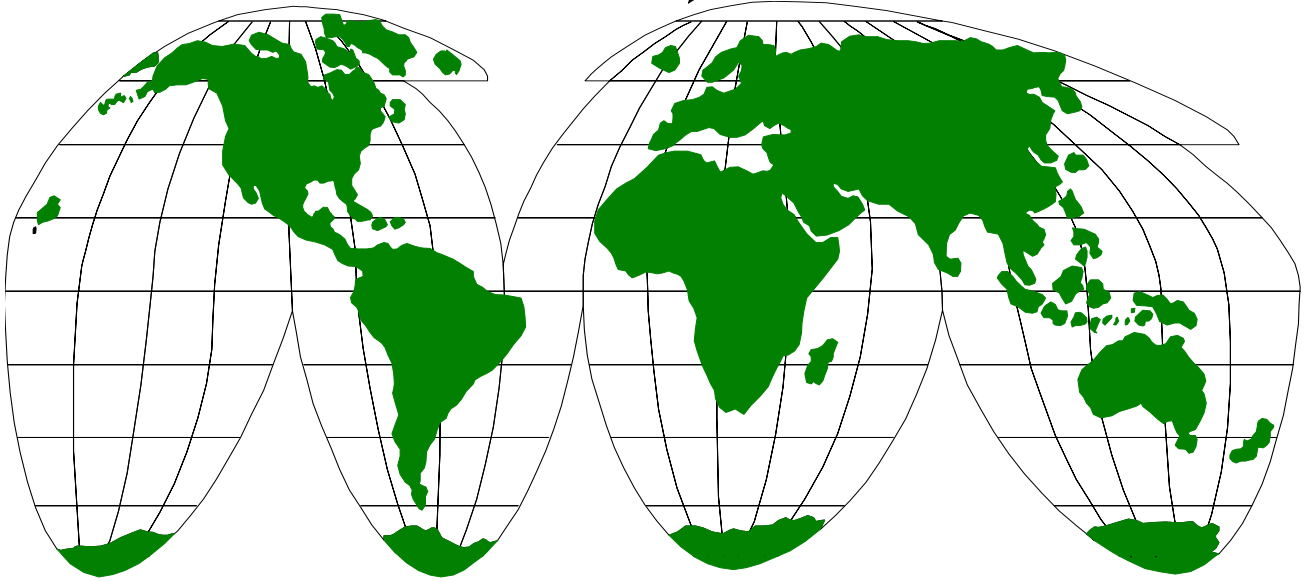


جامعة الملك عبدالعزيز بجدة
كلية الاقتصاد والإدارة
قسم إدارة أعمال

مذكرة مادة

الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية

٤٧٥ أدر - مسار إدارة الأعمال الدولية



د. هاني العمري

٢٠٠٧

محتويات المقرر الدراسي (انتظام/انتساب)

اسم المادة : الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية-أدر ٤٧٥

■ الفصل الأول :

■ الإدارة الدولية والأعمال الدولية

■ الفصل الثاني :

■ الإدارة الدولية ومداخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية

■ الفصل الثالث :

■ مراحل عملية الإدارة الدولية

■ الفصل الرابع :

■ صياغة إستراتيجية الأعمال الكونية

■ الفصل الخامس :

■ تطبيق نماذج تحليل حقبة الأعمال لصياغة إستراتيجية الأعمال الدولية

■ الفصل السادس :

■ تطبيق استراتيجية الأعمال الدولية

■ الفصل السابع :

■ عمليات رقابة وتقييم استراتيجية الأعمال الدولية

Business

. international

Domestic Level

■ ■

—

■

■

■

■

■ ■ ■

■

.The Concept International Management

□

■

■

:

-

-

-

-

-

.

.

/

/

.

..

:

÷

:

.. Scope of Operations

-

/

Disney

.. **Resource Deployment**

Sony

Columbia

()

.. **Distinctive Competence**

Sustainable

Competitive advantage

.. Synergy

-

.

.

Sony

.

..

-

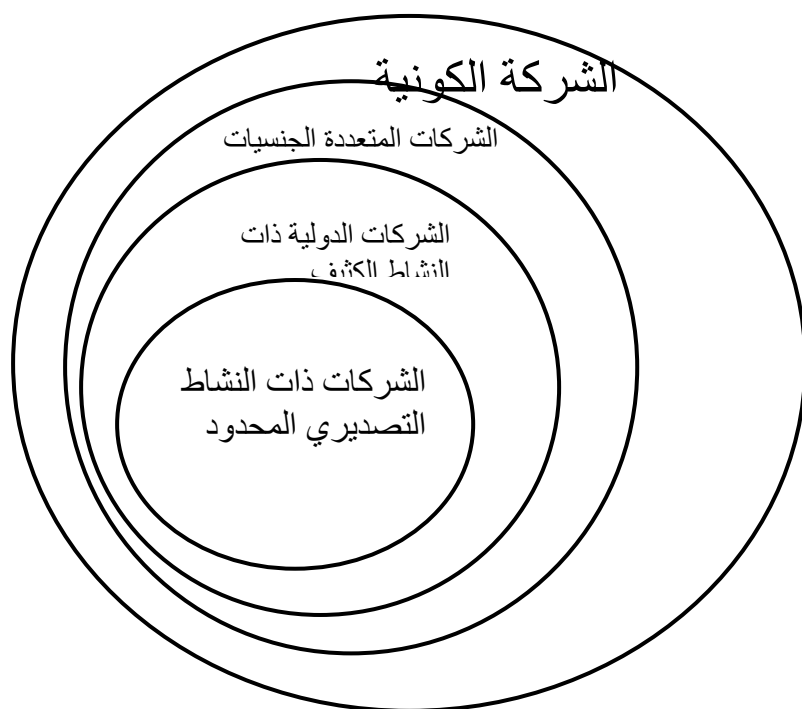
‘

.

.

.

.



شكل رقم (١) مستويات إدارة و تنظيم أنشطة الأعمال الدولية

:

.

...

(/)

.

..

-

.

PepsiCo

McDonald

" "

%

(Pacific Rim)
)

(

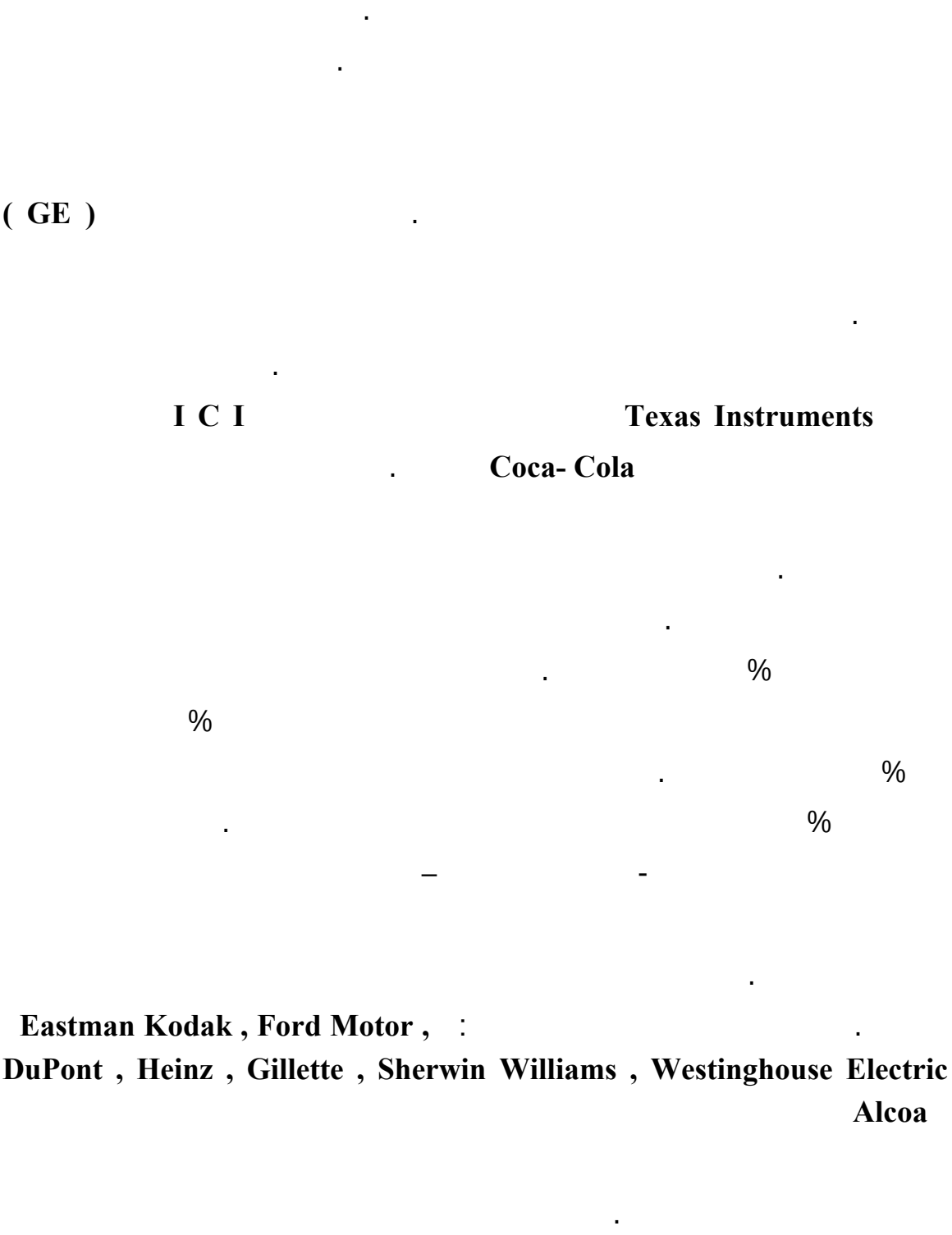
CD

Vs. Rc)

. (...

.
 ..
 -
 .
 .
 :
 %
 %
 .
 ()
 () () () ()
 ()
 %

American International Group
Disney % **Time Warner** . %
American Express % **Federal Express** %
 . %
 .. -



-

·
/

·

()

·

·

·

()

·

·

·

Mark Poster

·

·

·

...

-

·

·

Bull , Fujitsu)

IBM

(Hitachi ,

IBM , Motorola , Intel
Compaq , Apple
Lotus . Microsoft

. IBM

GM Toyota
Infinity Ford , Mazda
Boeing . Nissan
. Kawasaki , Mitsubishi

.. -

Foreign Content %

royal konika honey well
canon business machines
Apple Steve jobb next
data products Nissei electronic
...

· :

·

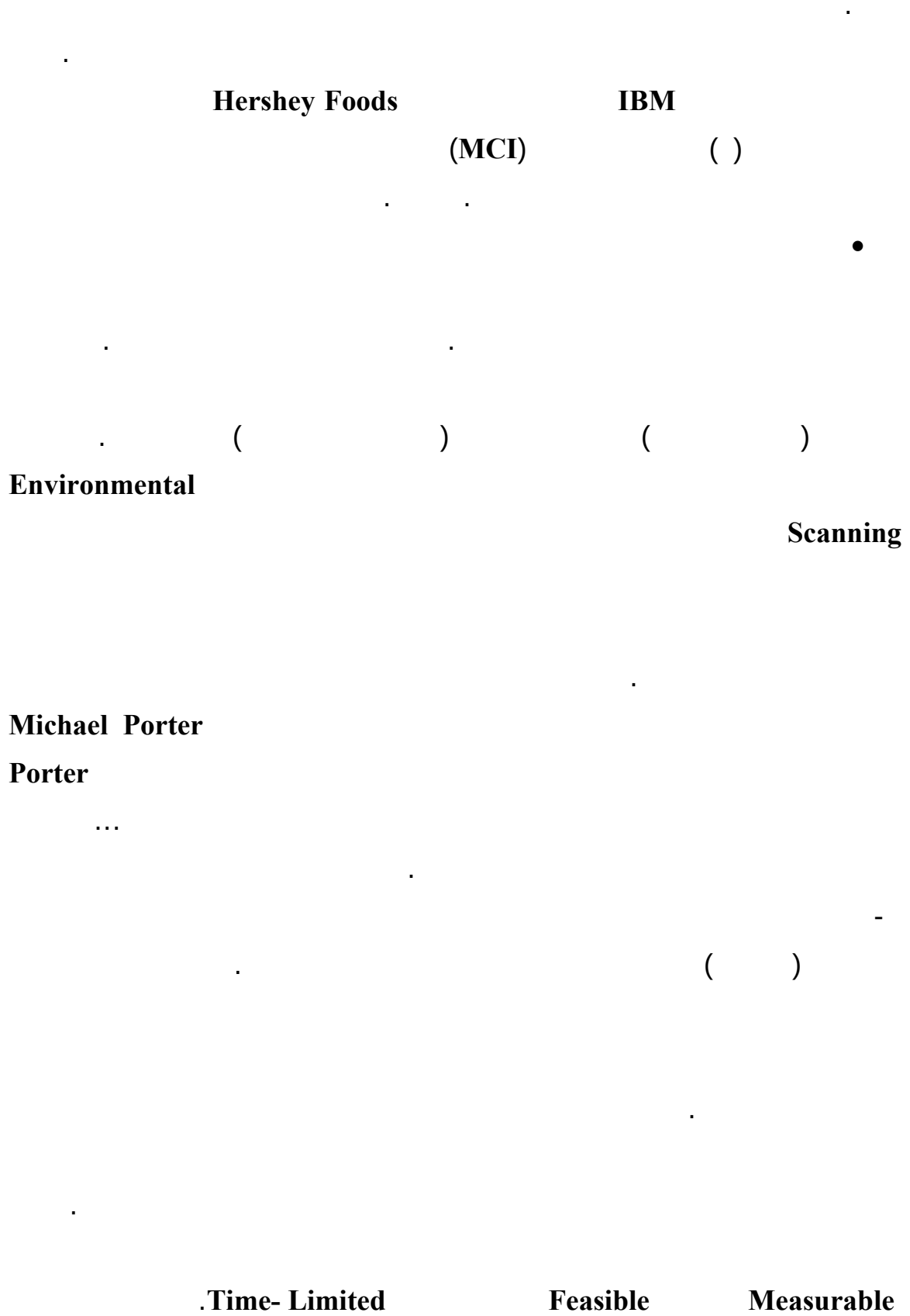
· :

· ●

Organization's mission

·

·



.) (

International Corporate Strategy

()

....

:

Exporting
Specialized Modes
Foreign Direct Investment

International Licensing

الفصل الثاني

:

.

.

:

:

:Ownership Advantages

-

.

. ...

.

Christian Dior

.

.

: Location Advantages

-

.

.

:

.

