ثالثاً: التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح:

ظهر عام (١٩٩٧) ويعتبر جديد نسبياً.

يقوم على 3 خصائص:

1 القدرة (السلطة):

قدرة الشريك صاحب المصلحة على التأثير في المؤسسة ويلجأ إلى ما لديه من سلطة للتأثير في المؤسسة والتحالفات مع أصحاب المصالح.

2 الشرعية:

شرعية علاقاته بالمؤسسة وكذا شرعية أعماله وتصرفاته.

3 الإلحاح:

إلحاح صاحب المصلحة على الاشتراطات والمطالبات تجاه المؤسسة
*مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من طرف المؤسسة

● نموذج السلطة والشرعية والإلحاح ●

من توفرت لديه خاصية واحدة من الخصائص الثلاثة يعتبرون شركاء كامنين. أي مستترين وغير ظاهرين (نائم- تقديري - محتاج).

من توفرت لديه خاصيتان فقط يعتبرون شركاء متأهين (مسيطر- خطير- تابع).

من توفرت لديه الثلاث خاصيات كاملة (القدرة- الشرعية- الإلحاح).

يسمون الشركاء النهائيين.

فالمديرون دائماً يحاولون التقرب من هؤلاء الشركاء واصحاب المصالح لما لديهم من سلطة وشرعية والإلحاح.

الشركاء النائمون

لهم سلطة وليس لهم شرعية او إلحاح.

الشركاء المقدرين

لهم شرعية وليس لهم سلطة والإلحاح.

الشركاء المطالبون

لهم طلبات ملحّة وليس لهم سلطة ولا شرعية.

الشركاء المسيطرون

لهم سلطة وشرعية.

الشركاء الخطيرين

لهم سلطة والإلحاح.

الشركاء التابعين

لهم طلبات ملحّة وشرعية وليس سلطة.

لابد من الحفظ الدقيق لما تم ذكره
والرجوع للمحاضرة

المحاضرة السابعة

صاحب نموذج تحليل (SWOT):

هو (Albert Humphret).

قدم النموذج في عام (١٩٦٠).

في جامعة (Stanford).

توصل لهذا النموذج عندما كان:

يبحث عن أسباب فشل خطة المؤسسة.

يمكن تحليل إدارة المشاريع (SWOT) في الكثير من المجالات ومنها: (إدارة المشاريع، وإدارة المؤسسات)

كلمة تتكون كلمة (SWOT) من الحروف الأولى للكلمات الانجليزية:

S	W	O	T
نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats

مفهوم تحليل (SWOT):

✓ من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التشخيص الاستراتيجي.

✓ يأتي التحليل (SWOT) بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.

✓ يبنى التفكير في تحليل (SWOT) على مقارنة تشخيص البيئة الداخلية بنتائج تشخيص البيئة الخارجية.

أهمية تحليل (SWOT):

طرح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.

يتمثل تحليل (SWOT) في تحديد الوضعية التي على أساسها تتخذ القرارات:

① جمع مؤثرات البيئة الخارجية ← تصنيفها فرص وتهديدات.

② جمع مؤثرات البيئة الداخلية ← تقسيمها الى نقاط قوة ونقاط ضعف.

كل ما تحسنه المؤسسة	القوى	S
كل ما لا تحسنه المؤسسة	الضعف	W
كل ما هو موالى للمؤسسة من البيئة	الفرص	O
كل ما هو غير موالى للمؤسسة من بيئتها	التهديدات	T

مراحل تحليل (SWOT):

① معالجة المعلومات التي تم جمعها خلال عملية التشخيص.

② تنظيم حصص للتفكير والنظر (العصف الذهني).

③ التحليل.

④ اتخاذ القرار.

مصفوفات (SWOT):

تبين العوامل الإيجابية والسلبية حسب البيئات.

◀ قام الباحثين بدراسة:

✍ الفرص:

على أساس جاذبيتها ← اغتنامها.

✍ التهديدات:

احتمال حدوثها ← مستوى تأثيرها.

▶ تم التوصل إلى مصفوفتين ← الفرص والتهديدات:

● مصفوفة (Tows):

✚ لا تفيد جمع المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية مالم نقوم بالتحليل.

✚ يستهدف التحليل طرح الخيارات الاستراتيجية.

✚ يتم التحليل بنقاط القوة والضعف والفرص.

✚ والتهديدات حسب مصفوفة (SWOT).

▶ أنواع استراتيجيات مصفوفة (TOWS):

•O•

WO بناء قوى لوضع استراتيجية هجومية.

SO استراتيجية هجومية.

•T•

WT بناء قوى لوضع استراتيجية دفاعية.

ST استراتيجية هجومية.

🔗 تحليل (SWOT) ليس عملاً فردياً بل جماعياً.

🔗 هو عمل ميداني لا يمكن القيام به في المكاتب.

🔗 يعرض على أصحاب المصلحة للمناقشة.

المحاضرة الثامنة

يتم التحليل الاستراتيجي بواسطة مجموعة من الأدوات الأساسية وهي :

- 1 دورة حياة المنتج.
- 2 أثر التجربة (ومنحنى التجربة).
- 3 حصّة المؤسسة من السوق.

أولاً: دورة حياة المنتج:

- ✘ برزت في منتصف الأربعينات.
- ✘ جاء نتيجة للملاحظة في الطبيعة.
- ✘ النموذج ليس له تأسيس نظري.
- ✘ جاء النموذج من الملاحظة ان تطور الاحياء تأتي على 4 مراحل.
- ✘ لا يمكن الاستغناء عن هذا النموذج عند تحليل ظاهرة التطور.

