

الإدارة الاستراتيجية والحالات العملية Strategic Management & Practical Cases





المحاضرة الأولى



الخطوط الجوية السنغافورية

Singapore Airlines (SIA) - Case Study

- A 5-star airline, operates the world's longest non-stop commercial flight from Singapore to Los Angeles and Newark. Strategically well managed, its diversified businesses include aircraft handling and engineering. SIA owns SilkAir, an airline company overseeing regional flights catering to small capacity requirements in secondary cities, and Tigerair, a low fare airline that serves 37 destinations across 12 countries.
- According to a survey by Fortune in 2015, it is ranked as the best international airline for business travel and best customer service.
- In 2018 Best First Class: Singapore Airlines. Best Business Class: Virgin Australia. Best Premium Economy: Air New Zealand. Best Economy: Korean Air. (Arab World) Best In-Flight Entertainment: Emirates. Qatar Airways, won the world's best business class in 2017.
- The company carried 18,737 passengers, reported net profits of \$368 million. Lower oil prices make the formula.



الخطوط الجوية السنغافورية

Singapore Airlines (SIA) - Case Study

- Air New Zealand 1st in 2018, & being honored for the fifth consecutive year for its continued record-breaking financial performance, in-flight innovations, environmental leadership, young fleet and motivation of its staff. These factors have stamped the airline as an industry trendsetter.“
- Interestingly enough, not a single carrier from the Americas made the list, and only one European airline, Virgin Atlantic did. Airlines that made the cut on last year’s list but do not appear on this one include British Airways, Lufthansa and Taiwan-based carrier EVA.
- In July 2015, all talks about acquiring a stake in South Korea’s Jeju Air had ended. Instead SIA chose to respond to budget airlines, which were a bigger threat for SIA with their increasing market share in Southeast Asia, by focusing on expanding in Australia, Thailand, and India. An investment in Jeju Air would have given it more access in North Asia, including China.

المنهج Curriculum



- Strategic Management: Concepts and Cases (Arab World Edition) by Fred R. David, Abbas J. Ali, Abdulrahman Y. Al-Aali

• الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم
والحالات (الطبعة العالمية
للمنطقة العربية)



- Strategic Management and Business Policy by Thomas L. Wheelen & J. David Hunger

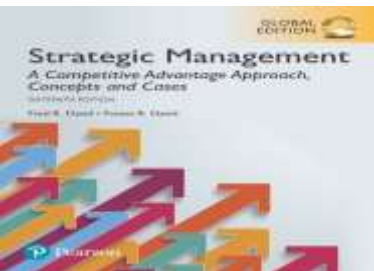
• الإدارة الاستراتيجية وسياسة
الأعمال



- Strategic Management by Neil Ritson
- Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts by Fred R. David & Forest R. David

• الإدارة الاستراتيجية

• الإدارة الاستراتيجية: منهج
الميزة التنافسية، المفاهيم



- Bachelor, Masters or MBA level in the well known
- universities, Harvard, Stanford, AUC, GUC...etc

Why Strategy?

- In ancient Greek, 'stratos' was the term for the army.
- From China came "The Art of War" by Sun Tzu.

The Defeat of the Nazi vs. Victory of Abu Bakr as-Siddiq:

- Strategy to fight a war on two fronts – West (USA, UK) & East (Russia) – so while the armed forces were highly skilled & had technological superiority the strategy was a huge mistake.

• في اللغة اليونانية القديمة ، كان مصطلح stratos هو مصطلح الجيش.

• جاء من الصين "فن الحرب" من صن تزو.

هزيمة النازية مقابل نصر أبي بكر الصديق:

- استراتيجية لخوض حرب على جبهتين - الغرب (الولايات المتحدة والمملكة المتحدة) والشرق (روسيا) - في حين أن القوات المسلحة كانت على درجة عالية من المهارة ولديها التفوق التكنولوجي فإن الاستراتيجية كانت خطأ فادحًا عند النازية.

Why Strategy?

Strategy Nowadays is 'Big Stuff':

- The top levels of the organisation are generally involved in preparing plans for the future – for finance, & growth by acquisitions, innovation in products, developing new markets & increasing internal efficiency. The recent rise of Apple is due to a combination of these factors.
- So a strategy is some sort of future plan of action, usually undertaken by senior management.
- Note this is not always the best definition of strategy, as we will see later when we discuss levels of strategy.

الاستراتيجية في الوقت الحاضر هي "المهام الكبرى":

- تشترك المستويات العليا للمنظمة بشكل عام في إعداد الخطط المستقبلية - من أجل التمويل، والنمو من خلال عمليات الاستحواذ، والابتكار في المنتجات، وتطوير أسواق جديدة وزيادة الكفاءة الداخلية. ويرجع الإرتفاع الأخير لشركة آبل إلى مزيج من هذه العوامل.
- لاحظ أن هذا ليس دائمًا أفضل تعريف للاستراتيجية، كما سنرى لاحقًا عندما نناقش مستويات الاستراتيجية.

Different Definitions

Michael Porter in 1991:

- “Obtaining a competitive position or series of competitive positions that lead to superior & sustainable financial performance”.

Kenneth Andrews in 1971:

- “The pattern of objectives, purposes, or goals & the major policies & plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in & the kind of company it is or is to be.”

مايكل بورتري في عام 1991:

- "الحصول على مركز تنافسي أو سلسلة من المناصب التنافسية التي تؤدي إلى أداء مالي متفوق ومستدام".

كينيث أندروز في عام 1971:

- "نمط الأهداف أو الأغراض والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف المنصوص عليها بطريقة تحدد ما العمل الذي تعمل به أو التي ستعمل به، ونوع الشركة أو التي ستكون".

Different Definitions

The Art of War:

Especially the planning of movements of troops & ships etc., into favourable positions; plan of action or policy in business or politics etc.

Alfred Chandler Jr in 1962:

“The determination of the basic-long term goals & objectives of an enterprise, & the adoption of courses of action & the allocation of resources necessary for carrying out these goals”.

فن الحرب:

التخطيط لتحركات القوات والسفن وغيرها، إلى مواضع أفضل. خطة العمل أو السياسة في مجال الأعمال أو السياسة إلخ.

ألفريد تشاندلر جونيور عام 1962:

- "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".

Strategic Management vs. Strategic Planning

- Both are used synonymously; the latter is more often used in the business world, whereas the former is often used in academia.
- Sometimes the term strategic management is used to refer to strategy formulation, implementation, & evaluation, with strategic planning referring only to strategy formulation.
- The purpose of strategic management is to exploit & create new & different opportunities for tomorrow; long-range planning.

- كلاهما يستخدمان بشكل مترادف ؛ غالبًا ما يستخدم هذا الأخير في عالم الأعمال، في حين أن الأول يستخدم في كثير من الأحيان في الأوساط الأكاديمية.
- في بعض الأحيان يتم استخدام مصطلح الإدارة الاستراتيجية للإشارة إلى صياغة الاستراتيجيات، والتنفيذ، والتقييم. أما التخطيط الاستراتيجي يشير فقط إلى صياغة الإستراتيجية.
- الغرض من الإدارة الاستراتيجية هو استغلال وإيجاد فرص جديدة ومختلفة للغد. التخطيط على المدى الطويل.

Strategic Management Movements

- The term strategic planning originated in the 1950s & was popular in the 1960s & 1970s.
 - During these years, strategic planning was widely believed to be the answer for all problems. At the time, much of corporate America was “obsessed” with strategic planning.
 - Following that boom, strategic planning was cast aside during the 1980s as various planning models did not yield higher returns.
 - The 1990s, revived the strategic planning till today.
 - Many companies today have a chief strategy officer (CSO).
- نشأ مصطلح التخطيط الاستراتيجي في 1950، وأصبح شائعًا في 1960 : 1970.
 - خلال هذه السنوات، كان يعتقد على نطاق واسع أن التخطيط الاستراتيجي هو الحل لجميع المشاكل. في ذلك الوقت، وكانت الكثير من الشركات الأمريكية "مهموسة" بالتخطيط الاستراتيجي.
 - بعد هذه الطفرة، تم التخلي عن التخطيط الاستراتيجي جانبًا خلال 1980 حيث لم تحقق نماذج التخطيط المختلفة عوائد أعلى.
 - في 1990، أعيد إحياء التخطيط الاستراتيجي حتى اليوم.
 - حاليًا لدى العديد من الشركات مسؤول إستراتيجي رئيسي.



Strategic Management

- A strategic plan is a company's game plan. Just as a football team needs a good game plan.
- Profit margins among firms in most industries are so slim that there is little room for error in the overall strategic plan.
- A strategic plan results from tough managerial choices among numerous good alternatives.

• الخطة الاستراتيجية هي خطة لعب الشركة. مثلما يحتاج فريق كرة القدم إلى خطة لعب جيدة.

• تعتبر هوامش الربح بين الشركات في معظم الصناعات ضعيفة للغاية بحيث لا يوجد مجال كبير للخطأ في الخطة الاستراتيجية الشاملة.

• تنبثق الخطة الاستراتيجية من الخيارات الإدارية الصعبة من بين العديد من البدائل الجيدة.

Dale McConkey said, "Plans are less important than planning".

Business vs. War Strategies

- A fundamental difference between military and business strategy is that business strategy is formulated, implemented, and evaluated with an assumption of competition, whereas military strategy is based on an assumption of conflict.

- يتمثل الاختلاف الأساسي بين الاستراتيجية العسكرية والتجارية في أن الاستراتيجية التجارية يتم وضعها وتنفيذها وتقييمها بافتراض المنافسة، في حين أن الاستراتيجية العسكرية تقوم على افتراض حدوث صراع.



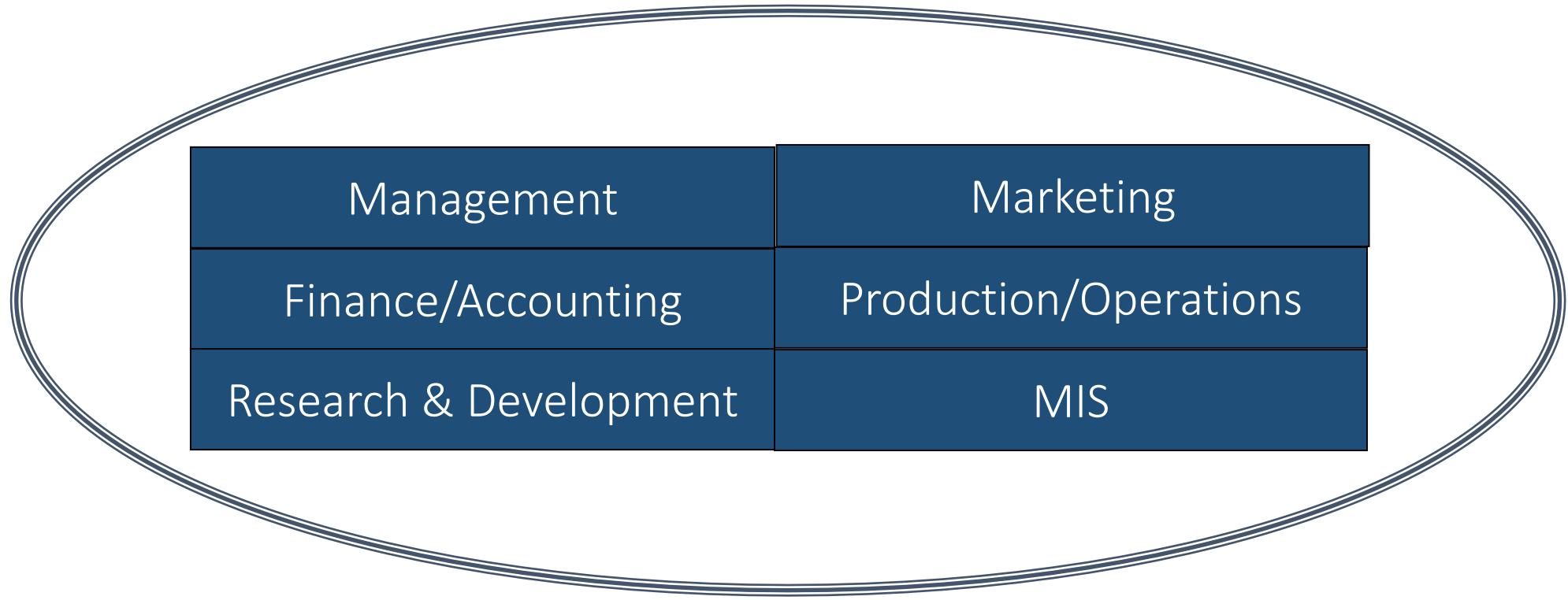
Business vs. War Strategies

- When Napoleon won, it was because his opponents were committed to the strategy, tactics, and organization of earlier wars. When he lost—against Wellington, the Russians, and the Spaniards—it was because he, in turn, used tried-and-true strategies against enemies who thought afresh, who were developing the strategies not of the last war but of the next.

- عندما فاز نابليون، كان ذلك بسبب أن خصومه كانوا ملتزمون باستراتيجية وتكتيكات وتنظيم الحروب السابقة. أما عندما خسر نابليون - ضد ويلنجتون والروس والأسبان - كان ذلك لأنه، بدوره، استخدم استراتيجيات مجربة من قبل ضد الأعداء الذين فكروا من جديد، وكانوا يطورون استراتيجيات ليست للحرب الأخيرة ولكن للحرب التالية.

Strategic Management

Strategic Management Achieves a Firm's Success through Integration:
الإدارة الاستراتيجية تحقق نجاح الشركة من خلال التكامل:



Strategic Management

Strategy Formulation

Vision & Mission

الرؤية والرسالة

External Opportunities & Threats

الفرص والتهديدات الخارجية

Internal Strengths & Weaknesses

نقاط القوة والضعف الداخلية

Long-Term Objectives

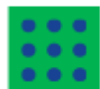
الأهداف طويلة الأجل

Alternative Strategies

استراتيجيات بديلة

Strategy Selection

اختيار الاستراتيجية



Key Terms Opportunities & Threats

The Basic Tenet of Strategic Management:
العقيدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية:



Take Advantage of External Opportunities

استفد من الفرص الخارجية

Avoid/Minimize Impact of External Threats

تجنب / تقليل تأثير التهديدات الخارجية

موضوعات في تكوين الاستراتيجية

Issues in Strategy Formulation

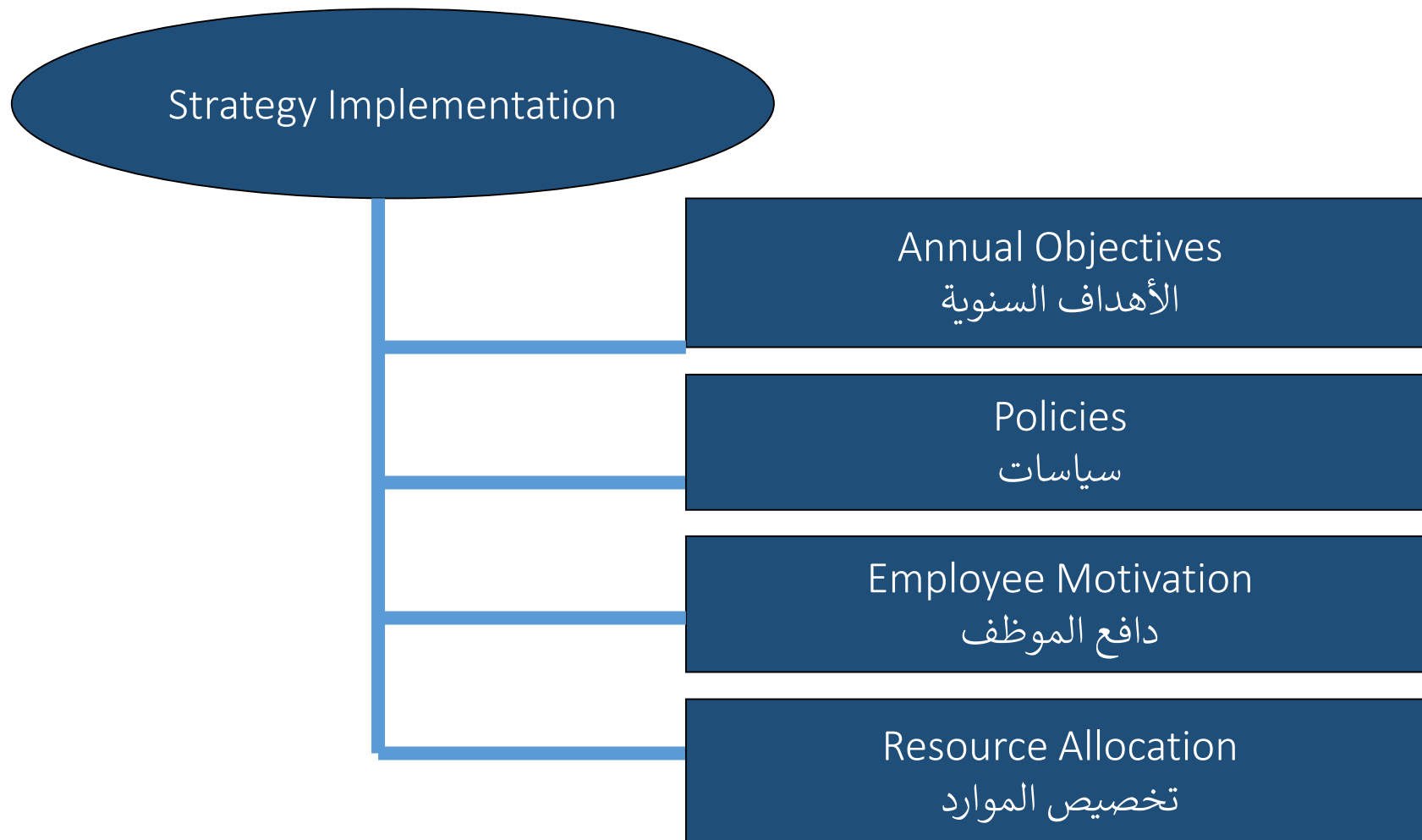
- New Business Opportunities
- Businesses to Abandon
- Allocation of Resources
- Expansion or Diversification
- International Markets
- Mergers or Joint Ventures
- Avoidance of Hostile Takeover

- فرص بيزنس جديدة
- التخلي عن بعض البيزنس
- تخصيص الموارد
- التوسع أو التنويع
- الأسواق الدولية
- عمليات الاندماج أو المشاريع المشتركة
- تجنب الاستيلاء العدائي



تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation



تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation

The Action Stage of Strategic Management

Every division and department must decide on answers to questions such as

- What must we do to implement our part of the organization's strategy?
- How best can we get the job done?
- Is the Most Difficult Stage
- Involves Mobilization of Employees & Managers
- Interpersonal Skills are Critical
- There must be Consensus on Goal Pursuits

- هي أكثر مرحلة صعبة
- ينطوي على تعبئة الموظفين والمديرين
- المهارات الشخصية هامة
- يجب أن يكون هناك إجماع على الهدف



الأهداف السنوية Annual Objectives

- Short-term Milestones
 - Must achieve to reach long term objectives.
- Measurable, Quantitative, Challenging, Realistic, Consistent, & Prioritized.
 - They must also be established at the corporate, divisional, and functional levels in a large organization.
 - Should be stated in terms of management, marketing, finance/accounting, production/operations, R&D, and MIS accomplishments.
 - These objectives are in strategy implementation, whereas long-term objectives are in strategy formulation

- للمدى القصير
- قابلة للقياس، والكم،
والتحدي، واقعية،
متسقة، وذات أولوية



السياسات Policies

- Policies are the Means by which Annual Objectives will be Achieved
- Policies Include Guidelines, Rules, & Procedures
- Usually, Policies are Stated in Marketing, Finance/Accounting, Production/Operations, R&D,MIS
- They may be established at the corporate level and apply to an entire organization.

- السياسات هي الوسائل التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف السنوية
- تشمل السياسات الإرشادات والقواعد والإجراءات
- عادة ، يتم ذكر السياسات في التسويق ، المالية / المحاسبة ، الإنتاج / العمليات ، البحث والتطوير ، ونظم المعلومات الإدارية

السياسات Policies

- For example, years ago, it was accepted that people could smoke in their offices, in restaurants, in hotels, and on airplanes. But as people and companies became educated about the harms of smoking -not only to smokers but also to non smokers.
- Starbucks USA has banned smoking within 25 feet of its 7,000 stores not located inside another retail establishment.

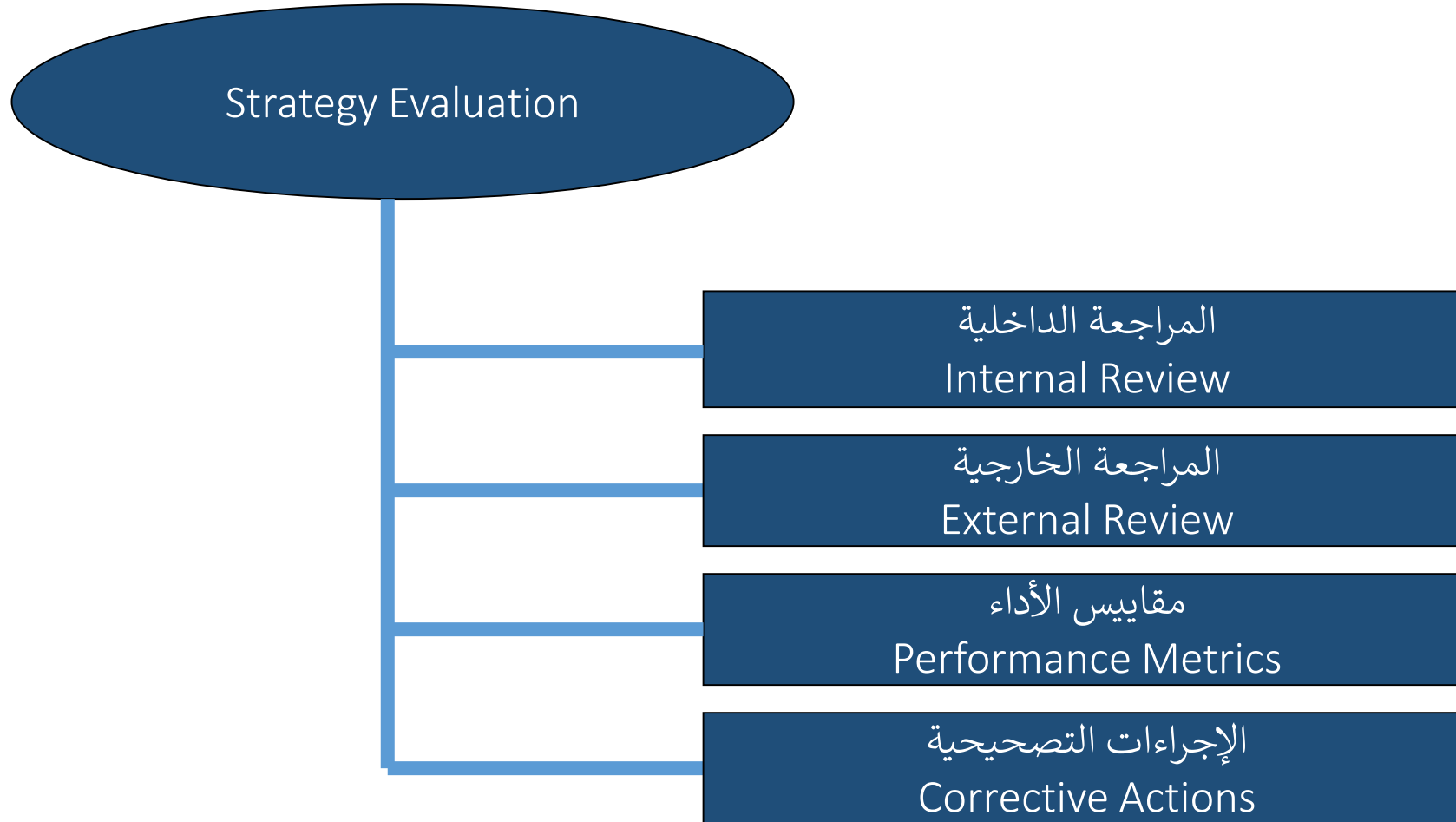
Example Strategies in Action

General Electric Company (GE)

- General Electric Company sold its appliance business to Sweden-based Electrolux AB for \$3.3 billion, leaving GE focused almost entirely on finance and big-ticket industrial equipment, such as power turbines, locomotives, and aircraft engines. GE's CEO Jeff Immelt, when asked "What is GE?"
- Responded with the word energy, rather than insurance, plastics, media, consumer finance, or appliances. Founded by Thomas Edison in 1889 and originally named Edison General Electric Company, GE is returning to its roots as an energy company. The company has spent about \$14 billion buying oil-and-gas service companies, while divesting dishwashers, radios, stoves, microwaves, and toasters.
- Edison vs. Whitley Hollywood
- GE vs. Ericsson



تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation



تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation

Three Fundamental Strategy-Evaluation Activities Are

- مراجعة العوامل الخارجية والداخلية التي هي أساس الاستراتيجيات الحالية
- Measuring Performance
- قياس الأداء
- Taking Corrective Actions
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية



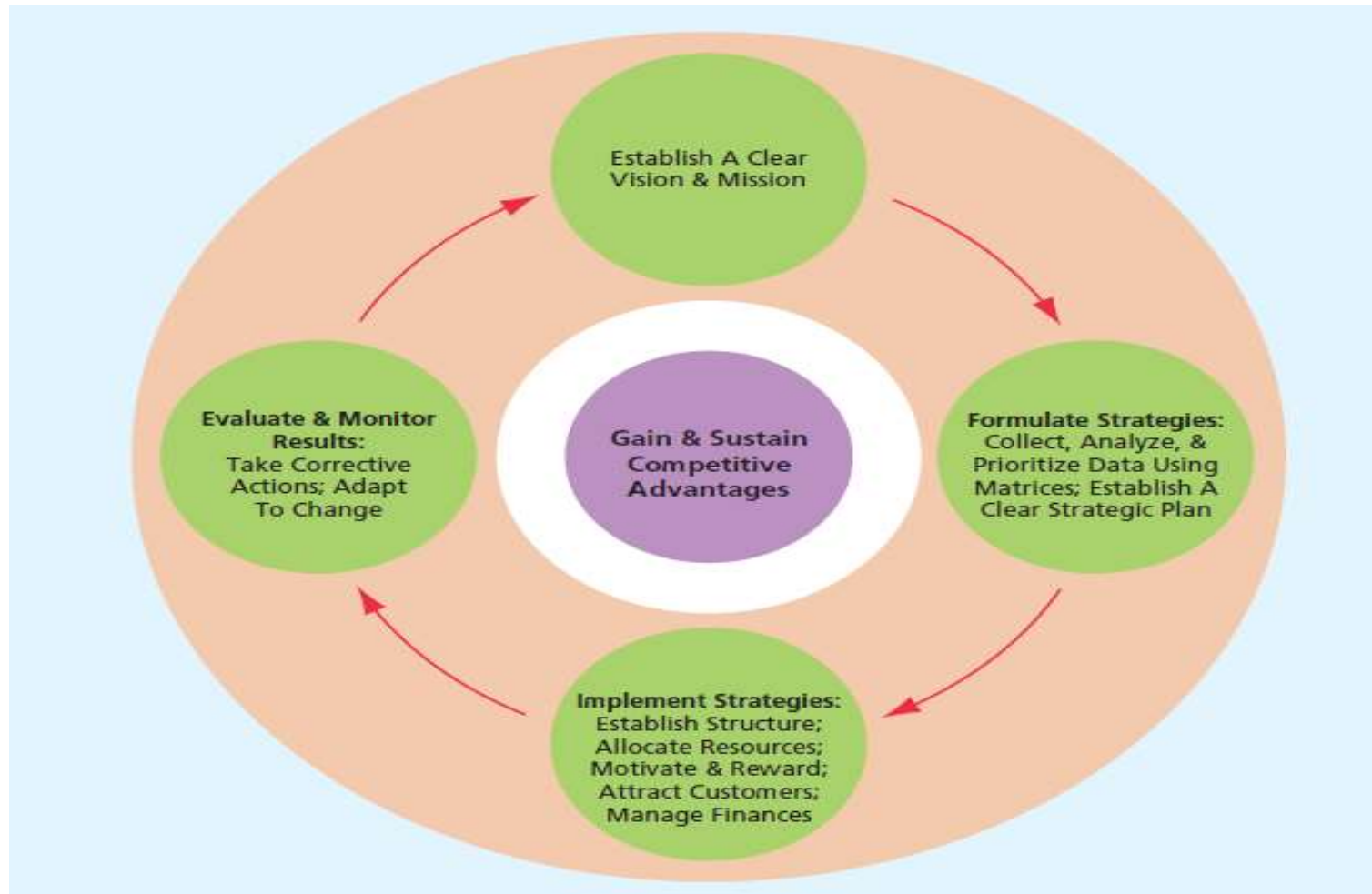
تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation

Final Stage of Strategic Management

- Anything Subject to Future Modification
 - Today's Success is no Guarantee of Future Success
 - New & Different Problems
 - Complacency Leads to Demise
- أي شئ يخضع للتعديل في المستقبل
 - نجاح اليوم لا يضمن النجاح في المستقبل
 - مشاكل جديدة ومختلفة
 - الرضا عن الأداء يؤدي إلى الزوال



How to Gain & Sustain Competitive Advantages



How to Gain & Sustain Competitive Advantages

- Consistent business success rarely happens by chance.
- It most often results from careful planning followed by diligent, intelligent, hard work.
- If the process were easy, every business would be successful.

- نادرًا ما يحدث النجاح التجاري عن طريق الصدفة.
- ينتج عن التخطيط الدقيق يليه العمل الدؤوب والذكاء والبصيرة.
- إذا كانت العملية سهلة، فستكون كل الأعمال ناجحة.