:International Advantages

-

Local Host

Cost of Negotiating

Country

Enforcing an agreement

Monitoring cost

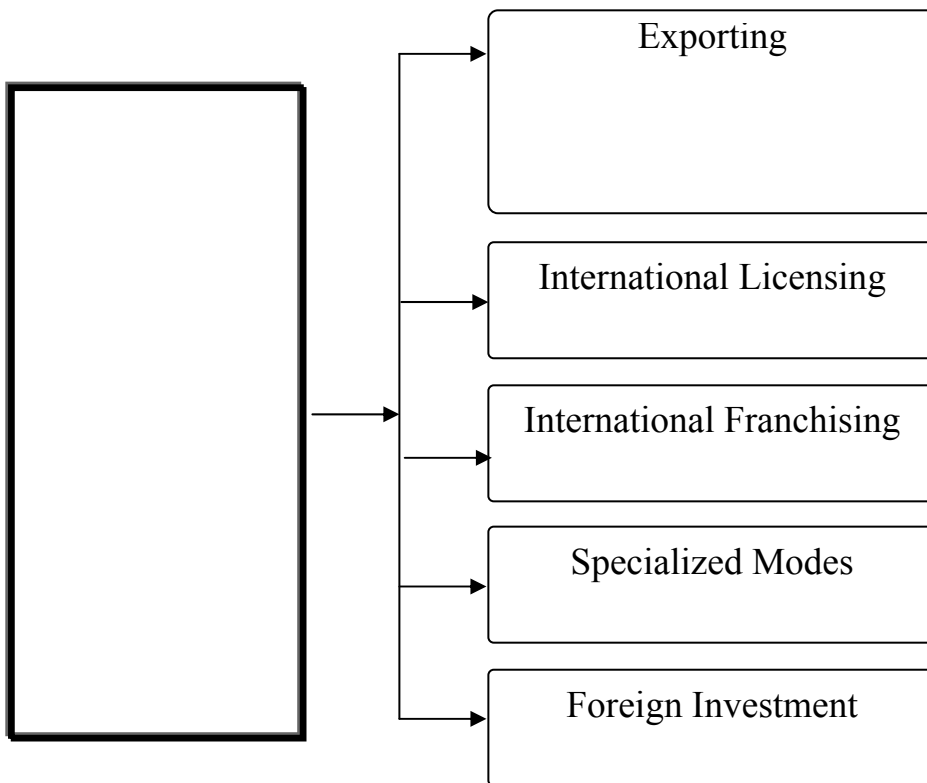
.

.

:

.

.



:

:

direct exporting

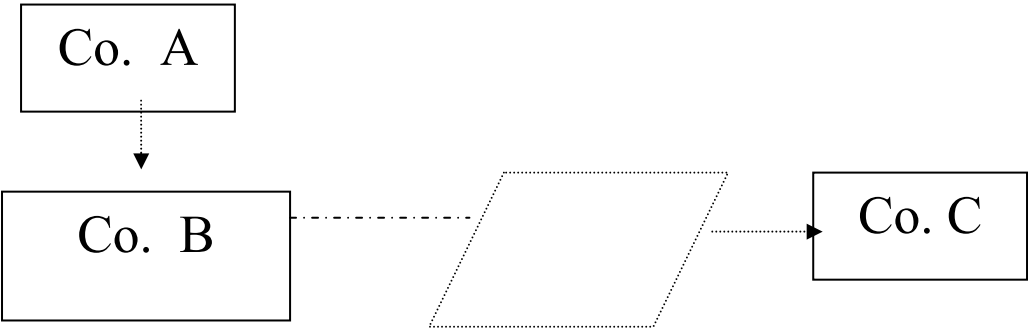
.indirect exporting

Hewlett- Packard

(Intel)

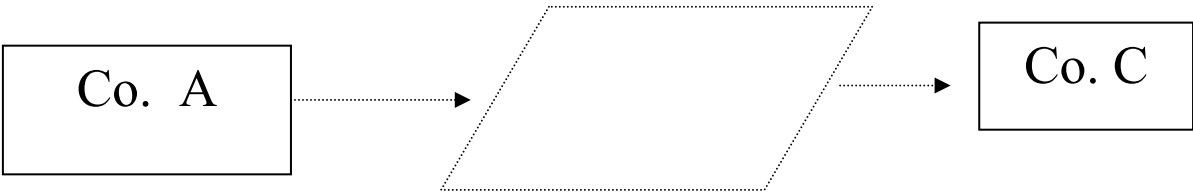
Intel

Overseas firm



Direct Exporting

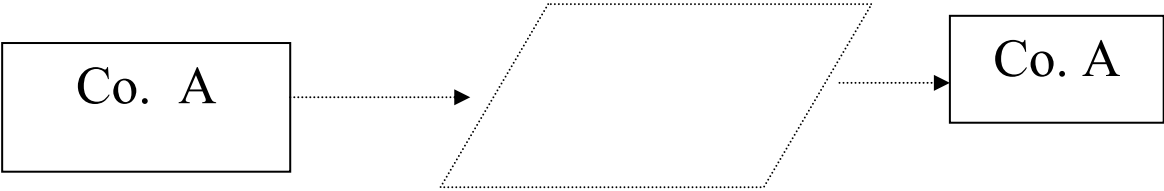
()
 . ()



British Petroleum

%

Ford motor
(Wheels) **Mexico Ford**
Ford



منتج
Producer

←

تاجر جملة
Wholesaler

←

تاجر تجزئة
Retailer

منتج
Producer

←

وكيل تصدير
Export agent

←

وكيل استيراد
Immort agent

←

تاجر جملة رئيس
Major Wholesaler

←

تاجر جملة صغير
Small Wholesaler

←

تاجر تجزئة
Retailer

Standard Marketing Mix

Designing An Export Strategy

■ ■

⋮

—

—

⋮

—

—

—

—

.	-
:	-
.	-
/	-
/	-
.	-
.	-
-	-
.	-
:	-
.	-
)	-
.	-
(	-
.	-
.	-
:	-
/	-
/	-
.	-
.	-
/	-
(ISO 9000)	-
:	-
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-
:	-
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-

- :
 -
 -
 -
 -
 -

- :International Licensing :



Licensor

Technology

Feedback

Host country

Licensee

Heineken

Pepsi-cola

Pepsi-cola

Heineken

) Coca-cola

.(

International License Agreement

-

.

Know-how

.

:

-

.

-

.

-

.

.(...)

.

-

-

.

-

.

-

.

-

.Sublicense

.

-

-
.....
-
.

Dispute
() Compensation Resolution

International Franchising :

)
(

Kentucky Gorky McDonald
7-Eleven Hertz-cars Fried chicken
.Markets

:

. International Strategic Alliances

Fuji Kodak

Minolta Canon Nikon

Joint venture

Joint venture

. ()

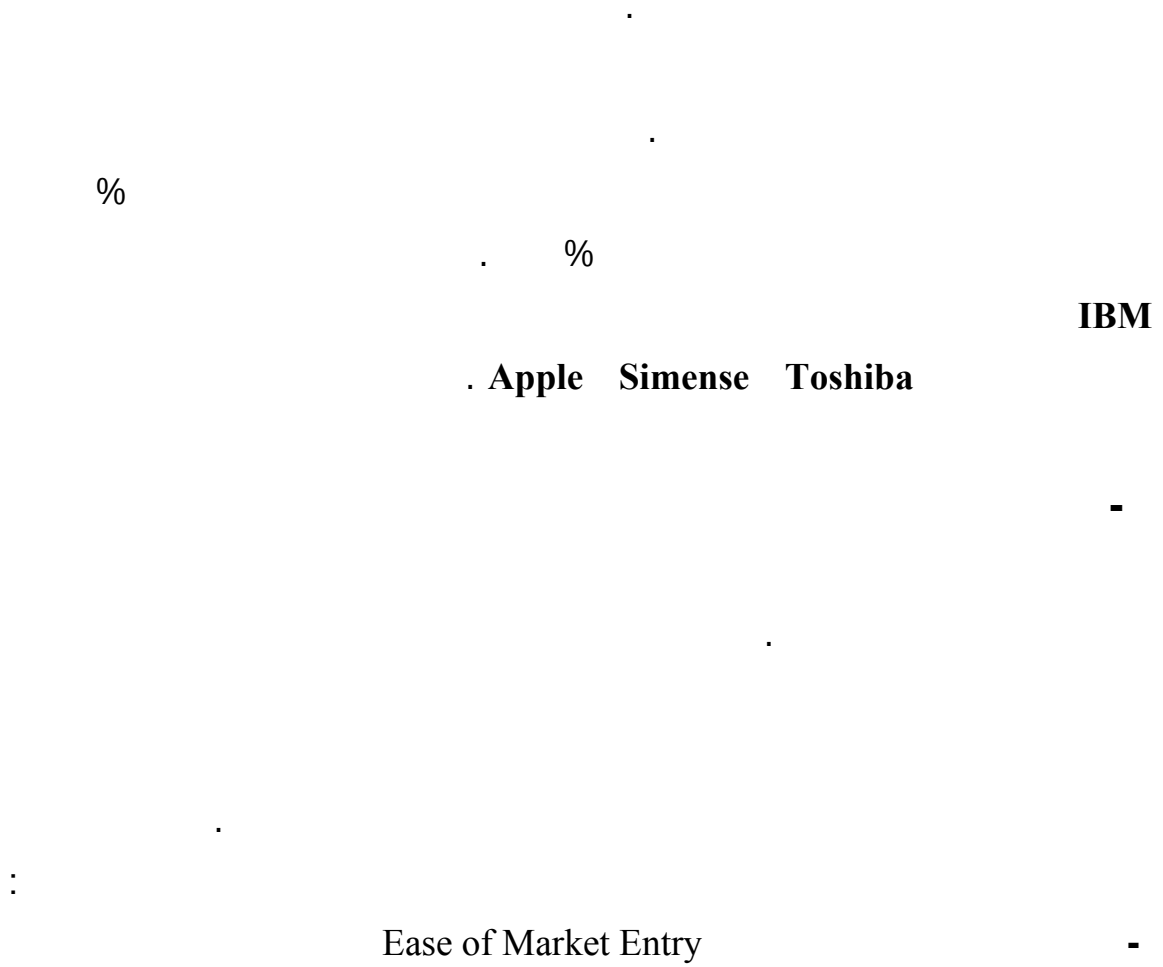
Joint venture

: Joint venture

-

-

-



■ ■ ■ ■ ■

■ ■ ■ ■ ■

2

■

Boeing

1

■

■

Boeing

■

Mitsubishi Fuji

Boeing . %

Kawasaki

All Nippon

. Airways

Shared Knowledge and Expertise

—

Joint

. GM Toyota Venture
GM

Toyota

Nummi

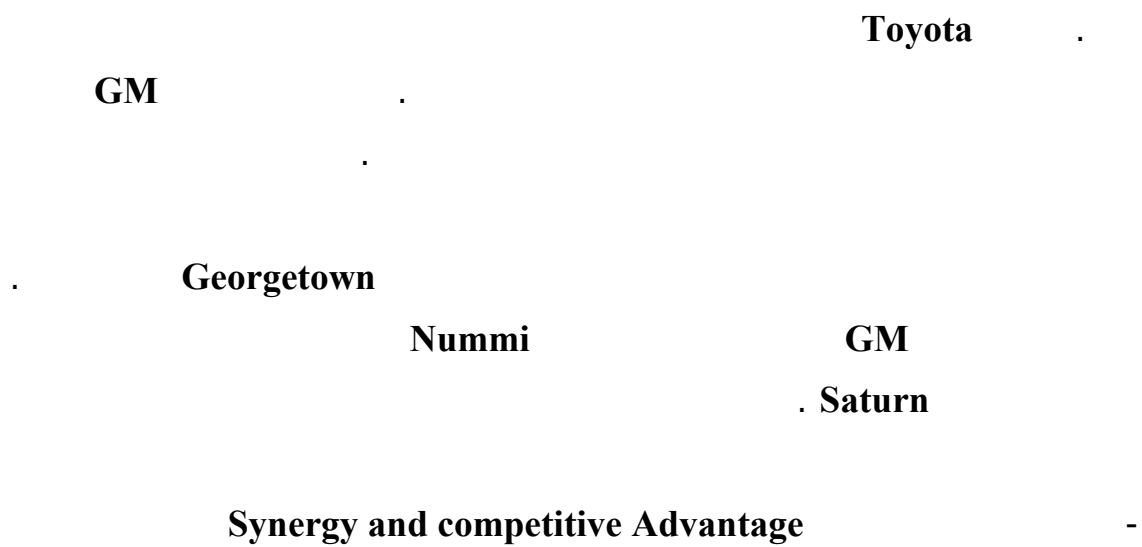
Joint Venture

Nummi

New United Motor Manufacturing

Toyota

8



)

Joint Venture

Alliances

Thomas Lipton

Lipton.