دورة حياة المنتج تمر بـ 4 مراحل:

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
---------	-------	-------	----------

شرح المراحل:

1 المرحلة الاولى (مرحلة الانطلاق):

- ✘ أنه لا يزال المنتج في طور الانطلاق ولا يوجد عليه طلب كبير.
- ✘ من أخطر المراحل.
- ✘ تعرف هذه المرحلة ب (قلة الإيرادات - ثقل التكاليف - انعدام اقتصاديات الحجم).
- ✘ المنافسة قليلة في هذه المرحلة.

2 المرحلة الثانية (مرحلة النمو):

- ✘ يصبح المنتج معروفاً أكثر ويكون الطلب عليه أكبر مما يجعل مردوديته أكبر فتتحسن إيرادات المؤسسة.
- ✘ في هذه المرحلة تكون المؤسسة على وشك أن تسترجع تكاليف البحث ولم يبق المنتج في حاجة إلى استثمارات ثقيلة.

3 المرحلة الثالثة (النضج):

- ✘ تستقر الأمور في هذه المرحلة فيصبح عدد المنافسين أقل.
- ✘ أن الاقوياء قد استولوا على السوق والضعفاء خرجوا منها.
- ✘ ينخفض نمو المنتج، أما الطلب على المنتج يستقر قبل ان يشرع في التناقص.

4 المرحلة الرابعة (التدهور):

- ✘ يفضل في هذه المرحلة الكثير من المنافسين التوجه إلى منتجات أخرى.
- ✘ لأن معدل نمو الإنتاج أصبح سالباً ومبيعاته ضعيفة فيصبح الإيراد ضعيفاً.

ثانياً: أثر التجربة (منحنى التجربة):

- ✘ بين علم الاقتصاد أن الزيادة في الإنتاج تؤدي عموماً إلى انخفاض في التكلفة.
- ✘ علاقة نسبة الانخفاض بنسبة زيادة الإنتاج.
- ✘ أهتم الباحثون به مثل: (W.BHirshmann) و (E.jAndress).

ظهرت فكرت العلاقة بين نسبة زيادة الإنتاج وانخفاض التكلفة مع نشر (E.jAndress) لبحثه في سنة (١٩٥٤) الذي لاحظ فيه انخفاض نسبة التكلفة عند تضاعف حجم الإنتاج.

قام (W.B) في (١٩٦٤) بعرض منحنى التجربة وتعميق مفهوم أثر التجربة، إذ بين أن التعلم هو العامل الأساسي للمنحنى.

جاء مكتب الاستشارات لـ (Boston):

- ✦ ليفرق بين منحنى التعلم ومنحنى التجربة حتى لا يقع خلط بين التكاليف.
- ✦ اختصار مضمون أثر التجربة في القول ان تكلفة الوحدة تنخفض بنسبة ثابتة كل ما تضاعف حجم الانتاج المتراكم.
- ✦ تتراوح نسبة الانخفاض بين ٢٠٪ و ٣٠٪ في المتوسط.

عوامل أثر التجربة:

- ✦ عملية التعليم التي تستفيد منها المؤسسة.
- ✦ التطور التقني.
- ✦ كبر حجم المؤسسة تتجه التكلفة المتوسطة نحو الانخفاض.
- ✦ اقتصاديات الحجم التي تستفيد منها المؤسسة وما تؤدي إليه من تأثير.

ثالثا: حصّة المؤسسة من السوق، يقصد بها:

- ◆ حصتها المطلقة:
- تحسب بالنظر إلى السوق.
- ◆ حصتها النسبية:
- تحسب بالنظر إلى المنافسين الأوائل.

المحاضرة التاسعة

نموذج (BCG1):

- ظهر عام (١٩٦٣)، عن طريقته مكتب الاستشارات (BCG).
- الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج (BCG1):
- المكانة التنافسية للوحدة الاستراتيجية.
- معدل نمو السوق.

أولاً: يتم تحليل المكانة التنافسية في مرحلتين:

- تحليل عوامل النجاح (يهتم بتحليل العوامل الخاصة).
- تحليل المكانة التنافسية نفسها.

يشمل كل عوامل النجاح:

من وظائف المؤسسة	←	الإنتاج	التسويق
من وظائف الإدارة	←	التنظيم	الرقابة
			التحفيز

كيف ترتبط المكانة التنافسية بأثر التجربة؟

- كلما كانت المكانة التنافسية أكبر.
- كلما كانت حصة الوحدة الاستراتيجية أكبر.

ثانياً: معدل نمو السوق المقصود منها:

▲ معدل نسبة:

إذا هي نسبة الوحدة الاستراتيجية ذاتها ويحسب بطرق مختلفة كنسبة زيادة الطلب على هذه الوحدة.

تنقسم المصفوفة إلى 4 خانات:

1. خانة الترددات.
2. خانة النشاطات النجم.
3. خانة البقر الحلوب.
4. خانة الأوزان الميتة (الكلاب).

1 خانة الترددات تتميز بـ:

حصة ضعيفة من السوق ومعدل مرتفع لنمو السوق.
إذا: تعرف مجالاتها نمو كبير لكن ليس لها مكانة تنافسية كبيرة.

2 خانة النشاطات النجم تتميز بـ:

إيرادات كبيرة (ي) ناجمة عن قوة المكانة التنافسية.
حاجة كبيرة إلى رؤوس الأموال (ي) ناجمة عن قوة معدل نمو السوق.

