

هذي الإضافة في بداية المحاضرة الاولى المعادة من الدكتور .

تعريف الإستراتيجية :

- Strategio من اليونانية Strategy أصل الكلمة . وتعني فن الجنرال Strategio
- والتي تعني بصورة اكثر تفصيلاً : كيفية استخدام الجنرال للقوة لتمكين الجيوش من كسب المعارك .
- وفي الانجليزية تعني : الخطّة ، التخطيط ، أهمية المكانة (المكان) أو الهجوم عسكرياً .
- ✓ وجميعها التعريفات التي وردت في الاستراتيجية تنصب في فن القيادة للوصول الى الاهداف .
- وهي وسيلة تعتمد على المنظمة للمواءمة بين مواردها المتاحة والفرص الحاصلة (أو الممكن حصولها) في البيئة الخارجية .

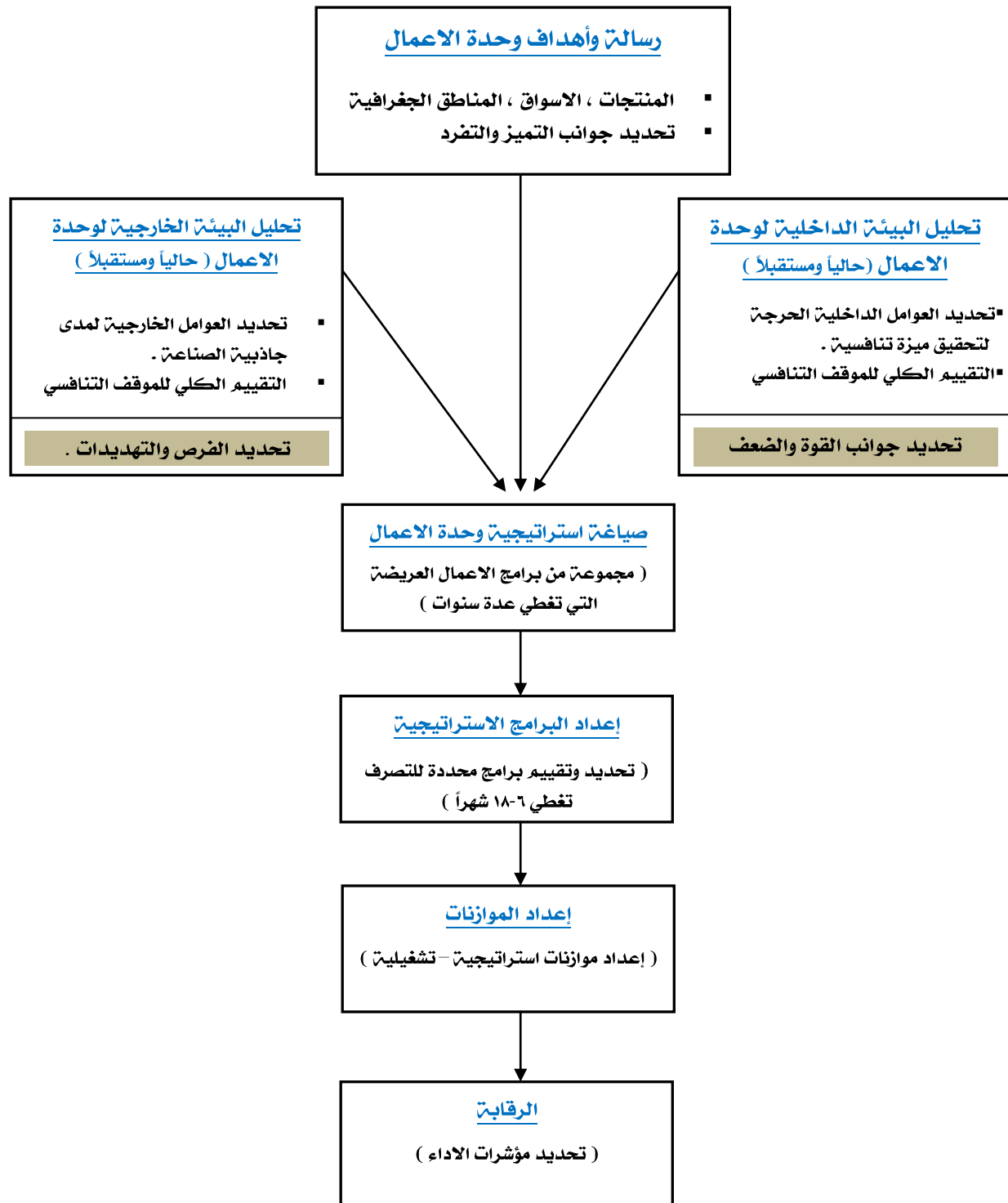
تعريف الإدارة الإستراتيجية :