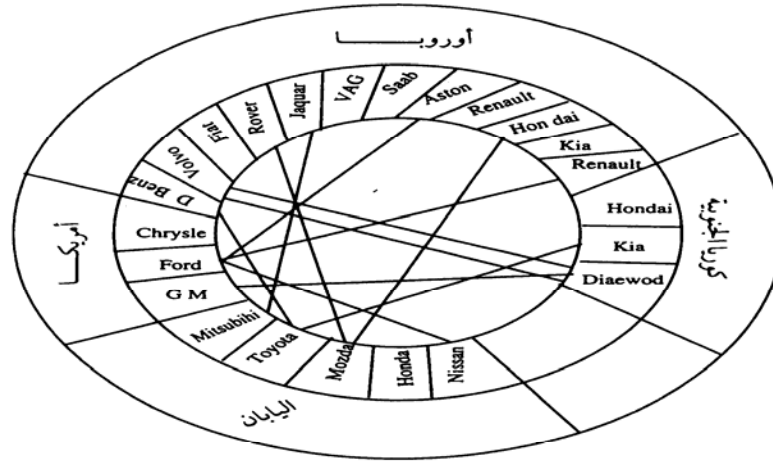
Pepsi Co.,

Unilever

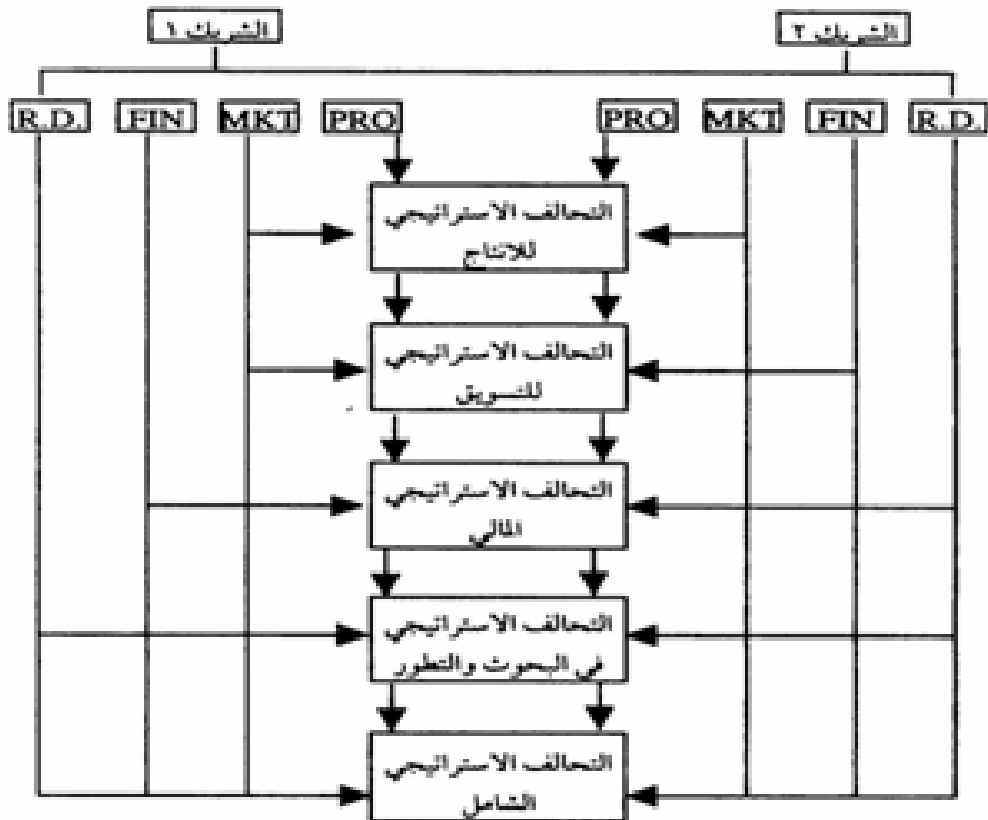
%

Nestle

()



شكل رقم (٣)
الشبكة المعقدة للتحالفات بين شركات صناعة السيارات اليابانية وشركاء من مختلف أنحاء العالم



:-

Siemen's Siemens
GE engineering-oriented-management

AT&T Olivetti

Ford Ford Escort Mazda
Ford Mazda

British Airways
(Us Air)
Us Air
British Airways
(BAW)

Joint Venture
Daewoo
GM
(Daewoo Motors)

Daewoo

(GM)
()
GM

(Bleeke and Ernst)

%

%

:

-

-

-

-

:

%

.

.

Long-Term Alliances .

Flexibility and Ability

Synergy

()

Chip

:

Act As Equals

-

. Behave as equals even When they're not

.

Share Objectives and Risks

-

.

Negotiate Decision-Making

-

. Sharing decision-making

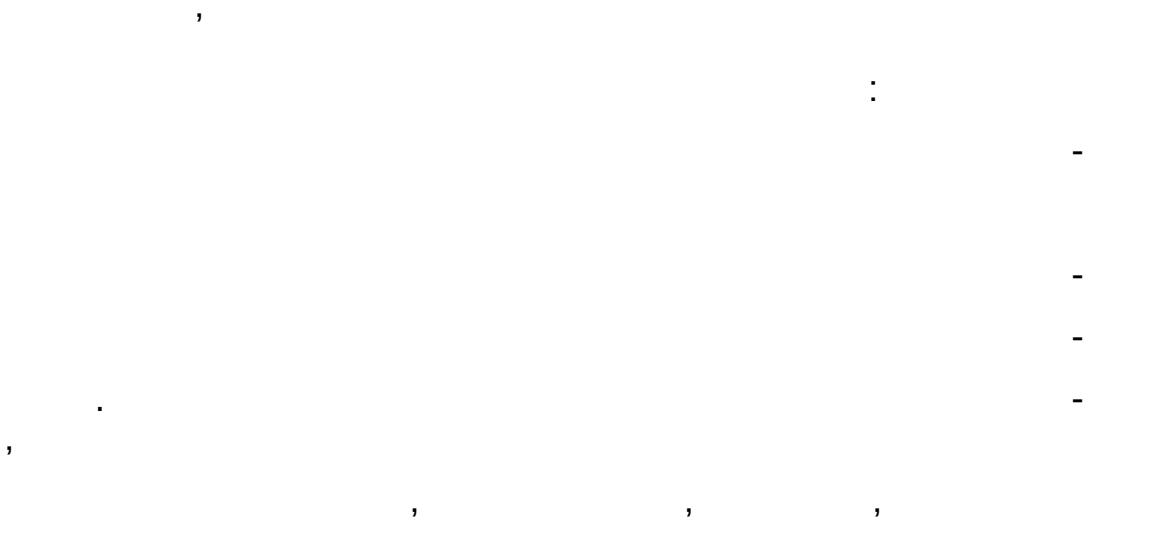
Corpora Cultures

permit Autonomy

thrust :

Maintain Flexibility

Management of international joint ventures



FORD 'GM

'MOTOR

'GM

'IBM

()

:

أسواق جديدة New Markets	لدفع المنتجات الحالية الى الاسواق الاجنبية TO TAKE EXISTING PRODUCTS TO FOREIGN MARKETS	للتنوع والدخول الى أنشطة اعمال جديدة TO DIVERSIFY IN TO A NEW BUSINESS
أسواق حالية Existing Markets	لتعزيز أنشطة الاعمال المحلية TO STRENGTHEN THE EXISTIN BUSINESS	لادخال منتجات اجنبية الى الاسواق المحلية TO BRING FORRIGN PRODUCTS TO LOCAL MARKETS

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

Foreign Direct Investment : -

Greenfield Strategy

. . .

Ohio Kodak's Honda Nissan

Du Pont Chemical

Corporation

Texaco

:

جهة الطلب

- ١ - لإستكشاف أسواق جديدة أو خدمة محفظاً الأسواق.
- ٢ - بسبب أن أسواق التصدير مغلقة نتيجة التشريعات الحكومية والقيود الجمركية وغيرها.
- ٣ - لتأسيس وجود محلي مع توفير المنتجات والخدمات
- ٤ - للرد على تهديدات المنافسين.
- ٥ - امتلاك مزايا الشركة المحلية من خلال الاستخدام المحلي للأفراد، دفع الضرائب المحلية .

جهة العرض

- ١ - إنخفاض تكاليف الإنتاج.
- ٢ - إنخفاض تكاليف التسويق.
- ٣ - الحصول على المواد الأولية.
- ٤ - الحصول على التكنولوجيا والمهارات المطلوبة
- ٥ - سهولة الحصول على المدخلات.

Manufacturing Contract

:

()

Management Contract :

Hilton

:Turn Key :

% -

% -

الفصل الثالث

مراحل عملية الادارة الدولية

:Strategic Vision :



Canon , Du pont, GE,

GM Motor

Organization's Mission

•

•

8

8

•

•

■

—

—

—

■

■

—

—

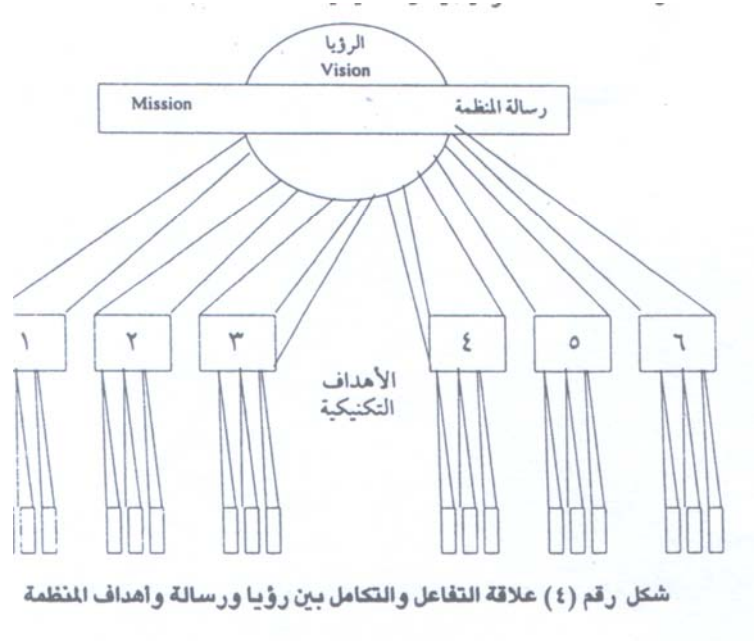
■

■

■

■

■



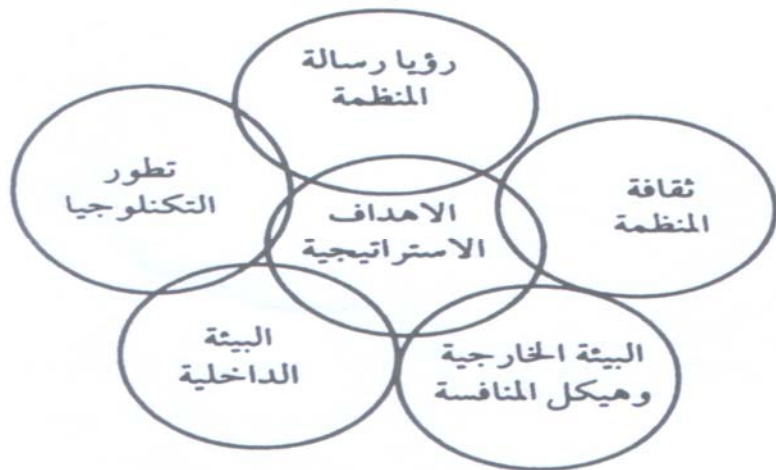
General Accident

Federal Express

Scotland

:

()



.

.

() ()

()

.

:

.

)

-

-

.(

-

.

-

.

-

.

)

.(

-

.

-

.

.

.()

:

()

.

.

.

.

.

.

.

.

%

.

.

.

الحالة : شركة IMB

التاريخ : ١٩٩٢

التهديد الشيء	أهمية العامل	تأثير العامل	العوامل
٥٦	٨	٧	١ . الاقتصادية Economic
٢	١	٢	٢ . السياسية Political
٢	٢	١	٣ . الاجتماعية Social
٧٢	٨	٩	٤ . التكنولوجية Technological
٦٣	٩	٧	٥ . التنافسية Competitive
١٠	٢	٥	٦ . الجغرافية Geographic
٢٠٥ المجموع			تأثير كل عامل من ١٠ (إيجابي بقوة) الى ١ (سلبي بقوة) أهمية كل عامل من ١ (غير مهم) الى ١٠ (مهم جدا)

()

()

IBM

()

) -

.

() -

. -

. -

:

-

-

-

-

-

-

-

.

IBM

.

Brainstorming

.

(**Down – dise – risk**

. () ()

.

() ()

.

() () ()

.

()

.

ورقة العمل رقم (٢)

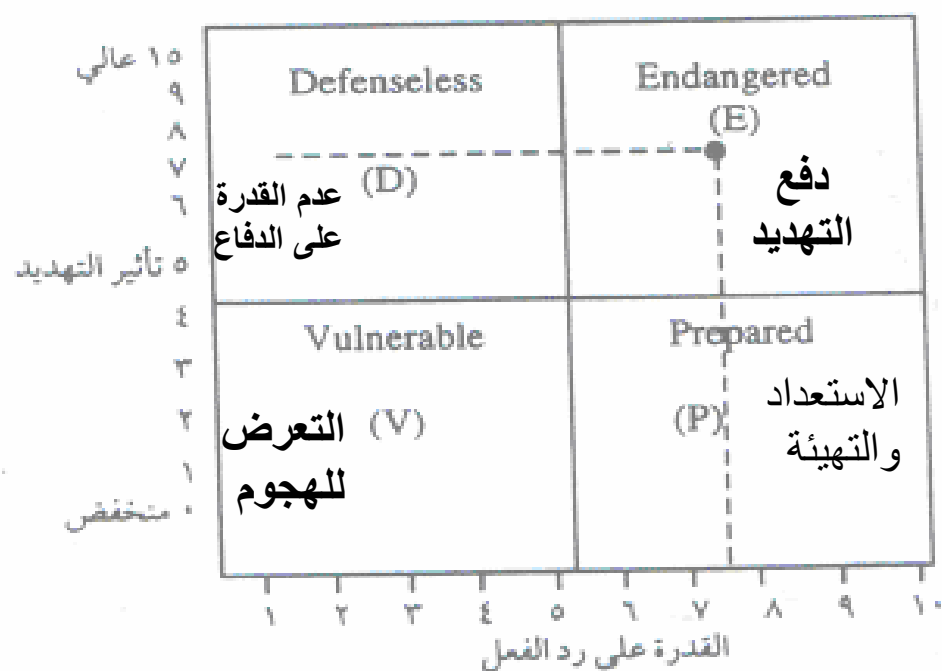
الحالة : شركة IBM

التاريخ : ١٩٩١

الافتراضات	النتائج	الاعتقادات	التأثير ١-١٠٠	الاحتمالية ١-١٠	القدرة ١-١٠	تقييم التهديد
١ - الحاجات التي يخدمها المنتج	معالجة المعلومات	المنافسة مع الآخرين	٩	٩	٧	E
٢ - الموارد والموجودات	كبيرة ومتوفرة	عسائر حاله	٩	٩	٦	E
٣ - موقع التكلفة بالمقارنة مع المنافسين	موقع متميز	فقدان الموقع	٦	٥	٥	V
٤ - قاعدة المستهلك	السوق الكونية	صعوبة في المبيعات	٨	٦	٨	E
٥ - التكنولوجيا	قيادة في السوق	مربوط المكانة	٩	٦	٩	E
٦ - المهارات الخاصة	المبيعات والخدمات	ضعف القدرة في المحافظة على حجم المبيعات	٨	٥	٨	E
٧ - وحدة المؤسسة	أفضل مؤسسة تدار	اعادة الهيكلة	٥	٨	٦	P
٨ - الفوائد المؤسسية للتأمين	حسابات المصرفية	تغيير القواعد	٧	٦	٨	E
٩ - القيم الاجتماعية	وظيفة مدى الحياة وعناية فائقة	تكاليف عالية	٥	٣	٨	P
١٠ - الحظر، المساعدات، الحساسية	مبيعات كبيرة لاجهزة Mainframe	هبوط السوق	٨	٨	٦	E
١١ - أمني و رغبات المستفيد	نوعية ومستوى الخدمة	تغيير في التوقعات	٥	٥	٥	V
١٢ - تكامل المنتجات والخدمات	البرامج، ميني كومبيوتر	فشل في البرامج As 400	٧	٨	٦	E
١٣ - عوامل أخرى						