3 خانة البقر الحلوب تتميز بـ:

إيرادات كبيرة (ي) ناجمة عن قوة المكانة التنافسية.
قلة الحاجة إلى رؤوس الأموال (ي) ناجمة عن ضعف نمو السوق.

4 خانة الأوزان الميتة تتميز بـ:

Relative Market Share

حصة المؤسسة من السوق (مكانة تنافسية)

قوية High low ضعيفة

Market Growth Rate	High	النجم Stars 2	الترددات Question Mark 1
	low	البقرة الحلوب Cash Cows 3	الأوزان الميتة Dogs 4
		قوي	ضعيف

تقسيم المصفوفة

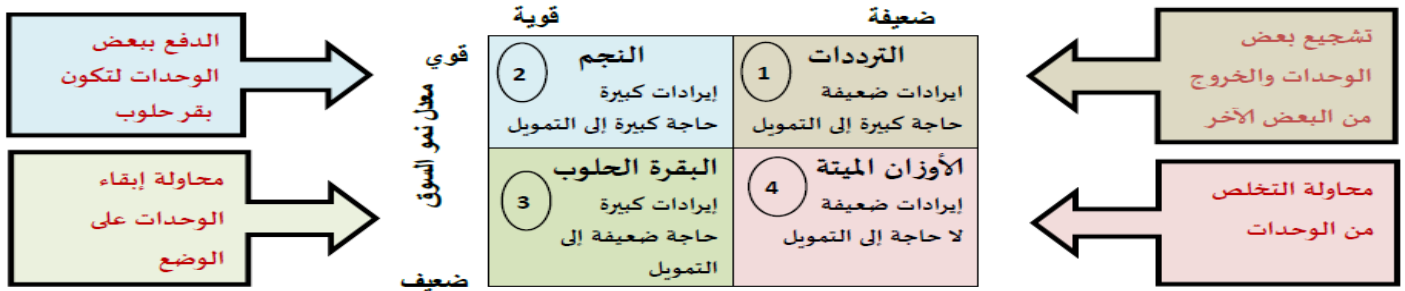
خانة "الترددات"	خانة "النشاطات النجم"
?	☆
☠	🐄
خانة "الأوزان الميتة" (الكلاب)	خانة "البقر الحلوب"

خانات الأوزان

إيرادات معدومة أو شبه معدومة ⇒ ضعف المكانة التنافسية.

عدم الحاجة إلى التمويل ⇒ ضعف نمو السوق.

حصة المؤسسة من السوق (مكانة تنافسية)



حصة المؤسسة من السوق من المصفوفات والخانات

محفظة نشاط المؤسسة:

1	المحفظة المثالية	هي المحفظة التي يظهر فيها توزيع وحدات النشاط الاستراتيجي على كل الخانات
2	المحفظة الفقيرة	هي المحفظة التي لا تضمن عائدا للمؤسسة وهي محفظة المؤسسات الشابة لأنها ام تتمكن بعد من تمويل بقر حلوب
3	المحفظة المحافظة	هي التي تعيش على ما هي عليه ولا تفكر في تجديد قدراتها التنافسية من أجل المستقبل. لها ماضي بدون مستقبل لعدم وجود منتجات جديدة.

مسارات وحدة النشاط الاستراتيجي:

1	المسار الأمثل	يتحول إلى نجم ثم بقرة حلوب. ويطول في هذا الوضع
2	مسار النجاح	يتحول من الترددات إلى نجم ثم إلى بقر حلوب
3	مسار الفشل	يتحول من الترددات إلى الأوزان الميتة

يقوم نموذج (Mac Kinsey) على تقاطع محورين:

المكانة التنافسية.

جاذبية الصناعة.

وتحدد جاذبية القطاع من زاويتين:

1 القيمة الذاتية للقطاع:

معدل نمو القطاع.

حجم السوق الخطر.

2 قيمته بالنسبة للمؤسسة:

تأثير القطاع على نشاط المؤسسة.

تقسم مصفوفة (Mac Kinsey) الى ثلاث مناطق:

التطوير	الحفاظ	التخلي
---------	--------	--------

مصفوفة Mac Kinsey

		قيمة القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	مكانة رائدة	الحفاظ على هذه المكانة والاستمرار في التطوير	الاستفادة من البقر الحلوب
	متوسطة	مجهود إضافي	الاستفادة مع الجذر	الانسحاب الانتقائي
	ضعيفة	تكثيف الجهود أو التخلي	انسحاب تدريجي وانتقائي	التخلي (الرجوع عن الاستثمار)

المحاضرة العاشرة

• **تنويه:** هذه المحاضرة هامة.

◀ أنواع الاستراتيجيات الأساسية:

1. استراتيجيات تخصص وحدات النشاط الاستراتيجي.
2. استراتيجيات تخصص المؤسسة نفسها.

◆ **الاستراتيجية الوظيفية:**

منبثقة من استراتيجية المؤسسة ومن استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية.

✍ **التجزئة الاستراتيجية.**✍ **استراتيجية الاعمال.**

(الاستراتيجية الجنيصة - الساعة الاستراتيجية).

✍ **استراتيجية المؤسسة.**أولاً: **التجزئة الاستراتيجية:**

إذا بقت المؤسسة على نفس نشاطها واكتفت باستراتيجية واحدة قد يكون هناك «غموض».
إذا صار لكل منتج استراتيجية قد يكون هناك «مشكلة التشتت».