- ✓ 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 ميزات التنافسية ومتابعة وتقييم الفرص ، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة وتحقيق علاقتها بالقوة والضعف التنظيمي والتهديدات 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 الاعمال :



الاستراتيجيات العامة للتنافس :

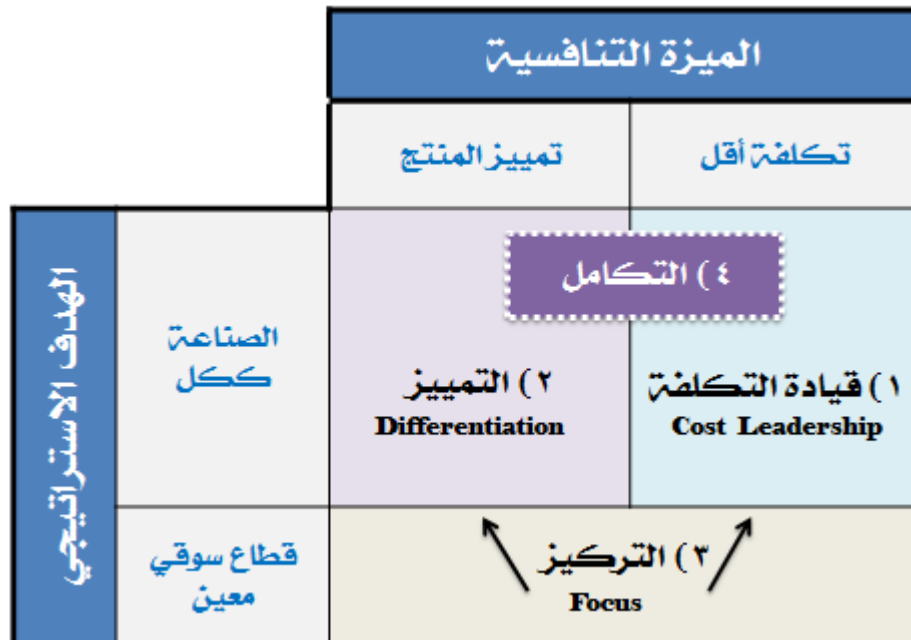
- ١ - استراتيجيات قيادة التكلفة .
- ٢ - استراتيجيات التمييز .
- ٣ - استراتيجيات التركيز .

- الأساس القوي الذي تستند عليه استراتيجية الأعمال ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية .
- وتحقيق الميزة التنافسية بإحدى طريقتين :
 - (١) من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل)
 - (٢) أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج يعتقد المستهلكين أنه يستحق سعر أعلى (ميزة التمييز) .

- وامتداداً لتحليل قوى التنافس الخمس في الصناعة ، فقد اقترح " مايكل بورتر " ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وتشمل :

١. استراتيجية قيادة التكلفة : الانتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة
٢. استراتيجية التمييز : تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين .
٣. استراتيجية التركيز : على نسبة محدودة من السوق او العملاء بدلاً من تغطية السوق ككل .

- ويوضح الشكل التالي الاستراتيجيات العامة للتنافس وعددها أصلاً ثلاثاً ، فضلاً عن استراتيجية رابعة إضافية لم يشير إليها " مايك بورتر " وهي استراتيجية التكامل بين استراتيجية الريادة أو قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز معاً :



- (١) قيادة التكلفة : (السوق ككل ، تكلفة أقل) .
- (٢) التمييز : (السوق ككل ، تمييز المنتج)
- (٣) التركيز : (تركيز مع تكلفة أقل ، تركيز مع تمييز المنتج)
- (٤) التكامل : بين كل من التكلفة الأقل والتمييز .

أولاً : استراتيجيّة القيادة بالتكلفة :

دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل :

- توافر اقتصاديات الحجم
- الآثار المترتبة على منحى 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 الاقوياء (لا يمكنهم المساومة على تخفيض الاسعار)
٣. الموردين : في بعض الحالات تكون في مأمن من الموردين الاقوياء .
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 استراتيجيّة القيادة بالتكلفة :

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

ثانياً : استراتيجيّة التمييز :

يوجد العديد من المداخل لتمييز المنتج :

- تشكيلات مختلفة للمنتج .
- سمات خاصّة 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 .

أهم 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 وتميزة من المشتريين 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 تشتد 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 :

أولاً : مكونات استراتيجية التمويل :

١. الاستخبار المالي .
٢. الموازنة الرأس مالية .
٣. الاندماجات / الاستحواذ / البيع .
٤. إدارة حقوق الملاك وسياسة التوزيعات .
٥. تمويل الاقتراض طويل الأجل .
٦. إدارة رأس المال العامل .
٧. إدارة صندوق المعاشات / التقاعد .
٨. إدارة الضرائب .
٩. إدارة المخاطر .
١٠. إدارة العلاقة مع المؤسسات المالية .
١١. تنظيم الوظيفة المالية والبنية الأساسية الإدارية .