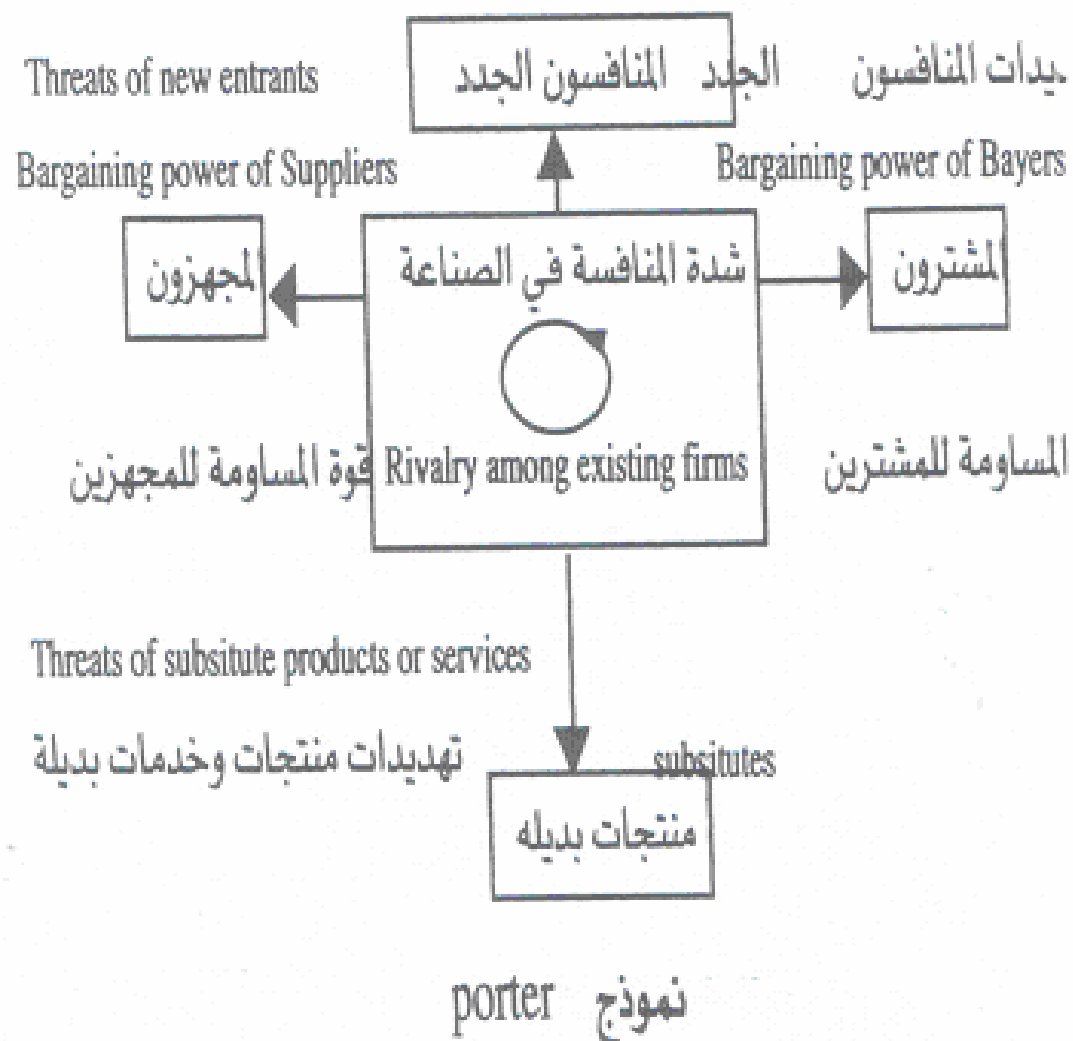
في الشكل التالي المربعات الاربعة تتألف من درجات تأثير التهديد على المنظمة، وقدرة المنظمة في الرد على التهديد. في حالة شركة IBM كان للعامل الرابع (المستهلك) تأثير بدرجة (8) ورد فعل من جانب المنظمة بدرجة (8) ايضا. التهديدات التي تقع في المربع D من الشكل البياني تجعل الشركة في وضع دفاعي في معظم الاحيان. ان اي دخول الى هذا المربع من المصفوفة

يجب ان يكون محل اهتمام الادارة الدولية لانه يمثل تهديداً يجب ازالته فوراً. واذا كان هذا غير ممكن من الناحية العملية ، فمن المفترض ان تعمل الادارة على تعزيز قدرة الشركة على رد الفعل ، اي دفع التهديد الى المربع (E). بالنسبة الى التهديدات في المربع (P) ، تستطيع المنظمة ان تهين نفسها للتعامل مع هذه التهديدات . اما فيما يخص مواجهة التهديدات في المربع (V) . فان لدى المنظمة القليل مما يمكن عمله لمواجهة هذه التهديدات ، الشكل التالي يوضح كيف يستخدم الشكل البياني لتحليل وتقييم تهديد واحد .



٣- تحليل هيكل المنافسة

ان طبيعة ودرجة المنافسة في الصناعة يتوقف على خمسة عوامل هي :
 شدة المنافسة ، تهديدات المنافسون الجدد ، قوة مساومة المجهزين ، قوة مساومة المشترين ، تهديدات منتجات اوخدمات بديلة .
 وتعرف هذه العوامل او القوى الخمسة بنموذج porter لتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية ، كما هو واضح في الشكل رقم (٧) .



Polaroid

.

:

-

()

.

.

.

.

. (Fast Food Industry)

(Airline Industry)

.

:

:Product differentiation

.

.

:

Capital requirements

.

) Economies of scale

(
()

.

:

.

:

.

(Fight us on the

.

(Live ()

. beaches)

(and let other live

.

:

Entry Barriers

...

ج- قوة المساومة للمجهزين

تعتمد قوة مساومة المجهز على مدى قدرته الذاتية لتحمل مخاطر رفع الاسعار او خفض مستوى الجودة للمواد أو الاجزاء أو المنتجات التي يقوم بتجهيزها للعملاء من دون الخوف على حصته في السوق ، ومكانته في هيكل الصناعة ، ومن دون ان يفقد هؤلاء العملاء .

:

Porter

GM

Wal-Mart, Kmart, Sears

**Gm, Ford Mc Donald's , Wendy's
Visa, American Express**

Backward

Toyota, GM , Ford

Integration

Apple, IBM

(PCs)

()

GE, GM, Philip Morris, Coca-Cola, IBM

Yamaha

Honda

Honda

Yamaha

الحالة Polaroid

التاريخ ١٩٨٨

١- معدل نمو الصناعة

_____ % ٣٦-٠
_____ % ٦-٣
_____ % ٩-٦
_____ % ١٢-٩
_____ % ١٥-١٢
_____ % ١٨-١٥
_____ % ٢١-١٨
_____ % ٢١

٢- سهولة دخول شركات

جديدة الى الصناعة
لا توجد حواجز

لا توجد حواجز : لا توجد : توجد : توجد :
حواجز : قيود قليل : استحالة : الدخول

٣- شدة المنافسة بين الشركات

منافسة شديدة : شركة KODAK : لا توجد : منافسة

٤- درجة استبدال المنتج

توجد : عدة بدائل : مصادر تصوير بديله : لا توجد مصادر متوفرة

٥- درجة استقلالية توافق مستقل جداً : او دعم المنتجات والخدمات

معالج الفلم مجهزوا الفلم : عمليا مستقل

٦- قوة مساومة المشتري

المشتري يضع الشروط : الشركات البائعة : تضع الشروط (تركز المشترون الشركات كغير

٧- قوة مساومة المجهزين المجهز : تضع الشروط

تقريبا وسط : الشركات المشترية تضع الشروط

٨- درجة تعضد التكنولوجيا المستخدم في الصناعة

مستوى واطئ في التكنولوجيا : مستوى تكنولوجيا عالي : مستوى واطئ في التكنولوجيا

٩- معد التحسين في الصناعات

تحسين : استمرار التحسين : لا توجد تحسينات

١٠- المستوى العام القدرات الادارة

المستوى المحتمل : متوسط ، أو أفضل بقليل : مدراء بقدرات قليلة

()

() ()

() .

ورقة العمل رقم (٤) لتحليل جاذبية الصناعة

نطاق الدرجات	القوة	العامل
١٠ درجة	زيادة او نقصان في الحجم	١ . طاقة النمو
١٠ درجة	عدد الاسواق المخدمة	٢ . تنوع السوق
١٠ درجة	زيادة، مستقره، انخفاض	٣ . الربحية
١٠ درجة	عدد اللاعبين المهيمنين	٤ . التركيز
	دورية، مستمرة	٥ . مبيعات المنتج
	تركيز، تميز، الفرادة	٦ . التخصص
١٠ درجة	سهولة الدخول، البدائل النوعية	٧ . تميز العلامة
	فنوات التوزيع المطلوبة	٨ . التوزيع
١٠ درجة	تأثير منحني التسعير، المرونه، وتكاليف الصناعة	٩ . سياسة التسعير
١٠ درجة	منافسه، منخفضة، عاليه	١٠ . موقف التكلفة
١٠ درجة	التوقيت، الوثوقية، الضمان	١١ . الخدمة
١٠ درجة	قيادة، استثناء	١٢ . التكنولوجيا
١٠ درجة	عمودي، افقي	١٣ . التكامل
١٠ درجة	التضخم، المنافسون	١٤ . التهديدات
١٠ درجة	وجود حواجز	١٥ . سهولة الدخول

والخروج

_____ :
()
.

.()
()

()
()

Procter and Gamble

General Motor

(GE)
(Ford)

IBM

IBM

	.	.
	:	
	:	
	:	
	:	
Statement of changes in financial	-	
		position
	.	.
Sources and uses	-	
		working capital
	.	cash Budget
Master	-	
		Budget
		Capital expenditures
	.	-
		Raito Analysis
		-
	.	.
	:	
	.	
Market Research	-	
	.	

Consumer Research

-

Product Research

-

-

-

:

-

)

)

(

.

.

-

)

)

(

.(

-

-

:

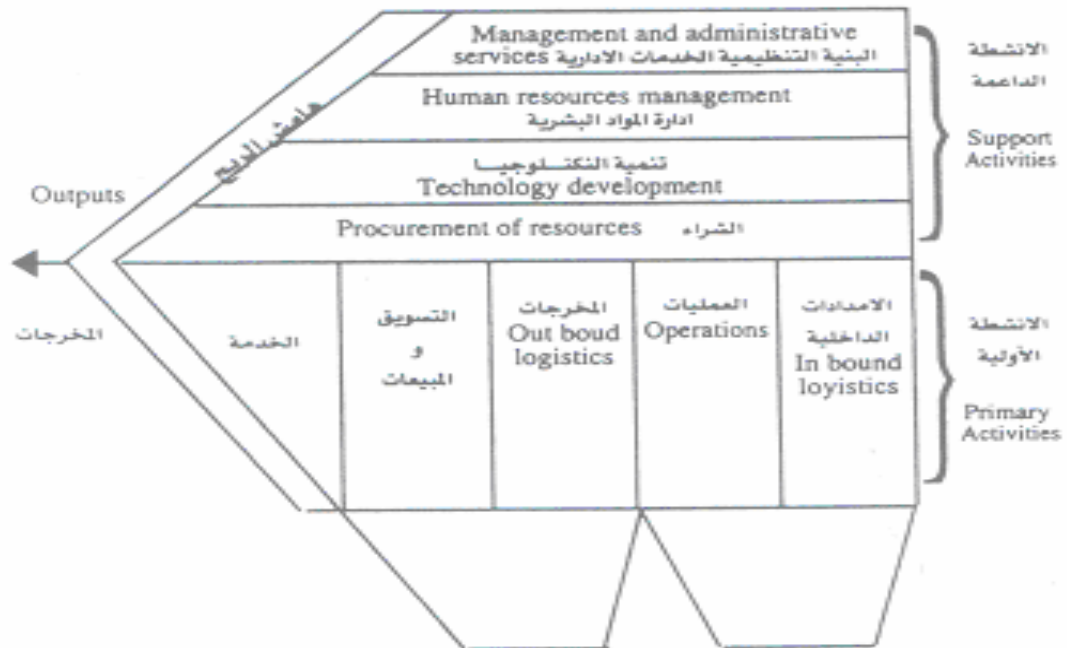
:

.Just – In Time

) .

Porter

()



شكل رقم (٨) نموذج سلسلة القيمة

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية وهي :

الإمدادات الداخلة Inbound Logistics :

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي . أي الإدارة

:Operations

()

Outbound Logistics :

()

Marketing and Sales

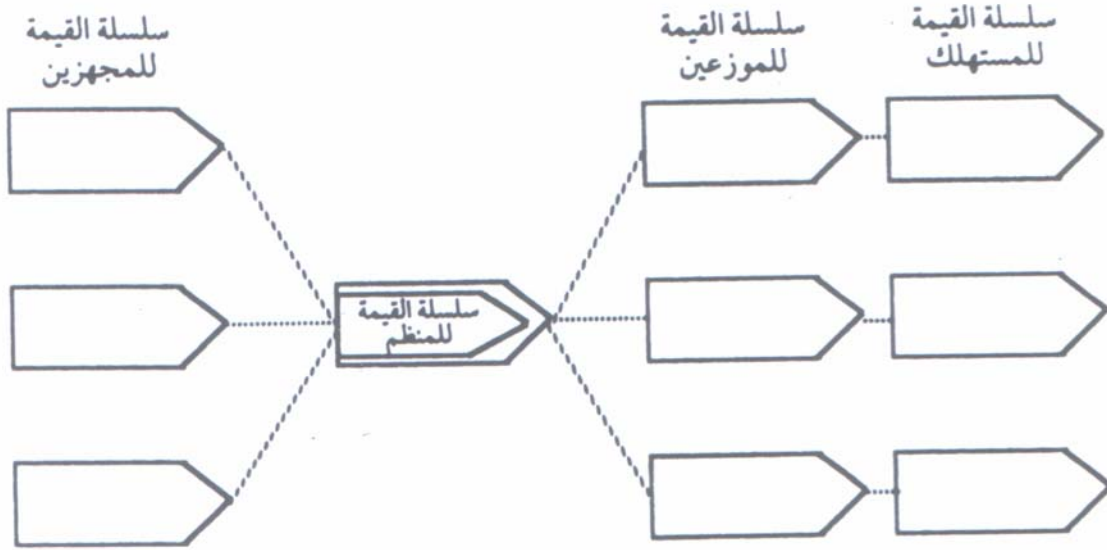
Service

Organizational Infrastructure

Technology Development

الشراء Procurement

الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، وأجزاء أو مواد نصف مصنعة . . . الخ، أو خدمات وتسهيلات داعمة .