✚ **التجزئة الاستراتيجية** — هي العملية التي تسمح للمؤسسة بتقسيم نشاطها إلى وحدات متجانسة ومستقلة بحيث تحصل على مستوى معقول للعمل الاستراتيجي.

◀ **وحدات النشاط الاستراتيجي:**

مجموعة من الأنشطة الجزئية للمؤسسة أو مجموعة من المنتجات أو الخدمات والتي تشترك في الموارد البشرية والتقنية والمادية وتكون مستقلة ولها نفس العوامل الأساسية للنجاح أو متشابهة.

◀ **القاعدة الاستراتيجية:**

مجموعة من وحدات النشاط الاستراتيجي التي تشترك في بعض الموارد والمهارات.

◀ **من أهداف التجزئة الاستراتيجية:**

1. حصر مختلف الوحدات الاستراتيجية.
2. إعداد استراتيجية لكل وحدة من هذه الوحدات.

◀ **أبعاد التجزئة الاستراتيجية:**

(من - ماذا - كيف).

من يستهلك أو يستخدم.

ماذا تعرض المؤسسة.

كيف يتم الحصول على المنتج.

◀ **مراحل التجزئة الاستراتيجية:**

- 1 حصر أنشطة المؤسسة حسب الأبعاد الثلاثة.
- 2 البحث عن العوامل الأساسية للنجاح.
- 3 جمع الأنشطة في وحدات نشاط استراتيجي.
- 4 جمع وحدات في قاعدة استراتيجية.

◆ البحث عن العوامل الأساسية النجاح التي تخص كل نشاط حدد بالأبعاد الثلاثة:
يتطلب معرفة رغبات وانتظارات الزبائن أي القيام بدراسة السوق.

◆ جمع الأنشطة التي تم تحديدها بالأبعاد الثلاثة في وحدات نشاط استراتيجي:
تجمع الأنشطة التي تتشابه وتتقارب لتعطي وحدة واحدة.

◆ جمع وحدات النشاط الاستراتيجي في قاعدة استراتيجية:

ثانياً: استراتيجية الأعمال:

1) الاستراتيجية الجنيصة:

ترجع إلى (Porter).

أعطانا ثلاث نماذج:

التميز - التكاليف - التركيز	3 استراتيجية جنيصة	نموذج عام ١٩٨٠
التميز - التكاليف - أساس التميز - أساس التكاليف	4 استراتيجية جنيصة	نموذج عام ١٩٨٥
التميز - التكاليف - أساس التميز - أساس التكاليف - دمج التكاليف المخفضة والتميز	5 استراتيجية جنيصة	نموذج عام ١٩٩٨

◆ يقول Porter أن للميزة التنافسية مصدران:

⊕ تكاليف مخفضة.

⊕ والتميز.

◆ وتستهدف المؤسسة:

⊕ جزء كبير من السوق.

⊕ وجزء ضيق من السوق.

◆ تقوم الاستراتيجية الجنيصة على:

فكرة تقاطع مصدر الميزة التنافسية للتكلفة والتميز مع النطاق المستهدف من السوق.

أ استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف:

قيام المؤسسة بتعبئة كل مواردها ومهارتها من أجل استغلال شتى الطرق لتقليل تكاليفها مقارنة بتكاليف المنافسين.

▲ تستدعي استراتيجية التكاليف الإنتاج بالحجم.

▲ لا يكون ممكناً إلا في حالة المنتج المعياري.

▲ تستهدف جزء كبير من السوق.

أ شروط استراتيجية التكاليف:

⊕ الشرط الأول:

أن يكون للمؤسسة حصة كبيرة من السوق.

⊕ الشرط الثاني:

أن يكون مجال النشاط الاستراتيجي محل منافسة الأسعار، أي غير قابل للتنوع.

أ مصادر تقليص التكاليف:

⊕ مطاردة التكاليف:

البحث عن كل أنواع التكاليف التي يمكن أن تنخفض والعمل على تقليصها.

⊕ إعادة الهندسة:

إعادة تشكيل طريقة أو منتج أو نظام من أجل تحسينه وتقليل تكاليفه.

حدود ونقائص استراتيجيه التكاليف:

- ✓ لا يمكن للمؤسسات أن تسيطر على السوق.
- ✓ الدخول إلى حرب الاسعار.
- ✓ السيطرة ليست دائمة فهي مؤقتة.
- ✓ الانتباه الى التطور التقني والتكنولوجي.
- ✓ خطر الانزلاق نحو استراتيجيه التطهير (التخفيض في التكلفة مع التخفيض في جودة المنتج).
- ✓ لا يمكن اتباع استراتيجيه لكل المنتجات.
- ✓ العولمة تصعب هذا الاستراتيجيه.

2 استراتيجيه التميز:

يقصد بذلك جعل المنتج او الخدمة مميزا عن غيره من جوانب غير السعر أي بخصائص تختلف عن خصائص المنتجات المنافسة.

- ✓ تتميز بالتوجه الى سوق واسعة ومنتجات مميزة.
- ✓ أن يكون تميز فعليا وتميز تجاري.
- ✓ تدفع المؤسسة نحو التطوير والإبداع المستمر.

استراتيجيه التميز تحتاج الى:

- ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على الإبداع.
- ✓ أن توجه منتجاتها لجزء واسع من السوق.

أنواع التميز:

يحتاج	تميز نحو
الإبداع	الأعلى
إعادة الهندسة	الأفضل

يرى (Porter) أن الاستراتيجيتين:

- ✓ لا يمكن أن تتزامنا لدى مؤسسة واحدة.
- ✓ وقد تؤدي إلى (الغرق في الطريق الوسط).