How to Gain & Sustain Competitive Advantages

- Consistent success requires that strategists gather and assimilate relevant data, make tough trade-off decisions among various options that would benefit the firm, energize and reward employees, and continually adapt to change.
 - يتطلب النجاح المتسق: أن يجمع الخبراء الاستراتيجيون البيانات ذات الصلة، وأن يتخذوا قرارات صعبة بشأن المقايضة بين الخيارات المختلفة التي تعود بالفائدة على الشركة، وتنشيط الموظفين ومكافأتهم، ومواكبة التغيير باستمرار
- To survive and prosper, a business must gain and sustain at least several major competitive advantages over rival firms.
 - للبقاء على قيد الحياة والازدهار: يجب على الأعمال الإستدامة في العديد من المزايا التنافسية الكبرى على الشركات المنافسة.

Prime Task of Strategic Management

What is our Business?

- Formulation, implementation, and evaluation of strategy activities occur at three hierarchical levels in a large organization: (corporate, divisional or strategic business unit, and functional)
- By fostering communication and interaction among managers and employees across hierarchical levels, strategic management helps a firm function as a competitive team

- الأنشطة الاستراتيجية مقسمة على ثلاثة مستويات هرمية
- تعزيز التواصل والتفاعل بين المديرين والموظفين عبر المستويات الهرمية، تساعد الإدارة الاستراتيجية على القيام بوظيفة ثابتة كفريق تنافسي



Prime Task of Strategic Management

What is our Business?

- Most SME's and some large businesses do not have divisions or strategic business units; they have only the corporate and functional levels

- معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة
وبعض الشركات الكبيرة ليس لديها
أقسام أو وحدات أعمال استراتيجية

دمج الحدس والتحليل

Integrating Intuition & Analysis

- Strategic management is not a pure science, one-two-three approach
- It attempts to organize qualitative and quantitative information
- The physician is describing the medicine based on studying & experience, not everyone can be a doctor. The same thing is happening at the business

- الإدارة الاستراتيجية ليست علمًا خالصًا، أو منهجًا واحدًا
- أنها محاولة لتنظيم المعلومات النوعية والكمية
- يصف الطبيب الدواء بناءً على الدراسة والخبرة، ولا يمكن لأي شخص أن يكون طبيبًا. نفس الشيء يحدث في العمل

دمج الحدس والتحليل

Integrating Intuition & Analysis

- Imagination is more important than knowledge, knowledge is limited, imagination embraces the entire world
- Ford T Model vs. Faster Horses
- Facebook, Smart Phones,..etc

- الخيال أكثر أهمية من المعرفة، المعرفة محدودة، أما الخيال فيتسع للعالم بأسره
- نموذج فورد T مقابل خيول أسرع
- الشبكات الاجتماعية، التليفونات الحديثة

دمج الحدس والتحليل

Integrating Intuition & Analysis



دمج الحدس والتحليل

Integrating Intuition & Analysis

Intuition is Based on:

- Past Experiences
- Judgment
- Feelings

Intuition is Useful for Decision Making in:

- Conditions of Great Uncertainty
- Conditions with Little Precedent

الحدس يعتمد على:

- الخبرات الماضية
- حكم
- مشاعر

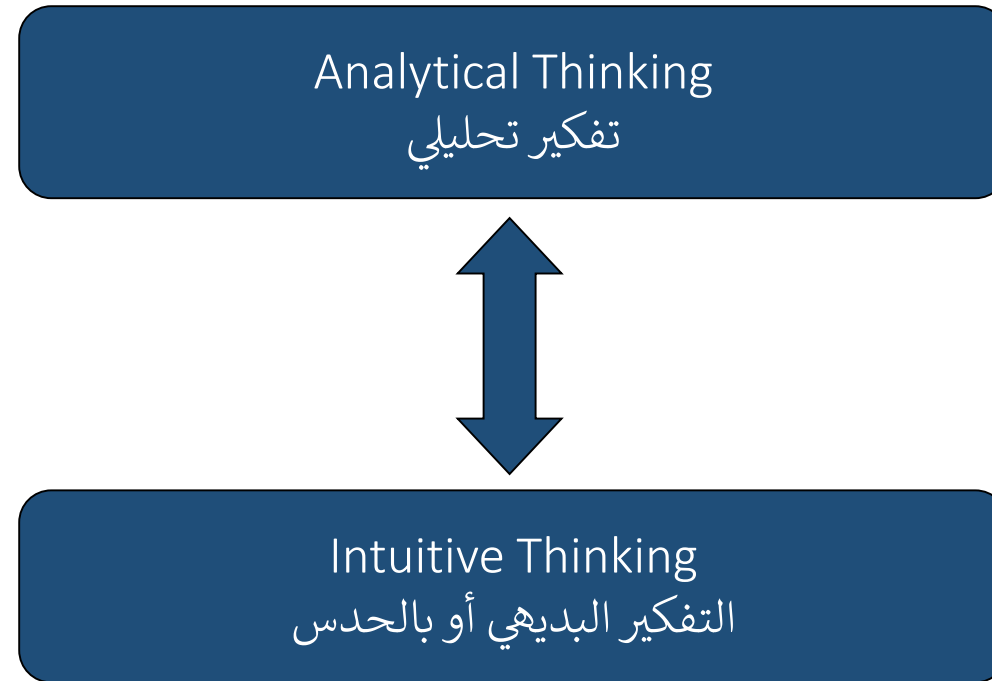
الحدس مفيد لصنع القرار في:

- عدم يقين كبير
- جارب سابقة



دمج الحدس والتحليل

Integrating Intuition & Analysis



التكيف مع التغيير

Adapting to Change

- Oil Prices & Alternatives, Political Changes, Technology, Robots, AI, Machine Learning
- We Have Become a Borderless World
 - With global citizens, global competitors, global customers, global suppliers, and global distributors! Many firms headquartered in the United States are challenged by outside-U.S. based companies in many industries. For example, Toyota, Honda, Yamaha, Suzuki, Volkswagen, Samsung, and Kia have huge market shares in the United States.

- أسعار وبدائل النفط، التغييرات السياسية، التكنولوجيا، الروبوتات، الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة
- لقد أصبحنا عالم بلا حدود



التكيف مع التغيير Adapting to Change

The Internet has Transferred Power from Businesses to Individuals

- Consumers are watching videos on YouTube, and reading on Facebook & LinkedIn, instead of watching television, or reading newspapers and magazines

- الإنترنت قد نقل السلطة من الشركات للأفراد

التكيف مع التغيير Adapting to Change

- Organizations Must Monitor Events
- Ongoing Process
- Internal & External Events
- Timely Changes

- يجب على المنظمات مراقبة الأحداث
- عملية مستمرة
- أحداث داخلية وخارجية
- التغييرات في الوقت المناسب

Strategic management allows an organization to be more proactive than reactive in shaping its own future; it allows an organization to initiate and influence (rather than just respond to) activities—and thus to exert control over its own destiny.





التكيف مع التغيير Adapting to Change

Leads Organizations to Key Strategic-Management Questions

- What kind of business should we become?
 - Are we in the right field(s)?
 - Should we reshape our business?
 - What new competitors are entering our industry?
 - What strategies should we pursue?
 - How are our customers changing?
 - Are new technologies being developed that could put us out of business? (Google Maps vs. Transportations Apps)
- أي نوع من الأعمال يجب أن نصبح؟
 - هل نحن في المجال (المجالات) الصحيحة؟
 - هل يجب علينا إعادة تشكيل أعمالنا؟
 - ما المنافسين الجدد الذين يدخلون صناعتنا؟
 - ما هي الاستراتيجيات التي ينبغي علينا اتباعها؟
 - كيف يتغير عملاؤنا؟
 - هل يتم تطوير تقنيات جديدة يمكن أن تخرجنا عن العمل؟
 - (خرائط Google في مقابل تطبيقات النقل)

Competitive Advantage

- Having Fewer Fixed Assets than Rival Firms can Provide Major Competitive Advantages.
 - Apple has no manufacturing facilities, and rival Sony has 57 electronics factories. Having fewer fixed assets has enabled Apple to remain financially lean.
- Firm Can Sustain a Competitive Advantage for a Certain Period, Because of Rivals Imitating & Undermining that Advantage.

- وجود أصول ثابتة أقل من الشركات المنافسة يمكن أن يوفر مزايا تنافسية كبرى.
- يمكن للشركة أن تحافظ على الميزة التنافسية لفترة معينة، لأن المنافسين يقلدون هذه الميزة وبالتالي يقوضون تفوق الشركة.



Competitive Advantage

- In mass retailing, big-box companies, such as Walmart, Best Buy, and Sears, are losing competitive advantage to smaller stores. As customers shift more to online purchases, less brick and mortar is definitely better for sustaining competitive advantage in retailing (Whole Foods by Amazon, Best Buy in Canada both giant and smaller ones). Walmart Express stores rather than supercentres.

Strategists

The Strategists – Those that Affect a Firm's Success or Failure:

- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Strategy Officer (CSO)
- President
- Owner
- Board Chair
- Executive Director

الاستراتيجيون - أولئك الذين يؤثرون على نجاح أو فشل الشركة:

- الرئيس التنفيذي
- رئيس الاستراتيجية
- رئيس
- المالك
- رئيس أو مدير
- المدير التنفيذي



Strategists

Google Eric Schmidt was the CEO while the founders Larry Page was focusing on investors relationships & Sergey Brin for the new products. Now with Alphabet Sergey is the president, while Larry is the CEO, and the Indian Sundar Pichai became the Google CEO. Microsoft also similar.

- Facebook Mark Zuckerberg is the founder & CEO. Jeff Bezos is the founder & CEO of Amazon.
- AOL merge with Time Warner to create the world's largest media within two years, boardroom disagreements drove out both of the CEOs who made the deal, and the company splitted once again.
- Kasper Rorsted, was the CEO of HP, then Henkel (Germany), and last to Adidas the German sportswear. (totally different industries)

Vision & Mission

Vision Statement:

What do we want to become?

Mission Statement:

What is our business?

الرؤية:

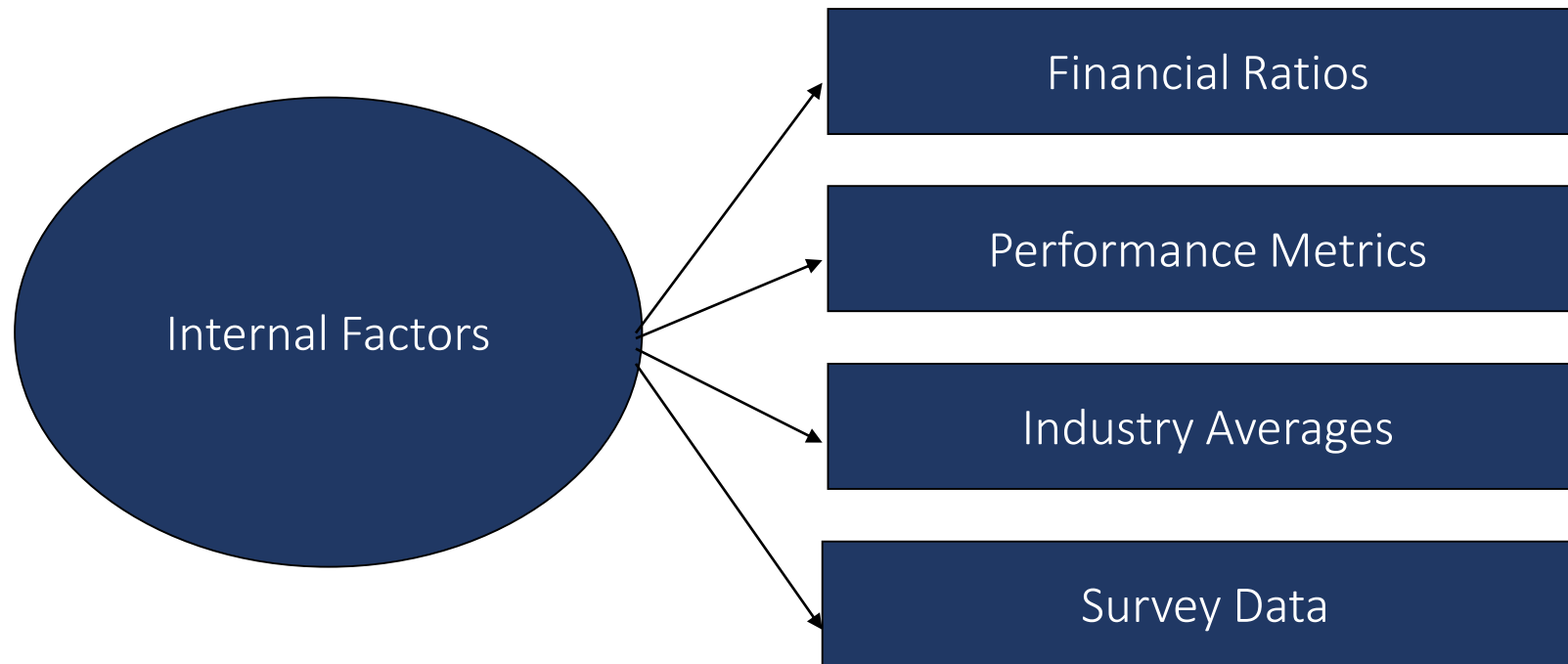
ماذا نريد أن نصبح في المستقبل؟

المهمة:

لماذا نحن متواجدون؟

Many organizations conduct formal meetings semi annually to discuss and update the firm's vision, mission, opportunities, threats, strengths, weaknesses, strategies, objectives, policies, and performance.

Assessing the Internal Environment



Strengths & Weaknesses (Internal)

Strengths & Weaknesses are Typically Located in the Functional Areas of the Firm, such as:

- Management
- Marketing
- Finance/Accounting
- Production/Operations
- Research & Development
- Computer Information Systems

توجد نقاط القوة والضعف عادة في الأقسام الوظيفية للشركة، مثل:

- إدارة
- تسويق
- استثمار/حسابات
- الإنتاج/التشغيل
- البحث والتطوير
- نظم المعلومات



Strengths & Weaknesses (Internal)

- It is Important to be Divisional
- In other words, for a company such as Walmart saying, Sam Club's revenues grew 11 percent in the recent quarter, is much better than Walmart couching all of its internal factors in terms of the firm as a whole.
- Being divisional, will Enable Strategies to be more Effectively Formulated
- - Because in strategic planning, firms must allocate resources among divisions (segments) of the firm (that is, by product, region, customer, etc
- - Walmart's Sam's Club versus Walmart's Supercenters, or Walmart's Mexico segment versus Walmart's Europe segment.

• من المهم أن تقسم

• التقسيم، سوف يمكنك من بناء

استراتيجيات أكثر فاعلية



Strengths & Weaknesses (Internal)

- Internal & External Factors should be Stated in Numbers
- Numbers as percentages, dollars, and ratios, comparisons over time to rival firms.
- The More Specific the More Effectively Strategies
- Determining the numbers takes more time, but survival of the firm often is at stake, so doing some research and incorporating numbers associated with key factors is essential.

- يجب ذكر العوامل الداخلية والخارجية بالأرقام
- الأكثر تحديدًا يؤدي إلى إستراتيجيات أكثر فعالية

Strengths & Weaknesses (Internal)

العوامل الداخلية يمكن تحديدها من خلال عدة طرق
Internal Factors Can be Determined in a Number of Ways

- Including computing ratios, measuring performance, and comparing to past periods and industry averages.
- Examine employee morale, production efficiency, advertising effectiveness, and customer loyalty.

Strategies

Some Examples of Different Strategies are:

- Geographic Expansion
- Diversification
- Acquisition
- Market Penetration
- Retrenchment
- Liquidation
- Joint Venture

بعض الأمثلة على الاستراتيجيات المختلفة هي:

- التوسع الجغرافي
- تنويع
- استحواذ
- اختراق السوق
- تخفيض النفقات/الموظفين
- تصفية
- مشروع مشترك

In strategies the most important “activity” is the feedback loop, because strategy must be thought of as a verb rather than a noun.



Example Strategies in Action

Mohammed Abdulmohsin Al-Kharafi & Sons Company (MAK Group)

The MAK Group is one of the largest family-owned organizations in the Arab world. It was listed among the top 100 companies in the Muslim world by Dinar Standard. In 2015 its annual turnover was over US\$7 billion; it operates in more than 25 countries around the world & has more than 120,000 employees. The company was established as a trading company more than 100 years ago & it has since developed into a large multi-national corporation.

Faced with limited local market & enriched with a large amount of cash, the company has embarked on an ambitious diversification strategy. Since 1956 the company has participated in a number of important projects in Kuwait, the Gulf States, Africa, the Caribbean, Asia, & Eastern Europe. It has various branches & subsidiaries in area related construction, trade, & manufacturing in various parts of the world.



Example Strategies in Action (Cont'd)

SKAB Group

The SKAB Group is one of the largest private-sector business groups in Saudi Arabia with a variety of diversified but interconnected business enterprises, spanning such disciplines as environment protection & recycling, mineral-water bottling, contracting, the hospitality industry, real estate, shopping malls, travel & tourism, food products, & construction & maintenance. SKAB embarks on three major strategies to realize growth & market vitality: market expansion at home & abroad, partnership, & acquisition. Although the group is family-owned, it is managed by a professional management team.

تعد مجموعة SKAB واحدة من أكبر مجموعات الأعمال بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، تعمل بمجموعة متنوعة من الأعمال ولكن أعمالها مترابطة. تمتد هذه التخصصات إلى حماية البيئة وإعادة التدوير، تعبئة المياه المعدنية، التعاقدات، الضيافة، العقارات، ومراكز التسوق، والسفر والسياحة والمنتجات الغذائية، والبناء والصيانة.

تعمل SKAB على ثلاث استراتيجيات رئيسية لتحقيق النمو: التوسع في الداخل والخارج، والشراكة، والاستحواذ. على الرغم من أن المجموعة مملوكة لعائلة، إلا أنها تدار بفريق مهني.

Strategic Management Model (Cont'd)

Identify Existing:

- Vision
- Mission
- Objectives
- Strategies
- Audit external environment
- Audit internal environment
- Competing in the global market-place

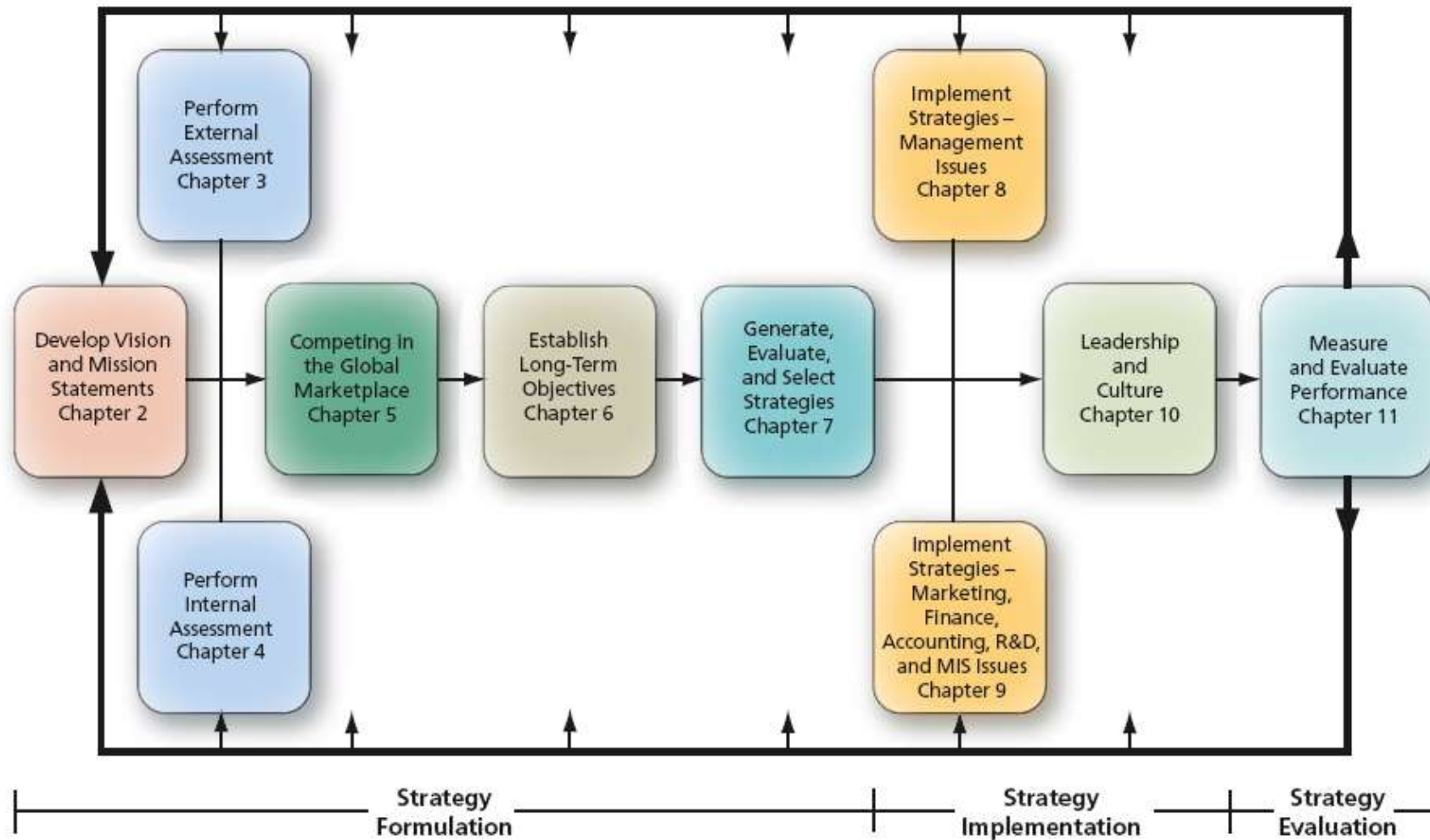
تحديد الوجود:

- الرؤية
- المهمة
- الأهداف
- الاستراتيجيات
- تدقيق البيئة الخارجية
- تدقيق البيئة الداخلية
- التنافس في السوق العالمية



FIGURE 1-1

A Comprehensive Strategic-Management Model



Source: Adapted from Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," Long Range Planning 22, no 3 (June 1988):40

Benefits of Strategic Management

Financial Benefits

- Improvement in sales
- Improvement in profitability
- Productivity improvement

فوائد مالية

- تحسن في المبيعات
- تحسن في الربحية
- تحسين الإنتاجية

Nonfinancial Benefits

Improved understanding of competitors' strategies

- Enhanced awareness of threats
- Increased employee productivity
- Reduced resistance to change
- Enhanced problem-prevention capabilities

الفوائد غير المالية

- تحسين فهم استراتيجيات المنافسين
- تعزيز الوعي من التهديدات
- زيادة إنتاجية الموظفين
- انخفاض المقاومة للتغيير
- تعزيز قدرات منع المشاكل



لماذا لا تقوم بعض الشركات بالتخطيط الاستراتيجي؟

Why Some Firms Do No Strategic Planning?

- Poor Reward Structures
- Fire-Fighting (resolving internal crises)
- Chief Executives' Orientation
- Lack of Access to Needed Resources
- Waste of Time
- Too Expensive
- Laziness

- هياكل المكافآت ضعيفة
- إطفاء الحرائق
- توجيه الرؤساء التنفيذيين
- عدم الوصول إلى الموارد اللازمة
- مضيعة للوقت
- غالي جدًا
- الكسل



لماذا لا تقوم بعض الشركات بالتخطيط الاستراتيجي؟

Why Some Firms Do No Strategic Planning?

- Content with Success
- Fear of Failure
- Overconfidence
- Prior Bad Experience
- Self-Interest
- Fear of the Unknown
- Honest Difference of Opinion
- Suspicion

- الرضا بالنجاح
- الخوف من الفشل
- ثقة عمياء
- تجربة سيئة سابقة
- مصالحهم الذاتية
- الخوف من المجهول
- اختلاف صريح في الرأي
- اشتباه

مطبات في التخطيط الاستراتيجي

Pitfalls in Strategic Planning

- Using it to Gain Control over Decisions & Resources
 - Doing it only to Satisfy Accreditation & Regulatory Requirements
 - Too Hastily Moving from Mission Development to Strategy Formulation
 - Failing to Communicate the Plan to Employees
 - Top Managers Making many Intuitive Decisions that Conflict with the Formal Plan
- استخدامه لتحقيق السيطرة على القرارات والموارد
 - القيام بذلك فقط لتلبية متطلبات الاعتماد والتنظيم
 - التحرك بسرعة شديدة من تطوير المهمة إلى صياغة الاستراتيجية
 - الفشل في توصيل الخطة إلى الموظفين
 - اتخاذ العديد من كبار المدراء لقرارات بناء على الحدس والتي تتعارض مع الخطة الرسمية

مطبات في التخطيط الاستراتيجي

Pitfalls in Strategic Planning

- Top Managers not Actively Supporting the Strategic Planning Process
- Failing to Use Plans as a Standard for Measuring Performance
- Delegating Planning to a 'Planner' rather than Involving all Managers
- Failing to Involve Key Employees in all Phases of Planning

- كبار المدراء لا يدعمون عملية التخطيط الاستراتيجي بنشاط
- عدم استخدام الخطط كمعيار لقياس الأداء
- تفويض التخطيط إلى "مخطط" بدلاً من إشراك جميع المديرين
- عدم إشراك الموظفين الرئيسيين في جميع مراحل التخطيط



مطبات في التخطيط الاستراتيجي

Pitfalls in Strategic Planning

- Failing to Create a Collaborative Climate Supportive of Change
- Viewing Planning as Unnecessary or Unimportant
- Becoming so Engrossed in Current Problems that Insufficient or no Planning is Done
- Being so Formal in Planning that Flexibility & Creativity are Stifled

- الفشل في خلق مناخ تعاوني داعم للتغيير
- رؤية التخطيط على أنه غير ضروري أو غير مهم
- الانغماس في المشاكل الحالية وترك التخطيط
- الالتزام كثيرًا بالرسمية في التخطيط، وخنق المرونة والإبداع



مزايا العمليات الدولية

Advantages of International Operations

- Absorb Excess Capacity/Reduce Unit Costs
- Extend the Product Life Cycle
- Low-cost Production Facilities
- Less Intense Competition
- Spread Risk over Wider Markets
- استيعاب سعة الزيادة/تخفيض تكاليف الوحدة
- تمديد دورة حياة المنتج
- مرافق الإنتاج منخفضة التكلفة
- تنافس أقل حدة
- توزيع المخاطر على أسواق أوسع



مزايا العمليات الدولية

Advantages of International Operations

- Potential Lower Taxes
- Joint Ventures to Build Networks & Knowledge
- Foreign Government Incentives
- Uber in Netherland
- Economies of Scale

- انخفاض الضرائب المحتملة
- مشاريع مشتركة تبني من خلالها الشبكات والمعرفة
- حوافز الحكومة الأجنبية
- توفير متناسب في التكاليف المكتسبة من خلال زيادة مستوى الإنتاج.

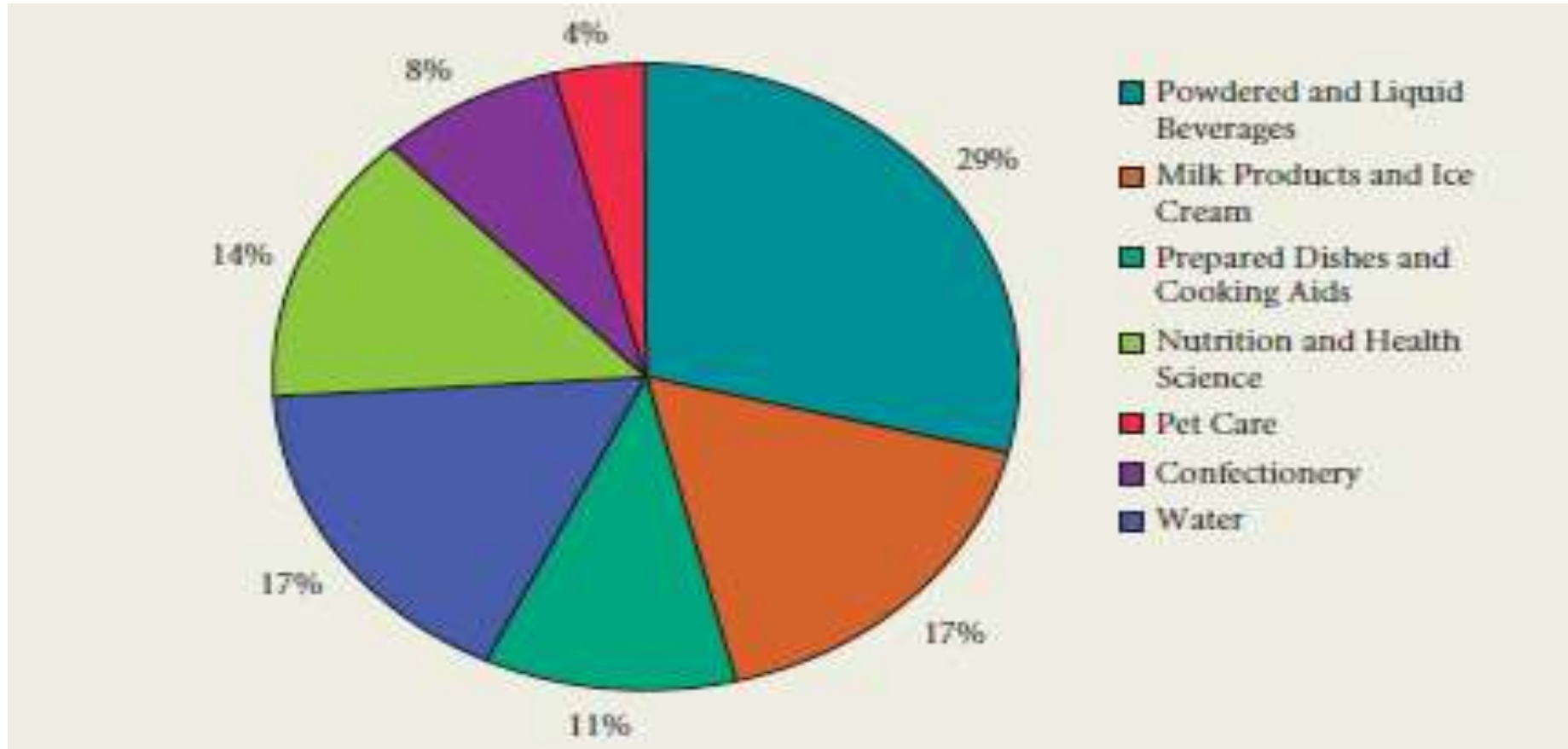


مساوى العمليات الدولية

Disadvantages of International Operations

- Difficult Communications
 - Underestimate Foreign Competition
 - Cultural Barriers
 - Contract in Japan
 - Regional Trade Organizations
 - Currency Differences & Transfers
 - Exchange rates, banks sufficiency, different working hours & days
 - ACH, Wire,
 - Availability of Market Information
 - Developed countries not accurate 100%, in developing countries barely you get them.
- صعوبة الاتصالات والتواصل
 - التقليل من شأن المنافسة الأجنبية
 - الحواجز الثقافية
 - تطلب فهم المنظمات التجارية الإقليمية
 - مشاكل اختلاف العملات والتحويلات
 - توافر معلومات السوق

Nestlé (Cohesion Case)



Nestlé Water profits only comprise 4 percent of the company total. Nevertheless, Nestlé's sales and profits are quite diversified, with no one product category generating more than 30 percent of total operating profits.