شكل رقم (٩) تكامل سلسلة القيمة للمنظمة

باختصار ، يستخدم نموذج Porter لتحليل سلسلة القيمة كتكنيك لتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية ، وكأداة للتحليل المحاسبي وتبسيط الضوء على الربحية في خطوات منفصلة لعمليات التصنيع المعقدة من أجل تحديد الأنشطة التي يمكن تحسين التكاليف فيها أو تحسين عملية خلق القيمة لهذه الأنشطة . أي تحديد وحدات بناء العمليات وتخمين القيمة المضافة وربط هذا التحليل بالبحث عن الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة .

من ناحية أخرى ، يتطلب إجراء التحليل الكامل لبيئة المنظمة الداخلية دراسة وتقييم ثقافة المنظمة (أو الثقافة التنظيمية) والموارد والقدرات التنظيمية المتاحة والتي تمثل بصفة أساسية في القيادة الإدارية للمنظمة .

()

()

. ()

SWOT

(SWOT)

Strengths Weaknesses, Opportunities, and threats

(SWOT)

التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفاءة المميزة - المصادر المالية متاحة - مهارات تنافسية جيدة، - معرفة جيدة بالمشتريين - قيادة جيدة للسوق - النوعية العالية للمنتجات او الخدمات - امكانية متاحة لاجراء تسحيينات على - المنتجات والخدمات - ميزة انخفاض تكاليف الانتاج - عناصر اخرى	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي - الموقف التنافسي المتدهور - تسهيلات مهمة للعملاء - نقص الموهبة والخبرة الادارية - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية - عدم القدرة على تمويل التغييرات - الضرورية في الاستراتيجية - ضعف القدرة على تحقيق معدلات للنمو - عوامل اخرى
التحليل الخارجي	
الفرص	التحديات
- الدخول الى اسواق او قطاعات جديدة في السوق - اضافة الى خط المنتج - تنوع المنتجات ذات العلاقة - امكانية التكامل العمودي - نمو اسرع في السوق - التوطن بين الشركات المنافسة - القدرة على العمل مع شركاء - استراتيجيين في ميدان الصناعة - امور اخرى	- احتمال دخول منافسين جدد - زيادة مبيعات المنتجات البديلة - نمو بطيء في السوق - سياسات سعرية مناوئة - زيادة الضغوط التنافسية - سرعة التأثير اتجاه التراجع والركود - في دورة الاعمال - نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين - تغير اذواق و حاجات المستهلكين - تغيرات سكانية معاكسة - امور اخرى

Management	Know- How
	<u>Of Know- How</u>

الفصل الرابع

صياغة إستراتيجية الأعمال الكونية

Broad واسع	Polycentric Many Autonomous Divisions 3	Global Integrated World operations 4
Focus تركيز التسويق الدولي	Geocentric Decentralization 2	Ethnocentric Superior Home Products 1
Narrow ضيق	Dispersed	Strategic control
	موزعة	السيطره الاستراتيجيه
		Centralized
		مركزيه

: Ethnocentric Strategy -

() .

Geocentrics Strategy -

▪

: Polycentric Strategy -

▪

...

Porter _____ :

Porter

:

:

-

▪

IBM

Mainframes

Personal computers

Minicomputer

Digital

Burronghs

Pcs

IBM

Apple

Minicomputer

Du Pont

Microsoft

()

Texco

..

BAST

أكبر عشرة علامات تجارية مدرجة مصنفة حسب أمريكا ، اليابان واوروبا .

اليابان	اليابان	اوروبا
1- Coco-Cola	Takashimaya	Mercedes-Benz
2- Cambells	Coca-Cola	Philips
3- Pepsi-Cola	National	Volkswagen
4- At & T	Matsushita	Rolls-Royce
5- McDonald's	Sony	Porsche
6- American Express	Toyota	Coca-Cola
7- Kolloges	NTT	Ferrari
8- Levis	Japan Airlines	BMW
9- Sears	Nippon Airlines	Michelin
10- IBM	Seiko	Volvo

أكبر العلامات التجارية في العالم

:

-

.

()

-

.

:

-

.

Porter

Porter

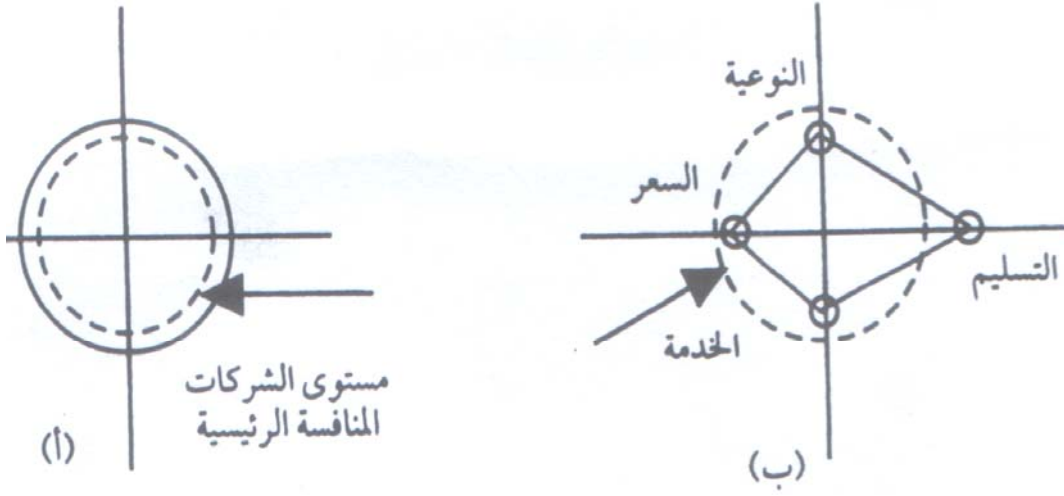
()

()

()

()

()



شكل رقم (١١) نموذج تحليل استراتيجيات المنافسة

)

(

()

.

.

.

.

Philip Morris

.

PM s

%

%

U.S.A

PM s

-

McDonald

Coca cola

.

:

-

Coca cola

ABB

.

-

.

:

-

(- -)

)

(

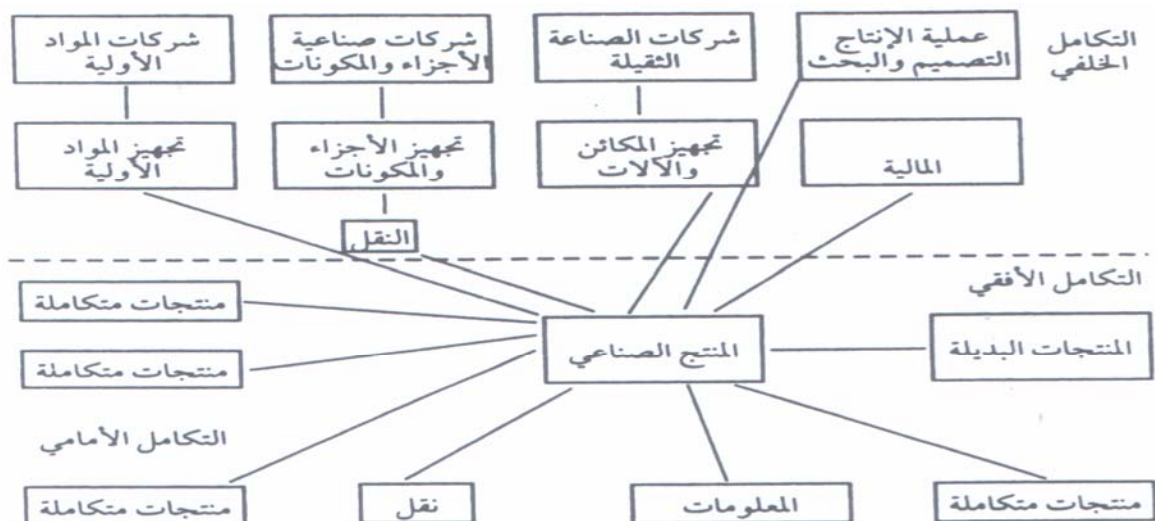
Vertical Integration

)

()

(

()



Forward Integration

.

-

Do- the –

**Do-Nothing – Approach
Ssmetings**

:

.

.

.

.

.

.

Defensive Strategies

-

:

.

-

)

-

(

-

()

-

⋮ _____

()

-

.

.

() -
-

.
() : -

Combination Strategies : -

.
_____ :

)

(

.

:

:

:

:

-

(

)

Goldstar

Hyundai

Fuji

TIMEX

.

NEC

:

-

Marks & Specer

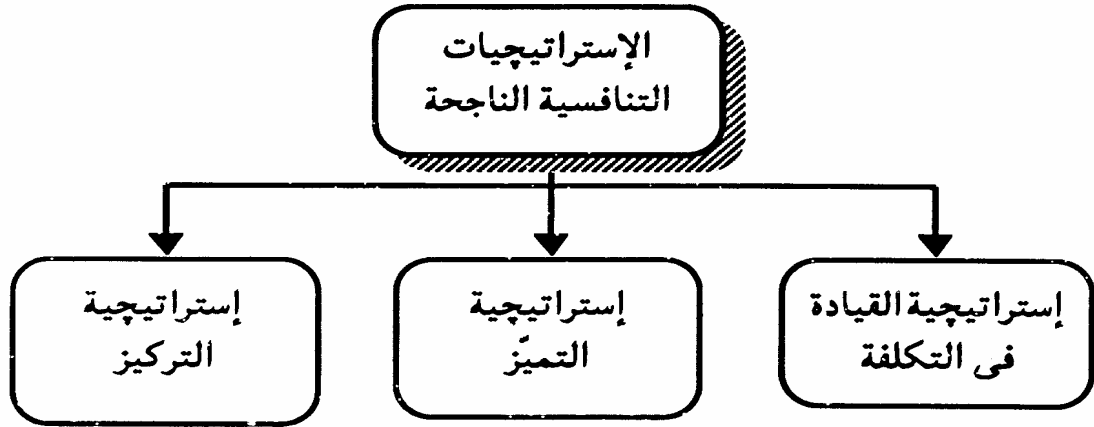
Nikon

Rolex

:

-

Sony



فى ظل هذه الإستراتيجية
* تركز الشركة الجهود فى خدمة قطاعات قليلة معينة من السوق، أفضل من التعامل مع السوق ككل.

* تعمل الشركة على إشباع إحتياجات ورغبات هذه القطاعات بتقديم منتج له ميزة تنافسية، وبتكاليف أقل معاً.

فى ظل هذه الإستراتيجية
* تركز الشركة على تقديم خط منتجات مميز، وعلى برنامج تسويقى كفء وبالتالى تصبح الرائدة فى الصناعة

* غالباً سيفضل العملاء شراء علامتها المميزة حتى ولو كان سعرها مرتفع بالمقارنة بغيرها.

* الشركة التى ترغب فى إتباع هذه الإستراتيجية يجب أن يكون لديها نظم فعالة فى البحوث والتطوير، وتصميم المنتجات والرقابة على الجودة والتسويق.

فى ظل هذه الإستراتيجية
* تعمل الشركة بجدية لتقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع وبالتالى خفض الأسعار بالمقارنة بالمنافسين، والفوز بنصيب أكبر من السوق.

* الشركة التى ترغب فى إتباع هذه الإستراتيجية يجب أن يكون لديها نظام فعال فى انهندسة الصناعية، والإنتاج والشراء والتوزيع المادى. ولكنها تحتاج مهارات ليست عالية فى التسويق.

تطبيق نماذج تحليل حقيبة الأعمال لصياغة إستراتيجية الأعمال الدولية

()

[illegible]

The BCG Growth/ Share Matrix. Boston

**:
:Consulting Group**

Boston

(BCG) .

$$\cdot \left(\quad \quad \quad \right)$$

(١) معدل نمو السوق:

معدل نمو السوق / الصناعة (م ن س)

$$\frac{\text{اجمالي مبيعات الصناعة / السوق خلال الفترة الزمنية (ت+١)}}{\text{اجمالي مبيعات الصناعة / السوق خلال الفترة الزمنية (ت)}} =$$

وتتراوح قيمة م ن س بين أقل من صفر، صفر، أكبر من صفر وتشير القيم على الترتيب إلى سوق متقلص، سوق ساكن، سوق في حالة نمو.

(٢) نسبة الحصة السوقية:

$$\frac{\text{مبيعات وحدة النشاط بالشركة}}{\text{مبيعات أكبر منافس في السوق}} = \text{نسبة الحصة السوقية (ح س ن)}$$

دلالات مصفوفة الحصة / النمو بالنسبة لشركتك

		(٣) النجوم	(٢) علامات إستفهام
معدل نمو السوق ١٠٪ (استخدامات النقدية)	مرتفع	 تدفقات نقدية متواضعة (محدودة) + أو -	? تدفقات نقدية سالبة كبيرة
	منخفض	(٤) البقرة الحلوب  تدفقات نقدية موجبة كبيرة	(١) الكلاب  تدفقات نقدية متواضعة (محدودة) + أو -
		مرتفعة	منخفضة
		نسبة الحصة السوقية (موارد النقدية)	

:

:Question Marks

-

.

.

.

.

.

:Stars

-

.

.

.

.

:cash cows

-

()

.

return investment

.

:Dogs

-

.

.

.

(BCG)

.

(BCG)

(BCG)

.

.

(BCG)

.

.

-

.

-

.

-

.

.

Mercedes

Polaroid

.

-

.

.

.()

-

.

.

-

.

" " "

.