3 استراتيجيه التركيز:

تتعتمد على:

- ☒ سوق ضيقة أو شريحة ضيقة.
- ☒ تختارها المؤسسة:
- ☒ عندما تتحكم في مهنة جيدا.
- ☒ وعندما تريد تفادي المنافسة.

◆ استراتيجيه التركيز تسمى استراتيجيه الوكر.

- 1 الاستراتيجية الاولى:
تقديم عرض بنفس السعر ولكن بقيمة اقل من قيمة المنافسين.
غير مجدية.
- 2 الاستراتيجية الثانية:
تقديم عرض اقل قيمة من عرض المنافسة وبسعر أكبر.
غير مجدية.
- 3 الاستراتيجية الثالثة:
نفس العرض بالمنافسة ولكن بسعر أكبر.
غير مجدية.
- 4 الاستراتيجية الرابعة:
تقديم عرض أفضل من العروض المنافسة وبسعر أكبر.
تسمى (استراتيجية التفخيم مع زيادة السعر) وتكون للمؤسسات القوية.
- 5 الاستراتيجية الخامسة:
تقوم على زيادة مستوى القيمة ولا ترفق تحسين العرض بزيادة السعر.
(استراتيجية تفخيم بدون زيادة السعر).
زيادة حصة المؤسسة من السوق.
- 6 الاستراتيجية السادسة:
تحسين مستوى قيمة العرض وتخفيض السعر مع عرض المنافسة.
تعتمد فيه المؤسسة على المصدرين للميزة التنافسية في وقت واحد (الاستراتيجية الهجينة).
تحتاج الى قدرة كبيرة من الابداع والتحكم بالتكاليف.
- 7 الاستراتيجية السابعة:
عرض بنفس مستوى قيمة المنافسة ولكن بسعر أقل من سعر المنافسة.
استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف. استراتيجية السعر.
للمنتجات التي يكون سعرها أهمية كبيرة لدى الزبائن. تعطي أفضلية تنافسية صعبة التقليد.
- 8 الاستراتيجية الثامنة:
تخفيض القيمة المقدمة للزبائن وتخفيض السعري أن واحد.

المحاضرة الحادية عشر

- ▶ استراتيجيات الأعمال ⇨ تخص مجال النشاط الاستراتيجي.
- ▶ استراتيجيات المؤسسة ⇨ تخص مساحات نشاط المؤسسة بصفة عامة.
- ▶ لذلك تهتم (استراتيجيات المؤسسة) بإدارة مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة وتخصيص الموارد لهذه المجالات الاستراتيجية.

▲ بإمكان المؤسسة أن تختار بين:

◆ إما أن تكتفي بمجال نشاط استراتيجي واحد.

◆ إما أن يكون لها أكثر من مجال نشاط استراتيجي.

▲ وفي حال اختارت أن تتخصص في مجال أو منتج واحد فتسمى (استراتيجيات التخصص).

▲ أما إذا فضلت أن تنوع نشاطاتها:

فتسمى (استراتيجيات التنوع).

نموذج Ansoff

1957 في مقال بمجلة (Harvard Business Review)

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير منتجات (أو خدمات) جديدة
	جديدة	تطوير السوق	تنوع

نموذج (Ansoff) في عام (١٩٥٧)

▲ لنموذج (Ansoff) توجهات 4 وهي:

١. التوجه الأول ⇨ اختراق السوق.
٢. التوجه الثاني ⇨ تطوير السوق.
٣. التوجه الثالث ⇨ تطوير منتجات أو خدمات جديدة.
٤. التوجه الرابع ⇨ التنوع.

- 1 اختراق السوق: وهو التوجه الأول، يحدث عندما:
 - تريد المؤسسة البقاء على النشاط في سوقها الحالي ويوحدتها الاستراتيجيات أو بمنتجاتها الحالية.
- 2 تطوير السوق: وهو التوجه الثاني، يحدث فيه ان تبحث المؤسسة عن سوق جديدة لمنتجاتها الحالية ويقصد به:
 - (تطوير السوق في المصنوفات).
- 3 تطوير منتجات أو خدمات جديدة: وهو التوجه الثالث، ولذلك تحتاج المؤسسة فيه إلى:
 - قدر كبير على الإبداع.
 - ويفرض عليها ان تعطي اهتمام لوظيفة البحث والتطوير.
- 4 التنوع: وهو التوجه الرابع، ويقصد به:
 - تطوير المنتجات والأسواق في نفس الوقت.

▲ طبيعة التنوع إما أن يكون:
 ◆ مرتبطاً - أو - ◆ تجميعياً أي تكتلياً.

➤ أهداف التنوع:

- ✓ التواجد.
- ✓ إعادة الانتشار.
- ✓ التعزيز أو التقوية.

▲ التنوع المرتبط يساعد مجالات النشاط الاستراتيجي على الاعتماد ببعض القدرات والمهارات المشتركة وهذا يعني أنها تستفيد من أفضليات التجميع.

▲ إذا كانت للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية - يمثل التنوع بالنسبة لها في جانبين:
 ◆ أما محاولة تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة من السوق والاستفادة من مهارات موجودة.
 ◆ أما التفكير في المستقبل بمعنى انها تبحث عن قطاعات مستقبلية.

🔗 هنا يستهدف التنوع في هذه الحالة تواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى.

▲ إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة.
 ◆ فيكون التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها. ويسمى ☞ تنوع إعادة الانتشار.