Nestlé

- Nestlé's diversified portfolio includes product categories like baby foods, pet foods, dairy products, coffee, frozen goods, bottled water, skin health and weight management products.
- The top Nestlé brands include Häagen-Dazs, Coffee Mate, Nescafe, Nesquik, Butterfinger, and Baby Ruth.
- Nestlé also has many brands under a specific product category. For example, it has over 70 bottled water brands in its portfolio as Nestle, Baraka, Al Manhal for Saudi Arabian, Qatari, and Bahraini markets, and over 100 chocolate & confectionary brands.
- The group's sales approximately \$92.8 billion USD.
- In 2015, Nestlé inaugurated its third Nespresso plant, at Romont Switzerland. This move is a strategic, long-term plan for Nestlé with a focus on producing its new large-cup Vertuo Line, a coffee machine that will compete with Keurig Green Mountain's K-cup.
- The coffee capsule market in the US is worth \$5 billion & thus, is a key growth market for Nespresso—flourishing in Europe, but nascent in the United States.
- Acquired Egyptian Instant Coffee Company “Caravan” in Jan 2017, the owner of the Bonjorno brand.



Nestlé

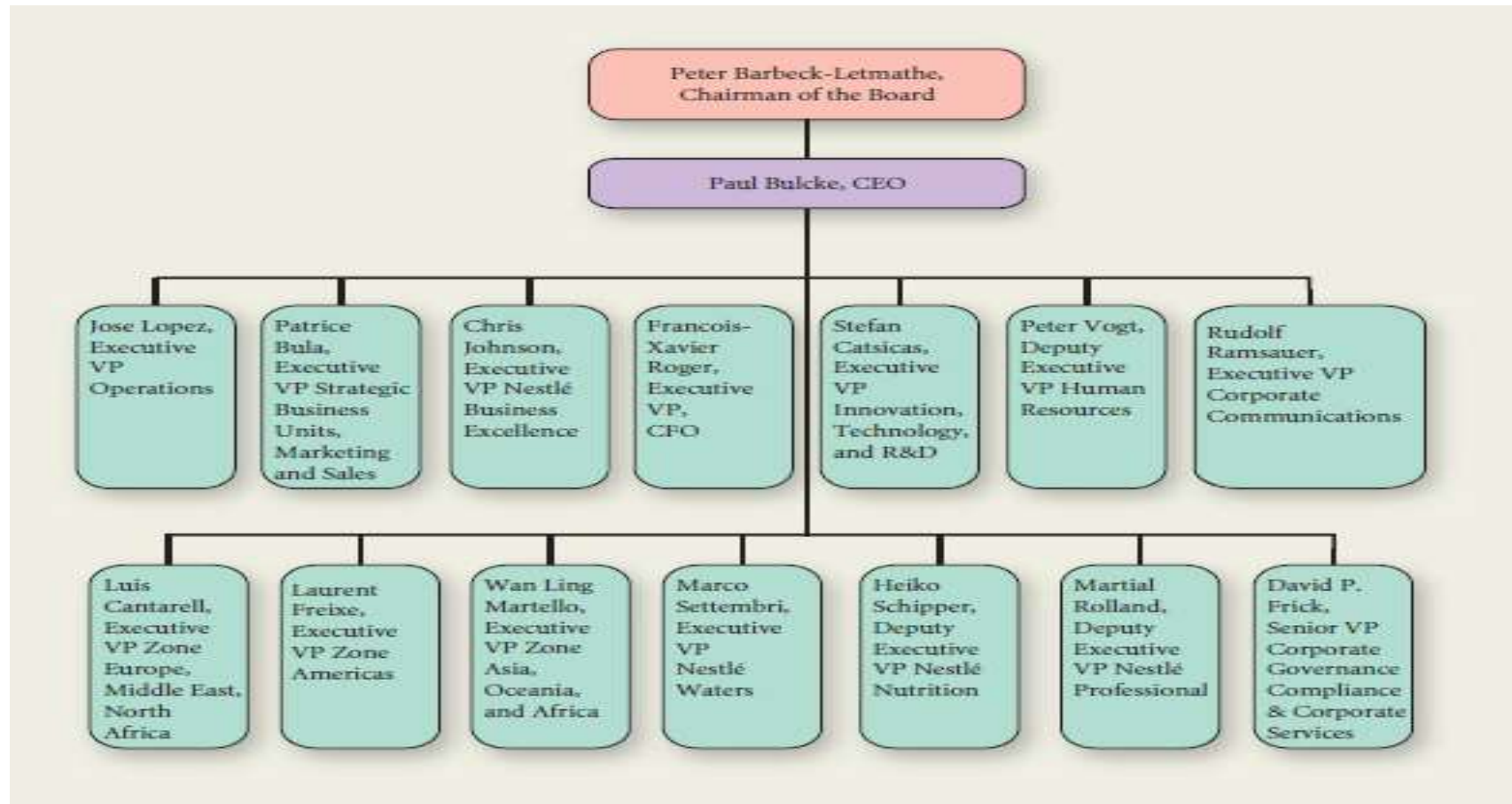
- Nestlé's roots can be traced back to 1866 when the Anglo-Swiss Condensed Milk Company (US Ambassador) first opened a milk factory in Cham, Switzerland. Nestlé was actually founded one year later in 1867 when a German pharmacist, Henri Nestlé, saved a neighbour's child in Vevey, Switzerland, from starvation with a mixture comprising cow's milk, wheat flour, and sugar.
- Nestlé's logo was that of a mother bird feeding her new hatchlings.
- Nestlé benefitted from World War I, which had created a shortage of food and governments were seeking contracts to help feed its militaries.
- Notable product launches after World War I included Nescafe in 1938 and Nestea a few years later.



Nestlé

- Nestlé diversified into the pet food business in 2001 with the acquisition of Ralston Purina. Nestlé went on to purchase the American baby food giant Gerber in 2007 and Wyeth Nutrition from Pfizer Nutrition a few years later, strengthening its baby nutrition business.
- In 2014, Nestlé expanded its Nestlé Skin Health S.A. business to capitalize on the growing trends of global skin care.
- Part of Nestlé's motivation for these acquisitions was to shift their business more towards nutrition and health from simply candy, food, canned goods, and other less nutritious products.

Nestlé's Top Executive Team



Nestlé Vision & Mission

Nestle doesn't have formal vision & mission, but the firm clearly states that it is "committed to enhancing people's lives by offering tastier and healthier food and beverage choices at all stages of life and at all times of the day." Nestlé prides itself on being ethical and non-negotiable on quality and safety.

لا تمتلك نستله رؤية ورسالة رسمية، لكن الشركة تنص بوضوح على أنها "ملتزمة بتحسين حياة الناس من خلال تقديم خيارات الطعام والمشروبات الأكثر طعمًا وصحة في جميع مراحل الحياة وفي جميع أوقات اليوم". تفخر نستله على كونها أخلاقية وغير قابلة للتفاوض على الجودة والسلامة.



Nestlé L'Oréal

- At the conclusion of World War II, Nestlé saw rapid growth, adding many new product lines and even diversifying by purchasing a stake in Paris based cosmetics maker L'Oréal.
- Eugène Schueller (1881-1957) was a French pharmacist and entrepreneur who was the founder of L'Oréal, the world's leading company in cosmetics and beauty.
- Liliane Bettencourt was a French heiress, socialite and businesswoman. At the time of her death, she was the richest woman in the world (and the 14th richest person).
- The principal terms are that the parties cannot increase their stake in L'Oréal during the lifetime of Mrs. Liliane Bettencourt.



Nestlé L'Oréal

- In 2014 Nestlé's ownership in L'Oréal has decreased from 29.4% to 23.29%. The Bettencourt family ownership has increased from 30.6% to 33.31%. The number of Nestlé representatives on the Board of Directors of L'Oréal has been adjusted from 3 to 2.
- Nestlé divest to invest in other profitable areas including nutrition, health & skin improvements.

Nestlé Retraction

- During the first half of 2015, Nestlé faced a food contamination scare in India and was forced to recall its range of instant noodles Maggi, from the shelves in the Indian market. Nestlé also had to pay a \$100 million USD fine.
- The slump, especially in the United States of America, was due to a shift in consumer perception toward food products that they feel are fresh or natural. Even though frozen vegetables and freshly farmed products are often as wholesome as each other, people still view frozen meals and snacks as having more preservatives, sugar, and sodium.

Nestlé Strategies, Objectives & Policies

- Nestlé's strategy has always displayed a competitive focus. Their corporate roadmap is threefold.
- Nestlé has certain operational pillars that include innovation, consumer engagement, and operational efficiency.
- Nestlé also has certain growth drivers. One such growth driver for the group is in its image transformation from a packaged food company to one that focuses on nutrition, health, and wellness.
- While it has no plans to stop selling chocolate, coffee, ice cream, and other food products that it is world famous for, Nestlé is actively engaged in offering healthier food options to its customers.



Nestlé Strategies, Objectives & Policies

- The firm has the largest research and development budget of any food company and it aims use this to produce healthier and tastier food options, from infant formula to products designed for senior citizens.
- Nestlé has recently reduced the amount of salt, sugar, and saturated fats in many of its products.
- Nestlé plans to open R&D centres in the United States for frozen foods, and in Shanghai for skin care products focused on an aging population.
- Nestlé is focusing on improving in its Policy on Marketing Communication to Children. The company will be looking at phasing out their marketing communication in schools and increasing their focus on health and wellness education through various mediums including the television. Nestlé currently has a series running in both Mexico and the Philippines to better target children

Nestlé Competitors

- Nestlé competes primarily in the food and beverage business with 70 percent of operating profits derived from these products and the remaining profits derived relatively evenly between skin care and pet food products.
- Within the food and beverage business, Nestlé finds itself competing with global chocolate giants, Hershey, Mars and others, along with firms such as French-based Danone, European focused Nomad Foods, U.S.-based Kraft, and many more.
- In the skin care business, Nestlé competes with a slew of consumer products firms such as giant Unilever.
- On pet foods, Nestlé competes with familiar competitors such as the world leader in pet food, which may be surprising to some, Mars. Del Monte, along with Procter & Gamble (P&G).

Nestlé Competitors

- Headquartered in Hershey, Pennsylvania, The Hershey Company is the largest chocolate producer in North America and a confectionary leader worldwide, with over 80 brands, annual revenues of over \$7 billion, with about 20,000 employees, and operations in about 80 countries.
- Mars is the second largest candy manufacturer in the United States and the third largest privately-held company in the United States according to Forbes.

Nestlé

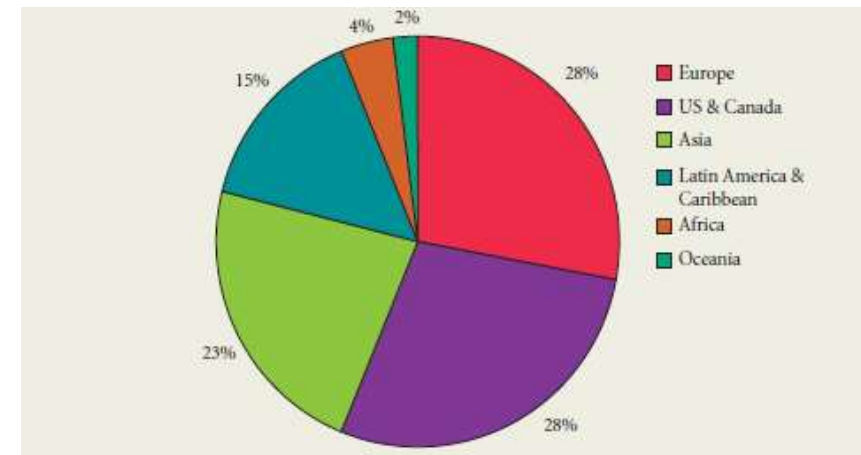
- Galaxy is a brand of milk chocolate, made and marketed by Mars, and first manufactured in the United Kingdom in 1960, and then Mars bought it.
- Kit Kat created by Rowntree's UK, and is now produced globally by Nestlé, which acquired Rowntree in 1988, with the exception of the US where it is made under license by H.B. Reese Candy Company, a division of The Hershey Company.

- Top global pet food leaders

- Mars Petcare

1. Nestlé

2. P&G Pet Care





المحاضرة الثانية



الرؤية والرسالة Vision & Mission

Importance of Vision & Mission Statements

- Profit alone is not enough to motivate people.
- Managers & employees have in their hearts & minds their own futures.
- Vision & mission statements are in the annual reports.
- Displayed throughout a firm's premises.
- Part of internal reports, such as loan requests, supplier agreements, labor relations contracts, business plans & CS agreements.

- الربح وحده لا يكفي لتحفيز الناس.
- المديرين والموظفين لديهم نظرتهم لمستقبلهم في قلوبهم وعقولهم.
- الرؤية والرسالة يظهران في التقارير السنوية.
- يتم عرضها وتعليقها في مباني الشركة.
- جزء من التقارير الداخلية ، مثل طلبات القروض ، واتفاقيات الموردين ، وعقود علاقات العمل ، وخطط الأعمال ، واتفاقيات خدمة العملاء.



Vision & Mission Statements

- Many corporations in the United States & globally have not yet developed a formal vision or mission statement.
 - Rush quickly to establish objectives & implement strategies often overlook the development of a vision & mission statement.
- العديد من الشركات في الولايات المتحدة والعالم لم يضعو بعد الرؤية الرسمية للشركة أو الرسالة.
 - الاندفاع بسرعة لوضع الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات غالبًا ما يتجاهل تطوير الرؤية والرسالة.



Disagreement over Vision & Mission Cause Trouble

- Unresolved disagreement over the business mission was one of the reasons for W. T. Grant's bankruptcy & eventual liquidation.
- Top executives of the firm, including Ed Staley & Lou Lustenberger, were firmly entrenched in opposing positions that W. T. Grant should be like Kmart or JC Penney, respectively. W. T. Grant decided to become a bit like both Kmart & JC Penney; this compromise was a huge strategic mistake. In other words, top executives of W. T. Grant never resolved their vision/mission issue, which ultimately led to the firm's disappearance.

- يمكن أن يتسبب الخلاف الكبير بين الاستراتيجيين في المنظمة حول الرؤية والرسالة في إثارة المشاكل.
- كان الخلاف الذي لم يحسم حول رسالة الشركة أحد أسباب إفلاس شركة W. T. Grant والتصفية النهائية.



Vision Statement Makes you Feel Better

Reuben Mark, former CEO of Colgate:

- It's got to be something that makes people feel better, feel a part of something.
 - "We make the world's fastest computers"
- or
- "Telephone service for everyone."

روبن مارك ، الرئيس التنفيذي السابق لشركة
كولجيت:

- يجب أن يكون شيئًا يجعل الناس يشعرون
بالتحسن ، ويشعرون بأنهم جزء من شيء ما.
 - "نصنع أسرع أجهزة كمبيوتر في العالم"
- أو
- "خدمة الهاتف للجميع."



Evaluating Vision Statements

The old Ford Motor Company vision was product oriented:

“To make the automobile accessible to every American”

- Today Ford Became customer oriented vision statement:

“To provide personal mobility for people around the world”

- General Motors’ vision is:
“To be the world leader in transportation products & related services”

- كانت الرؤية القديمة لشركة فورد موتور موجهة نحو المنتج:
"لجعل السيارة في متناول كل أمريكي"

- اليوم أصبحت رؤية فورد موجهة نحو العملاء:
"توفير تنقل شخصي للأشخاص حول العالم"

- رؤية جنرال موتورز هي:
"أن نكون الشركة الرائدة عالمياً في منتجات النقل والخدمات ذات الصلة"

Evaluating Vision Statements

- To have a vision that says, “to become the best retailing firm in the USA”
 - Too broad, because that firm could be selling anything from boats to bunnies.
- Notice how Starbucks’ vision statement is improved.

Starbucks Vision Statement

Starbucks strives to be the premier roaster & retailer of specialty coffee globally.

- إذا كانت رؤيتك تقول "أن تصبح أفضل شركة للبيع بالتجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية" - فهو أمر فضفاض للغاية ، لأن تلك الشركة يمكن أن تباع أي شيء من القوارب إلى الأرانب.

- لاحظ كيف تم تحسين رؤية ستاربكس للقهوة.

رؤية ستاربكس

تسعى شركة ستاربكس إلى أن تكون الشركة الرائدة في مجال تحميص وتجارة البن المتخصص على مستوى العالم.

Evaluating Vision Statements

Starbucks “Improved” Vision Statement

To be the most well-known, specialty coffee, tea, & pastry restaurant in the world, offering sincere customer service, a welcoming atmosphere & unequaled quality.

ستاربكس "طورت" الرؤية
أن نكون أكثر مطاعم القهوة والشاي والمعجنات شهرة
في العالم، حيث نقدم خدمة عملاء مخلصه وجو ترحاب
وجودة لا تضاهي

Vision Statement Examples (Arab World)

Dubai International Financial Centre
To be a global financial hub

مركز دبي المالي العالمي
أن نكون مركزًا ماليًا عالميًا.

Alghanim Group
To become the most successful and admired
company in the region.

مجموعة الغانم
لنصبح الشركة الأكثر نجاحًا وإعجابًا في المنطقة.



Vision Statement Examples (Arab World)

Oman Telecommunications Co

Together, we build a totally connected community through innovation.

Jordan River Foundation

A Jordan where solutions are homegrown, where the opportunity to prosper is for all, and where the wellbeing of our children shapes our future.

الشركة العمانية للاتصالات

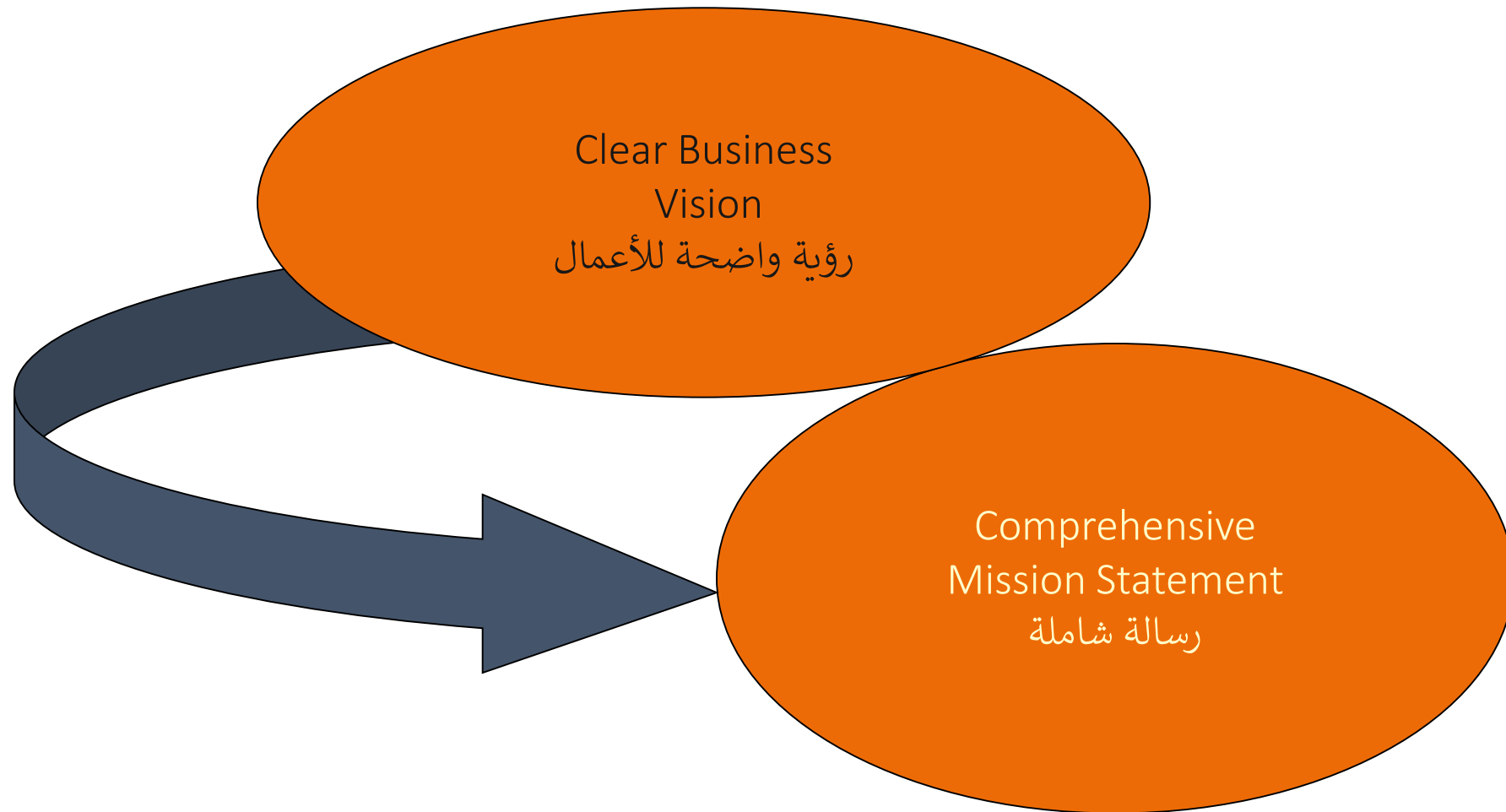
معًا، نبني مجتمع متصل بالكامل من خلال الابتكار

مؤسسة نهر الأردن

الأردن حيث الحلول محلية، حيث تكون فرصة الازدهار للجميع ، وحيث الحال الجيد لأطفالنا يشكل مستقبلنا



From Vision to Mission Statement



Clear & Inspiring Mission

- Three guys were at work building a large school. All were doing the same job, but when each was asked what his job was, the answers varied:

1. "Pouring cement" the first replied.
2. "Earning a paycheck" 2nd.
3. "Helping to build a learning school" 3rd.

- Good strategists & a clear mission help us find those schools in what otherwise could be dismal issues & empty causes.

- كان هناك ثلاثة رجال يعملون في بناء مدرسة كبيرة. جميعهم كانوا يقومون بنفس الوظيفة ، ولكن عندما سئل كل منهم عن وظيفته ، اختلفت الإجابات:

1. "صب الأسمنت" أجاب أول.
2. "كسب راتب" أجاب الثاني.
3. "المساعدة في بناء مدرسة تعليمية" أجاب الثالث.

- يساعدنا الاستراتيجيون الجيدون والرسالة الواضحة في العثور على تلك المدارس في ما عدا ذلك قد تكون موضوعات عادية وأسباب ينافس عليها الكثيرون.

Importance of Mission Statement

- Is an enduring statement of purpose
- Distinguishes one firm from another
- “What is our business?” is synonymous with asking “What is our mission?”

Peter Drucker, “the father of modern management”

- Analysis of 20 years of empirical research on mission statements concluded that “there is a positive relationship between mission statements & measures of financial organizational performance”.

- توضيح سبب وجود الشركة
- تميز شركة عن أخرى
- "ما هو عملنا؟" مرادف لسؤال "ما هي مهمتنا؟"
- خلص تحليل خلال 20 سنة من الأبحاث التجريبية حول رسالة الشركات إلى أن "هناك علاقة إيجابية بين وجود رسالة للشركة ومقاييس الأداء المالي".

Importance of Mission Statement

Firms with formal mission statements generally see a:

- 2x average return on shareholders' equity
- Positive relationship to company performance
- 30% higher return on certain financial measures.
- Customers may become more dedicated to L'Oréal when they see the company's marketing communications reinforce the basic content given in the proposed mission statement.
- Loyal customers are a competitive advantage for any firm.

الشركات التي لديها رسالة فهي بشكل عام:

- معدل عوائد المساهمين يزيد بالضعف
- علاقة إيجابية لأداء الشركة
- عائد أعلى بنسبة 30٪ على بعض التدابير المالية.
- قد يصبح العملاء أكثر ارتباطاً لشركة L'Oréal عندما يرون أن الاتصالات التسويقية للشركة تعزز المحتوى الأساسي الوارد في رسالة الشركة.
- العملاء الموالون لهم ميزة تنافسية لأي شركة

Characteristics of a Mission Statement

1. Broad in scope; not to include numbers, percentages
2. Fewer than 150 words in length
3. Inspiring
4. Identifies the utility of a firm's products
5. Reveals socially responsible
6. Reveals environmentally responsible
7. Includes the nine components
8. Reconciliatory
9. Enduring

1. واسع النطاق ؛ لا تتضمن الأرقام أو النسب المئوية
2. أقل من 150 كلمة في الطول
3. ملهمة
4. تحدد فائدة منتجات الشركة
5. توضح أن الشركة مسؤولة اجتماعياً
6. توضح أن الشركة مسؤولة بيئياً
7. تتضمن التسعة عناصر
8. المصالحة
9. دائم

Identify Utility not Products

- AT&T's mission statement focuses on communication rather than on telephones.
- ExxonMobil's mission statement focuses on energy rather than on oil & gas.
- Union Pacific's mission statement focuses on transportation rather than on railroads.
- Universal Studios' mission statement focuses on entertainment rather than on movies.

- تركز رسالة شركة AT&T على الاتصال بدلاً من الهواتف.
- تركز رسالة شركة إكسون موبيل على الطاقة بدلاً من النفط والغاز.
- تركز رسالة شركة الإتحاد الهادي على النقل وليس على السكك الحديدية.
- تركز رسالة شركة يونيفرسال ستوديز على الترفيه بدلاً من الأفلام.

Offer Ideas, Emotions, Feelings, & Benefits

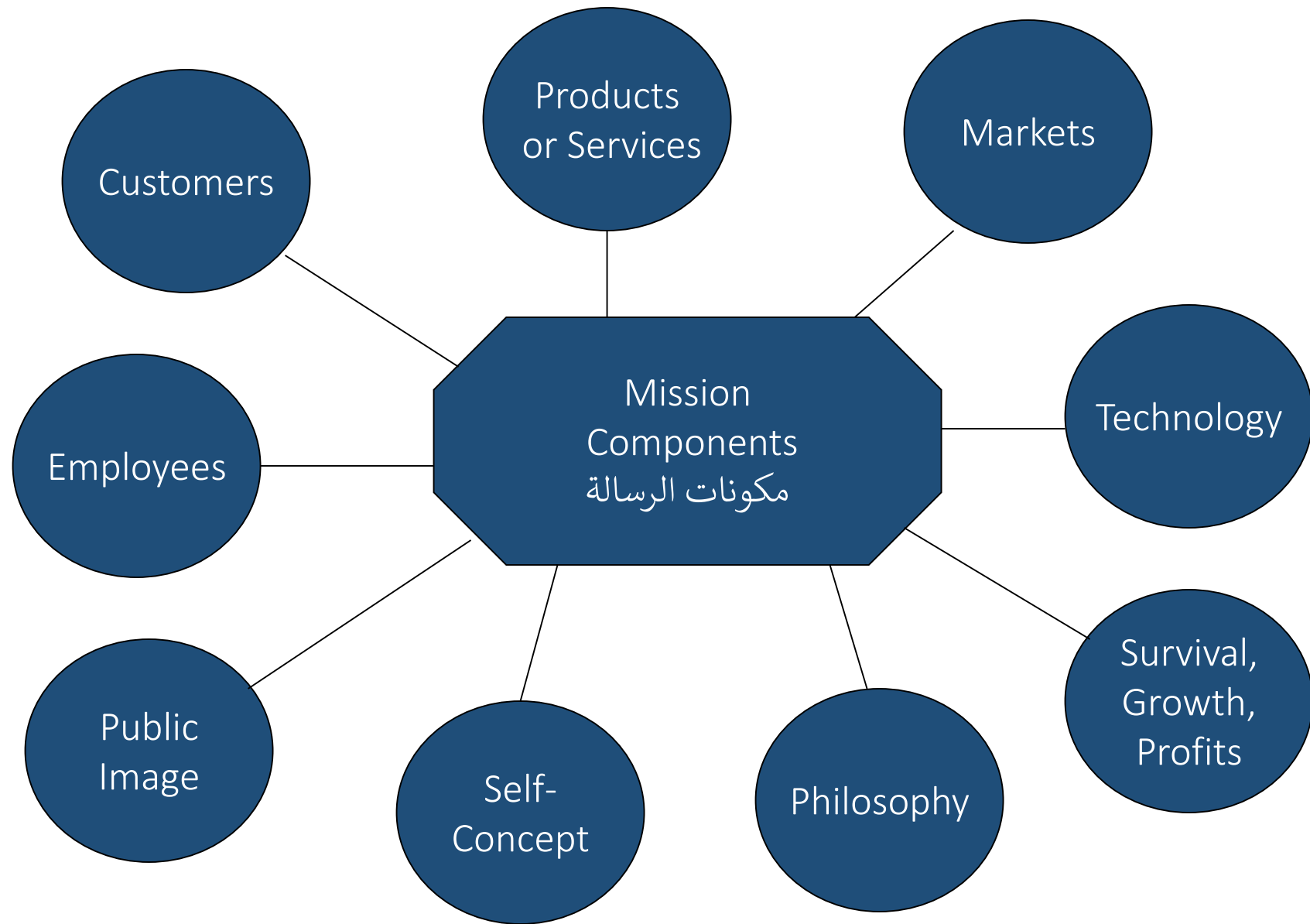
- Do not offer clothes. Offer attractive looks.
 - Do not offer shoes. Offer comfort for feet & the pleasure of walking.
 - Do not offer a house. Offer security, comfort, & a place that is clean & happy.
 - Do not offer books. Offer hours of pleasure & the benefit of knowledge.
- لا تقدم الملابس. قدم مظهر جذاب.
 - لا تقدم أحذية. قدم الراحة للقدم ومتعة المشي.
 - لا تقدم منزل. قدم الأمن والراحة ومكانًا نظيفًا وسعيدًا.
 - لا تقدم الكتب. إعرض ساعات من المتعة وفوائد المعرفة.