ثانياً : مكونات استراتيجية الموارد البشرية :

١. الاستخبار الخاص بالموارد البشرية .
٢. الاختيار والترقية والإحلال .
٣. تقييم الأداء .
٤. الحوافز .
٥. تنمية وتطوير الإدارة .
٦. العلاقات بين العمال / الإدارة .
٧. تنظيم إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية الإدارية .

ثالثاً : مكونات استراتيجية التقنية :

١. الاستخبار التقني .
٢. اختيار التقنية .
٣. توقيت إدخال تقنية جديدة .
٤. البدائل المتاحة للاستحواذ على التقنية .
٥. الاستراتيجية الأفقية للتقنية .
٦. اختيار المشروع ، التقييم ، توزيع الموارد ، والرقابة .
٧. تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية .

رابعاً : مكونات استراتيجية الشراء :

١. الاستخبار الخاص بالشراء .
٢. الاختيار ، التقييم ، وتنمية الموردين .
٣. إدارة الجودة للبضائع المشتراة .
٤. إدارة المواد للبضائع المشتراة .
٥. تحليل القيمة ، تحليل السعر / التكلفة ، والتنميط .
٦. تنظيم عملية الشراء والبنية الأساسية الإدارية .

خامساً : مكونات استراتيجية الإنتاج والعمليات :

١. الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات .
٢. التسهيلات .
٣. الطاقة الإنتاجية .
٤. التكامل الرأسي .
٥. تقنية العملية .
٦. نطاق المنتج وتقديم منتجات جديدة .
٧. الموارد البشرية .
٨. إدارة الجودة .
٩. العلاقات مع الموردين .
١٠. تنظيم عملية الإنتاج والعمليات والبنية الأساسية الإدارية .

سادساً : مكونات استراتيجية التسويق :

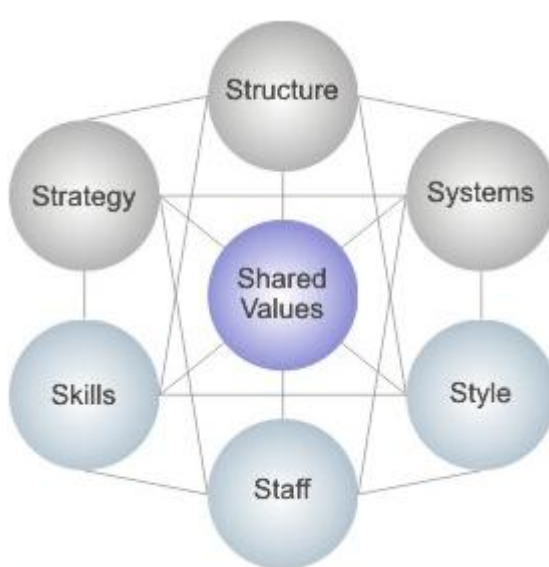
١. الاستخبار التسويقي .
٢. تحديد وتحليل الأسواق .
٣. استراتيجية المنتج .
٤. تنمية وتقديم منتجات جديدة .
٥. استراتيجية التوزيع .
٦. استراتيجية السعر .
٧. استراتيجية الترويج والإعلان .
٨. تنظيم التسويق والبنية الأساسية الإدارية .

جدول يبين دور الاستراتيجيين في عملية تنفيذ الاستراتيجية :

الدور الاستراتيجيون	(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	يتو الاستعانة بهم أحياناً لتقديم النصح	غالباً ما يتو الاستعانة بهم لتقديم النصح

نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية :

قدمت مجموعة ماكينزي نموذجاً أطلقت عليه نموذج (7S) والذي يتكون من سبع مكونات كلها تبدأ بحرف (S) .
وينبغي على المديرين أخذ كل العناصر السبعة في الحسبان للتأكد من التنفيذ الناجح للاستراتيجية .



١. الاستراتيجية
٢. الهيكل
٣. الأنظمة
٤. الأسلوب أو إيقاع العمل
٥. الهيئة الإدارية
٦. القيم المشتركة
٧. المهارات

عناصر (مكونات) نموذج ماكينزي (7 S) :

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 المسؤوليات والعلاقات بين الأفراد وكيفية تقسيمها وايضاً 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 وتستنفذ فيه وقتاً وتعطيه اهتماماً وتعبر 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 ايضاً بياناتهم الديموغرافية على مستوى المنظمة ككل ، وبالتالي كيفية توظيفهم لتنفيذ الاستراتيجية .

٦. القيم المشتركة (Shared Values) :

تعبر عن القيم والتطلعات الرئيسية وغالباً غير المكتوبة والتي تذهب لأبعد من العبارات البسيطة الخاصة بأهداف المنظمة .

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 .