▲ عندما تكون المؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع جاذبية متوسطة.
 ◆ قد يعني هنا محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة. ويسمى ☞ تنوع البقاء.
 ◆ أو يعني تحولا. ويسمى ☞ تنوع التعزيز.

➤ أصناف التنوع:

- ✓ التنوع الجوّاري.
- ✓ تنوع التقوية.
- ✓ التنوع الدولي.
- ✓ تنوع شامل.


1 التنوع الجوّاري عن طريق:




المنتجات.  التكنولوجيا.

-  عن طريق المنتجات: لا تجعل المؤسسة تتعد عن المنتجات الأصلية (تنوع طفيف).
-  عن طريق التكنولوجيا: إدخال تطبيقات جديدة لتكنولوجيا مستعملة ومتحكم فيها.





2 تنوع التقوية عن طريق:

التنوع الأفقي.  التنوع العمودي.

 التنوع الأفقي يتمثل في إدخال منتجات جديدة:





-  تقوم المؤسسة بمد نشاطها إلى مجالات نشاط أو منتجات مكملة أو منافسة لمنتجاتها الأصلية.
- ✓ إلى منتجات منافسة  يصلح للمؤسسات التي تريد تحسين حصتها من السوق.
- ✓ إلى المنتجات المكملة  يخدم أكثر تنوع المؤسسة في المنتجات والأسواق.

 التنوع العمودي يظهر في شكلين:

-  تنوع خلفي  أي تنوع فيما قبل عملية الإنتاج:
- ★ التنوع الخلفي أو (علوي أو التكامل الخلفي العلوي).
- ★ التنوع الخلفي العلوي: يسمح للمؤسسة أن تتحكم إلى درجة معينة في توريدها.
-  تنوع أمامي  أي تنوع فيما بعد عملية الإنتاج:
- ★ التنوع الأمامي أو (سفلي أو التكامل الأمامي السفلي).
- ★ التنوع السفلي الأمامي: يسمح للمؤسسة أن تتحكم بدرجة معينة في توزيع منتجاتها.

3 التنوع الدولي:

مد نشاط المؤسسة إلى أسواق وراء الحدود الجغرافية.

-  بما أنه دولي راح يسمح بمد الحدود، وذلك من خلال:
-  تصدير المنتجات.
-  إنشاء فروع أو مصانع خارج بلدها الأصلي.
-  خارج بلد مقرها الأصلي.

4 تنوع شامل:

منتجات جديدة في سوق جديد.

المحاضرة الثانية عشر

➤ نمو المؤسسة من حيث:

حجمها وحجم النشاطات وتشكيله المنتجات.

➤ يعرف النمو بأنه:

عملية كمية تتمثل في ارتفاع بعض المؤشرات الأساسية لهذه الظاهرة.

➤ يعرف نمو المؤسسة:

بتمثل في الزيادة على مستوى بعض المؤشرات الأساسية.

➤ تنمية المؤسسات:

تغيراً نوعياً ايجابياً يتم أساساً على مستوى الهياكل والنشاطات.

▪ التنمية تأتي نتيجة للنمو اي لا تنمية بدون نمو.

◆ أهمية النمو ودوره في حياة المؤسسة:

⊕ النمو: شرط أساسي لبقاء المؤسسة في السوق.

⊕ النمو: وسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.

◆ تعتمد المؤسسة في عملية نموها على:

⊕ قدرات وموارد موجودة.

⊕ قدرات وموارد جديدة.

◆ يمكن للمؤسسة ان تحقق النمو:

⊕ الداخلي: يسمى النمو الداخلي أو العضوي وفيه تنشأ قدرات جديدة.

⊕ الخارج: يسمى النمو الخارجي يعتمد على قدرات موجودة.

◆ نمو المؤسسة:

⊕ نمو داخلي.

⊕ نمو خارجي.

⊕ نمو متقاسم.

🔗 النمو الداخلي (النمو العضوي):

هي عملية داخلية تتمثل في السعي وراء تحسين مستوى بعض المؤشرات الأساسية من داخل المؤسسة.

وتعتمد هنا على قدرتها الذاتية.

✓ استراتيجيه النمو الداخلي :

هي تلك الاستراتيجيه التي تعتمد فيها المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية الذاتية من اجل تحقيق تنميتها.

✓ مميزات النمو الداخلي: عملية متواصلة طويلة الأجل.

▪ استراتيجيه التخصص: تكون المؤسسة في حاجة إلى جمع مواردها.

▪ استراتيجيه التنوع: تكلفه التنوع عن طريق النمو الداخلي تكون دائماً أقل من تكلفه الاقتناء.

نمو النمو الداخلي:

النمط المفضل للمؤسسات التي ليست لها قدرات مالية كبيرة ويتيح امكانية التحكم في العملية.

مزايا النمو الداخلي:

1 السهولة:

عملية النمو الداخلي أمر سهل نسبيا.

2 الآثار الإيجابية:

يتميز النمو الداخلي عدد من الآثار الإيجابية.

3 جو اجتماعي ملائم:

تعتمد على خلق جو اجتماعي خال من الاضطرابات ومن التوترات في صفوف العمال.

4 النمو الداخلي يمكن المؤسسة من الحفاظ على مناصب الشغل وخلق فرص جديدة للعمل.

عيوب النمو الداخلي:

تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية.

التقليل من ليونة المؤسسة.

كثرة الديون لتقليل من حرية المنظمة.