Offer Ideas, Emotions, Feelings, & Benefits

- Do not offer CDs. Offer leisure & the sound of music.
- Do not offer tools. Offer the benefits & the pleasure that come from making beautiful things.
- Do not offer furniture. Offer comfort & the quietness of a cozy place.

- لا تقدم الأقراص المدمجة. اعرض الترفيه وصوت الموسيقى.
- لا تقدم أدوات. اعرض الفوائد والمتعة التي تأتي من صنع الأشياء الجميلة.
- لا تقدم الأثاث. قدم الراحة وهدوء المكان المريح.



Components of a Mission Statement

1. Customers
2. Products or services
3. Markets—Geographically
4. Technology
5. Survival, growth, & profitability
6. Philosophy—What are the basic values, aspirations, & ethical priorities of the firm?
7. Self-concept—Competitive advantage
8. Public image—Responsive to social, community, & environmental concerns?
9. Employees—Are employees a valuable asset to the firm?

1. العملاء
2. المنتجات أو الخدمات
3. الأسواق
4. التكنولوجيا
5. البقاء والنمو والربحية
6. الفلسفة
7. مفهوم الذات
8. الصورة العامة
9. الموظفين



Mission Statement Critiqued

Pepsico

We aspire to make PepsiCo the world's (3) premier consumer products company, focused on convenient foods & beverages (2). We seek to produce healthy financial rewards for investors (5) as we provide opportunities for growth & enrichment to our employees (9), our business partners & the communities (8) in which we operate. & in everything we do, we strive to act with honesty, openness, fairness & integrity (6).

- Statement lacks three components: Customers (1), Technology (4), & Distinctive Competence (7). (62 words)

بيبسيكو (مالكة بيبسي)

نطمح لجعل PepsiCo شركة المنتجات الاستهلاكية العالمية الرائدة (3)، والتي تركز على الأطعمة والمشروبات المريحة (2). نسعى إلى تقديم مكافآت مالية صحية للمستثمرين (5) حيث أننا نقدم فرصًا للنمو والإثراء لموظفينا (9)، وشركائنا التجاريين والمجتمعات (8) التي نعمل فيها. وفي كل ما نقوم به، نسعى جاهدين للعمل بأمانة وانفتاح وعدالة ونزاهة (6).

- الرسالة تفتقر إلى ثلاثة مكونات: العملاء (1)، التكنولوجيا (4)، والكفاءة المميزة (7). (62 كلمة)

Mission Statement Critiqued

شركة Best Buy (أفضل شراء)

Best Buy

- We are committed to providing individuals & businesses (1) the latest high-tech products (2) at the lowest prices of any retail store (7). Serving North America, China, & other markets (3), all Best Buy employees (9) are exceptionally knowledgeable about the products we offer. We believe good ethics is good business (6) & use business analytics (4) to better understand customer trends. We strive to make a profit for our shareholders (5) & be a good community citizen everywhere we operate (8).
- The statement is complete. (72 words)

- نحن ملتزمون بتزويد الأفراد والشركات (1) بأحدث منتجات التكنولوجيا الفائقة (2) بأقل الأسعار لأي متجر تجزئة (7). خدمة جميع أنحاء أمريكا الشمالية والصين والأسواق الأخرى (3)، جميع موظفي Best Buy (9) لديهم معرفة استثنائية حول المنتجات التي نقدمها. نحن نؤمن بأن الأخلاقيات الحسنة هي عمل جيد (6) ونستخدم تحليلات الأعمال (4) لفهم اتجاهات العملاء بشكل أفضل. نحن نسعى جاهدين لتحقيق الربح لمساهميننا (5) وأن نكون مواطنين صالحين في كل مكان نعمل فيه (8). (72 كلمة)

- الرسالة كاملة. (72 كلمة)

Mission Statement Critiqued

Avon

- Our mission is to provide women (1) quality fragrances, cosmetics, & jewelery (2) at reasonable prices backed by outstanding customer service provided by our thousands of door-to-door sales representatives (7, 9) operating globally (3). We use the latest technology (4) to profitably develop & market products desired by women all over the world (5). Avon representatives put integrity first (6) in setting a good example in every community (8) they operate—as they sell beauty.
- The statement is complete. (58 words)

آفون

- مهمتنا هي تقديم للنساء (1) عطور ومستحضرات تجميل ومجوهرات ذات جودة عالية (2) بأسعار معقولة مدعومة بخدمة عملاء متميزة مقدمة من قبل آلاف مندوبي المبيعات من الباب إلى الباب (7 ، 9) العاملة على مستوى العالم (3). نحن نستخدم أحدث التقنيات (4) لتطوير منتجات وتسويقها بشكل مربح مرغوب بها من قبل النساء في جميع أنحاء العالم (5). يضع ممثلو آفون النزاهة أولاً (6) في وضع مثال جيد في كل مجتمع (8) يعملون - كما يبيعون الجمال.
- الرسالة كاملة. (58 كلمة)

Mission Statement Examples (Arab World)

Isam K. Kabbani Group (IKK)

To provide our part of the Arab world with local & reliable services in a variety of sectors & products. To create employment to thousands of personnel & in-house training for hundreds of young Arab graduates in crucial sectors to the benefit of the IKK Group, the graduates themselves & their own communities. To set a good example of our basic business philosophy: "Hire well, train well, pay well & treat well."

مجموعة عصام قباني

لتزويد جزء من العالم العربي بالخدمات المحلية والموثوقة في مجموعة متنوعة من القطاعات والمنتجات. خلق فرص عمل لآلاف من الموظفين والتدريب الداخلي لمئات من الخريجين العرب الشباب في قطاعات حاسمة لصالح مجموعة IKK، والخريجين أنفسهم ومجتمعاتهم الخاصة. لوضع مثال جيد لفلسفة العمل الأساسية لدينا: "التعيين الجيد، التدريب الجيد، الدفع الجيد، والمعاملة الجيدة."

Mission Statement Examples (Arab World)

Saudi Research & Marketing Group

To provide high content media services & products that are high quality & reliable. To build numerous media platforms. To continually invent new products to meet the needs of various social categories in various regions. To service readers, audience & advertisers.

المجموعة السعودية للأبحاث والتسويق
لتوفير خدمات ومنتجات ذات محتوى عالي
الجودة وموثوقية. لبناء العديد من منصات
وسائل الإعلام. ابتكار منتجات جديدة
باستمرار لتلبية احتياجات مختلف الفئات
الاجتماعية في مختلف المناطق. لخدمة
القراء والجمهور والمعلنين.

Etisalat

To extend people's reach. At Etisalat, we are actively developing advanced networks that will enable people to develop, to learn & grow.

اتصالات
لتوسيع نطاق وصول الأشخاص. في اتصالات،
نعمل بنشاط على تطوير الشبكات المتقدمة
التي ستمكن الناس من التطور والتعلم والنمو.

Mission Statement Examples (Arab World)

Sharjah Islamic Bank

Sharjah Islamic Bank aims to provide the best services by commitment & dedication, forged by a mission to serve people & the society in order to contribute towards its growth. Our mission has multiple dimensions aimed at communicating with all of our different audiences.

مصرف الشارقة الإسلامي

يهدف مصرف الشارقة الإسلامي إلى تقديم أفضل الخدمات من خلال الالتزام والتفاني، التي ترسخها رسالة خدمة الناس والمجتمع من أجل المساهمة في نموه. مهمتنا لها أبعاد متعددة تهدف إلى التواصل مع جميع جماهيرنا المختلفة

Mission Statement Examples (Arab World)

Gulf Glass Manufacturing

Our Mission is to be the World's best supplier among the glass industries & to achieve a leadership position in Gulf Markets by serving the needs of our customers in innovative ways. By saying World's Best we mean a consistently growing company that supplies quality glass products & superior service.

الخليج لصناعة الزجاج
مهمتنا هي أن نكون أفضل مورد في العالم
في صناعات الزجاج ، وتحقيق مكانة قيادية في السوق
الخليجية من خلال تلبية احتياجات عملائنا بطرق
مبتكرة. بقولنا الأفضل في العالم فإننا نعني شركة
متنامية باستمرار توفر منتجات عالية الجودة من
الزجاج والخدمة المتفوقة.

Mission Statement Examples (Arab World)

Being a successful company, we can facilitate continuous improvement of products & continue to serve those to whom we are responsible: our customers & our employees. We believe that these principles are a blueprint for success. If we live by them, we will achieve our mission by maintaining a spirit of excellence in everything we do.

كوننا شركة ناجحة ، يمكننا تسهيل التحسين المستمر للمنتجات والاستمرار في خدمة أولئك الذين نكون مسؤولين عنهم: عملائنا وموظفينا. نحن نؤمن أن هذه المبادئ هي مخطط للنجاح. إذا كنا نعيش بها ، فإننا سوف نحقق مهمتنا من خلال الحفاظ على روح التميز في كل ما نقوم به.

Mission Statement Evaluation Matrix

	Component	Component	Component	Component	Component	Component	Component	Component	Component	
	Customers	Products or Services	Markets	Concern for Survival, Growth, Profitability	Technology	Philosophy	Self-Concept	Concern for Public Image	Concern for Employees	Total out of 9
Organization										
Isam K. Kabbani Group	No	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No	Yes	Yes	5
Saudi Research and Marketing Group	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No	No	No	No	4
Etisalat	No	No	No	No	Yes	No	No	No	No	1
Sharjah Islamic Bank	No	No	No	Yes	No	No	Yes	No	No	2
Gulf Glass Manufacturing	Yes	Yes	No	Yes	No	No	No	Yes	Yes	5
SABIC	No	No	No	Yes	No	No	Yes	No	No	2





المحاضرة الثالثة

التنافس والأعمال التجارية على مستوى العالم

Doing Business Globally



Why Best Buy Failed in China (case study)

- Big box retail stores sell consumer electronics, with 1,026 locations & \$44.09 revenue.
- A research showed positively to enter; (1) growing middle class, (2) proximity to electronics manufacturers, (3) customers are willing to pay premium prices. As an example, China surpassed the U.S. to become in the iPhone's sales. Best Buy bought a majority stake in Jiangsu 5 Star Appliance.
- The stores mimicked the American style for the layout, selling tactics, & the reps were knowledgeable.
- After struggling for 6 years, the company had a meager 1.8% market share.



Why Best Buy Failed in China (case study)

What Went Wrong? 3 main issues:

1. Piracy: China's manufacturers made it easier to counterfeit Best Buy products & sell them cheaper.
2. Cost-conscious customers: The Chinese customer are very price-sensitive, & Best Buy's products were expensive & they failed to provide adequate explanations for the premium prices.
3. Big box retail format: Customers didn't like the experience.

Why Best Buy Failed in China (case study)

- The firm's bloated cost structure contributed to its expenses & was eventually reflected in product pricing.
- Best Buy chose to own & manage operations for entire showrooms instead of renting out space to individual manufacturers like most Chinese retailers.
- The Chinese retailers' strategy transfers costs, as store employee expenses & inventory management, onto manufacturers.
- Best Buy replicated its store warranty model with extra cost, where customers are more familiar with manufacturer warranties for products.

Why Best Buy Failed in China (case study)

- Best Buy ran 184 stores, geographical reach is limited, a majority of its stores are situated in the eastern Jiangsu province. Intense competition from e-commerce stores, such as JD.com & Tmall.
- "What we learned, very crucially, is that in China you cannot make revolutionary change. You have to work at the pace of the Chinese consumer." David Deno, Asia President.
- At the time of its exit, Best Buy was ranked the 18th largest retailer in the country.

The Nature of Doing Business Globally

Multinational Corporation – MNC:

- Has facilities & other assets in at least one country other than its home country.

International Firms

- Organizations that conduct business operations across national borders are called international firms.

شركة متعددة الجنسيات

- لديها مرافق وممتلكات أخرى في بلد واحد على الأقل غير البلد الأصلي.

الشركات الدولية

- المنظمات التي تقوم بعمليات تجارية عبر الحدود الوطنية تُسمى بالشركات الدولية.

The Nature of Doing Business Globally

- Exports of goods & services from the U.S. is only 13.5%, so the nation is still largely a domestic, continental economy.
- Exports comprise 45.6% of Germany, 22.6% of China, & 187% of Singapore.
- Singapore's number is so high because it imports oil & other products & then re-exports them globally.

- صادرات السلع والخدمات من الولايات المتحدة 13.5%، وبالتالي فإن الدولة لا تزال إلى حد كبير ضمن الاقتصاد القاري المحلي.
- صادرات ألمانيا 45.6%، والصين 22.6%، وسنغافورة 187%.
- سنغافورة مرتفعة للغاية لأنها تستورد النفط والمنتجات الأخرى ثم تعيد تصديرها عالمياً.

The Nature of Doing Business Globally

- Different Languages Globally
 - Most of the languages spoken are expected to become extinct due to aging, globalization, internet, social media, business communications...etc
 - Labor Unions across Europe
 - 74% of employees in Finland
 - 71% in Sweden
 - 8% in France
 - In France, unions despite low levels of membership, are able to mobilize workers in mass strikes.
- لغات مختلفة على الصعيد العالمي
 - من المتوقع أن تنقرض معظم اللغات بسبب الشيخوخة والعولمة والإنترنت ووسائل الإعلام الاجتماعية والاتصالات التجارية ... إلخ
 - النقابات العمالية في جميع أنحاء أوروبا
 - 74٪ من الموظفين في فنلندا
 - 71٪ في السويد
 - 8٪ في فرنسا
 - في فرنسا، تستطيع النقابات العمالية رغم انخفاض مستويات عضويتها تعبئة العمال في الإضرابات الجماهيرية.



Advantages of Doing Business Globally

1. Gain new customers. 1. كسب عملاء جدد.
2. Absorb excess capacity, reduce unit costs, & spread economic risks. 2. تمتص السعة الزائدة ، وتخفض تكاليف الوحدة، وتوزع المخاطر الاقتصادية.
3. Establish low-cost production facilities close to raw materials or cheap labor. 3. إنشاء مرافق إنتاج منخفضة التكلفة قريبة من المواد الخام أو العمالة الرخيصة.
4. Competitors may not exist, or less intense than in domestic markets. 4. قد لا يوجد منافسين، أو أقل كثافة من الأسواق المحلية.
5. Reduced tariffs & lower taxes. 5. تخفيض التعريفات الجمركية وتخفيض الضرائب.
6. Power & prestige can translate into improved negotiating power among creditors, suppliers, distributors, etc. 6. القوة والمكانة يمكن أن تترجم إلى قوة تفاوضية محسنة بين الدائنين، الموردين، الموزعين، إلخ.



Advantages of Doing Business Globally

1. Could be seized by nationalistic factions.
 2. Not easily understand of Social, cultural, political, governmental, legal, economic..etc.
 3. Weaknesses of competitors are often overestimated, & strengths are often underestimated.
 4. Difficult understanding of organizations as the European Economic Community, the Latin American Free Trade Area, the Int'l Bank for Recon & Dev, & the IFC.
 5. Dealing with two or more monetary systems can complicate Int'l biz operations.
1. يمكن الاستيلاء على الأعمال.
 2. ليس من السهل فهم الجانب الاجتماعي والثقافي والسياسي والحكومي والقانوني والاقتصادي ... إلخ.
 3. غالباً ما يتم المبالغة في تقدير نقاط الضعف في المنافسين، وغالباً ما يتم التقليل من نقاط القوة.
 4. الفهم الصعب للمنظمات مثل المجتمع الإقتصادي الأوروبي، ومنطقة التجارة الحرة لأمريكا اللاتينية، والبنك الدولي لإعادة التعمير والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية.
 5. يمكن أن يؤدي التعامل مع نظامين نقديين أو أكثر إلى تعقيد عمليات التطوير الدولية.

The Global Challenge

- Foreign banks do not compete in the U.S.
- Other countries are welcoming investment.
- East Asia is a market leader in labour-intensive industries.
- Brazil offers natural resources & rapidly developing markets.
- Germany offers skilled labor & tech.
- Other considerations; the cost of energy, availability of resources, inflation rates, tax rates, & the nature of trade regulations.

- البنوك الأجنبية لا تتنافس في الولايات المتحدة.
- بلدان أخرى ترحب بالاستثمار.
- شرق آسيا هي الدول الرائدة في الصناعات كثيفة العمالة.
- تقدم البرازيل الموارد الطبيعية والأسواق النامية بسرعة.
- تقدم ألمانيا العمالة الماهرة والتقنية.
- اعتبارات أخرى؛ تكلفة الطاقة ، وتوافر الموارد ، ومعدلات التضخم ، ومعدلات الضرائب ، وطبيعة اللوائح التجارية.

Doing Business Globally

- Many countries are quite protectionist, imposing tariffs, taxes, & regulations on foreign firms to favor their local companies.
- Domestic firms do business globally as growth in demand for goods & services outside is higher than inside.
- The domestic food industry is growing 3% per year, Kraft Foods, the 2nd largest & Nestlé the 1st are focusing on foreign acquisitions.
- Joint ventures & partnerships between domestic & foreign firms are becoming the rule rather than the exception!

• العديد من البلدان حمائية تماماً ، تفرض رسوماً جمركية ، ضرائب ، ولوائح على الشركات الأجنبية لصالح شركاتها المحلية.

• تقوم الشركات المحلية بالأعمال التجارية على مستوى العالم لأن نمو الطلب على السلع والخدمات في الخارج أعلى من الداخل.

• تنمو صناعة المواد الغذائية المحلية بنسبة 3٪ سنوياً ، وتتركز كرافت فودز ، ثاني أكبر شركة في العالم وشركة نستله الأولى على الاستحواذات الأجنبية.

• أصبحت المشاريع المشتركة والشراكات بين الشركات المحلية والأجنبية هي القاعدة وليس الاستثناء!

Doing Business Globally

- General Motors & Ford compete with Toyota & Hyundai.
- Caterpillar competes with Komatsu.
- Boeing competes with Airbus.
- Industries—such as furniture, printing, retailing, consumer packaged goods, are not greatly challenged by foreign competitors.

• تتنافس جنرال موتورز وفورد مع تويوتا وهيونداي.

• كاتربيلر تتنافس مع كوماتسو.

• بوينغ تتنافس مع إيرباص.

• صناعات - مثل الأثاث، والطباعة، والبيع بالتجزئة، والسلع الاستهلاكية المعبأة، لا يواجهها منافسون أجنبى بشكل كبير.



Doing Business Globally

- When firms manufacture a product, they select the lowest-cost source, which may be Japan for semiconductors, Sri Lanka for textiles, Malaysia for simple electronics, & Europe for precision machinery.

- عندما تقوم الشركات بتصنيع منتج، فإنها تختار المصدر الأقل تكلفة والأفضل، والذي قد يكون اليابان لأشباه الموصلات، سريلانكا للمنسوجات، ماليزيا للإلكترونيات البسيطة، وأوروبا للآلات الدقيقة.

How Do Firms Decide Where to Expand?

- A recent researches found the nature of institutions, such as schools, laws, & health care, rather than resources, such as oil, gas, minerals, & labor, in the decision to expand operations to other countries.
- Companies seek to expand to regions that have institutions similar to their own institutions.
- The “institutions factor” may be more important than the “resources factor” in internationalization decisions.

- وجدت أبحاث حديثة أن طبيعة المؤسسات ، مثل المدارس ، والقوانين ، والرعاية الصحية ، بدلاً من الموارد ، مثل النفط ، والغاز ، والمعادن ، والعمالة ، في قرار توسع العمليات إلى دول أخرى.
- تسعى الشركات إلى التوسع في المناطق التي لديها مؤسسات مماثلة لمؤسساتها الخاصة.
- قد يكون "عامل المؤسسات" أكثر أهمية من "عامل الموارد" في قرارات التدويل.



Tax Rates

- Corporate tax rates vary; 0% in Bermuda to 55% in UAE.
- U.S. requires companies to pay the difference between lower foreign taxes & the U.S. corporate-tax rate of 35% when they bring their international earnings home. The only country to do so.
- Uber, Google, Microsoft, GE, J&J, Apple, ..etc
- They keep 15% of their cash inside, & if needed they borrow locally than bring cash back.
- تختلف معدلات الضريبة على الشركات من 0% في برمودا إلى 55% في الإمارات العربية المتحدة.
- تفرض الولايات المتحدة على الشركات دفع الفارق بين الضرائب الأجنبية الضئيلة ومعدل الضريبة على الشركات في الولايات المتحدة والبالغ 35% عندما يجلبون أرباحهم الدولية إلى بلادهم. البلد الوحيد الذي يفعل ذلك.
- أوبر، جوجل، مايكروسوفت، جنرال إلكتريك، جونسون أند جونسون، أبل... وغيرهم
- فهم يحتفظون بـ 15% من أموالهم في الداخل ، وإذا اقتضى الأمر ، يقترضون محلياً بدلاً من استرداد النقود.

Tax Rates

- Other factors besides the corporate tax rate. Where to locate plants & facilities & whether to acquire other firms. For example, the large, affluent market & efficient infrastructure in both Germany & Britain attract companies, but the high labor costs & strict labor laws there keep other companies away.
- The countries are lowering their tax rate to reward companies that invest in jobs domestically, reduce unemployment & spur growth domestically.

• عوامل أخرى بالإضافة إلى معدل الضريبة على الشركات. تحديد موقع المنشآت والمرافق وما إذا كان يتعين الحصول على شركات أخرى. على سبيل المثال ، تستقطب الأسواق الكبيرة والبنية التحتية ذات الكفاءة العالية في ألمانيا وبريطانيا الشركات ، ولكن ارتفاع تكاليف العمالة وقوانين العمل الصارمة هناك تبقي الشركات الأخرى بعيدة.

• تخفض البلدان معدلات الضرائب لمكافأة الشركات التي تستثمر في الوظائف محلياً ، وتحدّ من البطالة وتحفز النمو محلياً.

Tax Inversions

- To reduce their tax burden; companies are reincorporating in foreign countries, by acquiring a foreign firm.
- Inversions are common because the old alternative strategy of simply reincorporating in, say Bermuda or the Cayman Islands, has been virtually eliminated by politicians.
- Mylan, like many firms, used its foreign acquisition to reincorporate in the Netherlands, & then transfer pretax income from their domestic operations to their foreign parent through intercompany debt.
- للحد من عبئ الضرائب. الشركات يعاد دمجها في الدول الأجنبية ، من خلال الحصول على شركة أجنبية.
- التهربات الضريبية شائعة لأن الإستراتيجية البديلة القديمة المتمثلة في إعادة دمج أو التأسيس في برمودا أو جزر كايمان قد تم القضاء عليها فعليًا من قبل السياسيين.
- استخدمت شركة Mylan، مثل العديد من الشركات ، استحواذها الأجنبي على إعادة تأسيسها في هولندا ، ثم نقل الدخل قبل الضريبة من عملياتها المحلية إلى الشركة الأجنبية من خلال الديون بين الشركات.



Foreign Business Culture

- In Japan, business relations operate within the context of Wa, which stresses group harmony & social cohesion.
- In China, business behavior revolves around guanxi, or personal relations.
- In South Korea, activities involve concern for inhwa, or harmony based on respect of hierarchical relationships, including obedience to authority.

- في اليابان ، تعمل العلاقات التجارية في إطار واحد، والتي تشدد على الوئام الجماعي والتماسك الاجتماعي.
- في الصين ، يدور سلوك الأعمال حول العلاقات مع قوانغشي أو العلاقات الشخصية.
- في كوريا الجنوبية ، تنطوي الأنشطة على الاهتمام بالإنهوا ، أو الانسجام على أساس احترام العلاقات الهرمية ، بما في ذلك طاعة أصحاب السلطة.

Foreign Business Culture

- In northern Europe, most European workers are unionized & enjoy more frequent vacations & holidays than U.S. workers. A 90-minute lunch break plus 20-minute morning & afternoon breaks are common.
- In southern, many Europeans resent pay-for-performance, commission salaries, & objective measurement & reward systems.

- في شمال أوروبا ، معظم العمال الأوروبيين في اتحادات عمالية ويتمتعون بالعطلات والعطلات المتكررة أكثر من العمال الأمريكيين. من الشائع الحصول على استراحة غداء لمدة 90 دقيقة بالإضافة إلى فواصل الصباح وفترة بعد الظهر لمدة 20 دقيقة.
- في الجنوب ، يستاء العديد من الأوروبيين من الدفع مقابل الأداء ، والعمولات ، وأنظمة القياس والمكافآت.



Foreign Business Culture

- Many Europeans also find the notion of team spirit difficult to grasp because the unionized environment has dichotomized worker–management relations throughout Europe.
- كما يجد العديد من الأوروبيين أن مفهوم الروح الجماعية أمر يصعب فهمه لأن البيئة النقابية أدت إلى تقسيم العلاقات بين العمال والإدارة في جميع أنحاء أوروبا.

Foreign Business Culture

- Spoken Chinese, has more in common with spoken English than Japanese or Korean.
- Managers in the U.S. put weight on being friendly & liked, whereas Asian & European managers often exercise authority.
- Americans use first names instantly in business dealings with foreigners, but foreigners find this presumptuous.
- اللغة الصينية المنطوقة ، بها العديد من القواسم المشتركة مع الإنجليزية المنطوقة بخلاف اليابانية أو الكورية.
- يميل المدراء في الولايات المتحدة إلى أن يكونوا ودودين ومحبوبين ، في حين يمارس المديرون الآسيويون والأوروبيون السلطة في كثير من الأحيان.
- يستخدم الأمريكيون الأسماء الأولى على الفور في التعاملات التجارية مع الأجانب ، لكن الأجانب يجدون هذا وقاحة.



Foreign Business Culture

- Japan, first names are used only among family members & intimate friends; even long-time business & co-workers shy away from the use of first names.

• اليابان ، تستخدم الأسماء الأولى فقط بين أفراد العائلة والأصدقاء الحميمين ؛ حتى الأعمال التجارية الطويلة وزملاء العمل ينجسوا من استخدام الأسماء الأولى.

Foreign Business Culture

- Managers in the U.S. place emphasis on short-term results; a one-time sale than do foreign managers.
- Marketing managers in Japan see making a sale as the beginning, not the end, of the selling process.
- Japanese often criticize U.S. managers for worrying more about shareholders, whom they do not know, than employees, whom they do know.
- Americans refer to “hourly employees,” whereas many Japanese companies refer to “lifetime employees.”

- يركز المدراء في الولايات المتحدة على النتائج قصيرة المدى ؛ البيع لمرة واحدة عن المديرين الأجانب.
- يرى مديرو التسويق في اليابان أن عملية البيع هي البداية وليس النهاية لعملية البيع.
- غالبًا ما ينتقد اليابانيون مديري الولايات المتحدة للقلق أكثر بشأن حملة الأسهم ، الذين لا يعرفونهم ، بدلاً من الموظفين الذين يعرفونهم.
- يشير الأميركيون إلى "موظفين بالساعة" ، في حين أن العديد من الشركات اليابانية تشير إلى "موظفين مدى الحياة".

Foreign Business Culture

- Americans place high priority on time.
 - Many foreigners place more worth on relationships. This results in foreign managers often viewing U.S. managers as “more interested in business than people.”
 - Americans generally stand about three feet from each other when carrying on business conversations, but Arabs & Africans stand about one foot apart.
- يضع الأمريكيون أولوية عالية على الوقت.
 - كثير من الأجانب يضعون قيمة أكثر على العلاقات. يؤدي هذا إلى رؤية المدراء الأجانب في كثير من الأحيان لمديري الولايات المتحدة بأنهم "أكثر اهتمامًا بالأعمال من الأشخاص".
 - يقف الأمريكيون عمومًا على بعد ثلاثة أقدام من بعضهم البعض عند إجراء محادثات تجارية ، لكن العرب والأفارقة يقفون على مسافة قدم واحدة.



Foreign Business Culture

- Many cultures value modesty, spirit, collectivity, & patience more than competitiveness & individualism, which are so important in the U.S..
- Americans often do biz with individuals they do not know, unlike other cultures.
- In many Arab countries, effective managers are those who are best at negotiating with government bureaucrats, rather than those who inspire workers.
- Many U.S. managers are uncomfortable with nepotism.

- تقدر العديد من الثقافات التواضع والروح والعمل الجماعي، والصبر أكثر من القدرة التنافسية والفردية، وهي مهمة جدًا في الولايات المتحدة.
- غالباً ما يقوم الأمريكيون بعمل أعمال مع أفراد لا يعرفونهم، على عكس الثقافات الأخرى.
- في العديد من الدول العربية، يعتبر المديرون الفعالون هم الأفضل في التفاوض مع البيروقراطيين الحكوميين، وليس أولئك الذين يلهمون العمال.
- العديد من مديري الولايات المتحدة غير مرتاحين لمحاربة الأقارب.

