

د. باسم شمس الدين
أستاذ إدارة الأعمال

استراتيجيات
النمو
والاستقرار
والنجاح
في العملية الإدارية

How^{to}
FORMULATE
SUCCESSFUL
STRATEGIES ?

استراتيجية مستوى المنشأة: التنوع والتعاونية التعظيمية

Corporate – Level Strategy: Diversification and Synergy



٨٢ - ١

Introduction

مقدمة

Corporate-Level Strategy

الاستراتيجية على مستوى المنشأة

The Corporate Profile

موجز عن أعمال المنشأة

دراسة حالة: مؤسسة التقنيات المتحدة تمتلك في جعبتها "تحقيق الامتياز التنافسي"

A Case Study: United Technologies Has an "ACE" in Its Pocket

التركيز على نشاط واحد

Concentration on a Single Business

صناعات متعددة والتنوع

Multiple Industries and Diversification

التوسع فيما وراء صناعة مفردة

Expanding Beyond a Single Industry

التنوع

Diversification

أنواع استراتيجيات التنوع

Types of Diversification Strategies

Related Diversification

تنوع مرتبط

Unrelated Diversification

تنوع غير مرتبط

Levels of Diversification

مستويات التنوع

Low Levels of Diversification

مستويات تنوع منخفضة

Moderate and High Levels of Diversification

مستويات تنوع معتدلة إلى مرتفعة

جعل التنوع يعمل على نحو جيد: قضايا أساسية

Making Diversification Work: Key Issues

التعاونية التعظيمية

Synergy

دراسة حالة: اقرأ كل التفاصيل عن مؤسسة الأخبار

A Case Study: Read All About News Corp

الشركة كمحفظة للكفاءات المتميزة

A Company as a Portfolio of Distinctive Competencies

Increasing Profitability Through Diversification

زيادة الربحية عن طريق التنوع

تحويل الكفاءات فيما بين الأعمال القائمة

Transferring competencies among existing businesses

تعظيم قيمة الكفاءات لخلق أعمال جديدة

Leveraging competencies to create new businesses

التشارك في الموارد لتحقيق اقتصادات التنوع

Sharing resources to realize economies of scope

Using product bundling

استخدام حزم المنتجات

Managing rivalry: Multipoint Competition

إدارة المنافسة: التنافس متعدد النقاط

Utilizing General Organizational Competencies

استغلال الكفاءات التنظيمية العامة

Key Points

النقطة الأساسية

استراتيجية مستوى المنشأة:

بدائل استراتيجية



Corporate – Level Strategy: Strategic Alternatives

٢٠٨ - ٨٣

Overview

Strategic Alternatives at the Corporate Level

Growth Strategies

Horizontal (Related) Integration

Horizontal Related Diversification

Conglomerate (Unrelated) Diversification

Vertical Integration

Mergers & Acquisitions

Strategic Alliances (Partnerships)

نظرة عامة

بدائل استراتيجية على مستوى المنشأة

استراتيجيات النمو

تكامل أفقي مرتبط

تنويع أفقي مرتبط

تنويع غير مرتبط

تكامل رأسي

الاندماجات والاستحوالات

تحالفات استراتيجية (شراكات)

هل تُعتبر استراتيجيات التكثيف استراتيجيات نمو؟

Are Intensive Strategies Considered Growth Strategies?

Stability Strategy

Defensive (Retrenchment) Strategies

Turnaround

Divestment

Liquidation

Corporate Portfolio Frameworks

BCG Growth – Share Matrix

استراتيجية الاستقرار

استراتيجيات الإنكماش (الدفاعية)

الإنكماش أو التراجع

تخفيض جزئي للاستثمار

التصفية

إطار عمل محافظة أعمال المنشأة

مصنوفة حصة النمو "بي سي جي"

اشترك المنشأة في عمليات وحدة الأعمال

Corporate Involvement in Business Unit Operations

Global Corporate Strategy

Key Points

الاستراتيجية العالمية للمنشأة

النقطة الأساسية

ملحق أ: استراتيجيات التفكيك والتحويل لمصدر خارجي-

تضييق الحدود بين الأعمال

Unbundling and Outsourcing Strategies –

Narrowing the Boundaries of the Business

ملحق ب: استخدام استراتيجيات هجومية لضمان الميزة التنافسية

Appendix A: Using Offensive Strategies to Secure Competitive Advantage



استراتيجيات وحدات الأعمال

بناء الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات مستوى الأعمال

Business - Unit Strategies

Building Competitive Advantage Through Business-Level Strategy

٢٠٩ - ٢٨٦

الحالة الافتتاحية: شركة سامسونج تغير نموذج أعمالها مرة بعد أخرى

Opening Case: Samsung Changes Its Business Model Again and Again

Overview

نظرة عامة

Business-Level Strategies

استراتيجيات مستوى النشاط (الأعمال)

The Generic Competitive Strategies

الاستراتيجيات التنافسية العامة

استراتيجية التكلفة المنخفضة (قيادة التكلفة) (استراتيجية الـ لا تركيز)

Low-Cost (Cost Leadership) Strategy (No Focus)

Focus – Low-Cost Strategy

استراتيجية التكلفة المنخفضة القائمة على التركيز

Differentiation strategy (No focus)

استراتيجية التمييز (الـ لا تركيز)