يكون النمو غير كافي لتمكين المؤسسة من مساندة تطور بيئتها أو لبلوغ الحجم.

عائق امام المؤسسة إذا أرادت في المستقبل ان تنوع انشطتها.

يستغرق النمو الداخلي وقتا طويلا.

المحاضرة الثالثة عشر

خيارات النمو الخارجي:

- ◆ أن تضم إليها مؤسسة منافسة.
- ◆ أن تضم إليها مؤسسة مكملتها.
- ◆ أن تضم إليها مؤسسة من نفس السلسلة.
- ◆ أن تضم مؤسسة متنوعة.

1 الخيار الأول وهو أن تضم إليها مؤسسة متنافسة:

✂ هنا المؤسسة تريد ☞ "تعزيز مكانتها" في السوق وتخفيض تكلفة انتاجها.

2 الخيار الثاني وهو أن تضم إليها مؤسسة مكملتها:

✂ هنا تبحث المؤسسة عن ☞ "التوسع الأفقي" من خلال عملية نموها وتستهدف دخول أسواق قريبة من أسواقها.

3 الخيار الثالث وهو أن تضم إليها مؤسسة من نفس السلسلة:

✂ هنا تريد المؤسسة ☞ "التوسع عموديا" حيث تحكمها في التمويين أو التسويق.

4 الخيار الرابع وهو أن تضم مؤسسة متنوعة:

✂ هنا تريد المؤسسة ☞ "الانتقال الى مهن جديده"

أهم مزايا النمو الخارجي:

- ◆ تقليص الضغط التنافسي.
- ◆ السرعة في النمو.
- ◆ بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير.

عيوب النمو الخارجي:

- ◆ لا تجد المؤسسة دائما مؤسسة للشراء.
- ◆ تكون تكلفة الاقتناء والاندماج "مرتفعة" جدا.
- ◆ تزامن أكثر من ثقافة للمؤسسة.

3 للنمو اتجاهات، وهي:

توسعا	عاموديا	أفقا
-------	---------	------

أشكال النمو الخارجي:

التعاون او النمو المتقاسم	الاندماج والحيازة
---------------------------	-------------------

▲ الاندماج والحيازة، هو:

عملية جمع أصول مؤسستين من اجل تكوين مؤسسة واحدة.

أولاً: الاندماج والحيارة، لها نوعين وهما:

1 اندماج التساوي:

يؤدي إلى:

ضم المؤسساتين A و B إلى ظهور المؤسسة C
✓ ويرمز لاندماج التساوي $(A + B = C)$

2 اندماج الاستحواذ:

يؤدي إلى:

ضم المؤسساتين A و B إلى زوال المؤسسة B
✓ ويرمز للاستحواذ $(A + B = A)$

ثانياً: التعاون أو النمو المتقاسم:

1 التعاون:

يقوم على اساس جمع موارد وطاقت المؤسسات وموارد وطاقت مؤسسات أخرى.

2 النمو المتقاسم:

الاستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة في عملية نموها على قدرتها الذاتية وقدرات مؤسسات أخرى.

▲ السببين الأساسيين للجوء إلى التحالف بين المؤسسات هما:

◆ التغيرات البيئية. ◆ الضغط التنافسي.

◀ استراتيجية التحالف:

تلجأ المؤسسات للتحالف مع مؤسسات أخرى من أجل الحصول على موارد أو مهارات معينة لم تكن متوفرة لديها.

▲ التحالف عبارته عن:

١. التزام متبادل.
٢. محدود.
٣. تدريجي.
٤. قابل للتراجع.

▲ للتحالف 3 أنواع:

◆ التكامل. ◆ التجميع. ◆ شبه التركيز.

1 تحالف التكامل:

تصبح فيه المؤسسات المتحالفة غير متنافسة ولكنها متكاملة.

⊕ مبدأها الأساسي استفادة الأطراف من بعضها البعض.

⊕ يؤدي ذلك إلى انتقال وتحويل المعارف والمهارات بين المؤسسات المتحالفة.

⊕ هدفها تمكين المؤسسات المتحالفة من افتتاح أسواق كبيرة أو عالمية لم يكن بإمكانها دخولها بدون تحالف أو لقلتها
إمكانيتها أو صعوبة الأسواق نفسها.

◀ وصفت استراتيجية التحالف التكاملية بأنها:

استراتيجية لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات.

2 ❁ تحالف التجميع:

تجمع فيه المؤسسات مواردها ومهاراتها من اجل ضمان حجم انتاج معين لكل منها وتبقى ❁ متنافسة فيما بينها.
❁ تنفع ان كانت إمكانيات التكامل بين المؤسسات أطراف التحالف فيها ضعيفة.

▲ من خصائصه:

- ✓ لا يؤدي أبدا إلى دخول أسواق جديدة.
- ✓ ليس وسيلة لتحسين مستوى قدرات ومهارات أطراف التحالف.

3 ❁ تحالف شبه التركيز:

❁ تقوم فيه المؤسسات المتحالفة بجعل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق مشتركا.
❁ المؤسسات فيه ❁ غير متنافسة وتنتج نفس المنتجات.

▲ أنواع استراتيجية الشراكة:

- ◆ شراكة الأخرجة.
- ◆ الشراكة التكافلية.

1 ❁ شراكة الأخرجة:

❁ هي اتفاق بين عميل ومورد على ان يقوم المورد ببعض الأنشطة لفترة زمنية معينة يعني تخلي العميل جزئيا او كليا عن أنشطة ليقوم بها المورد .