Foreign Business Culture

- Japanese workers expect supervisors to alert them privately of changes not informing them in a meeting.
• يتوقع العمال اليابانيون من المشرفين أن ينبهوهم بشكل فردي إلى التغييرات الجديدة بدلاً من إبلاغهم في اجتماع.
- Japanese are non confrontational. They have a difficult time saying “no”.
• اليابانيون غير تصادميون. لديهم صعوبة في قول "لا".
- In communicating with Japanese, phrase questions so that they can answer yes—for example, “Do you disagree with this?”
• في التواصل مع الأسئلة اليابانية ، أعد صياغة أسئلتك ليستطيعوا الإجابة بنعم - على سبيل المثال ، "هل أنت غير موافق على هذا؟"
- Group decision making & consensus are vitally important.
• صنع القرار الجماعي والإجماع مهمان للغاية.



Foreign Business Culture

- Chinese are shrewd negotiators, so an initial offer or price should leave room for negotiation.
- Indians generally do not trust the legal system, & someone's word is often sufficient to reach an agreement.
- In India, titles such as professor, doctor, or engineer are important.
- Rarely find a Japanese women in a managerial position due to business culture of long work hours.
- الصينيون مفاوضون داهية ، لذا فإن عرض سعر أولي يجب أن يترك مجالاً للتفاوض.
- لا يثق الهنود عمومًا في النظام القانوني ، وغالبًا ما تكون كلمة شخص ما كافية للوصول إلى اتفاق.
- في الهند ، كلمات مثل أستاذ ، طبيب ، أو مهندس مهمة.
- نادرًا ما تجد امرأة يابانية في منصب إداري بسبب ثقافة العمل لساعات العمل الطويلة.





المحاضرة الرابعة

Communication Differences Across Countries

- Sitting through a conference without talking is unproductive in the U.S., but it is viewed as positive in Japan.
- U.S. managers are action-oriented; they rush to appointments, conferences, & meetings.
- U.S. managers are talkative, insensitive, impulsive, direct, & individual-oriented, criticism, ask prying questions, & make quick decisions.
- Americans often perceive Japanese managers as wasting time & carrying on pointless conversations.
- الحضور إلى مؤتمر وعدم التحدث هي طريقة غير منتجة في الولايات المتحدة ، ولكن ينظر إليه على أنه إيجابي في اليابان.
- مديري الولايات المتحدة يحبون الحركة ؛ يهرعون إلى المقابلات والمؤتمرات والاجتماعات.
- إن مدراء الولايات المتحدة يتسمون بالثرثرة ، وغير حساسين ، ومندفعين ، ومباشرين ، وموجهين ، وناقدون ، ويطرحون أسئلة تطفلية ، ويتخذون قرارات سريعة.
- غالباً ما ينظر الأميركيون إلى المديرين اليابانيين على أنهم يضيعون الوقت ويجرون محادثات لا طائل من ورائها.

Mexico's Business Culture

- Mexico is an authoritarian society.
 - A meeting among employees & managers is for giving directions not for discussing problems.
 - Employees opinions are often regarded as back talk.
 - Supervisors are weak if they explain the rationale for their orders.
- المكسيك هي مجتمع استبدادي.
 - الاجتماع بين الموظفين والمديرين هو مجرد إعطاء للتوجيهات وليس لمناقشة المشاكل.
 - غالبًا ما ينظر إلى آراء الموظفين على أنها وقاحة.
 - المشرفون ضعفاء إذا ما قاموا بشرح الأساس المنطقي لأوامرهم.



Mexico's Business Culture

- Do not follow rules that are not associated with a particular person in authority they work for or know well. Thus, signs to wear earplugs or safety glasses, or attendance are often ignored.
- Telephone systems break down.
- Phone repair can take a month.
- Electricity can be down for hours/days.
- Banks may suddenly not have pesos.
- Business & Gov offices may open & close at odd hours.

- لا تتبع القواعد غير المرتبطة بشخص معين في السلطة التي يعمل بها أو يعرفها جيداً. وبالتالي ، غالباً ما يتم تجاهل علامات ارتداء سدادات الأذن أو نظارات السلامة أو الحضور إذا لم تصدر عن شخص ذو سلطة.
- انهيار أنظمة الهاتف.
- يمكن أن يستغرق إصلاح الهاتف مدة شهر.
- يمكن أن تتوقف الكهرباء لساعات / أيام.
- قد لا يكون لدى البنوك فجأة صرف للنقود.
- قد تفتح المكاتب التجارية ومكاتب الحكومة وتغلق في ساعات غريبة.

Mexico's Business Culture

- Arrive up to 30 min late, but not early.
- Face to face meetings are preferred over phone calls, letters, or e-mail.
- Negotiations include a fair amount of haggling, so do not give a best offer first.

- اذهب للاجتماعات متأخر 30 دقيقة ، ولكن ليس في وقت مبكر.
- الاجتماعات المباشرة أفضل من المكالمات الهاتفية أو الرسائل أو البريد الإلكتروني.
- تشمل المفاوضات قدرًا لا بأس به من المساومات ، لذلك لا تقدم أفضل عرض أولاً.

Mexico's Business Culture

- Kia Motors, Mazda, Honda, Audi, BMW, Renault, Nissan, & Daimler, are shifting automobile assembly to Mexico & auto-parts suppliers as Delphi Automotive.
- The 4th auto exporter, behind Japan, Germany, & South Korea.

- كيا موتورز ومازدا وهوندا وأودي وبي إم دبليو ورينو ونيسان ودايملر قاموا بتحويل جميع السيارات إلى المكسيك وأيضاً موردي قطع غيار السيارات مثل دلفي للسيارات.
- رابع أكبر مصدر للسيارات من بعد اليابان وألمانيا وكوريا الجنوبية.

Mexico's Business Culture

- Mexican workers produce more per hour than Chinese workers.
- Wages are less than China.
- Import raw materials without tariffs.
- Mexico's close to the U.S. market.

- العمال المكسيكيون ينتجون أكثر في الساعة من العمال الصينيين.
- الأجور أقل من الصين.
- استيراد المواد الخام دون جمارك.
- قرب المكسيك لسوق الولايات المتحدة.

Ease of Doing Business

- The World Bank annually rank 189 countries in terms of ease of doing business:
- www.doingbusiness.org/rankings
- Index ranks are 1 (best) to 189 (worst).
- It is calculated on: (1) ease of start a business, (2) deal with construction permits, (3) register property, (4) get credit, (5) protect investors, (6) pay taxes, (7) trade across borders, (8) enforce contracts, (9) resolve insolvency, & (10) get electricity.

• يصنف البنك الدولي سنوياً 189 بلداً من حيث سهولة ممارسة الأعمال:

• www.doingbusiness.org/rankings

- التصنيفات هي 1 (الأفضل) إلى 189 (الأسوأ).
- يتم الحساب على أساس: (1) سهولة بدء عمل تجاري، (2) التعامل مع تصاريح البناء، (3) تسجيل الملكية، (4) الحصول على الائتمان، (5) حماية المستثمرين، (6) دفع الضرائب، (7) التجارة عبر الحدود، (8) تنفيذ العقود، (9) حل التعسر، و (10) الحصول على الكهرباء.

Africa's Business Climate

- VF Corp that makes brands as Lee, Wrangler, Timberland, & Calvin Klein.
 - PVH Corp that makes Tommy Hilfiger, are shifting their production to Africa from China, Bangladesh, Vietnam, Cambodia, India, Sri Lanka.
- شركة VF Corp التي تصنع العلامات التجارية مثل Lee ، Wrangler ، و Timberland ، و Calvin Klein
 - تقوم شركة PVH التي تصنع Tommy Hilfiger بتحويل إنتاجها إلى إفريقيا من الصين وبنغلاديش وفيتنام وكمبوديا والهند وسريلانكا.

Africa's Business Climate

- E.g., Chinese garment worker earn between \$155 to \$297 a month. In Bangladesh \$67 & Ethiopia \$21.
- Many African countries grow cotton & that is a plus for textile companies, but the lowest wages on the planet, coupled with improving infrastructure & stability, is the real draw

• على سبيل المثال: يكسب عامل الملابس الصينية ما بين 155 إلى 297 دولار في الشهر. في بنغلاديش 67 دولار وإثيوبيا 21 دولار.

• العديد من البلدان الأفريقية تزرع القطن، وهذه ميزة لشركات الملابس، ولكن أقل الأجور على كوكب الأرض، إلى جانب تحسين البنية التحتية والاستقرار، هو التعادل الحقيقي.

Africa's Business Climate

- Nissan assembled thousands of cars in Nigeria ,
GE built \$10 billion turbines for power plants ,
&P&G opened a 2nd diaper factory .
- Nigeria's population will be seven times larger than South Africa by 2050 ,
the population of Nigeria will be seven times larger than South Africa by 2050 ,
the population of Nigeria will be seven times larger than South Africa by 2050 .

- قامت نيسان بتجميع آلاف السيارات في نيجيريا،
كما قامت جنرال إلكتريك ببناء تربينات بتكلفة 10
مليارات دولار لمحطات الطاقة، وفتحت شركة P&G
مصنعًا ثانيًا لحفاضات الأطفال.
- سيكون عدد سكان نيجيريا سبع مرات أكبر
من جنوب أفريقيا بحلول عام 2050 ، على الرغم من
أن البلاد لا تزال تعاني من مشاكل في البنية التحتية
والبطالة والجريمة والفقر.

Africa's Business Climate

- Africa has the world's largest deposits of platinum, chrome, & diamonds. Many Chinese companies in particular are investing there

• تمتلك أفريقيا أكبر إيداعات في العالم من البلاتين والكروم والماس. العديد من الشركات الصينية على وجه الخصوص تستثمر هناك.

China's Business Climate

- IMF reported that China, has overtaken the U.S. as the world's number-one economic powerhouse.
- China's economic output reached \$17.6 trillion, compared to the U.S.'s \$17.4 trillion .
- China accounts for 16.5% of the world economy, the U.S. is .6.3%

- أفاد صندوق النقد الدولي أن الصين ، تجاوزت الولايات المتحدة باعتبارها القوة الاقتصادية الأولى في العالم.
- بلغ الناتج الاقتصادي للصين 17.6 تريليون دولار، مقارنة مع 17.4 تريليون دولار أمريكي.
- تمثل الصين 16.5٪ من الإقتصاد العالمي، والولايات المتحدة 6.3٪.

China's Business Climate

- Economic growth has slowed to 6.8%, detrended annual growth rate of domestic & foreign trade.
- The 1st expat destination (BBC).
- For many decades, low wage rates in China helped keep world prices low on hundreds of products—but that is changing, all 31 Chinese provinces recently boosted their minimum wage for the 3rd consecutive year as demand for workers in China now outstrips supply.
- تباطأ النمو الاقتصادي إلى 6.8٪ بقيادة ركود الممتلكات العقارية التي أضعفت نشاط البناء والطلب على المواد مثل الصلب والأسمنت.
- الصين هي الوجهة الأولى للمغتربين (بي بي سي).
- على مدى عدة عقود ساعدت معدلات الأجور المنخفضة في الصين على إبقاء الأسعار العالمية منخفضة على مئات المنتجات، لكن هذا الأمر يتغير؛ فقد عززت جميع المحافظات الصينية الـ 31 مؤخراً الحد الأدنى للأجور للعام الثالث على التوالي، حيث يفوق الطلب على العمال في الصين العرض.

China's Business Climate

- China ranks 90/189 countries in terms of doing business .
- That ranking is low for a variety of reasons; from human rights to copyright, patent, & trademark rules.
- Best Buy & Home Depot are examples of companies that are closing stores in China.

- تحتل الصين المرتبة 90 من 190 دولة من حيث سهولة ممارسة الأعمال.
- هذا الترتيب منخفض بسبب مجموعة من الأسباب: حقوق الإنسان إلى حقوق الطبع والنشر والبراءات وقواعد العلامات التجارية.
- شركات Best Buy، Home Depot هي أمثلة على الشركات التي أغلقت متاجرها في الصين.

China's Business Climate

- In contrast, luxury handbag Coach Inc. made China the cornerstone of its int'l strategy, adding more products for men & opening men's stores in China. Coach is competing with Hong Kong-based Michael Kors.

• وعلى النقيض من ذلك ، ماركة Coach للحقائب الفاخرة جعلت الصين حجر الزاوية في استراتيجيتها الدولية، حيث أضافت المزيد من المنتجات للرجال وفتح متاجر للرجال في الصين. Coach تتنافس مع Michael Kors المتمركز في هونغ كونغ.

Vietnam's Business Climate

- Unlike another communist country, North Korea, Vietnam is booming for business.
- Internet usages 44% among Vietnam's 90m people. E-commerce generates \$4B revenue annually.
- Viettel Mobile & Vietnam Mobile Services, provide one of the lowest data prices in the world.
- Even the smallest businesses in the U.S . lles & hcaer ylisae nac (erehwesle dna) to consumers in Vietnam, who yearn for new products & services .

- على عكس دولة شيوعية أخرى مثل كوريا الشمالية ففيتنام مزدهرة بالأعمال.
- استخدام الإنترنت يمثل 44٪ بين السكان البالغ عددهم 90 مليوناً. تحقق التجارة الإلكترونية عائدات بقيمة 4 مليار دولار سنوياً.
- توفر Viettel Mobile و Vietnam Mobile Services، واحدة من أقل أسعار الإنترنت في العالم.
- حتى أصغر الشركات في الولايات المتحدة (وأماكن أخرى) يمكنها الوصول بسهولة إلى المستهلكين وبيع المنتجات في فيتنام، حيث الشعب يتطلع للحصول على منتجات وخدمات جديدة.

Competing in the Global Marketplace

- “No one eats better food than the one who eats out of the work of his hand ”.

–Prophet Muhammad (PBUH)

- “There is no resting place for an enterprise in a competitive economy ”.

–Alfred P. Sloan, JR.

- ما أكل أحد طعامًا قط خير من أن يأكل من عمل يده

- النبي محمد (عليه الصلاة والسلام)

- "لا يوجد مكان للاستراحة لمؤسسة في اقتصاد تنافسي."

- ألفريد ب. سلون ، الصغير.

Market Entry Strategies

- Exporting
- Contractual approaches
 - licensing, franchising, management contract, contract manufacturing, & turnkey operations
 - Disney Consumer Products, Cherokee Clothes, GM Cars, Sony, BBC
 - KFC, MacDonald, Hilton with periodic inspection
 - Outsource
 - Microsoft's Xbox game machine is made by Flextronics Corp, a huge U.S. company with factories around the world
 - Build houses, factories, storefronts, aviation hangars & chemical production facility

• التصدير

• العقود

• الترخيص، والامتياز، وعقد الإدارة، وعقود

التصنيع، وعمليات تسليم المفتاح

Market Entry Strategies

Investment

- Equity participation, joint venture, & wholly-owned subsidiaries
- Stock market
- PepsiCo/Almarai joint venture acquired Beyti
- AutoAlliance International (AAI) joint venture automobile assembly firm co-owned by Ford and Mazda
- %100owned

الاستثمار

- المشاركة في الأسهم، والمشروع المشترك،
والشركات التابعة المملوكة بالكامل

Competing in the Global Marketplace

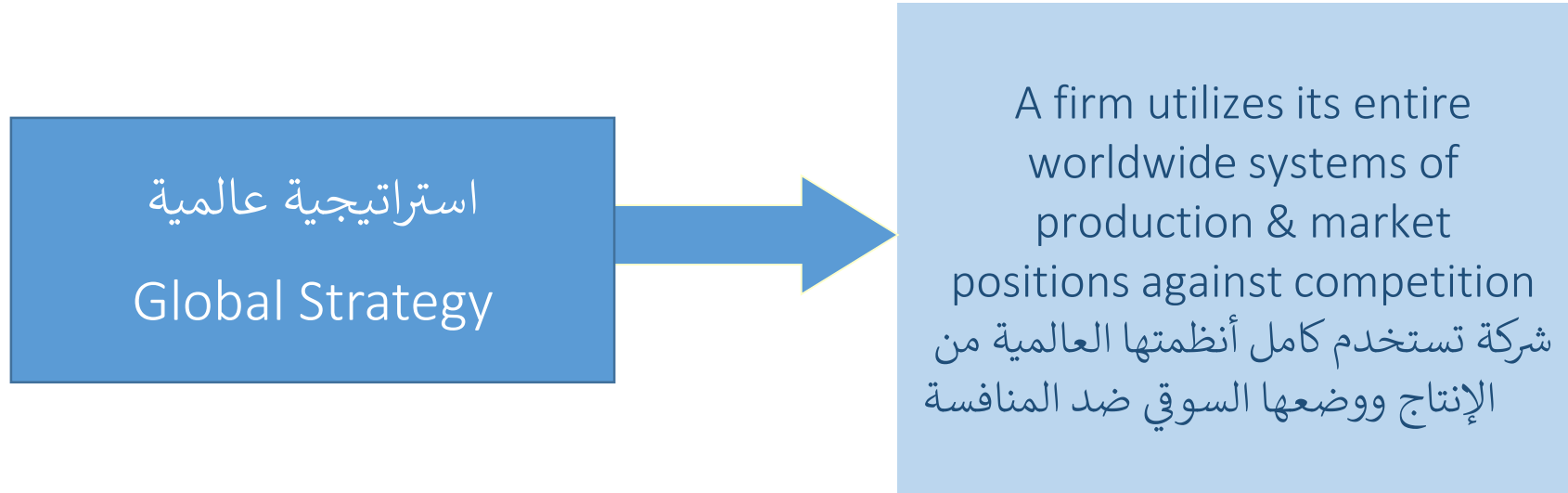
استراتيجية متعددة التخصصات
Multidomestic Strategy



Parent company allows
its subsidiaries to decide how
to compete in & adapt to conditions
in each domestic market
تسمح الشركة الأم للشركات التابعة لها
لتقرر كيف تتنافس وتتكيف مع الظروف
في كل سواق محلية

Disneyland in France, when the park initially opened, business suffered because the culture was too unfamiliar. The company did more research, tailored the park to local preferences, and saw business increase.

Competing in the Global Marketplace



Three Types of Global Strategies



Global Strategies

- Adaptation استراتيجية التكيف:

McDonald's included various items; the Chicken Maharaja Mac & others to suit Indian customers instead of hamburgers made of beefs, etc.

- Aggregation استراتيجية التجميع:

Whirlpool, while it was expanding globally, the new scale that emerged from the acquisitions offered a significant competitive advantage, but only if the individual operations & resources were working in concert with each other. It could be deduced that that real challenge is integration of businesses together to create leverage & competitive advantage .

Global Strategies

- استراتيجية الموازنة Arbitrage:

Walmart use it to sell products worldwide which have been bought from China & earn from the differences in the prices.

The scale of the cluster

- Firms from the same industry gather together in close proximity
- Evident in industries like banking, car manufacturers in Detroit, Silicon Valley, Smart Village, shopping malls, fashion stores
- High-tech clusters often gather round prestigious universities
- Hollywood film industry
- Small companies benefited

• الشركات من نفس الصناعة تتجمع معاً على مقربة

• واضحة في صناعات مثل الخدمات المصرفية ومصنعي السيارات في ديترويت وسليكون فالي والقرية الذكية ومراكز التسوق ومحلات الأزياء

• وغالباً ما تجتمع التجمعات عالية التقنية حول الجامعات المرموقة

• صناعة أفلام هوليوود

• استفادت الشركات الصغيرة



المحاضرة الخامسة



أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies

مستويات الاستراتيجية Levels of Strategies



مستويات الاستراتيجية

Levels of Strategies

- In large firms, (4) levels of strategies: corporate, divisional, functional, & operational.
- In small firms, (3) levels of strategies: company, functional, & operational.
- The responsibility levels are:
- Corp level: CEO or the owner
- Div level: President or vice
- في الشركات الكبيرة (4) مستويات استراتيجية: الشركات، الأقسام، الوظيفية، والتشغيلية.
- في الشركات الصغيرة، (3) مستويات استراتيجية: الشركة، الوظيفية، والتشغيلية.
- مستويات المسؤولية هي:
- مستوى الشركة: الرئيس التنفيذي أو المالك
- مستوى الأقسام: الرئيس أو النائب

مستويات الاستراتيجية

Levels of Strategies

- Func Level: CFO, CIO, HRM, CMO,...
- Oper level: Plant manager, regional sales manager & so on

- مستوى الوظيفة: رئيس القطاع المالي، رئيس قسم المعلومات، مدير الموارد البشرية، رئيس قطاع التسويق، وما إلى ذلك
- مستوى التشغيل: مدير المصنع، مدير المبيعات الإقليمية، وما إلى ذلك

الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

- Org's like individuals have limited resources .
No one can apply all the strategies.
 - If you have a strategy to go north, then you must buy snowshoes & warm jackets (spend resources) & forgo the opportunity of faster population growth in southern states.
 - Strategy planning is not a roll of a dice; it is an educated wager based.
 - Difficult decisions & priorities must be made.
- المؤسسات مثل الأفراد لديهم موارد محدودة.
لا أحد يستطيع تطبيق جميع الاستراتيجيات.
 - إذا كان لديك استراتيجية لتذهب إلى الشمال فعليك شراء أحذية الثلوج والسترات الدافئة (إنفاق الموارد) والتخلي عن فرصة النمو السكاني السريع في الجنوب.
 - التخطيط الاستراتيجي ليس لعبة نرد، هو رهان مدروس.
 - يجب اتخاذ القرارات والأولويات الصعبة.

الأهداف طويلة الأجل

Long-Term Objectives

- Represent the results expected from pursuing certain strategies.
 - Without long-term objectives, an organization would drift aimlessly toward some unknown end.
 - It is hard to imagine an organization or an individual being successful without clear objectives.
 - Success rarely occurs by accident; it is the result of hard work directed toward achieving certain objectives.
- تمثل النتائج المتوقعة من متابعة استراتيجيات معينة.
 - بدون أهداف طويلة المدى سوف تنجرف المنظمة دون هدف نحو نهاية غير معروفة.
 - من الصعب تخيل وجود منظمة أو فرد ينجح دون أهداف واضحة.
 - النجاح نادراً ما يحدث عن طريق الصدفة، بل هو نتيجة عمل شاق موجه نحو تحقيق أهداف معينة.

PETRONAS (Case Study)

• تأسست في عام 1974، ومقرها في كوالا لمبور، ماليزيا، هي شركة متعددة الجنسيات للنفط والغاز المتكاملة. الشركة الماليزية الوحيدة التي تم إدراجها في قائمة Fortune Global 500، تعمل في أكثر من 35 دولة وتشارك في مجموعة واسعة من الأنشطة البترولية.

- Established in 1974, headquartered in Kuala Lumpur, Malaysia, it is a multinational oil and gas company. Ranked 500 on the Fortune Global 500 list, it operates in over 35 countries & is engaged in a wide spectrum of petroleum activities.
- Its Upstream business explores, produces, & monetizes oil & gas resources & its Downstream business focuses on marketing & distribution strategies. Its successful management of legal & maintenance activities in 2014 enabled PETRONAS to shift its focus to raising utilization rate by 5% in 2015.

PETRONAS (Case Study)

In 2014 ,while profit decreased by 27% ,the group saw a 4% growth in revenue, which was driven by higher production, higher liquefied natural gas (LNG) sales volume, & favourable U.S. Dollar exchange rate movement. Revenue derived from PETRONAS provides roughly 45% of the Malaysian government's annual budget.

Taking advantage of being an integrated chain & its strategic location in South East Asia, a region with fast growing chemical consumers, it is focusing on three long-term objectives —operational excellence, marketing & sales excellence, & innovation excellence. As part of its strategies, PETRONAS is pursuing forward integration by purchasing its ships to transport its oil & gas, especially its LNG. This will provide low cost, direct access to LNG shipping capacity .

PETRONAS, operating the world's first floating LNG facility, is also in the process of constructing one of the largest LNG facilities in British Columbia.

فوائد الأهداف

10 Benefits of Objectives

1. Provide direction by expectations
 2. Allow synergy
 3. Assist in evaluation of standards
 4. Establish priorities
 5. Reduce uncertainty
1. توفير الاتجاه من خلال الكشف عن التوقعات
 2. السماح بالتآزر
 3. المساعدة في تقييم المعايير
 4. تحديد الأولويات
 5. تقليل عدم اليقين

فوائد الأهداف

10 Benefits of Objectives

6. Minimize conflicts

7. Stimulate exertion

8. Aid in the allocation of resources

9. Aid in the design of jobs

10. The basis for consistent decision making

6. تقليل الصراعات

7. تحفيز الجهد

8. المساعدة في تخصيص الموارد

9. المساعدة في تصميم الوظائف

10. توفير الأساس لاتخاذ القرار المتسق

خصائص الأهداف

Characteristics of Objectives

- Should be associated with a timeline.
- يجب أن ترتبط بجدول زمني.
- A basis for consistent decision making by managers whose values & attitudes differ.
- توفر الأهداف أساسًا لاتخاذ قرارات متسقة من جانب المديرين الذين تختلف قيمهم ومواقفهم.
- Serve as standards by which individuals, groups, departments, divisions, & entire organizations can be evaluated.
- تعمل الأهداف كمعايير يمكن من خلالها تقييم الأفراد والمجموعات والإدارات والأقسام والمنظمات بأكملها.

8 خصائص مرغوبة للأهداف

8 Desired Characteristics of Objectives

1. Quantitative

1. كمي

2. Measurable

2. قابلة للقياس

3. Realistic

3. واقعية

4. Understandable

4. مفهومة

5. Challenging

5. تحدي

6. Hierarchical

6. الهرمي

7. Obtainable

7. يمكن الحصول عليها

8. Congruent across departments

8. متطابقة عبر الإدارات

الأهداف المالية مقابل الاستراتيجية

Financial vs. Strategic Objectives

Financial objectives associated with :
Growth in revenues, higher dividends,
larger profit margins, greater ROI, higher
earnings per share, a rising stock price,
improved cash flow,...etc.

Strategic objectives include things as:

Larger market share, compete your rivals
in quicker on-time delivery, lower costs,
HQ products, wider geographic coverage,
achieving tech leadership, getting new or
improved products,..etc.

الأهداف المالية مرتبطة بـ:

نمو الإيرادات، زيادة الأرباح الموزعة، هوامش ربح
أكبر، زيادة العائد على الاستثمار، زيادة العائد على
السهم، ارتفاع أسعار الأسهم، تحسين التدفق
النقدي،... إلخ.

الأهداف الاستراتيجية تشمل أشياء مثل:

حصة سوقية أكبر، تنافس منافسيك في أسرع وقت
للتسليم، تكاليف أقل، منتجات بأعلى جودة، تغطية
جغرافية أوسع، تحقيق قيادة تكنولوجية، الحصول
على منتجات جديدة
أو محسنة،.. إلخ.

تجنب الإدارة بدون أهداف

Avoid Not Managing by Objectives

Derek Bok, former President of Harvard University, once said, “If you think education is expensive, try ignorance”.

The idea behind this saying also applies to establishing objectives, because strategists should avoid the following ways of “not managing by objectives”.

ديريك بوك الرئيس السابق لجامعة هارفارد قال ذات مرة: "إذا كنت تعتقد أن التعليم مكلف ، فجرب الجهل".

الفكرة من وراء هذا القول تنطبق أيضًا على تحديد الأهداف، وذلك لأن الخبراء الاستراتيجيين يجب أن يتجنبوا الطرق التالية: "عدم الإدارة بالأهداف".

تجنب الإدارة بدون أهداف

Avoid Not Managing by Objectives

- If it ain't broke, don't fix it
- Keep doing the same as things are going well.

Managing by Crisis

- The ability to solve problems .
- A form of reacting, letting events dictate the what & when.

Managing by Subjectives

- No plan for which way to go & what to do.
- Called the mystery approach, as employees are left to figure out what is happening & why.

Managing by Hope

- What if we try & do not succeed.
- Decisions are predicated on the good times are just around the corner, especially if luck & good fortune are on our side!

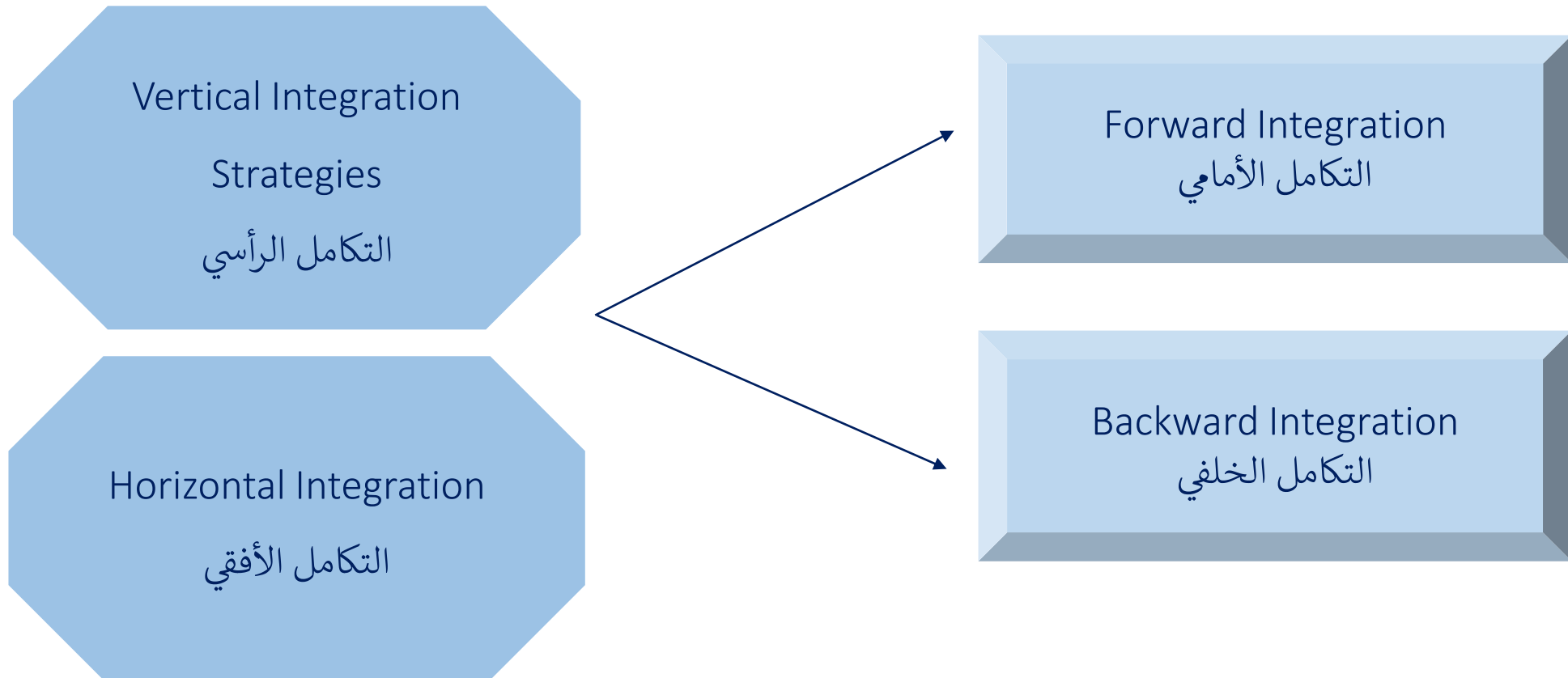
• إذا لم ينكسر، فلا تصححه

• الإدارة بالأزمات

• الإدارة بالأمل

أنواع الاستراتيجيات

11Types of Strategies





التكامل الأمامي (عمودي)

1. Forward Integration (Vertical)

اكتساب ملكية أو زيادة التحكم في التوزيع أو تجارة التجزئة

Gaining ownership or increased control over distribution or retail

- A manufacturer create a website to sell its products directly to consumers
- Franchising (famous restaurants are now getting rid of their owned locations)
- Kroger 2,600 grocery stores acquired Viatcost.com to push into online groceries
- MacDonald's delivery in Egypt & KSA
- Amazon began rapid delivery services in some U.S. cities
- Aramco has domestic & international refineries

التكامل الأمامي (عمودي)

1. Forward Integration (Vertical)

- Amazon Local Services “installation business”.
- When you buy, for example, a ceiling fan or car stereo from Amazon, they install it for you for a fee—at least in three cities (Los Angeles, New York, & Seattle).
- Amazon “On My Way”
- A mobile app that recruits & pays ordinary people to carry packages as they travel (vs. FedEx, UPS, UPSPS) still being tested to resolve potential issues as if the package is damaged, or even stolen, by the transporter.