Business

:

:Screen or GE Stoplight Strategy

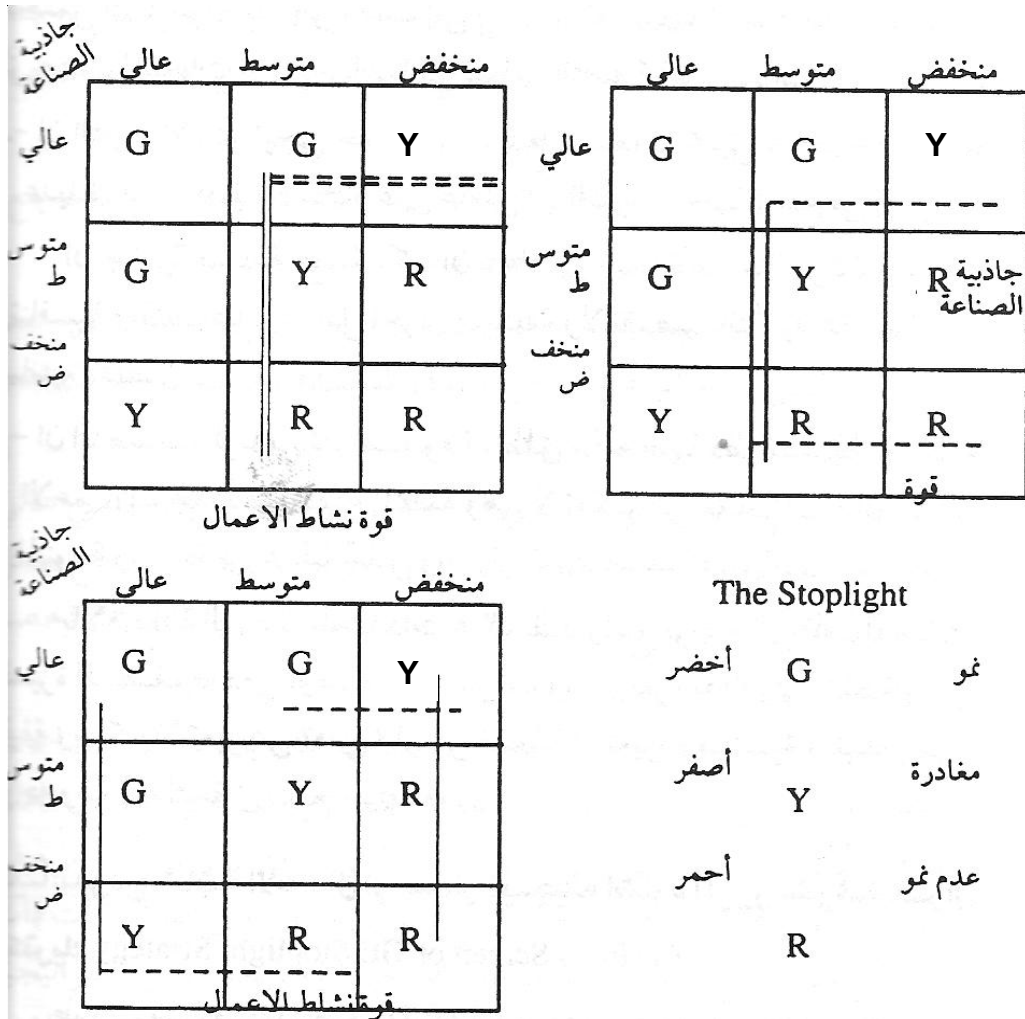
(SBUs)

GE

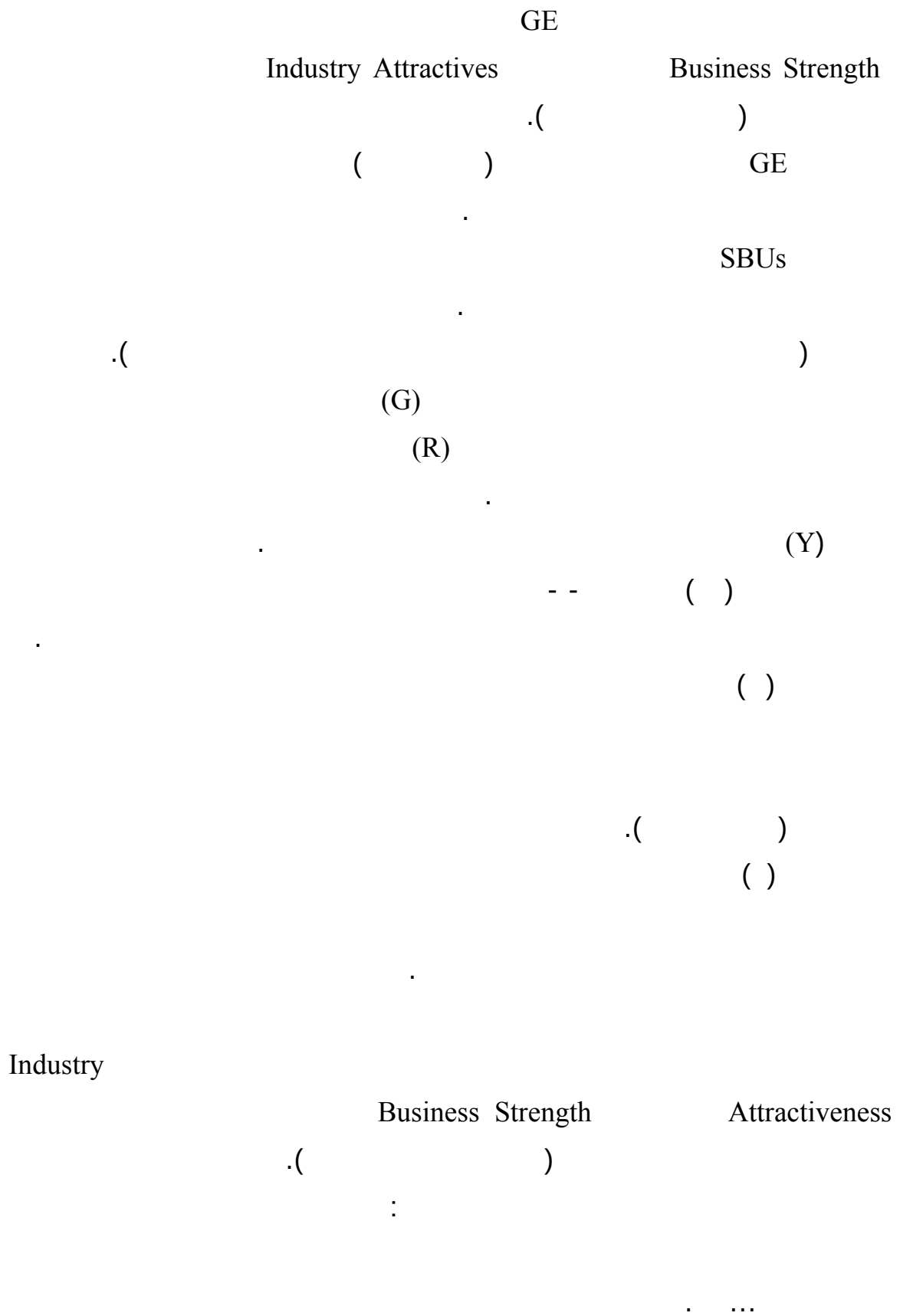
GE

GE

.()



شكل رقم (١٣) نموذج شركة GE



:

.

.

()
:
(-)

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن	rating	score
حجم السوق	٢٠	٠,٥	١٠,٠
نمو السوق	٣٥	١,٠	٣٥,٠
المتطلبات التكنولوجية	١٥	٠,٥	٧,٥
عدد قليل من المنافسين الكبار	٣٠	٠	٠
العوامل السياسية والقانونية	-	-	٠
المجموع	١٠٠	١,٠ عالي	١٠٠

١,٠ = عالي، ٠,٥ = وسط، ٠,٠ = منخفض.

:

عوامل قوة الأعمال	الوزن	النسب	حصيلة العلامة
حصة السوق	٢٠	٠,٥	١٠
العوامل الإنتاجية	١٠	١,٠	١٠
الفعالية	١٠	١,٠	١٠
التوطن الصناعي	٢٠	٠	٠
المقدرة التكنولوجية	٢٠	٠,٥	١٠
التسويق (تنظيم المبيعات)	١٥	١,٠	١٥
الميزة الترويجية	٥	٠	-
المجموع	١٠٠		٥٥

١,٠ = عالي، ٠,٥ = وسط، ٠,٠ = منخفض

GE

.

لاحظ أن هذه المؤشرات تعتمد
على مقارنة وحدة النشاط لديك
(أو شركتك) بالمنافسين الآخرين
في الصناعة.

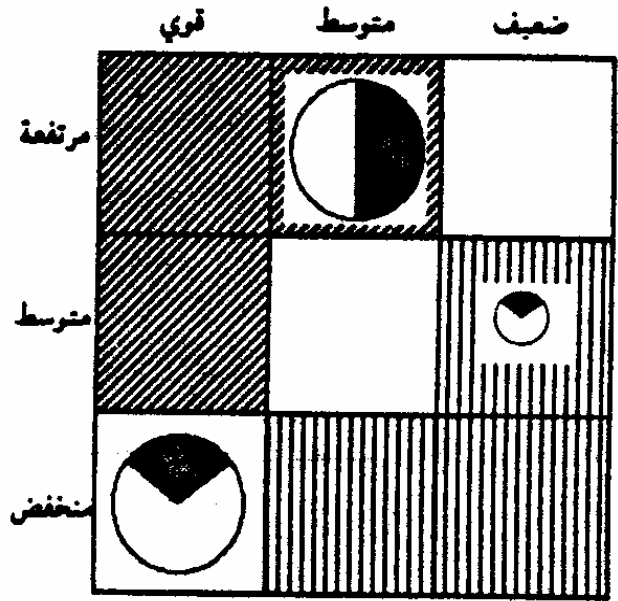


- * حصة السوق النسبية
- * هوامش الربح بالمقارنة مع المنافسين.
- * مقدرة التنافس على أساس السعر والجودة
- * المعرفة التامة بالمستهلك والسوق
- * جوانب القوة والضعف التنافسية.
- * الإمكانيات التكنولوجية
- * القدرات الإدارية

قوة النشاط / الموقف التنافسي للنشاط Business Strength / Competitive Position

- * حجم ومعدل نمو السوق
- * أرباح الصناعة (التاريخية والمقدرة)
- * شدة وحدة المنافسة
- * موسمية الطلب
- * دورة الأعمال / الاقتصاد
- * اقتصاديات الحجم / المدى
- * التكنولوجي ومتطلبات رأس المال
- * أثر العوامل الاجتماعية، البيئية،
- القوانين والتشريعات والبشرية
- * الفرص والتحديات الناشئة
- * حواجز الدخول والخروج

مدى جاذبية الصناعة في الأجل الطويل
Long - Term Industry Attractiveness



درجة منخفضة من أولوية الاستثمار



درجة متوسطة من أولوية الاستثمار



درجة مرتفعة من أولوية الاستثمار



رابعاً:تقييم الفعل و الموقف الإستراتيجي (SPACE)
Strategic position and action evaluation

()

space

Financial :

competitive advantage

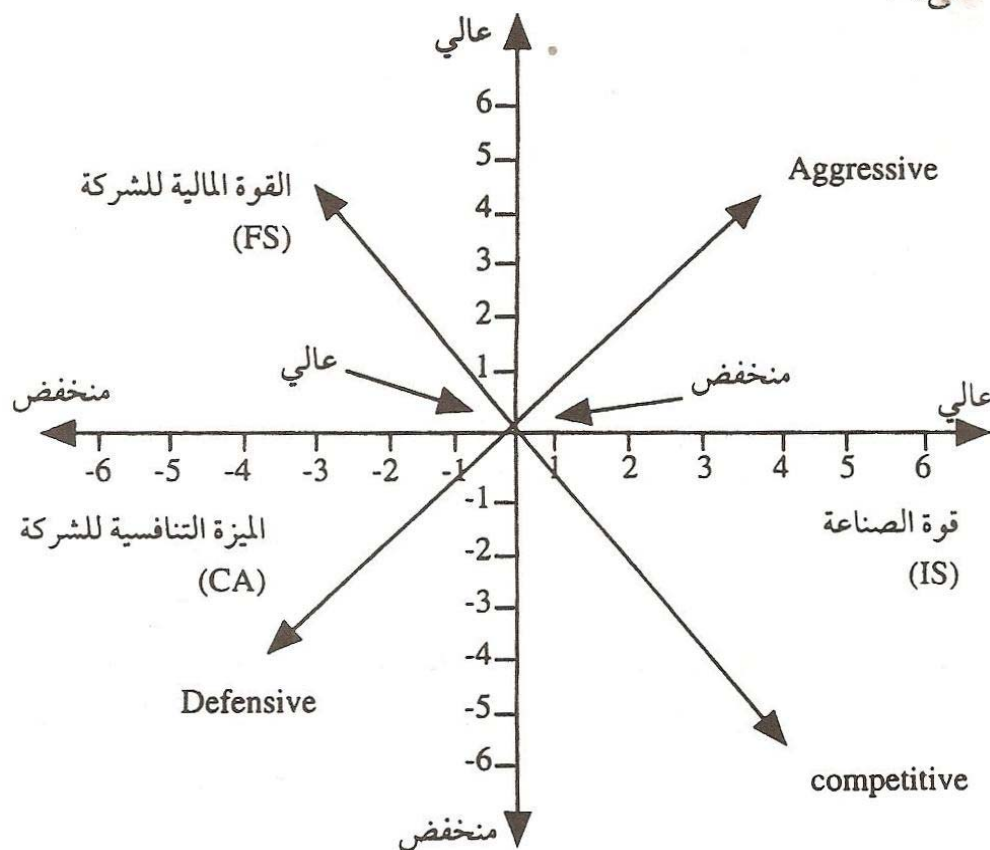
Strength

Industry strength

Environment of stability

.- +

الى 6-.



Declining Market

:(Es)

: (IS)

:

.

.

:

:

.

.

:

:

.

.

.

.

space

.

.

Space

:

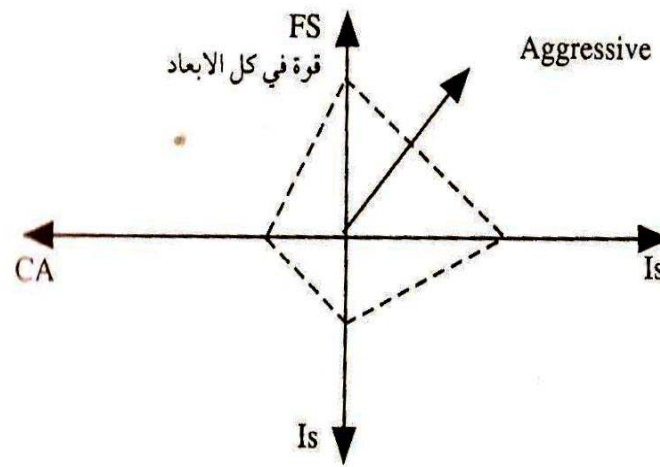
:Aggressive strategy

.

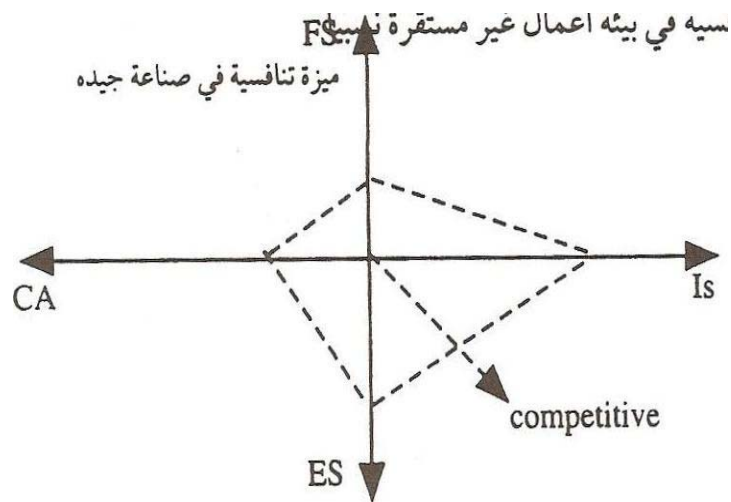
.