2 ❁ الشراكة التكافلية:

❁ تقوم على تعبئة موارد مؤسسات غير متنافسة ولا تجمعها أي علاقة أعمال وتتم بقصد تنويع الأسواق.

المحاضرة الرابعة عشر

الشركات وبعض من المنتجات يجمع بينها شيء مميز وهي:

◆ قيادة عالمية.

◆ استخدمت استراتيجيات المحيط الأزرق.

مكانة الاستراتيجية لها 3 مقاربات:

1 مقارنة الاقتصاد الصناعي.

2 مقارنة الموارد.

3 مقارنة القطيعة.

أولاً: مقارنة الاقتصاد الصناعي (التناسب):

إن المؤسسة تبحث عن مكان مناسب في بيئتها.

ثانياً: مقارنة الموارد (النيتة الاستراتيجية):

إن المؤسسة تنطلق من مواردها ونيتها بغض النظر عن البيئة.

ثالثاً: مقارنة القطيعة (الإبداع الاستراتيجي):

وهي المقاربة الحديثة حالياً بدأت منذ (٢٠٠٥). ومنها:

◆ استراتيجيات القطيعة:

تنتمي إليها استراتيجيات المحيط الأزرق.

◆ استراتيجيات الإخلال:

لها تسميات عدة، منها:

⊕ الإبداع القيمي.

⊕ استراتيجيات إبداع القيمة.

⊕ القفزة الإبداعية.

أشهرهم استراتيجيات المحيط الأزرق.

الفرق بين المحيط (●) الأحمر والأزرق (⊙)

المحيط الأزرق (⊙)	المحيط الأحمر (●)
على المؤسسة أن تنشئ مجال استراتيجي جديد	البيئة معطاه
المؤسسة تعرض عن المنافسة وتجاهلها	تبحث المؤسسة كيف تتغلب على المنافسة
المؤسسة تنشئ طلباً جديداً	تتعامل المؤسسة مع الطلب الموجود
تعتمد المؤسسة على التميز والتكلفة في نفس الوقت	تركز المؤسسة على نوع واحد من المزايا التنافسية: إما تكلفة أو تميز

فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق هي:

⊕ اعرض عن المنافسين.

استراتيجية المحيط الأزرق تعطينا:

◆ منهجية. ◆ أدوات قوية جداً.

المنهجية:

مد حدود القطاع.
البحث في ستة اتجاهات.
البحث فيما وراء الطلب.

▲ مد حدود القطاع يكون فيه استطاعة الحصول على عروض أفضل بجودة أعلى بدون أن ترفع التكاليف لذلك تمتد الحدود إلى أبعد والمجال يكون أوسع.

▼ البحث في ستة اتجاهات ▼

الفكرة ان المؤسسة قبل ان تقدم منتج جديد وتريد اتباع استراتيجية المحيط الازرق فعليها أن تبحث في الاتجاهات الـ 6 :

- 1 الحلول البديلة في السوق.
- 2 المجموعات الاستراتيجية.
- 3 سلسلة المشتريين المستعملين.
- 4 المنتجات المكملة.
- 5 المحتوى الوظيفي والمعنوي.
- 6 الوقت.

🔗 الحلول البديلة في السوق:

هنا البديل يعني أن يكون بديل آخر أو اثنين معا في نفس الوقت، مثال:

العائلات

البديل - المحلات -

البديل - المطاعم -

البديل - الحدائق -

البديل - أماكن لعب الاطفال.

★ جمعها العثيم مول ★ → فقط مثال!

◆ المجموعات الاستراتيجية للقطاع:

البحث في الخارطة الاستراتيجية للقطاع ومحاولة الاستفادة منها.

◆ سلسلة المشتريين - المستعملين:

مثال - مؤسسة صنع الأدوية:

المستعمل هو 📍 المريض.

الصيدلي هو 📍 المشتري.

الدال هو 📍 الطبيب.

◆ المنتجات المكملة:

هي منتجات تضاف إلى المنتج تأتي جنب إلى جنب مع المنتج وادخالها في خط الإنتاج.

مثال: المكرونة وإضافة الصلصة.

◆ المحتوى الوظيفي والمعنوي للقطاع:

كل منتج له وظائف اساسية ومحتوى معنوي.

مثال: الطائرة.

◆ الوقت:

كيف ستكون في المستقبل؟

توجهات الثقافة - توجهات الاستهلاك

البحث فيما وراء الطلب:

الحفاظ على الزبائن ولكن السعي فيما وراء الزبائن.

مثل: زبائن اللحم.

تحسين الطلب إلى خلق الطلب.

الأدوات:

العمليات الأربعة.

الخارطة الاستراتيجية.

1 الخارطة الاستراتيجية:

هي خارطة تخص العرض وما يقدمه للزبائن.

2 العمليات الأربعة:

تؤدي إلى ← القفزة القيمية.

القفزة القيمية:

التخفيض والالغاء ← تخفيض التكاليف

(عند تخفيض الوزن والحجم والالغاء تنخفض التكاليف).

الزيادة والانشاء ← اضافة قيمة

زيادة القيمة وتخفيض التكاليف ← خلق عنصر مشترك وهي القفزة القيمية أو الإبداع القيمي.

العمليات الأربعة: ▲

التقليص	الزيادة	الانشاء	الإلغاء
---------	---------	---------	---------

تمت وبحمد الله اذكرونا في دعائكم. ونسأل الله أن يرزقكم أضعافها.. بالتوفيق والنجاح للجميع.