• "أعمال التركيب" من شركة أمازون.

• توصيل أمازون "في طريقي"



التكامل الخلفي (عمودي)

2. Backward Integration (Vertical)

السعي للتملك أو زيادة التحكم في موردي الشركة
Seeking ownership or increased control of a firm's
suppliers

- Starbucks purchased a coffee farm.
- Good in rapid growing industries as technology.
- Some industries, as automotive & aluminium, are reducing their historical pursuit of backward integration. They negotiate with several suppliers instead.
- Ford & Chrysler buy more than half of their component parts from suppliers such as TRW, Eaton, GE, & Johnson Controls.
- Juhayna has 59 production lines manufacturing 28 different products.



التكامل الخلفي (عمودي) 2. Backward Integration (Vertical)

السعي للتملك أو زيادة التحكم في موردي الشركة
Seeking ownership or increased control of a firm's
suppliers

- De-integration makes sense in industries that have global sources of supply.
- Companies today shop around, play one seller against another, & go with the best deal.
- Many U.S. firms now are following the lead of Japanese firms as Toyota, which have fewer suppliers & closer, long-term relationships with those few.

التكامل الأفقي

3. Horizontal Integration

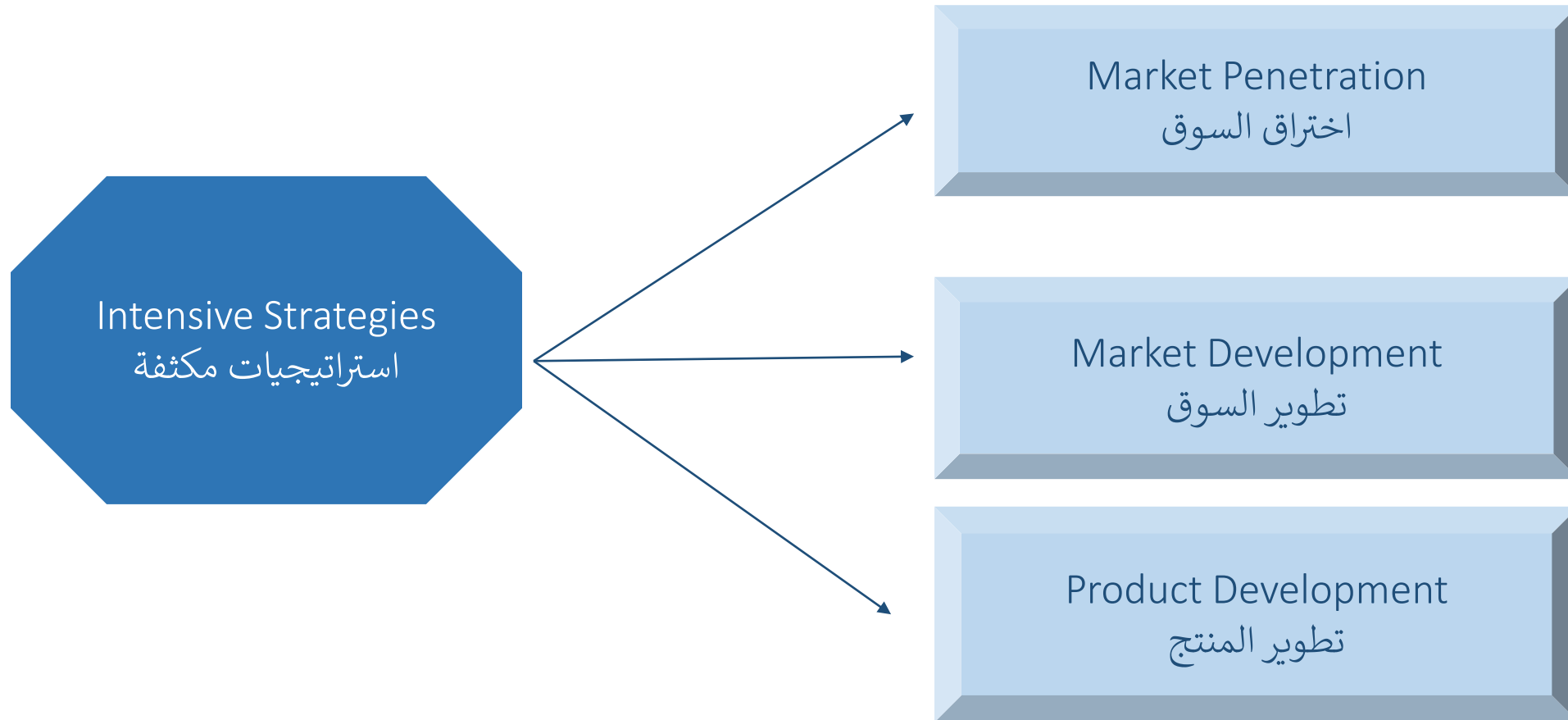
السعي للتملك أو زيادة السيطرة على المنافسين

Seeking ownership or increased control over competitors

- The most common growth strategy as mergers, acquisitions, & takeovers
- The best mergers are between related businesses, not the unrelated
- Not appropriate if competitors are doing poorly as in that case overall industry sales are declining
- Coca-Cola & PepsiCo buy local companies
- Both Dollar General & Dollar Tree recently competed for months to acquire Family Dollar. The winner is, Dollar Tree.
- Almarai acquired Teeba dairy Co in Jordan, Beyti in Egypt, HADCO, & Al Safwa Dairies

أنواع الاستراتيجيات

Types of Strategies



اختراق السوق

4. Market Penetration

- Increase market share for present products or services in present markets through greater marketing efforts
- زيادة الحصة السوقية للمنتجات أو الخدمات الحالية في الأسواق الحالية من خلال جهود تسويقية أكبر
- Adding salespersons, increasing advertising, promotion
- إضافة مندوبي المبيعات وزيادة الإعلانات والترويج
- Under Armour signed tennis champion Andy Murray to a 23 \$,raey-4million marketing deal.
- Anheuser annually purchases several \$ stols gnistirevda dnoces-30 ,noillim +4.5 .lwoB repuS eht gnirud
- Almarai secured agreements with large retailers such as Carrefour, Panda, & Al Othaim

متى يكون اختراق السوق فعالاً؟

When is Market Penetration be Effective?

1. Current markets are not saturated with a particular product or service.
2. Customers could be increased.
3. market shares of competitors are the eclining while industry sales have been increasing.
4. The correlation between dollar sales & dollar marketing expenditures historically has been high.
5. Increased economies of scale provide major competitive advantages.

1. الأسواق الحالية ليست مشبعة بمنتج أو خدمة معينة.
2. يمكن زيادة العملاء.
3. حصص السوق من المنافسين آخذة في الانخفاض، بينما توجد زيادة في مبيعات الصناعة.
4. كان الارتباط بين مبيعات الدولار ونفقات التسويق الدولار تاريخياً عالية.
5. زيادة وفورات الحجم توفر مزايا تنافسية كبرى.

تطوير السوق

5. Market Development

تقديم المنتجات أو الخدمات الحالية في منطقة جغرافية جديدة

Introducing present products or services into a new geographic area

- Gap opened its first five stores in China.
- Whirlpool of U.S. compete with Electrolux of Sweden, LG of South Korea, & Haier of China. Whirlpool acquired the Italian Indesit, to double Whirlpool's size in Europe.
- In eastern Europe Indesit had 13% market share & Whirlpool had 5%. In western Europe Indesit had 18% market share & Whirlpool had 20%.
- In western Europe, the Indesit acquisition gave Whirlpool an additional 17% market share behind the leader, BSH Bosch & Siemens.
- Netflix launched its services into France, Germany, Belgium, Switzerland, eastern & southern Europe to meet the major rival Canal Plus of Vivendi SA's pay-TV.

مؤشرات فاعلية تطور السوق

Indicators of Market Development is Effective

1. تتوفر قنوات توزيع جديدة موثوقة وغير مكلفة.
 2. منظمة ناجحة في ما تقوم به.
 3. توجد أسواق جديدة غير مستغلة أو غير مشبعة.
 4. منظمة لديها رأس المال والموارد البشرية اللازمة لإدارة عمليات التوسع.
 5. منظمة لديها القدرة الإنتاجية الزائدة.
 6. أصبحت الصناعة الأساسية في المنظمة تتحول بسرعة إلى نطاق عالمي.
1. New channels of distribution are available that are reliable & inexpensive.
 2. An organization is successful at what it does.
 3. New untapped or unsaturated markets exist.
 4. Org has the capital & human resources to manage expanded operations.
 5. Org has excess production capacity.
 6. Org's basic industry is rapidly becoming global in scope.

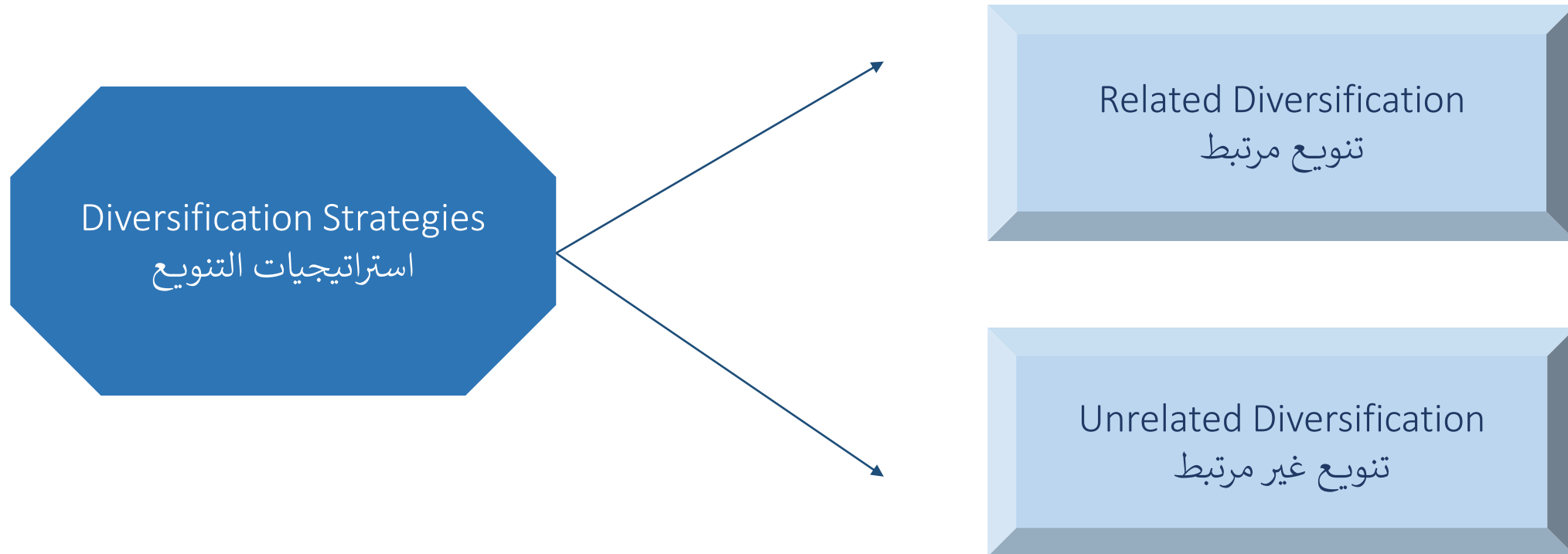
6. Product Development

- Seeking increased sales by improving present products or services or developing new ones

السعي لزيادة المبيعات عن طريق تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية أو تطوير منتجات جديدة

- Usually entails large R&D expenditures.
- Amazon began offering its own line of baby diapers & wipes.
- Walt Disney developed a Disney Baby line of products & services for customers ages 0 to .2
- GoPro the U.S. unveiled new high & low-end wearable cameras for outdoor enthusiasts as scuba divers & surfers vs. rivals Sony, Canon, Garmin, & Polaroid.
- Sensoria is making smart garments for officials & sports, including smart socks, which are washable.

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies



التنوع ذو الصلة

7. Related Diversification

Adding new but related products or services

إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكنها ذات صلة

- Facebook acquired WhatsApp for \$19 billion.
- Apple diversifying into the banking business through:
 - تنوع شركة آبل في الأعمال المصرفية من خلال:
- Entered the online payments business, competing directly with PayPal .
- Apple iPhone & Apple Watch, consumers can now make retail purchases by tapping their device at participating checkout registers.

تنوع غير مرتبط

8. Unrelated Diversification

إضافة منتجات أو خدمات جديدة غير ذات صلة

Adding new, unrelated products or services

- Kroger & Whole Foods Market are cooking meals, becoming restaurants.
- Mars Inc., for chocolates, became the 1st pet-food Co, purchasing 80% of Procter & Gamble's pet-food brands for \$2.9 billion, to go with its own Whiskas, Pedigree, & Royal Canin. Mars has over 25% market share in the global pet-food industry, slightly ahead of Nestlé S.A., which owns Purina & Friskies.

تنوع غير مرتبط

8. Unrelated Diversification

إضافة منتجات أو خدمات جديدة غير ذات صلة

Adding new, unrelated products or services

- Google offers an electric-powered driverless car.
- Honda Motor diversified in 2015 by producing its first business jet competes directly with the Cessna Citation M2 & Embraer Phenom 100E business jets.
- UAE based Al-Futtaim operates more than 65 Co across sectors as diverse.

استراتيجيات التنويع Diversification Strategies

التنويع ذو الصلة والتنويع غير ذي الصلة

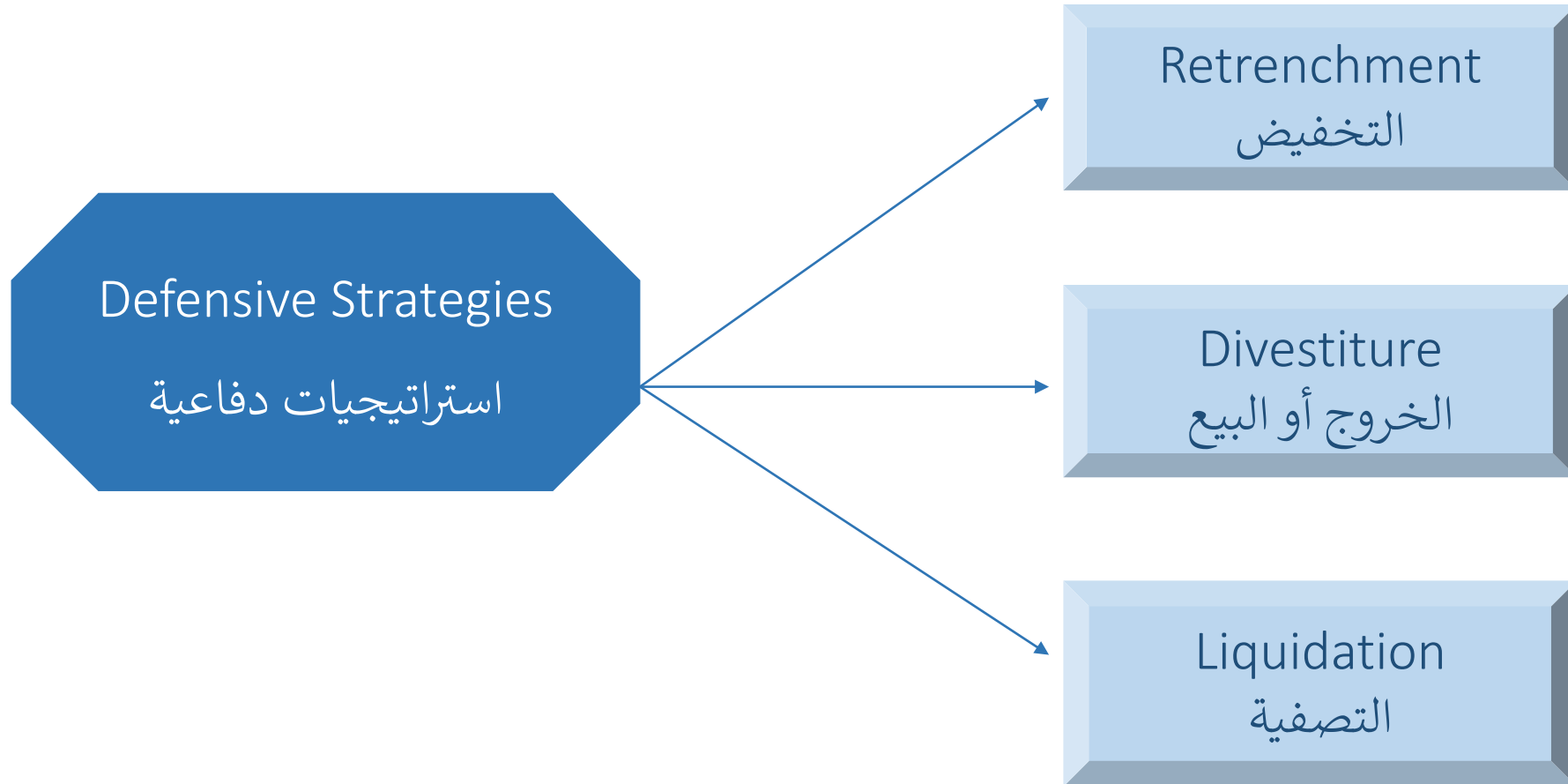
- Most companies favour related diversification to capitalize on synergies.
- In the 1960s & 1970s, the trend was to avoid being dependent on any single industry.
- Org's are finding it difficult to manage diverse biz, & to focus on the core business.
- New tech & fast-shifting buyer preferences make diversification difficult.

استراتيجيات التنويع Diversification Strategies

التنويع ذو الصلة والتنويع غير ذي الصلة

- Companies generally are not very efficient diversifiers; investors can do a better job by purchasing stock in a variety of companies.
- ITT at one time owned everything from Sheraton hotels, Hartford Insurance & Wonder Bread & Hostess Twinkies. ITT divided itself into (3) separate companies.
- In an unattractive industry, diversification makes sense, as for Philip Morris, cigarette consumption is declining, & some investors reject tobacco stocks

أنواع الاستراتيجيات Types of Strategies



التخفيض

9. Retrenchment

- Regrouping through cost & asset reduction to reverse declining sales & profit
إعادة التجميع من خلال خفض التكاليف والأصول لإعادة تراجع المبيعات والأرباح
- Sometimes called a turnaround or reorganizational strategy
في بعض الأحيان تسمى استراتيجية التحول أو إعادة التنظيم
- Involve selling off lands, buildings, pruning product lines, closing marginal businesses & obsolete factories, automating processes, & reducing employees.
- Nissan Carlos Ghosn case.
- Staples closed 250 stores & reduced by 50% the size of other stores.
- Levi Strauss; the gntieefl yb dekram ,ocsicnarF naS ni QH ynapmoc dlo-raey-160 “ & snoihsafsale only ”shoppers. Cut 20% of its nonretail & nonmanufacturing workforce & generating cost savings of nearly \$200 million per year .

متى يكون التخفيض فعالاً؟

When being Retrenchment Effective?

1. An org has a clearly distinctive competence but has failed consistently to meet its objectives & goals over time.
2. An org is one of the weaker competitors in a given industry.
3. An organization is plagued by inefficiency, low profitability, poor employee morale, & pressure from stockholders to improve performance.

1. تتمتع المنظمة بكفاءة مميزة واضحة ولكنها فشلت بشكل ثابت في تحقيق أهدافها بمرور الوقت.
2. منظمة هي الأضعف من المنافسين في صناعة معينة.
3. تعاني المنظمة من عدم الكفاءة، وانخفاض الربحية، وضعف معنويات الموظفين، والضغط من المساهمين لتحسين الأداء.



الخروج أو البيع

10. Divestiture (Selling)

بيع قسم أو جزء من المنظمة
Selling a division or part of an organization

- It is often used to raise capital for further acquisitions or investments.
- Become a popular strategy for firms to focus on their core businesses.
- P&G is divesting some of its brands (nearly 100) to focus on its core brands (about 80)
With brands such as Pampers, Tide, Oral-B, Duracell, Clearblue (pregnancy tests) & Ivory .
P&G has 23 brands that sells annually \$1 billion each.



الخروج أو البيع

10. Divestiture (Selling)

بيع قسم أو جزء من المنظمة
Selling a division or part of an organization

- Ivory might be divested, as people opted for body washes & liquid hand soap over plain bar soaps.
- Germany is phasing out all of its nuclear energy power plants by 2025.
- Zain of Kuwait sold its operations in Africa to Bharti Airtel, India.

التصفية

11. Liquidation

- Selling all of a company's assets, in parts, for their tangible worth.
بيع جميع أصول الشركة في أجزاء لقيمتها الملموسة.
- It may be better to cease operating than losing large sums of money.
قد يكون من الأفضل التوقف عن التشغيل من الاستمرار في فقدان مبالغ كبيرة من المال.
- The Trump Taj Mahal in Atlantic City, NJ, liquidation.
- NY Crumbs Bake Shop, the nation's largest cupcake company, filed for Chapter 10 bankruptcy liquidation.
- Source Interlink Distribution for printed magazines to retailers, large & small got liquidity due to rapid tech from print to e-news. Their wholesalers' centres fell from 400 to .3
- Iraqi government decided to liquidate the assets of Iraqi Airways.

الاستراتيجيات العامة لمايكل بورتر

Michael Porter's Generic Strategies

Cost Leadership Strategies
(Low-Cost & Best-Value)
استراتيجيات التكلفة
(منخفضة التكلفة وأفضل قيمة)

استراتيجيات التمايز
Differentiation Strategies

Focus Strategies
(Low-Cost Focus &
Best-Value Focus) استراتيجيات التركيز
(تركيز منخفض التكلفة وتركيز الأفضل قيمة)

الاستراتيجيات العامة لمايكل بورتر

Michael Porter's Generic Strategies

- منخفضة التكلفة: تقديم منتجات / خدمات للعملاء بأقل الأسعار.
- القيمة الأفضل: تقديم مجموعة من المنتجات أو الخدمات بأقل سعر مقارنةً بخصائص مشابهة أو أكثر.
- كلا الاستراتيجيتين تستهدفان الأسواق الكبيرة.
- فعالة في الأسواق الحساسة للسعر.
- إذا كان المشترون لا يهتمون باختلافات العلامة التجارية. (أقلام)
- الفكرة هي الحصول على حصة في السوق، والمبيعات، ودفع بعض المنافسين لخارج السوق. (أمازون)
- Low-cost offers products/services to customers at the lowest price .
- Best-value offers a range of products or services at the lowest price compared to a rival's with similar attributes or more.
- Both strategies target large markets.
- Effective in price-sensitive markets.
- When buyers do not care about brand differences. (pens)
- The idea is to gain market share, sales, & driving some competitors out of the market. (Amazon)

لتوظيف القيادة بالتكلفة بنجاح To Employ Cost Leadership Successfully

A firm must ensure its costs across the value chain are lower than competitors.'

1. Altering the plant layout, mastering newly tech, using common parts in different products, simplifying product design, ...etc.

يجب أن تضمن الشركة أن إجمالي تكاليفها عبر سلسلة القيمة أقل من منافسيها.

1. تغيير تصميم المصنع، إتقان التكنولوجيا الحديثة، استخدام الأجزاء المشتركة في المنتجات المختلفة، تبسيط تصميم المنتج، ... إلخ.

لتوظيف القيادة بالتكلفة بنجاح

To Employ Cost Leadership Successfully

2. Revamp the firm's value chain to eliminate or bypass some cost-producing activities. Activities could include securing new suppliers or distributors, selling products online, relocating manufacturing facilities, avoiding the use of union labor, & so on.

2. إعادة تنظيم سلسلة القيمة للشركة لإزالة أو تجاوز بعض الأنشطة المنتجة للتكاليف. أنشطة تأمين موردين أو موزعين جدد، وبيع المنتجات عبر الإنترنت، ونقل مرافق التصنيع، وتجنب استخدام النقابات العمالية، وما إلى ذلك.

التمايز

Differentiation Strategies

- Means greater product flexibility, greater compatibility, lower costs, improved service, less maintenance, ...etc
 - Allows a firm to charge a higher price for its product & to gain customer loyalty.
 - A risk of differentiation are :
 - (1) unique product may not be valued by customers to justify the higher price. If this happens, a cost-leadership will easily defeat a differentiation strategy.
 - (2) Competitors may quickly copy the differentiating features.
- تعني زيادة مرونة المنتج، أو زيادة التوافق، أو خفض التكاليف، أو تحسين الخدمة، أو تقليل الصيانة، أو توفير مزيد من الراحة.... إلخ
 - تستطيع الشركة تسعير أعلى لمنتجاتها وتحقيق ولاء عملائها.
 - تتمثل مخاطر التمايز فيما يلي:
 - (1) قد لا يتم تقييم المنتج على أنه متميز من قبل العملاء لتبرير السعر الأعلى. إذا حدث هذا فإن قيادة التكلفة ستهزم بسهولة استراتيجية التمايز.
 - (2) يمكن للمنافسين نسخ الخصائص المميزة بسرعة.

التركيز Focus Strategies

Means producing products & services that fulfil the needs of small groups of consumers. (niche group)

Effective in small markets.

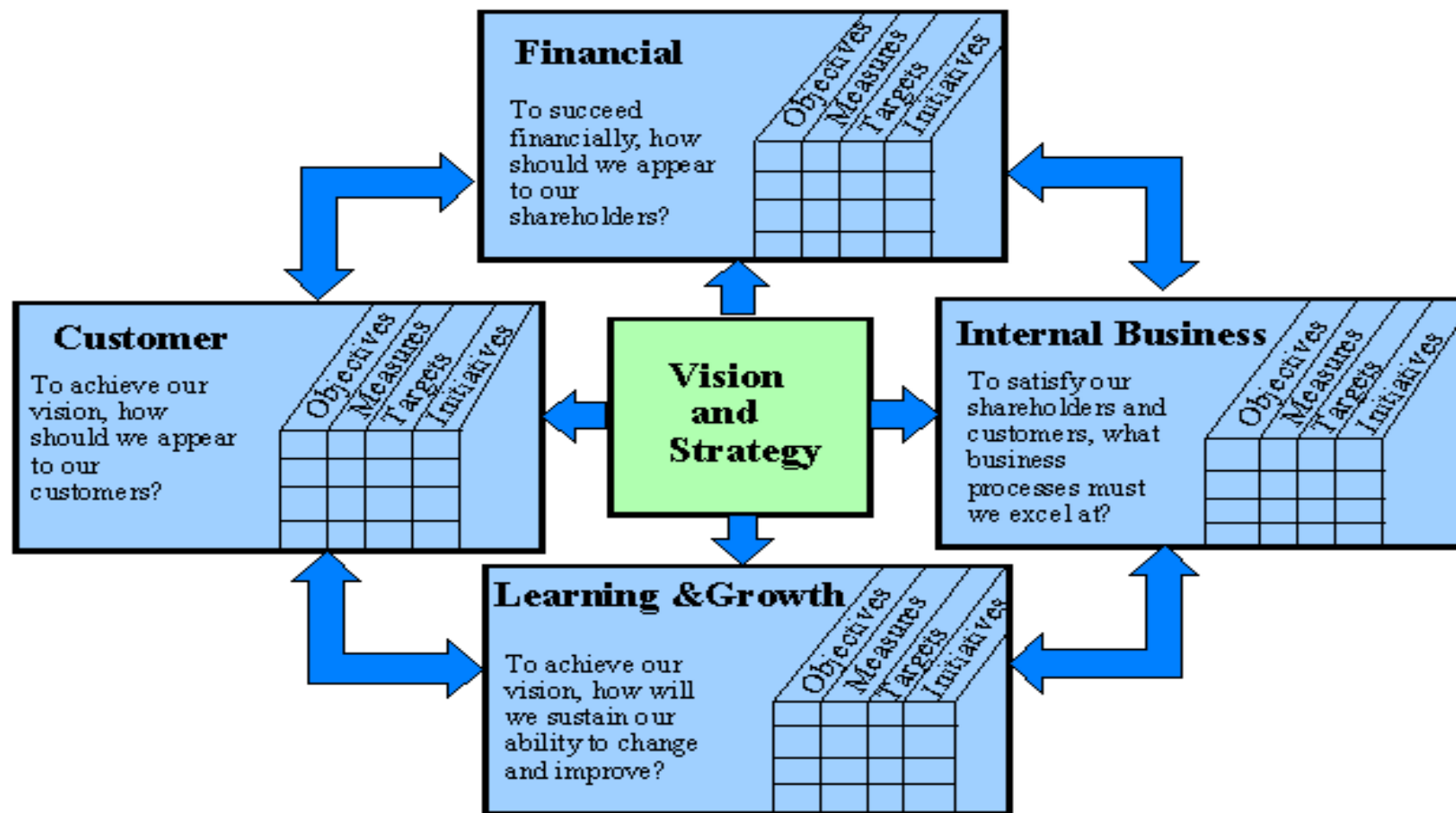
- Marriott continues to focus on its hotel business in Asia specially China.
- Local used car dealers.
- Pizza Hut.