.

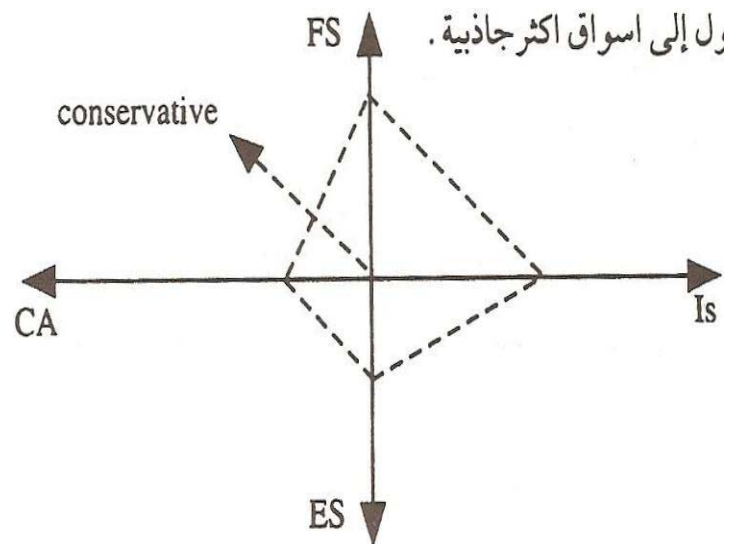
.



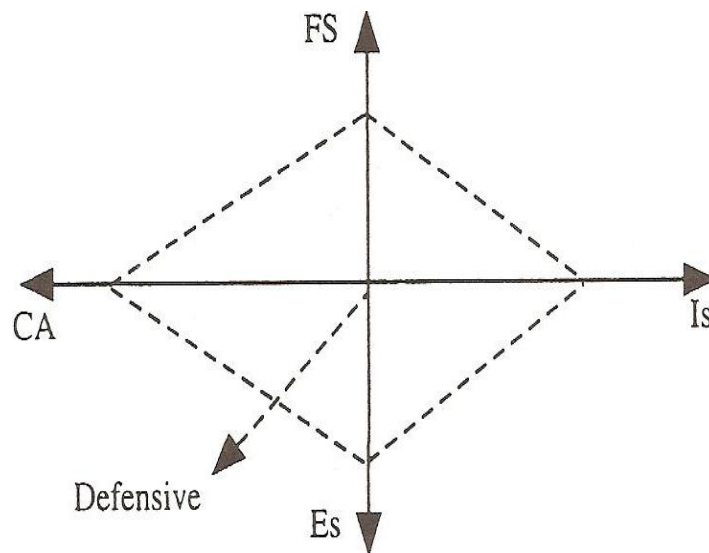
:Competitive strategy



:Conservative strategy



:Defensive strategy



(space)

.Miles & Snow

Prospectors

.Analyzers

Defenders

.Reactors

.

.

.

.

.

.

:

:

صياغة الاستراتيجية

جيد

ضعيف

تطبيق الاستراتيجية	جيد	النجاح success	لعبة الحظ Roulette
	ضعيف	الإشكالية trouble	الفشل Failure

.

.

.

.

.

.

.

·
·

·
·

.

.

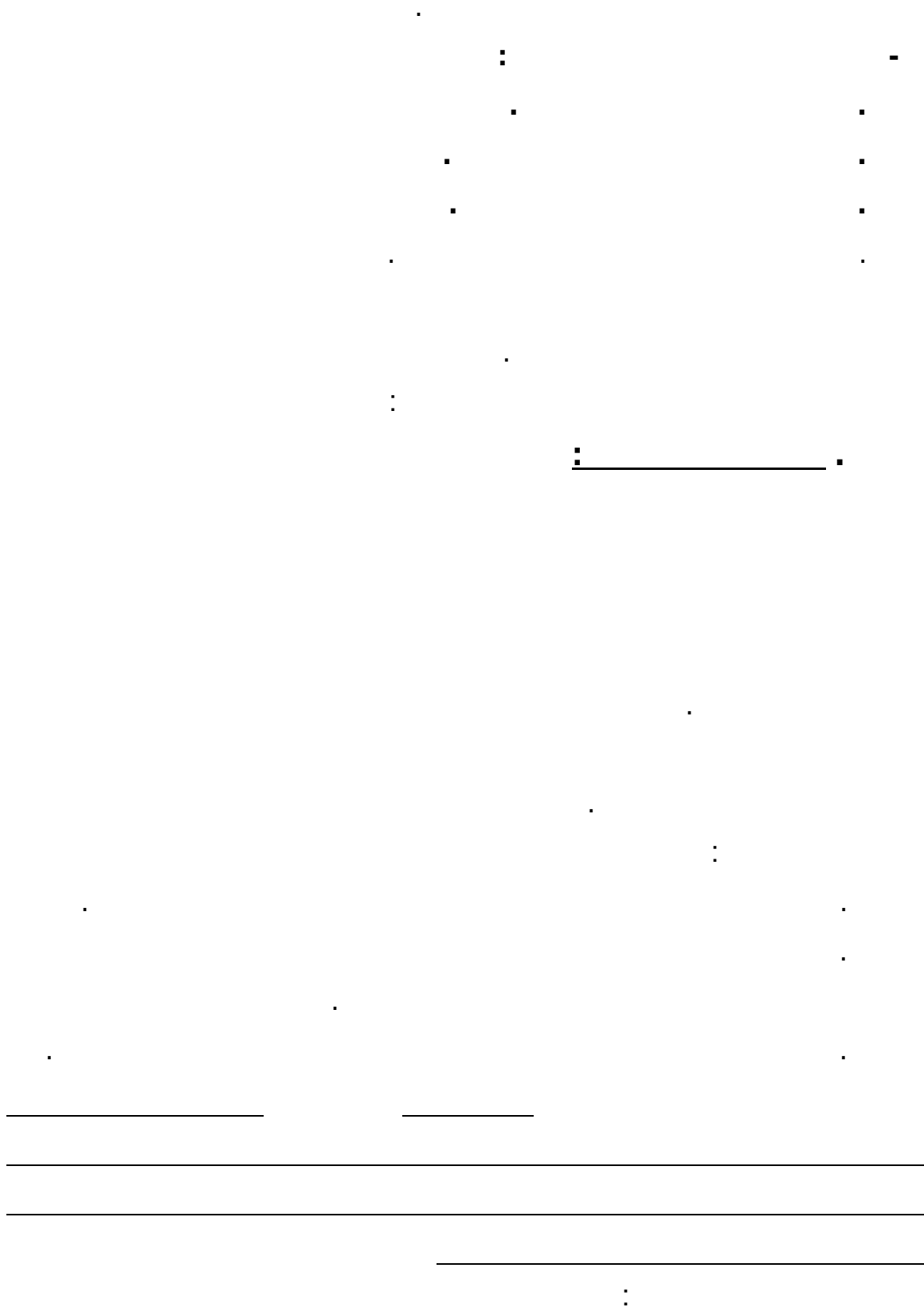
·
·

.

·
·

·
·

.



.

.

.

:

:

.

.

.

.

.

المكونات الأساسية للتنظيم

نوع الهيكل التنظيمي	نوع استراتيجية الأعمال
الهيكل التنظيمي البسيط	١. استراتيجية التمييز التسويقية. ٢. استراتيجية التمييز بالقطاع المستهدف.
هيكل التنظيم البيروقراطي	١. استراتيجية قيادة قلة التكاليف. ٢. استراتيجية التمييز التسويقية.
هيكل التنظيم النظامي	١. استراتيجية التمييز. ٢. استراتيجية التمييز بالقطاع المستهدف.
هيكل التنظيم التقسيمي	١. استراتيجية التنويع. ٢. الاستراتيجيات المختلطة.

٢- _____ :

Strategic Information ()

Planning and Controlling systems

Systems

Computer-Integrated Manufacturing.

:

:

-

)

(

(

)

(

)

Decisions Support Systems

Group Decisions Support Systems

٣- أسلوب القيادة الإدارية

-
-
-

(
Autocratic Leadership

(Z)

. Managerial Grid

Blake and Mouton

٤- تحليل الثقافة التنظيمية:

Organizational culture

"

"

:Regular ways for doing things

:Work groups norms

:

.

.

:Main values espoused by company

.

IBM

"Excellence in everything we do".

▪

" "

.

Schein

" :Schein

...

"

.

.

:

:

.

:

.

.

:

.

.

قوة الثقافة التنظيمية:

.

.

:

- .Thickness
- .Extent of sharing
- .Clarity of ordering

.

IBM

.

:

.

.

.

)

.

(

■

□

(Quality is job 1.

)

□

□

■

■

■

■

■

يحتاج المدير الدولي الى تحديد درجة قبول التغيير في الثقافة التقليدية السائدة، واين توجد مقاومات التغيير في داخل المنظمة وفي خارجها، ومداخل التعامل الصحيح مع هذه المقاومات لتحديدھا والتقليل من آثارھا السلبية على تطبيق استراتيجية المنظمة .

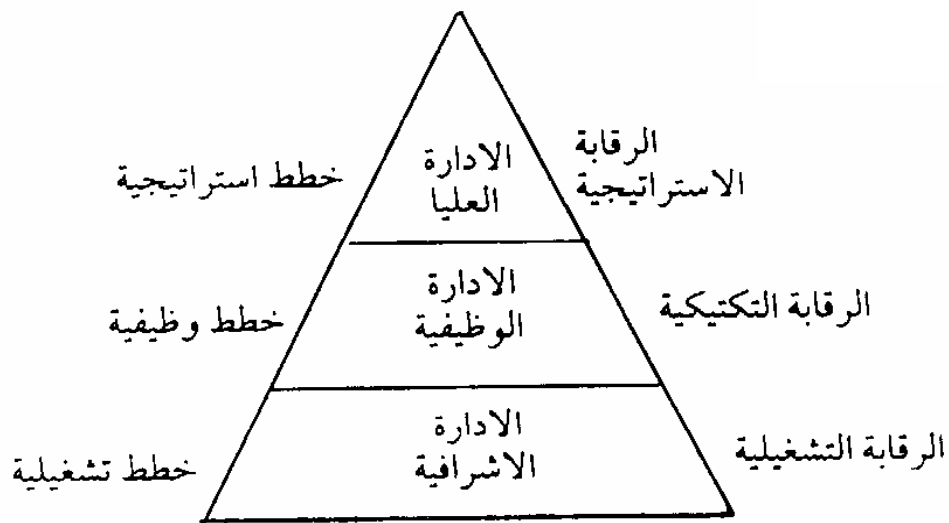
وفيما يلي جدول يوضح ابعاد التغيير في ثقافة المنظمة وبالطريقة التي حدثت في شركة SAS للخطوط الجوية .

التحول الى	التحول من
١ . استخدام المدخل النظامي لفهم وتلبية الاحتياجات الداخلية والخارجية للمستخدمين	١ . فهم غامض وغير كامل لحاجات المستهلكين
٢ . تحقيق توازن بين الاهداف الطويلة الاجل والنجاح في انجاز الاهداف قصيرة الاجل	٢ . اتجاه نحو اهداف وانشطة قصيرة الاجل غياب المنظور الطويل الاجل
٣ . تطوير انشطة التحسين المستمر للتخلص من الازخاخ عند تلبية احتياجات المتسفيد وعمل الاشياء بصورة صحيحة منذ البداية .	٣ . قبول هامش مهم من الازخاخ ثم العمل على تصحيحها
٤ . القرارات بالمشاركة	٤ . القرارات فردية والمسؤولية عنها فردية ايضا والمسؤولية عنها فردية أيضا
٥ . اسلوب اداري مرن ومفتوح يركز على الاهداف . ويشجع حل المشكلات على اساس المشاركة الجماعية	٥ . اسلوب اداري غير واضح يركز على اهداف غير مؤكدة تفرض خوفاً من الفشل

⋮ ⋮

⋮

() () .



شكل رقم (٢٢) مستويات الرقابة

∴

()

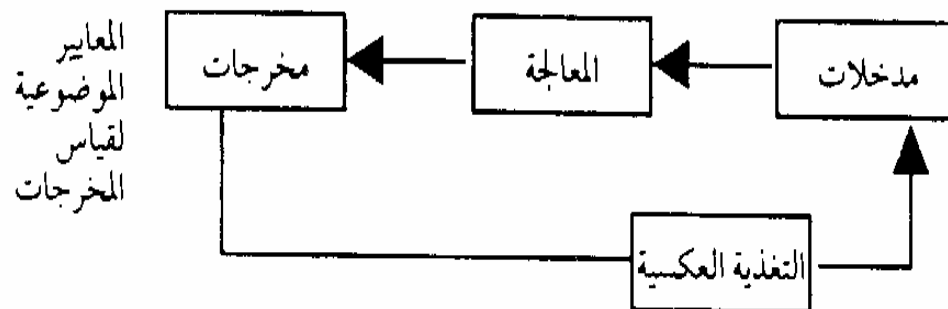
.

system Feedback control

:

Establish Standards of Performance

-



نموذج شكل رقم (٢٣) الرقابة التنفيذية

(

(

(

(

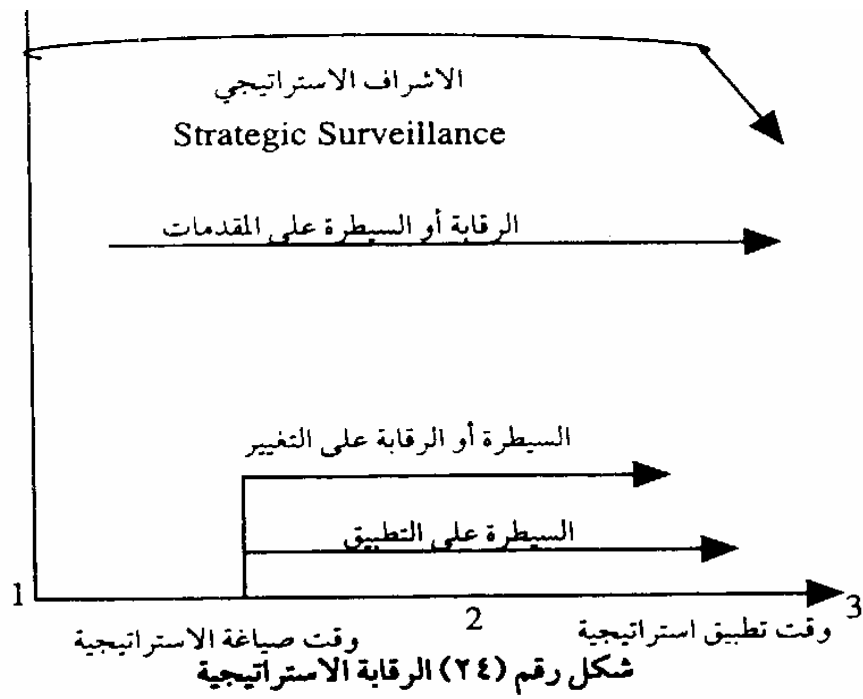
() :