Focus – Differentiation Strategy

استراتيجية التمييز القائمة على التركيز

استراتيجية التمييز منخفض التكلفة (عدم التركيز)

Low-Cost Differentiation Strategy (No Focus)

استراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة/التمييز

Focus – Low-Cost / Differentiation Strategy

Multiple Strategies

الاستراتيجيات المتعددة

Ways to Achieve a Cost Advantage

طرق تحقيق ميزة تكلفة

مفاتيح النجاح لتحقيق قيادة في التكلفة المنخفضة

The Keys to Success in Achieving Low-Cost Leadership

متى تعمل استراتيجية موفر التكلفة المنخفضة على أفضل وجه

When a Low-Cost Provider Strategy Works Best

سقطات استراتيجية مقدم التكلفة المنخفضة

The Pitfalls of a Low-Cost Provider Strategy

إطار عمل "مايلز و سنو" للاستراتيجيات

The Miles and Snow strategy framework

Summary

الملخص

ميزة التمييز Differentiation Advantage



٣٦٤ - ٢٨٧

Introduction and Objectives

المقدمة والأهداف
طبيعة التمييز وطبيعة ميزة التمييز

The Nature of Differentiation and Differentiation Advantage

Differentiation Variables متغيرات التمييز
Differentiation and Segmentation التمييز وتحديد السوق
قابلية ميزة التمييز للأستمرار

The Sustainability of Differentiation Advantage

Analyzing Differentiation: The Demand Side تحليل التمييز: جانب الطلب

سمات المنتج وتوضيح المنتج (ربط المنتج بصورة معينة في ذهن العميل)

Product Attributes and Positioning القياس متعدد الأبعاد
Multidimensional Scaling التحليل المشترك
Conjoint Analysis تحليل سعر توفير المتعة
Hedonic Price Analysis تحليل منحنى القيمة
Value Curve Analysis دور العوامل الاجتماعية والنفسية

The Role of Social and Psychological Factors

التمييز الواسع في مقابل التمييز القائم على التركيز

Broad-Based versus Focused Differentiation

Analyzing Differentiation: The Supply Side تحليل التمييز: جانب العرض

أين بطول سلسلة القيمة يجب خلق السمات التمييزية

Where along the Value Chain to Create the differentiating Attributes

The Drivers of Uniqueness موجهات التفرد
Product Integrity تكامل المنتج
أهمية القيمة المدركة وقيمة إرسال الإشارات

The Importance of Perceived Value and Signaling Value

تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التمييز

Achieving a Differentiating-Based Competitive Advantage

Brands الماركات أو العلامات التجارية

The Costs of Differentiation تكاليف التمييز

Keeping the Cost of Differentiation in Line الإبقاء على تكلفة تمييز مناسبة

جمع الكل معاً: سلسلة القيمة في تحليل التمييز

Bringing It All Together: The Value Chain in Differentiation Analysis

تحليل سلسلة القيمة لسع المنتج

Value Chain Analysis of Producer Goods

تحليل سلسلة القيمة لسع المستهلك

Value Chain Analysis of Consumer Goods

متى تعمل استراتيجية التمييز على أفضل وجه

When a Differentiation Strategy Works Best

The Pitfalls of a Differentiation Strategy سقطات استراتيجية التمييز

Summary

الملاحص

الاستراتيجيات الوظيفية



بناء الميزة التنافسية عبر استراتيجيات المستوى الوظيفي

Functional Strategies

Building Competitive Advantage Through Functional –
Level Strategy

٤٦٧ - ٣٦٥

حالة افتتاحية: شركة "فيريزون" للاتصالات اللاسلكية

Overview

نظرة عامة

Achieving Superior Efficiency

تحقيق كفاءة عالية

Efficiency and Economies of Scale

الكفاءة واقتصادات الحجم

Efficiency and Learning Effects

الكفاءة وأثار التعلم

Efficiency and the Experience Curve

الكفاءة ومنحنى الخبرة

الكفاءة، والتصنيع المرن، وتكثيف المنتجات حسب الطلب على نطاق واسع

Efficiency, Flexible Manufacturing, and Mass Customization

Marketing and Efficiency

التسويق والكفاءة

إدارة المواد، والتوصيل في التوقيت المناسب، والكفاءة

Materials Management, Just-in-Time, and Efficiency

R&D Strategy and Efficiency

استراتيجيات البحوث والتطوير والكفاءة

Human Resource Strategy and Efficiency

استراتيجيات الموارد البشرية والكفاءة

Information Systems and Efficiency

نظم المعلومات والكفاءة

Infrastructure and Efficiency

البنية التحتية والكفاءة

Achieving Superior Quality

تحقيق جودة عالية

Attaining Superior Reliability

تحقيق اعتمادية عالية

تنفيذ منهجيات تحسين الاعتمادية

Implementing Reliability Improvement Methodologies

Improving Quality as Excellence

تحسين الجودة باعتبارها الامتياز

Achieving Superior Innovation

تحقيق تحديث عالي

The High Failure Rate of Innovation

معدل فشل عالي للتحديث

Building Competencies in Innovation

بناء الكفاءات في التحديث

تحقيق استجابة عالية للعملاء

Achieving Superior Responsiveness to Customers

Focusing on the Customer

التركيز على العميل

Satisfying Customer Needs

إشباع حاجات العميل

Summary

الملخص