• تعني إنتاج منتجات وخدمات تلبي احتياجات مجموعات صغيرة من المستهلكين. (مجموعة متخصصة)

فعالة في الأسواق الصغيرة.

- تواصل فنادق ماريوت التركيز على أعمالها الفندقية في آسيا وخاصة الصين.
- تجار السيارات المستعملة المحلية.
- بيتزا هت.

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

وسائل تحقيق الاستراتيجيات

Means for Achieving Strategies

- العملاء طالما يحصلون على قيمة أعلى يدفعون مباشرة.
- التحالفات: صناعة الطيران هي واحدة من أفضل الأمثلة للشركات المنافسة التي تشكل تحالفات للتنافس ضد بعضها.
- تحالفات تساعد في تجنب الاستثمارات أو تقليل التكاليف أو المخاطرة أو الدخول في أعمال أو أسواق جديدة.
- وخلص الباحثون إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم يجب أن تسعى إلى تشكيل تحالفات مع غير المنافسين بدلاً من المنافسين.
- Customers unless their perceived value exceeds the price they pay.
- Alliances: the airline industry is one of the best examples of rival firms forming alliances to compete against each other.
- Alliances help in avoid investments, reducing costs, risks or entering new businesses or markets.
- Researchers concluded that small & mid-size firms should strive to form alliances with non-competitors rather than competitors.

وسائل تحقيق الاستراتيجيات

Means for Achieving Strategies

- المشروعات المشتركة والشراكة
- في سوق عالمية مرتبطة ببعضها عن طريق الإنترنت، أثبتت المشاريع المشتركة والشراكات والتحالفات أنها وسيلة أكثر فعالية لتعزيز نمو الشركات أكثر من عمليات الدمج والاستحواذ.
- تتخذ الشراكة الاستراتيجية عدة أشكال، بما في ذلك الاستعانة بمصادر خارجية، ومشاركة المعلومات، والتسويق المشترك، والبحث والتطوير المشترك.
- Joint Venture & Partnering
- In a global market tied together by the Internet, joint ventures, partnerships , &alliances are proving to be a more effective way to enhance corporate growth than mergers & acquisitions.
- Strategic partnering takes many forms, including outsourcing, information sharing, joint marketing, & joint R&D.

وسائل تحقيق الاستراتيجيات

Means for Achieving Strategies

- Strategists use numerous tactics as being a “first mover,” outsourcing, & reshoring.
- Being a slow mover (also called fast follower or late mover). Some of larger competitors wait while others make initial investments & mistakes. Lenovo & Volkswagen are examples of this.

- يستخدم الاستراتيجيون العديد من التكتيكات مثل "المتحرك الأول"، والاستعانة بالتعهد، والرجوع للداخل.
- أن تكون متحرك أبطأ. بعض المنافسين الكبار ينتظرون بينما يقوم الآخرون بالاستثمار الأولي والأخطاء. لينوفو وفولكسفاغن هي أمثلة على ذلك.

وسائل تحقيق الاستراتيجيات

Means for Achieving Strategies

- The 2nd largest U.S. airline by traffic, United Continental, outsourced its check-in, baggage-handling, & CS jobs to vendors who perform the duties at a lower cost.

- ثاني أكبر شركة طيران في الولايات المتحدة هي شركة يونايتد كونتينتال، قامت بتعهد مهامها في تسجيل الوصول، ومعاملات الحقائق، ووظائف خدمة العملاء إلى موردين خارجيين بتكلفة أقل.

وسائل تحقيق الاستراتيجيات

Means for Achieving Strategies

- U.S. & European Co have been outsourcing their manufacturing, tech support, & back-office work as accounting & call centers.
- is the new term that refers Reshoring to U.S. companies planning to move some of their manufacturing back to the U.S. for a desire to get products to market faster & respond rapidly to customer orders, savings from reduced transportation & warehousing, improved quality & protection of intellectual property.

- الشركات الأمريكية والأوروبية تقوم بتعهيد التصنيع والدعم الفني والمكاتب الخلفية كالمحاسبة ومراكز الاتصال.
- الرجوع للداخل هو المصطلح الجديد الذي يشير إلى الشركات الأمريكية التي تخطط لنقل بعض من صناعاتها إلى الولايات المتحدة لرغبتها في جعل المنتجات تصل للأسواق بشكل أسرع وتستجيب بسرعة لأوامر العملاء، وتوفير النقل والتخزين، وتحسين الجودة وحماية الملكية الفكرية.

وسائل تحقيق الاستراتيجيات

Means for Achieving Strategies

فوائد التعهيد

Benefits of Outsource

1. Cost savings: Access lower wages in foreign countries.
2. Focus on core business.
3. Cost restructuring: Moving the fixed costs to variable costs.

NGO's are like for-profit companies except for two major differences:

(1) do not pay taxes (2) no shareholders

NGO's also have competitors that want to put them out of business.

1. توفير في التكاليف: الوصول إلى الأجور المنخفضة في البلدان الأجنبية.

2. التركيز على الأعمال الأساسية.

3. إعادة هيكلة التكلفة: نقل التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة.

المنظمات غير الحكومية هي بمثابة شركات ربحية باستثناء أمرين:

(1) لا تدفع ضرائب. (2) ليس لديهم مساهمين.

لدى المنظمات غير الحكومية أيضًا منافسون يريدون وضعهم خارج نطاق العمل.

وسائل تحقيق الاستراتيجيات

Means for Achieving Strategies

Medical Organizations

- Current strategies by many hospitals include creating home health services, establishing nursing homes, & forming rehabilitation centers .
- Millions of people annually research medical ailments online, causing a dramatic shift in the balance of power between doctor, patient, & hospitals.
- Forward integration, some hospitals are acquiring ambulance services, waste disposal services, & diagnostic services .

المنظمات الطبية

- وتشمل الاستراتيجيات الحالية للعديد من المستشفيات إنشاء خدمات صحية منزلية، وإنشاء دور رعاية، وإنشاء مراكز لإعادة التأهيل.
- يبحث الملايين من الأشخاص سنويًا عن الأمراض الطبية عبر الإنترنت، مما يؤدي إلى حدوث تحول جذري في توازن القوى بين الطبيب والمريض والمستشفيات.
- التكامل الأمامي، بعض المستشفيات تحصل على خدمات الإسعاف وخدمات التخلص من النفايات، والخدمات التشخيصية.

وسائل تحقيق الاستراتيجيات

Means for Achieving Strategies

Governmental Departments

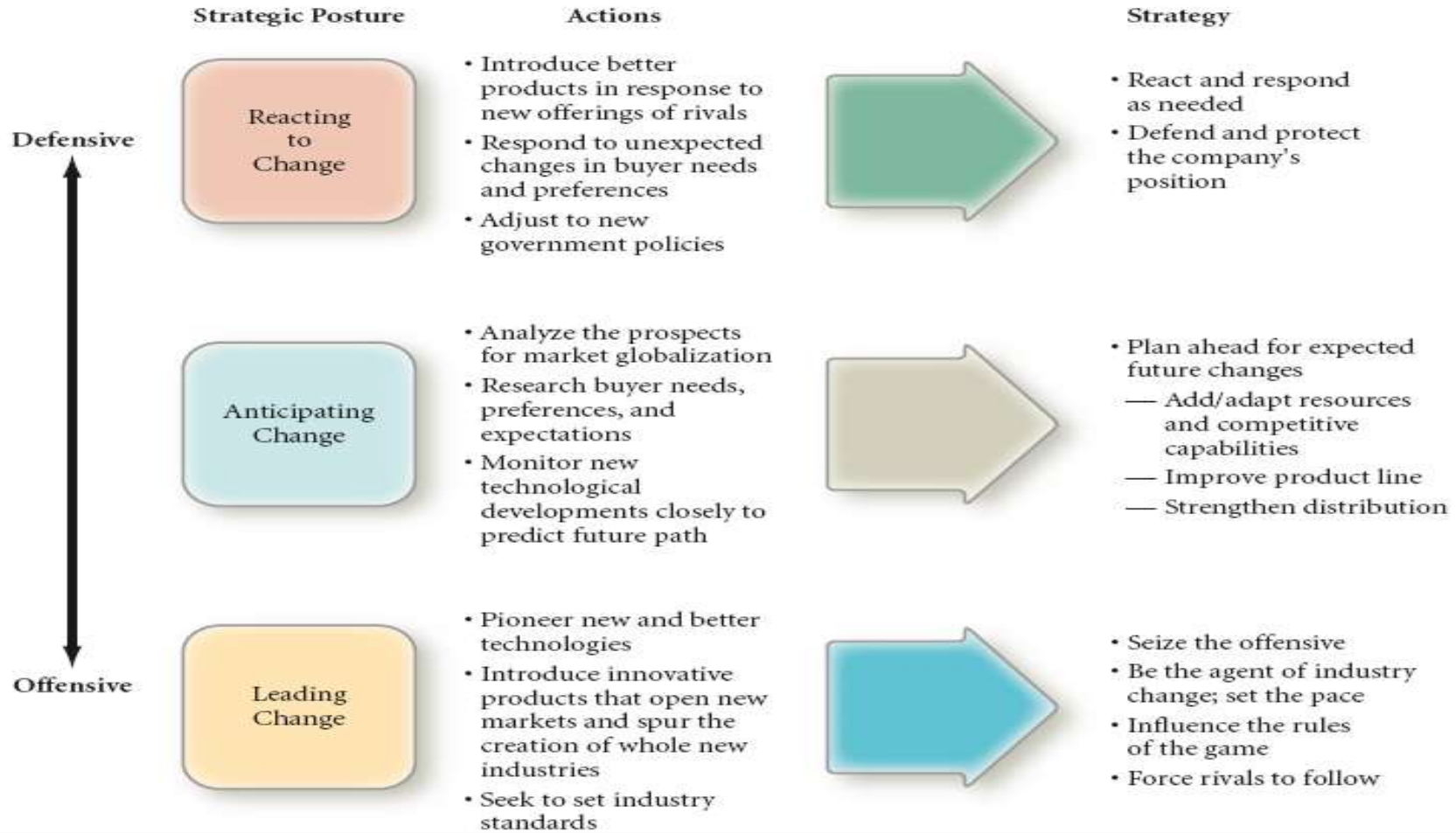
- Cannot diversify into unrelated businesses or merge with other firms .
- Gov strategists usually enjoy little freedom in altering the organizations 'missions or redirecting objectives.
- Gov employees get excited to participate in the strategic-management process ; put the mission, objectives, strategies , &policies.
- Strategic issues get discussed in the media, politicians & legislatures.

الوكالات والهيئات الحكومية

- لا يمكنهم التنويع إلى أعمال غير ذات صلة أو الاندماج مع شركات أخرى.
- عادة ما يتمتع الاستراتيجيون الحكوميون بقليل من الحرية في تغيير مهام المنظمات أو إعادة توجيه الأهداف.
- يتحمس موظفي الحكومة للمشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية ؛ في وضع المهمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات.
- تتم مناقشة القضايا الاستراتيجية في وسائل الإعلام ومن قبل السياسيين والهيئات التشريعية.

FIGURE 6-3

Meeting the Challenge of High-Velocity Change





المحاضرة السادسة



التقييم الداخلي والخارجي The Internal & External Assessment

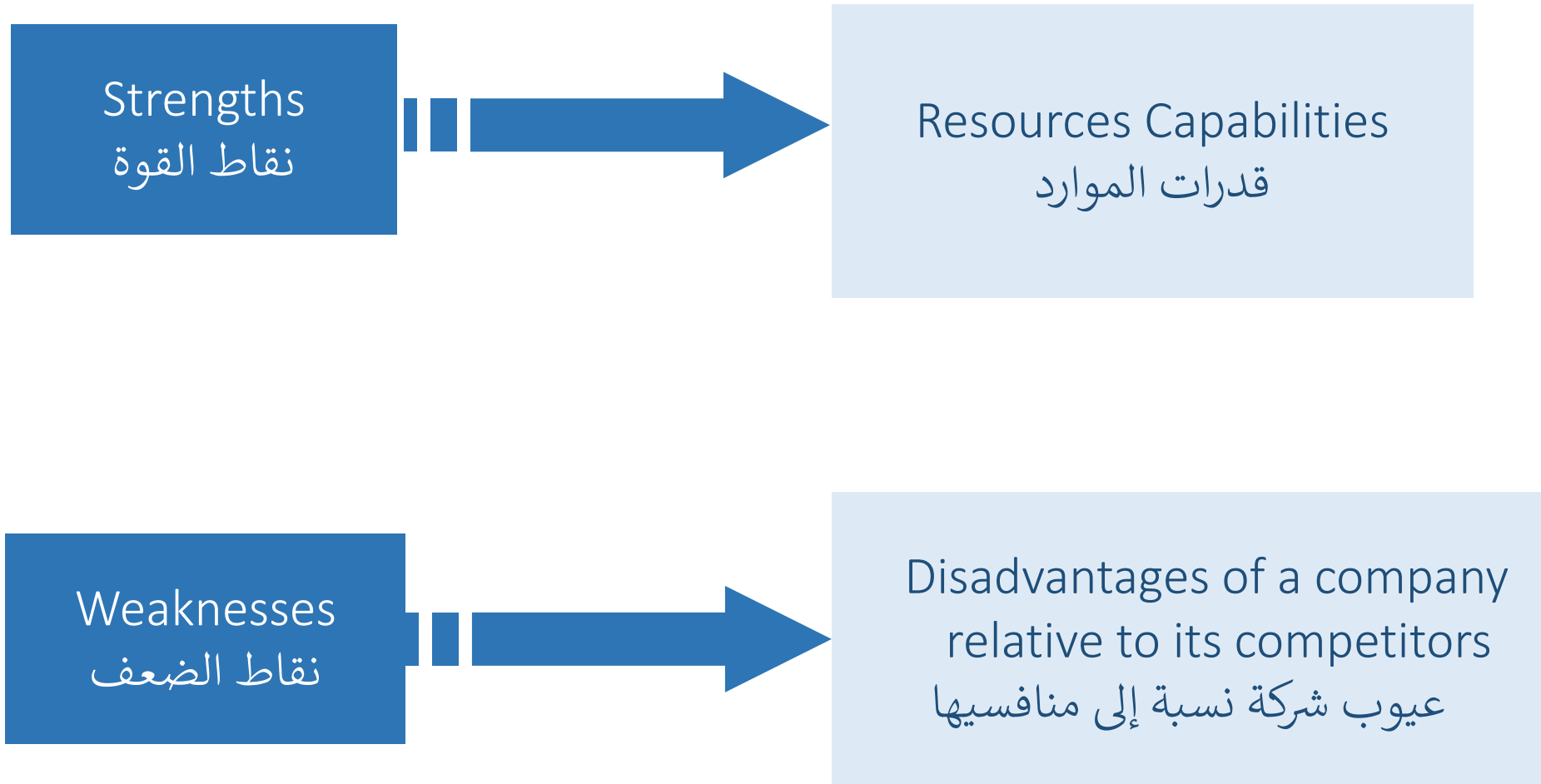
طبيعة التقييم الداخلي والخارجي

Nature of Internal & External Assessment

- Internal: strengths/weaknesses
- External: opportunities/threats
- Part of SWOT analysis
- Provides useful insights on the company's strategic position
- Strategic planning must include a detailed assessment of how the firm is doing in all internal areas.
- All organizations have strengths & weaknesses in the functional areas of business.

- داخلياً: نقاط القوة / الضعف
- خارجياً: الفرص / التهديدات
- جزء من تحليل SWOT
- تقديم معلومات مفيدة حول الوضع الاستراتيجي للشركة
- يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي تقييماً مفصلاً للطريقة التي تقوم بها الشركة في جميع المجالات الداخلية.
- جميع المنظمات لديها نقاط القوة والضعف في المجالات الوظيفية للعمل.

SWOT Analysis



طبيعة التقييم الداخلي

Nature of Internal Assessment

- Strategies designed to improve on a firm's weaknesses & turn to strengths.
 - The process of performing an internal audit closely parallels the process of performing an external audit.
 - Representative managers & employees from throughout the firm need to be involved in determining a firm's strengths & weaknesses.
- الاستراتيجيات مصممة لتحسين نقاط الضعف في الشركة وتحويلها إلى نقاط القوة.
 - تتزامن عملية إجراء التدقيق الداخلي بشكل وثيق مع عملية إجراء التدقيق الخارجي.
 - يجب أن يشارك المديرون والموظفون الممثلون من جميع أنحاء الشركة في تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.

طبيعة التقييم الداخلي

Nature of Internal Assessment

- Provides opportunity for participants to understand how their jobs, & departments fit into the whole organization.
- Managers & employees perform better when they understand how their work affects other areas & activities of the firm.
- For example, when marketing & manufacturing managers jointly meet , they gain a better appreciation of the issues, concerns, & needs of all the functional areas.
- يوفر فرصة للمشاركين لفهم كيف تتلاءم وظائفهم وأقسامهم مع المنظمة بأكملها.
- أداء المديرين والموظفين بشكل أفضل عندما يفهمون كيف يؤثر عملهم على مجالات وأنشطة الشركة الأخرى.
- على سبيل المثال، عندما يلتقي مديرو التسويق والتصنيع بشكل مشترك، فإنهم يحصلون على تقدير أفضل للمشاكل والمخاوف والاحتياجات لجميع المجالات الوظيفية.

Internal Assessment

- No enterprise is equally strong or weak in all areas.
 - Maytag, is known for excellent production & product design, whereas Procter & Gamble is known for superb marketing.
 - Weaknesses ➡ Strengths ➡ Distinctive Competencies ➡ Competitive Advantage.
 - Distinctive competencies: A firm's strengths that cannot be easily matched or imitated by competitors.
- لا توجد مؤسسة قوية أو ضعيفة بنفس القدر في جميع المجالات.
 - تشتهر شركة "مايتاج" بالإنتاج الممتاز وتصميم المنتجات، في حين تشتهر شركة بروكتر أند جامبل بالتسويق الرائع.
 - نقاط الضعف ➡ نقاط القوة ➡ الكفاءات المميزة ➡ الميزة التنافسية
 - الكفاءات المميزة: نقاط قوة الشركة التي لا يمكن منافستها أو تقليدها بسهولة من قبل المنافسين.

نقاط القوة والضعف في المجالات الوظيفية

Strengths & Weaknesses in the Functional Areas

- إدارة
- تسويق
- مالية/محاسبة
- الإنتاج/العمليات
- البحث والتنمية
- نظم المعلومات الإدارية
- Management
- Marketing
- Finance/accounting
- Production/operations
- Research & development (R&D)
- Management information systems

The Resource-Based View (RBV)

- بما أن تفضيلات العملاء متقلبة، والتطور التكنولوجي السريع فإن التوجه الذي يركز على الخارج لا يوفر أساساً آمناً لصياغة استراتيجية طويلة الأجل.
- As customer preferences are volatile, & rapid technology evolving, an externally focused orientation does not provide a secure foundation for formulating long-term strategy.

- التدقيق الداخلي أكثر أهمية من الخارجي.
- Internal audit is more important than external.

Three internal resources:

- ثلاثة موارد داخلية:
- موارد مادية
- الموارد البشرية
- الموارد التنظيمية
- Physical resources
- Human resources
- Organizational resources

The Resource-Based View (RBV)

- Physical resources: plant, equipment, location, technology, raw materials , & machines.
- Human resources: employees, training, experience, intelligence, knowledge , skills, & abilities.
- Organizational resources: firm structure, planning processes, information systems, patents, trademarks, copyrights , & databases.

- الموارد المادية: المصنع والمعدات والموقع والتكنولوجيا والمواد الخام والآلات.
- الموارد البشرية: الموظفون، التدريب، الخبرة، الذكاء، المعرفة، المهارات، والقدرات.
- الموارد التنظيمية: هيكل الشركة، عمليات التخطيط، نظم المعلومات، براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق النشر، قواعد البيانات.

The Resource-Based View (RBV)

Empirical Indicators: For a resource to be valuable ,
it must be:

1. Rare (not held by many firms in the industry)
2. Hard to imitate
3. Not easily substitutable

The stronger a firm's competitive advantage will be, the longer it will last.

Resources are what helps a firm exploit opportunities & neutralize threats.

المؤشرات التجريبية: لكي يكون المورد ذو قيمة يجب أن يكون:

1. نادر

2. من الصعب تقليده

3. ليس بديلاً بسهولة

كلما كانت الميزة التنافسية قوية للشركة ستكون وستستمر لفترة أطول.

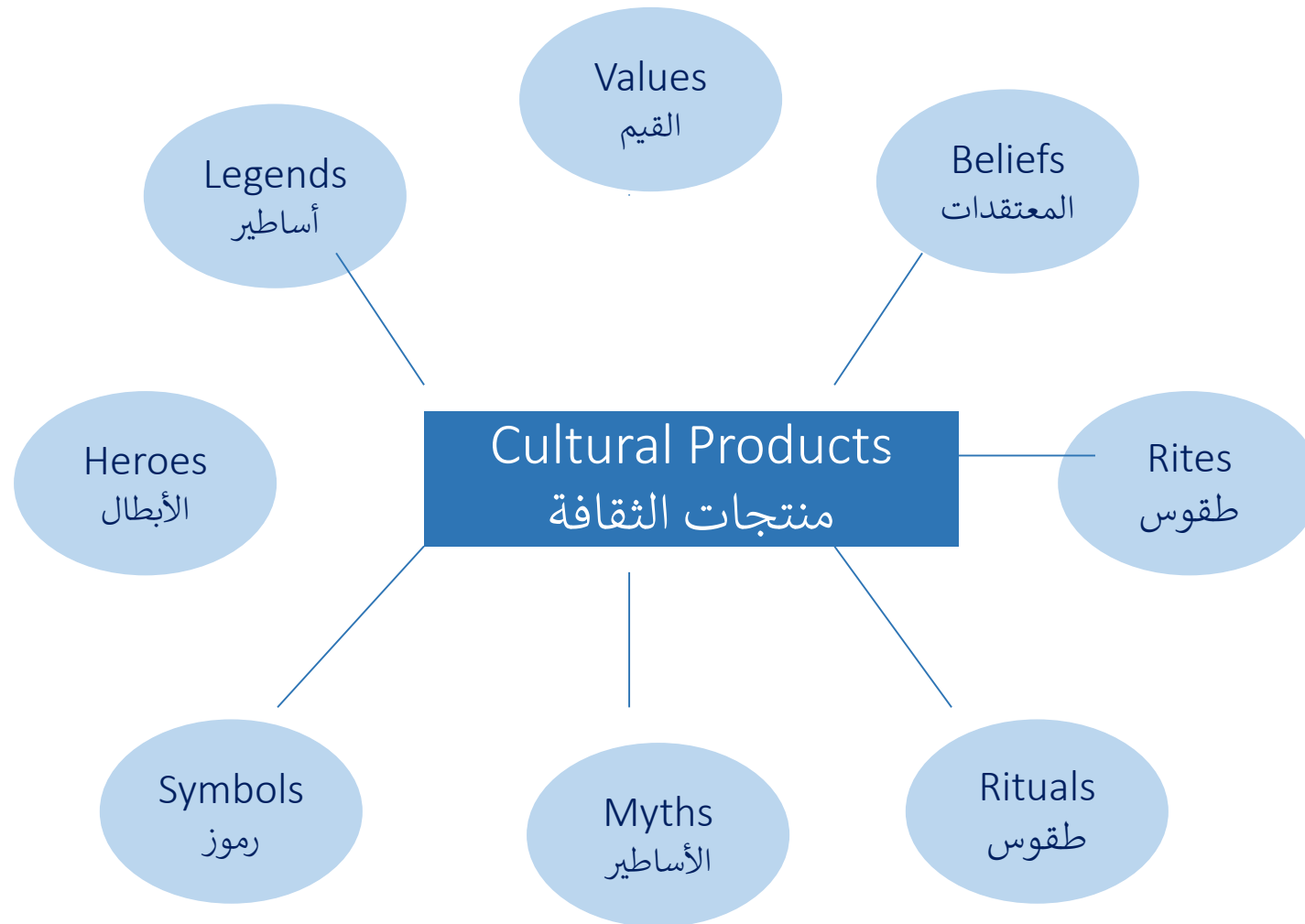
الموارد هي ما تساعد الشركة على استغلال الفرص وتحييد التهديدات.

ثقافة المنظمة Organization Culture

Organizational Culture: Pattern of behavior developed by an organization as it learns to cope with its problem of external adaptation & internal integration . . . is considered valid & taught to new members.

الثقافة التنظيمية: نمط للسلوك طورته المنظمة حيث أنها تتعلم كيف تتعامل مع مشكلتها للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي... يعتبر صحيحاً ويتم تدريسه للأعضاء الجدد.

منتجات الثقافة Culture Products



جوانب من ثقافة المنظمة

Aspects of an Organization's Culture

- الوصول مبكراً والمغادرة متأخراً
- معتقدات أخلاقية عالية
- ملابس رسمية: قميص وربطة عنق، أو غير رسمية
- لا تناقش قرارات المشرف
- أسلوب إدارة تشاركي
- تشجيع الإبلاغ عن المخالفات
- Arrive early & leave late
- High ethical beliefs
- Formal dress; shirt & tie, or casual
- Do not question supervisor's decision
- A participative management style
- Encourage whistle-blowing

جوانب من ثقافة المنظمة

Aspects of an Organization's Culture

- Allow working from home
- Have numerous meetings
- Encourage creativity, innovation
- Socially responsible; be philanthropic

- السماح بالعمل من المنزل
- عقد العديد من الاجتماعات
- تشجيع الإبداع والابتكار
- تشجيع المسؤولية الاجتماعية، كن خيرا

دمج الاستراتيجية والثقافة

Integrating Strategy & Culture

- لا توجد منظمتان لهما نفس الثقافة ولا يوجد شخصان لهما نفس الشخصية.
- كل من الثقافة والشخصية يمكن أن تكون دافئة، عدوانية، صديقة، منفتحة، مبتكرة، محافظة، أو قاسية.
- في جوجل وفيسبوك على سبيل المثال تكون الثقافات غير رسمية.
- يتجول موظفو جوجل في القاعات على الدراجات، والعصف الذهني على اللوحات البيضاء المعلقة في كل مكان.
- No two organizations have the same culture & no two individuals have the same personality.
- Both culture & personality can be warm, aggressive, friendly, open, innovative, conservative, or harsh.
- At Google & Facebook, for example , the cultures are informal.
- Google employees wander the halls on scooters & brainstorm on public whiteboards provided everywhere .

دمج الاستراتيجية والثقافة

Integrating Strategy & Culture

- الثقافة في شركة بروكتر آند جامبل صلبة للغاية لدرجة أن الموظفين يطلقون على أنفسهم مازحين اسم Proctoids
- The culture at Procter & Gamble (P&G) is so rigid that employees jokingly call themselves “Proctoids”.
- على الرغم من هذا الاختلاف فإن الشركتين تقومان بتبادل الموظفين والمشاركة في دورات تدريب الموظفين الآخرين. لماذا؟
- Despite this difference, the two companies are swapping employees & participating in each other’s staff training sessions. Why ?
- أحد الأسباب هو أن شركة بروكتر آند جامبل تنفق الكثير من الأموال على الإعلانات، وترغب شركة جوجل في المزيد من نفقات الإعلانات السنوية لشركة P&G والتي تبلغ قيمتها حوالي 8 مليارات دولار أمريكي.
- One reason is that P&G spends more money on advertising. And Google desires more of P&G’s roughly \$8 billion in annual advertising expenses.

تحليل سلسلة القيمة

Value Chain Analysis (VCA)

- Porter: the business can best be described as a value chain, that total revenue minus total costs of all activities.
 - Activities as obtaining raw materials, designing products, building manufacturing facilities, developing cooperative agreements , & providing customer service.
 - Firms should strive to understand not only their own value chain operations but also those of their competitors, suppliers , & distributors.
- بورتير: يمكن وصف النشاط التجاري على أفضل وجه كسلسلة قيمة، إجمالي الإيرادات ناقص إجمالي التكاليف لجميع الأنشطة.
 - الأنشطة مثل الحصول على المواد الخام، وتصميم المنتجات، وبناء مرافق التصنيع، ووضع اتفاقات التعاون، وتوفير خدمة العملاء.
 - يجب أن تسعى الشركات إلى فهم عمليات سلسلة القيمة الخاصة بها وأيضاً منافسيها ومورديها وموزعيها.

تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis (VCA)

- VCA aims to identify where low-cost advantages or disadvantages exist. يهدف تحليل سلسلة القيمة إلى تحديد ما إذا كانت هناك مزايا أو عيوب منخفضة التكلفة.
- The costs could be in terms of both time & money. يمكن أن تكون التكاليف في الوقت والمال.
- E.g., exceptional customer service may be especially expensive yet may reduce the costs of returns & increase revenues. كمثال، قد تكون خدمة العملاء الممتازة مكلفة للغاية ولكن قد تقلل تكاليف المرتجعات وتزيد الإيرادات.