. **Forward Freed system**

:

Premise control -

Implementation control



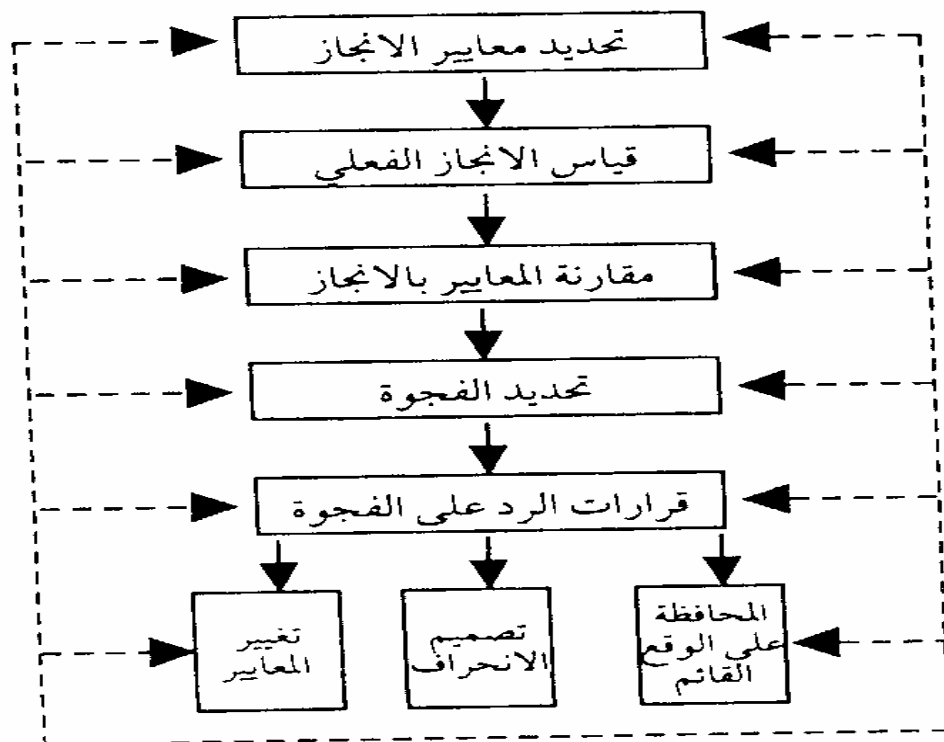
()

()

(DSS) _____ (MIS

_____ (

_____ (



شكل رقم (٢٥) خطوات الرقابة الدولية

.

.

:

:

.()

.

-

-

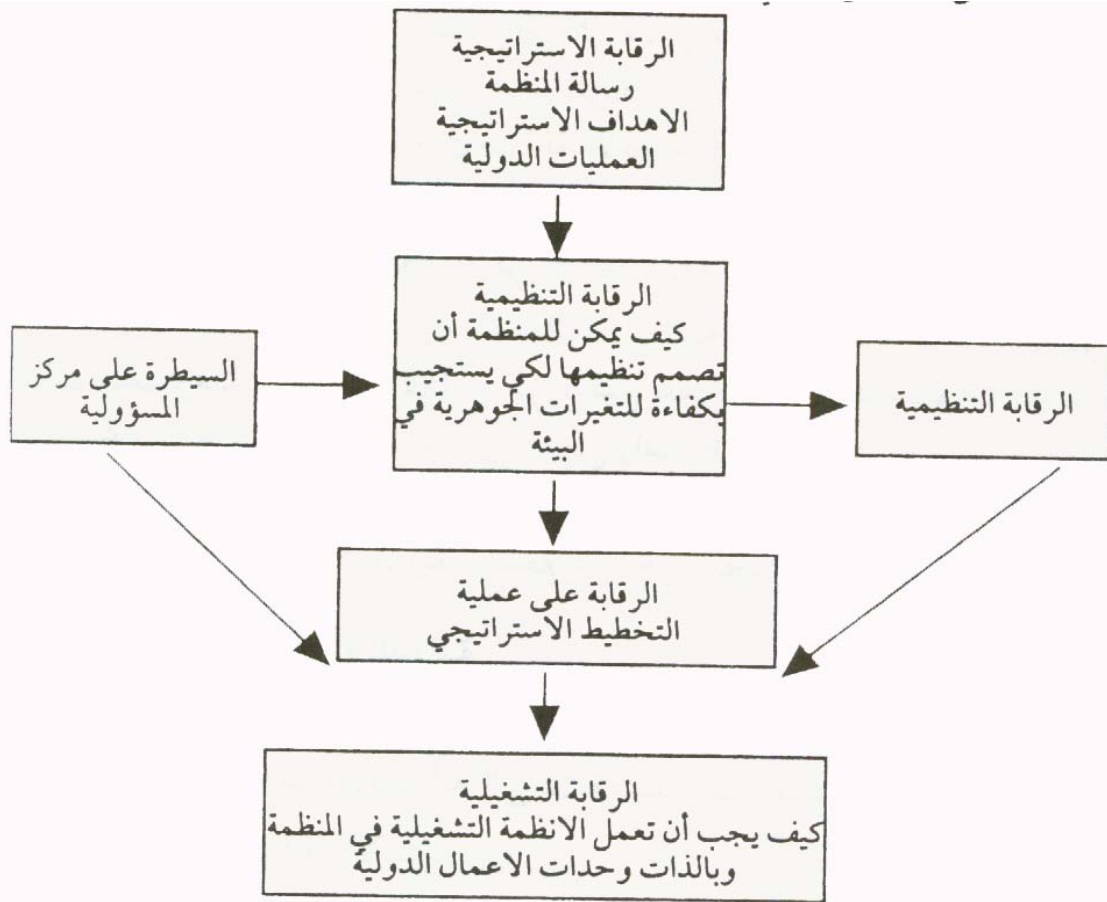
-

.

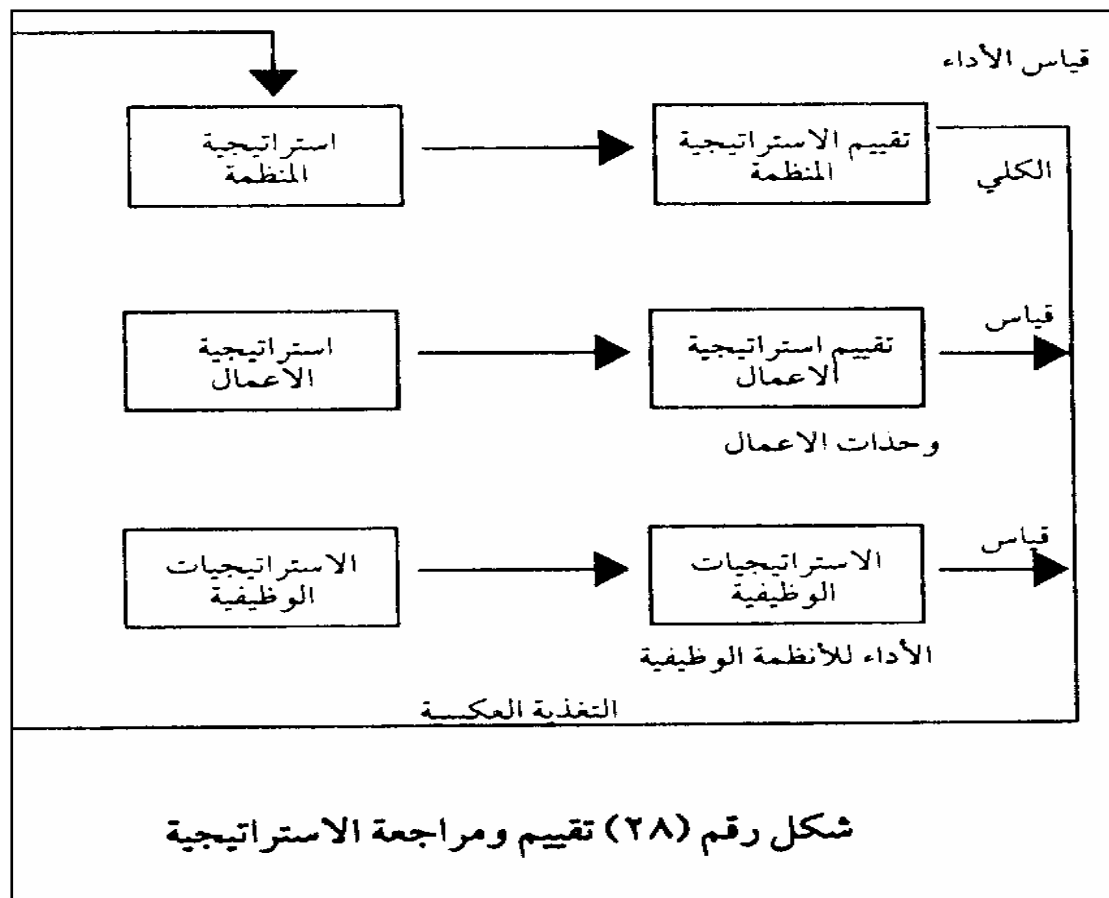
.

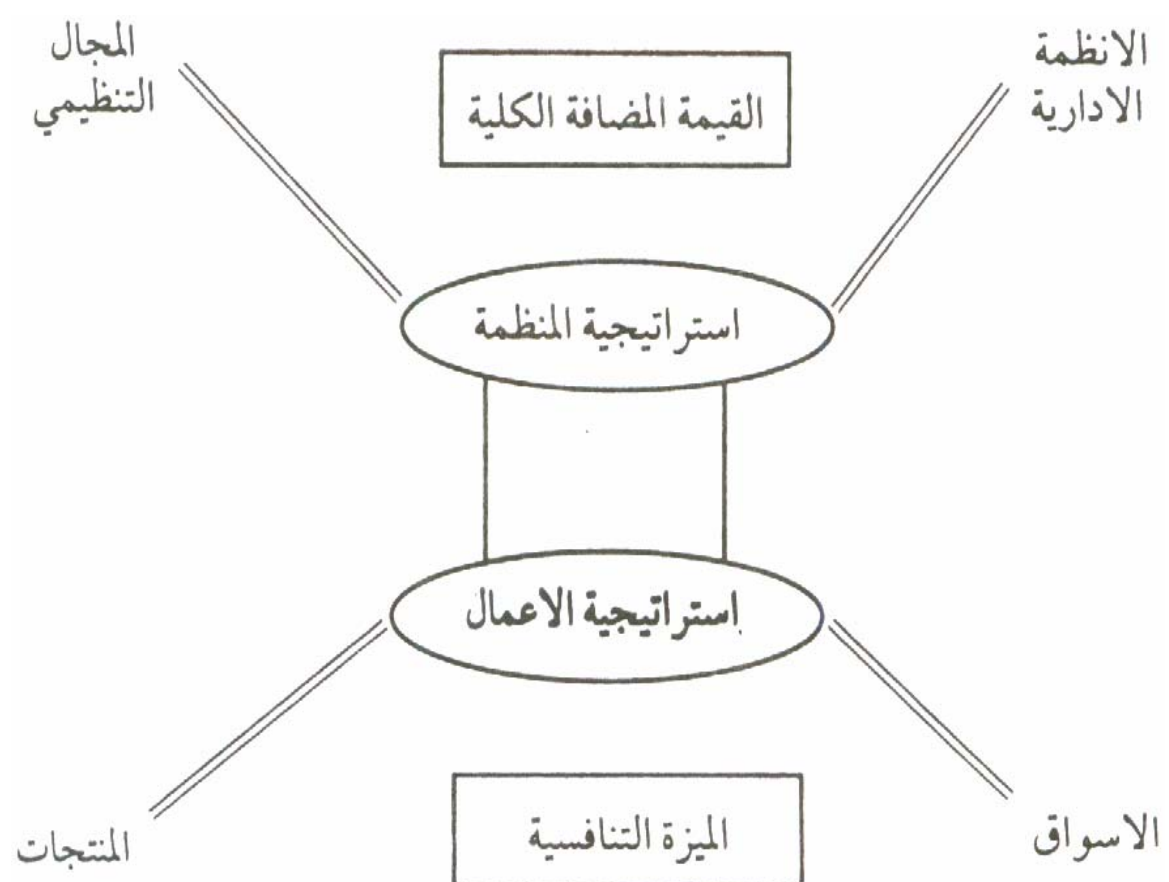
.

.



شكل رقم (٢٧) مستويات الرقابة الدولية





نطاق تقييم العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الأعمال

(SUB)

.

:

/

.. ..

.

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

-

()

-

-

.

()

.

.

.

()

.

.

()

.

:

الوزن	العنصر	فئة وحدة الاعمال الاستراتيجية
٪١٠٠	٪١٠ العائد على الاصول	غمر مرتفع
	صفر التدفق النقدي	
	٪٤٥ برامج الانفاق الاستراتيجي	
	٪٤٥ الزيادة في الحصة السوقية	
٪١٠٠	٪٢٥ العائد على الاصول	غمر متوسط
	٪٢٥ التدفق النقدي	
	٪٢٥ برامج الانفاق الاستراتيجي	
	٪٢٥ الزيادة في الحصة السوقية	
٪١٠٠	٪٥٠ العائد في الاصول	غمر منخفض
	٪٥٠ التدفق النقدي	
	صفر برامج الانفاق الاستراتيجي	
	صفر الزيادة في الحصة السوقية	

:

%

%

%

%

:

المبيعات	١٢,٣٠٠,٠٠٠	
تكلفة المبيعات	٦,٩٠٠,٠٠٠	
اجمالي الربح	٥,٤٠٠,٠٠٠	
المصروفات العامة	٣,٧٠٠,٠٠٠	
والادارية (عمليات جارية)		
العائد على المبيعات	١,٧٠٠,٠٠٠	أو ٣٣٪
الانفاق الاستراتيجي	١,٠٠٠,٠٠٠	
الارباح قبل الضرائب	٧٠٠,٠٠٠	أو