تحليل سلسلة القيمة

Value Chain Analysis (VCA)

- When a competitor offers products at low prices, this may be because that firm has lower value chain costs or is just waging attempt to gain sales or market share.
- عندما يقدم منافس منتجات بأسعار منخفضة، قد يكون السبب أن هذه الشركة لديها تكاليف أقل لسلسلة القيمة أو أنها مجرد محاولة للحصول على مبيعات أو زيادة حصتها في السوق.
- VC differ across firms; a paper Co, as Stone Container, would include timber farming, logging, pulp mills, & papermaking. HP would include software, hardware, & laptops. A motel would include food, housekeeping, check-in & check-out operations, website ,and reservations system.
- سلسلة القيمة تختلف من شركة لأخرى. شركة الورق مثل ستون كونتينر، ستضمن زراعة الأخشاب وقطع الأشجار وطواحين اللب وصناعة الورق. ستشمل HP البرامج والأجهزة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، أما الفندق فسيشتمل على طعام، وخدمة تنظيف الغرف، وعمليات تسجيل الوصول وتسجيل المغادرة والموقع الإلكتروني، ونظام الحجز.

مصفوفة تقييم العوامل الداخلية

The Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

- An internal strategic-management analysis
 - Evaluation of strengths & weaknesses
 - Basis for identifying & evaluating relationships
- تحليل داخلي للإدارة الاستراتيجية
 - تقييم نقاط القوة والضعف
 - الأساس لتحديد وتقييم العلاقات

For example, the factor “Our Acceleration Ratio is 2.1 versus the industry average of ”1.8 is not actionable, whereas the factor “Our chocolate division’s ROI increased from 8 to 15% in KSA”

على سبيل المثال: إن عامل "نسبة التسارع لدينا هي 2.1 مقابل متوسط الصناعة البالغ 1.8" ليس ذي تأثير، في حين أن عامل "زيادة عائد الاستثمار في قسم الشوكولاتة لدينا ارتفع من 8 إلى 15٪ في السعودية"

Sample Internal Factor Evaluation Matrix for a Retail Computer Store (IFE Matrix)

Strengths

Key Internal Factors العوامل الداخلية الأساسية	Weight وزن	Rating تقييم	Weighted Score النتيجة المرجحة
Inventory turnover increased from 5.8 to 6.7 زيادة معدل دوران المخزون من 5.8 إلى 6.7	0.05	3	0.15
Average customer purchase increased from \$97 to \$.128 زيادة متوسط شراء العملاء من 97 دولار إلى 128 دولار.	0.07	4	0.28
Employee morale is excellent. معنويات الموظفين ممتازة.	0.10	3	0.30
In-store promotions resulted in 20% increase in sales. أدت العروض الترويجية داخل المتجر إلى زيادة بنسبة 20% في المبيعات.	0.05	5	0.25
Revenues from repair/service in the store up 16%. زيادة الإيرادات من الإصلاح / الخدمة في المتجر بنسبة 16%.	0.15	3	0.45

Sample Internal Factor Evaluation Matrix for a Retail Computer Store (IFE Matrix)

Weaknesses

Key Internal Factors العوامل الداخلية الأساسية	Weight وزن	Rating تقييم	Weighted Score النتيجة المرجحة
Revenues from software segment of the store down .12% انخفاض الإيرادات من قطاع البرمجيات 12٪.	0.10	2	0.20
Location of store negatively impacted by new highway موقع المتجر يتأثر سلباً بالطريق الجديد	0.15	2	0.30
Bathroom & paint in store somewhat in disrepair. الحمام والطلاء بالمحل إلى حد ما في حالة سيئة	0.02	1	0.02
Store has no website. المتجر ليس لديه موقع على الإنترنت	0.05	2	0.10
Often customers have to wait for a queue. كثيراً ما يضطر العملاء إلى الانتظار في طابور	0.05	1	0.05

التحليل الخارجي

The External Analysis

- Focuses on identifying & evaluating trends beyond the control of a single firm, as increased foreign competition, population shifts to coastal areas , an aging society, & taxing Internet sales.
 - Opportunities & threats confronting an organization, so managers can formulate strategies to take advantage of the opportunities & avoid or reduce the impact of threats.
- يركز على تحديد وتقييم الاتجاهات خارج نطاق سيطرة شركة واحدة، مثل زيادة المنافسة الأجنبية، والتحويلات السكانية إلى المناطق الساحلية، والمجتمع المسن، وفرض الضرائب على مبيعات الإنترنت.
 - الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة بحيث يمكن للمديرين صياغة استراتيجيات للاستفادة من الفرص وتجنب أو تقليل تأثير التهديدات.

التحليل الخارجي The External Analysis

- The External Analysis, environmental scanning, industry analysis, or external audit. (all are the same)

- التحليل الخارجي أو المسح البيئي أو تحليل الصناعة أو التدقيق الخارجي. (مرادفات لنفس المعنى)

القوى الخارجية الرئيسية

Key External Forces

(1) economic forces; (2) social, cultural, demographic, & natural environment forces; (3) political, governmental, & legal forces; (4) technological forces; & (5) competitive forces.

- External trends & events, such as rising food prices & people in African countries learning about online services, significantly affect products, services, markets, & organizations worldwide.

(1) القوى الإقتصادية، (2) قوى البيئة الاجتماعية والثقافية والديموغرافية والطبيعية، (3) القوى السياسية والحكومية والقانونية، (4) القوى التكنولوجية، و (5) القوى التنافسية.

- الاتجاهات الخارجية والأحداث، مثل ارتفاع أسعار المواد الغذائية والأشخاص في البلدان الأفريقية الذين يتعلمون الخدمات عبر الإنترنت، تؤثر بشكل كبير على المنتجات والخدمات والأسواق والمؤسسات في جميع أنحاء العالم.

عوامل قابلة للتنفيذ

Actionable Factors

- The factors selected are (1) specific; (2) actionable, & (3) stated as facts.
- E.g., “the stock market is volatile” is not actionable as there is no strategy that the firm could formulate. A factor such as “the GDP of Brazil is 6.8%” is actionable as the firm could open 100 new stores in Brazil.
- E.g., “to expand into Europe” is not an opportunity, as it is vague. The better is “the value of the euro has increased 5% vs. the USD in the last 12 months

• العوامل المختارة تكون (1) محددة، (2) للتنفيذ، & (3) مذكورة كحقائق.

• مثال: "سوق الأسهم متقلبة" جملة غير قابلة للتنفيذ حيث لا توجد استراتيجية يمكن للشركة صياغتها. عامل مثل: "الناتج المحلي الإجمالي للبرازيل هو 6.8%" هو إجراء قابل للتنفيذ حيث يمكن للشركة فتح 100 متجر جديد في البرازيل.

• مثال: "للتوسع في أوروبا" ليست فرصة؛ لأنها غامضة. الأفضل هو "ارتفاع قيمة اليورو بنسبة 5% مقابل الدولار الأمريكي خلال الاثني عشر شهراً الماضية"

القوى التنافسية

Competitive Forces

- جزء مهم من التدقيق الخارجي هو تحديد الشركات المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف والقدرات والفرص والتهديدات والأهداف والاستراتيجيات.
- George Salk stated, “If you’re not faster than your competitor, you’re in a tenuous position, & if you’re only half as fast, you’re terminal”.
- جورج سالك: "إذا لم تكن أسرع من منافسك، فأنت في وضع ضعيف، وإذا كنت نصف السرعة فقط ، فأنت في النهاية".

أسئلة رئيسية حول المنافسين

Key Questions About Competitors

1. What are the strengths of our major competitors?

2. What are the weaknesses of our major competitors?

3. What are the objectives & strategies of our major competitors?

4. How will our major competitors most likely respond to current economic, social, cultural, demographic, environmental, political, governmental, legal, technological, & competitive trends affecting our industry?

1. ما هي نقاط القوة لدى منافسينا الرئيسيين؟

2. ما هي نقاط ضعف منافسينا الرئيسيين؟

3. ما هي أهداف واستراتيجيات منافسينا الرئيسيين؟

4. كيف سيستجيب أكبر منافسينا الرئيسيين للاتجاهات الحالية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية والبيئية والسياسية والحكومية والتقنية والتنافسية التي تؤثر على صناعتنا؟

أسئلة رئيسية حول المنافسين

Key Questions About Competitors

5. How vulnerable are the major competitors to our alternative company strategies?
6. How vulnerable are our alternative strategies to successful counterattack by our major competitors?
7. How are our products or services positioned relative to major competitors?
8. To what extent are new firms entering & old firms leaving this industry?

5. ما مدى ضعف المنافسين الرئيسيين لاستراتيجيات شركتنا البديلة؟

6. ما مدى ضعف استراتيجياتنا البديلة لهجوم مضاد ناجح من قبل منافسينا الرئيسيين؟

7. كيف يتم وضع منتجاتنا أو خدماتنا بالنسبة للمنافسين الرئيسيين؟

8. إلى أي مدى تدخل شركات جديدة والشركات القديمة تغادر هذه الصناعة؟

أسئلة رئيسية حول المنافسين

Key Questions About Competitors

9. What key factors have resulted in our present competitive position in this industry?

9. ما هي العوامل الرئيسية التي أسفرت عن موقعنا التنافسي الحالي في هذه الصناعة؟

10. How have the sales & profit rankings of our major competitors in the industry changed over recent years? Why have these rankings changed that way?

10. كيف يتغير ترتيب المبيعات والأرباح لمنافسينا الرئيسيين في الصناعة خلال السنوات الأخيرة؟ لماذا تغيرت هذه التصنيفات بهذه الطريقة؟

11. What is the nature of supplier & distributor relationships in this industry?

11. ما هي طبيعة علاقات الموردين والموزعين في هذه الصناعة؟

12. To what extent could substitute products or services be a threat to our competitors?

12. إلى أي مدى يمكن أن تكون المنتجات أو الخدمات البديلة تهديدًا لمنافسينا؟

سبع خصائص للشركات الأكثر قدرة على المنافسة

7 Characteristics of the Most Competitive Companies

1. Continually increase market share.
 2. Use the vision/mission as a guide for all decisions.
 3. Continually improve everything.
 4. Adapt, innovate, improve—especially when the firm is successful.
 5. Grow through partnerships & acquisitions
 6. Hire & retain the best employees & managers.
 7. Stay cost-competitive on a global basis.
1. زيادة حصة السوق باستمرار.
 2. استخدم الرؤية / المهمة كدليل لجميع القرارات.
 3. تحسين كل شيء باستمرار.
 4. التكيف، والابتكار، والتحسين - لا سيما عندما تكون الشركة ناجحة.
 5. النمو من خلال الشراكات والاستحواذات.
 6. توظيف والاحتفاظ بأفضل الموظفين والمديرين.
 7. الإبقاء على التكلفة التنافسية على أساس عالمي.

الذكاء التنافسي

Competitive Intelligence (CI)

- Is a systematic & ethical process for gathering & analysing info about the competition & business trends .
- CI in business, as in the military, is one of the keys to success. The more info a firm can obtain about its competitors, the more likely the firm can have effective strategies .
- Major competitors 'weaknesses can represent opportunities; major competitors 'strengths may represent key threats.

- هي عملية منهجية وأخلاقية لجمع وتحليل المعلومات حول المنافسة واتجاهات الأعمال.
- يتواجد في الأعمال التجارية كما هو الحال في العسكرية، وهو واحد من مفاتيح النجاح. كلما زادت المعلومات التي يمكن للشركة الحصول عليها حول منافسيها زادت إمكانية قيام الشركة بإعداد استراتيجيات فعالة.
- نقاط ضعف المنافسين الرئيسيين يمكن أن تمثل الفرص نقاط قوة المنافسين الرئيسية قد تمثل التهديدات الرئيسية.

الطرق القانونية والأخلاقية للحصول على الذكاء التنافسي

Legal & Ethical Ways to Obtain CI

- Hire top executives from rival firms.
- Reverse engineer rival firms' products.
- Use surveys & interviews with customers, suppliers, & distributors.
- Conduct drive-by & on-site visits to rival firm operations.
- Search online databases.
- Contact government agencies for public information about rival firms.
- Monitor relevant trade publications, magazines, & newspapers.

- توظيف كبار المديرين التنفيذيين من الشركات المتنافسة.
- الدراسة الهندسية لمنتجات الشركات المنافسة.
- استخدام استطلاعات الرأي والمقابلات مع العملاء والموردين والموزعين.
- القيام بزيارات إلى مواقع عمليات الشركات المنافسة.
- البحث في قواعد البيانات على الإنترنت.
- الاتصال بالوكالات الحكومية للحصول على معلومات عامة عن الشركات المنافسة.
- متابعة المطبوعات والمجلات والصحف التجارية ذات الصلة.

أهداف برنامج الذكاء التنافسي

Objectives of CI Program

1. to provide a general understanding of an industry & its competitors
2. to identify areas in which competitors are vulnerable & to assess the impact strategic actions would have on competitors
3. to identify potential moves that a competitor might make that would endanger a firm's position in the market

1. لتوفير فهم عام للصناعة ومنافسيها
2. تحديد المجالات التي يكون فيها المنافسون عرضة للتأثر وتقييم التأثير الذي قد تحدثه الإجراءات الاستراتيجية على المنافسين
3. لتحديد التحركات المحتملة التي قد يقوم بها منافس من شأنها أن تعرض مركز الشركة للخطر في السوق

فعالية الذكاء التنافسي

Effective CI

- Is equally applicable for strategy formulation, implementation, & evaluation decisions.
- All members of an organization - from the CEO to custodians - are valuable intelligence agents & should feel themselves to be a part of the CI.
- No need for unethical tactics such as espionage, bribery, wiretapping , & computer hacking; most of the mentioned info are public.

- ينطبق بنفس القدر على صياغة الاستراتيجيات والتنفيذ وقرارات التقييم.
- جميع أعضاء المنظمة - من الرئيس التنفيذي إلى الحراس - هم عملاء استخبارات قيمين ويجب أن يشعروا بأنهم جزء من الذكاء التنافسي.
- لا حاجة لتكتيكات غير أخلاقية مثل التجسس والرشوة والتنصت على أجهزة الكمبيوتر واختراقها. معظم المعلومات المذكورة هي معلومات عامة.

نموذج بورتر للقوى الخمس

Porter's Five-Forces Model

Potential Development
of Substitute Products
تطوير محتمل للمنتجات البديلة

Rivalry among
competing firms
التنافس بين الشركات المتنافسة

Potential Entry of New
Competitors
احتمالية دخول
منافسين جدد

Bargaining Power
of Consumers
القدرة التفاوضية للمستهلكين

Bargaining Power
of Suppliers
قوة تفاوض الموردين

التنافس بين الشركات المنافسة

Rivalry Among Competing Firms

- أقوى واحدة في القوى الخمس.
- التغير في الاستراتيجية من قبل شركة واحدة يمكن أن يقابل بتحركات انتقامية، مثل: تخفيض الأسعار، وتعزيز الجودة، والضمانات، والإعلانات.
- على سبيل المثال: اشترت Verizon شركة AOL بمبلغ 4.4 مليار دولار وأطلقت مقاطع الفيديو الخاصة بها على الأجهزة المحمولة، في هجوم مباشر على منافسيها Google ، Facebook ، Sony ، Dish Network ، و Apple. وأصبحت عوائدها ملايين الدولارات من إعلانات الجوّال.
- The most powerful of the 5 forces.
- Changes in strategy by one firm may be met with retaliatory countermeasures, such as lowering prices, enhancing quality, warranties, & advertisings .
- E.g., Verizon acquired AOL for \$4.4 billion & launched its own video streaming to mobile devices, in a direct attack on rivals Facebook, Google, Sony, Dish Network, & even Apple. Derives millions of dollars of mobile advertising revenue.

الظروف التي تسبب التنافس العالي

Conditions Cause High Rivalry

- Consumers can switch brands easily
- Barriers to leaving the market are high
- Fixed costs are high
- The product is perishable
- Exec Consumer demand is growing slowly or declines
- يمكن للمستهلكين التحول بين العلامات التجارية بسهولة
- الحواجز التي تحول دون مغادرة السوق مرتفعة
- التكاليف الثابتة مرتفعة
- المنتج قابل للتلف
- ينمو الطلب الاستهلاكي ببطء أو ينخفض

الظروف التي تسبب التنافس العالي

Conditions Cause High Rivalry

- ss capacity or inventory
- Commodities (not easily differentiated, such as gasoline)
- Mergers & acquisitions are common
- Rival firms sense weakness
- القدرة الزائدة أو المخزون
- السلع (ليس من السهل التمييز بينها، مثل البنزين)
- شيوع عمليات الاندماج والاستحواذ
- الشركات المتنافسة تشعر بالضعف

احتمالية دخول منافسين جدد

2. Potential Entry of New Competitors

Whenever new firms can easily enter a particular industry, the intensity of competitiveness among firms increases.

Barriers to entry:

Economies of scale, technology & know-how, customer loyalty, brand preferences, capital requirements, distribution channels, government policies, tariffs, raw materials, patents, locations, ...etc .

كلما أمكن للشركات الجديدة الدخول بسهولة في صناعة معينة، تزداد كثافة القدرة التنافسية بين الشركات.

الحواجز أمام الدخول:

اقتصاديات الوفرة، التكنولوجيا والمعرفة، ولاء العملاء ، وتفضيلات العلامات التجارية، ومتطلبات رأس المال، وقنوات التوزيع، والسياسات الحكومية، والتعريفات، والمواد الخام، والبراءات، والمواقع، ... إلخ.

احتمالية دخول منافسين جدد

2. Potential Entry of New Competitors

Although expensive to build, theme parks are becoming popular globally.

Walt Disney built its Shanghai Disneyland , a \$4.4B, complete with hotels, restaurants, & retail shops.

A rival firm, DreamWorks built a \$3.1B entertainment district “Dream Center ” beside Disneyland.

Time Warner’s Warner Brothers built Harry Potter attractions around the world, including Florida & London.

على الرغم من أن بناء الملاهي يعد مكلفاً، فإنه أصبح شائعاً على مستوى العالم.

بنى والت ديزني لاند شنغهاي، 4.4 مليار دولار كاملة مع الفنادق والمطاعم ومحلات البيع بالتجزئة.

الشركة المنافسة DreamWorks قامت ببناء حي ترفيهي بقيمة 3.1 مليار دولار "Dream Center" إلى جانب ديزني لاند.

قامت Warner Brothers ببناء معالم هاري بوتر حول العالم، بما في ذلك فلوريدا ولندن.

تطوير محتمل للمنتجات البديلة

3. Potential Development of Substitute Products

In many industries, firms are in close competition with producers of substitute products in other industries .

- plastic container producers competing with glass, & paperboard producers.
- Acetaminophen manufacturers competing with other manufacturers of pain & headache remedies.
- Substitute products put a ceiling on the price that can be charged before consumers switch to the substitute product.

في العديد من الصناعات تتنافس الشركات مع منتجي المنتجات البديلة في صناعات أخرى.

منتجي الحاويات البلاستيكية يتنافسوا مع منتجي الزجاج، والورق المقوى.

تتنافس الشركات المصنعة للأسيتامينوفين مع الشركات المصنعة الأخرى لعلاجات الألم والصداع.

تضع المنتجات البديلة سقفاً للسعر الذي يمكن فرضه قبل أن يتحول المستهلكون إلى المنتج البديل.

تطوير محتمل للمنتجات البديلة

3. Potential Development of Substitute Products

- Eyeglasses & contact lenses producers face increasing competitive pressures from laser eye surgery.
- Sugar producers face pressures from artificial sweeteners.
- Newspapers & magazines face substitute-product from the Internet & 24H cable television.
- يواجه منتجو النظارات والعدسات اللاصقة ضغوطاً تنافسية متزايدة بسبب جراحة العيون بالليزر.
- يواجه منتجو السكر ضغوطاً من المحليات الصناعية.
- تواجه الصحف والمجلات منتجات بديلة من الإنترنت وتلفزيون الكابل الذي يعمل على مدار الـ 24 ساعة.

تطوير محتمل للمنتجات البديلة

3. Potential Development of Substitute Products

- The competitive strength of substitute products is best measured by the inroads into the market share, as well as plans for increased capacity & market penetration.

- وأفضل طريقة لقياس القوة التنافسية للمنتجات البديلة هي الدخول في الحصة السوقية التي تحصل عليها تلك المنتجات، وكذلك خطط تلك الشركات لزيادة القدرات وتغلغل الأسواق.

قوة تفاوض الموردين

4. Bargaining Power of Suppliers

- Affects the intensity of competition in an industry, especially when there are few suppliers, when there are few good substitute raw materials, or when the cost of switching raw materials is especially high.
 - Suppliers & producers must assist each other with reasonable prices, improved quality, just-in-time deliveries, & reduced inventory costs, thus enhancing long-term profitability for all concerned. (Toyota Way)
- تؤثر على كثافة المنافسة في الصناعة، وخاصة عندما يكون هناك عدد قليل من الموردين، عندما يكون هناك عدد قليل من المواد الخام البديلة الجيدة، أو عندما تكون تكلفة تبديل المواد الخام عالية بشكل خاص.
 - يجب على الموردين والمنتجين مساعدة بعضهم البعض بأسعار معقولة، وتحسين الجودة، والتسليم في الوقت المناسب، وانخفاض تكاليف المخزون، وبالتالي تعزيز الربحية على المدى الطويل لجميع الأطراف المعنية. (طريقة تويوتا)



قوة تفاوض الموردين

4. Bargaining Power of Suppliers

- In many industries it is more economical to use outside suppliers of component parts than to self-manufacture the items.
- E.g., Murray, producer of the outdoor power equipment for lawn mowers, & leaf blowers obtain its small engines from outside manufacturers as Briggs & Stratton, that specialize in such engines & have huge economies of scale.

- في العديد من الصناعات من الأكثر اقتصادياً التعامل مع موردين خارجيين لأجزاء المكونات أكثر من الاعتماد على تصنيع المنتجات ذاتياً.
- على سبيل المثال: شركة موراي التي تنتج معدات جز الحشائش، وقاذفات الأوراق تحصل على محركاتها الصغيرة من المصنعين الخارجيين مثل Briggs & Stratton التي تخصص في مثل هذه المحركات ولديها وفورات الحجم الضخمة.

القدرة التفاوضية للمستهلكين

Bargaining Power of Consumers

- Is higher when the products being purchased are standard or undifferentiated.
- Consumers often negotiate selling price, warranty coverage, & accessory packages to a greater extent.
- Rival firms may offer extended warranties or special services to gain customer loyalty.
- أعلى عندما تكون المنتجات المشتراة معيارية أو غير متميزة.
- غالبًا ما يتفاوض المستهلكون على سعر البيع، وتغطية الضمان، وحزم الملحقات إلى حد كبير.
- قد تقدم الشركات المتنافسة ضمانات موسعة أو خدمات خاصة للحصول على ولاء العملاء.

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية

The External Factor Evaluation (EFE) Matrix

- Allows strategists to evaluate economic, social, cultural, demographic, environmental, political, governmental, legal, & technological, as opportunities & threats.
- Assign to factors a weight ranges from 0.0 to 1.0 (tnatropmi yrev).
- تساعد الاستراتيجيين على تقييم الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية والسياسية والحكومية والقانونية والتكنولوجية، والفرص والتهديدات.
- يتم كتابة أوزان للعوامل تتراوح من 0.0 إلى 1.0 (وهو الأكثر أهمية).

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية

The External Factor Evaluation (EFE) Matrix

- يشير الوزن إلى أهمية النجاح في الصناعة.
- The weight indicates the importance of being successful in the industry.
- فغالبا ما تحصل الفرص على أوزان أعلى من التهديدات، ولكن التهديدات يمكن أن تحصل على أوزان مرتفعة إذا كانت شديدة الخطورة
- Opportunities often receive higher weights than threats, but threats can receive high weights if they are especially severe or threatening

Sample External Factor Evaluation Matrix for a Home Builder (EFE Matrix)

Opportunities الفرص	Weight وزن	Rating تقييم	Weighted Score النتيجة المرجحة
The 10 fastest-growing areas by population are A, B, C المناطق العشر الأسرع نموًا حسب عدد السكان هي أ، ب، ج	0.12	3	0.36
Tech in residential buildings have come in the form of green building التكنولوجيا في المباني السكنية في المباني الخضراء	0.08	2	0.16
New home sales are up over 40% compared to 20% in resales ارتفاع مبيعات المنازل الجديدة أكثر من 40% مقارنة بـ 20% في إعادة البيع	0.08	3	0.24

Sample External Factor Evaluation Matrix for a Home Builder (EFE Matrix)

Opportunities الفرص	Weight وزن	Rating تقييم	Weighted Score النتيجة المرجحة
CSR pays; 53% of clients said they would pay up to 10% more for a product from a CSR firm. المسؤولية الاجتماعية للشركات تكسب، قال 53% من العملاء إنهم سيدفعون ما يصل إلى 10% أكثر لمنتج من شركة ذات مسؤولية اجتماعية.	0.04	1	0.04
Interest rates have fallen 3.25% in the last year. انخفضت أسعار الفائدة 3.25% في العام الماضي	0.02	2	0.04

Sample External Factor Evaluation Matrix for a Home Builder (EFE Matrix)

Threats التهديدات	Weight وزن	Rating تقييم	Weighted Score النتيجة المرجحة
Steel price increased 3.8% pu era stsoc tnmec & .7.2% ارتفع سعر الصلب بنسبة 7.2% . وارتفعت أسعار الأسمنت بنسبة 3.8%	0.10	2	0.20
DHG Co is growing faster than any other top-5 builder; DHG has built 19% more homes. تنمو شركة DHG بشكل أسرع من أفضل 5 شركات بناء. قامت DHG ببناء 19% من المنازل.	0.08	3	0.24
Personal savings rate is 4.9% 6 morf pu ,5.7%months ago. معدل الادخار الشخصي زاد إلى 5.7% مقارنة بـ 4.9% قبل 6 أشهر.	0.02	3	0.06

Sample External Factor Evaluation Matrix for a Home Builder (EFE Matrix)

Threats التهديدات	Weight وزن	Rating تقييم	Weighted Score النتيجة المرجحة
The new law by the government that limits real estate loans. القانون الجديد من قبل الحكومة يحد من القروض العقارية.	0.07	3	0.21
Increase of inflation rate by 3.8% leads to slow purchasing power among young generation. ارتفاع معدل التضخم بنسبة 3.8% يؤدي إلى بطء القدرة الشرائية بين الشباب.	0.05	1	0.05



المحاضرة السابعة



السياسات والهيكل التنظيمي

Policies & Organizational Structure

السياسات

The Policies

- Policies refer to specific guidelines, methods, procedures, rules, forms , & administrative practices established to support & encourage work toward stated goals.
 - On a day-to-day basis, policies are needed to make a strategy work.
 - Policies facilitate solving recurring problems & guide the implementation of the strategy.
- تشير السياسات إلى إرشادات محددة، وأساليب، وإجراءات، وقواعد، ونماذج، وممارسات إدارية أنشئت لدعم وتشجيع العمل نحو الأهداف المحددة.
 - هناك حاجة يومياً للسياسات لجعل الاستراتيجية تعمل.
 - تسهل السياسات حل المشكلات المتكررة وتوجيه تنفيذ الاستراتيجية.

السياسات

The Policies

1. Policies set boundaries, constraints , &limits on the kinds of administrative actions that can be taken to reward &sanction behavior.
 2. Policies let both employees & managers know what is expected of them.
 3. Policies reduce the amount of time managers spend making decisions.
 4. Policies also clarify what work is to be done & by whom.
1. تضع السياسات الحدود والقيود على أنواع الإجراءات الإدارية التي يمكن اتخاذها لمكافأة وسلوك العقوبات.
 2. السياسات تسمح للموظفين والمديرين على حد سواء بمعرفة ما هو متوقع منهم.
 3. السياسات تقلل كمية الوقت الذي يقضيه المديرين في إتخاذ القرارات.
 4. السياسات توضح أيضا ما هو العمل الذي يتعين القيام به ومن قبل من.

السياسات

The Policies

- An excerpt from Gap, Inc.'s social media policy asserts, "Unless you are an authorized Social Media Manager for Gap, do not let social media affect your job performance".
- Policies can apply to all divisions & departments such as, "We are an equal opportunity employer."
- Some policies apply to a single department "Employees in this department must take at least one training course each year."

- مقتبس من سياسة شركة Gap: "ما لم تكن مديرًا معتمدًا للتواصل الاجتماعي لشركة Gap فلا تسمح لوسائل الإعلام الاجتماعي بالتأثير على أدائك الوظيفي".
- يمكن أن تطبق السياسات على جميع الأقسام مثل: "نحن أصحاب عمل متساوون في الفرص".
- تنطبق بعض السياسات على قسم واحد "يجب على الموظفين في هذا القسم أن يأخذوا دورة تدريبية واحدة على الأقل كل عام".

تسلسل هرمي للسياسات

A Hierarchy of Policies

Company Strategy :

Acquire a chain of retail stores to meet our sales growth & profitability objectives.

استراتيجية الشركة:

- الحصول على سلسلة من متاجر البيع بالتجزئة لتلبية أهداف نمو المبيعات والربحية لدينا.

السياسات الداعمة:

Supporting Policies:

1. All stores open from 8 AM to 8 PM

1. تفتح جميع المتاجر من 8 صباحاً إلى 8 مساءً

1. All stores members must adhere to the uniform guidelines

2. يجب أن يلتزم جميع أعضاء المتجر بالزي الموحد

تسلسل هرمي للسياسات

A Hierarchy of Policies

Divisional Objective:

Increase the division's revenues from \$10 million in 2020 to \$15 million in 2021

Supporting Policies :

Beginning in January :2021

Each salesperson must file a weekly activity report.

2. Inventory in warehouses will be decreased by 30% in accordance with a just-in-time (JIT) manufacturing approach.

هدف القطاع:

زيادة إيرادات القطاع من 10 ملايين دولار في عام 2020 إلى 15 مليون دولار في 2021.

السياسات الداعمة:

بداية من يناير 2021:

يجب على كل مندوب مبيعات تقديم تقرير نشاط أسبوعي.

2. سيتم تخفيض المخزون في المستودعات بنسبة 30٪ وفقاً لنهج التصنيع في الوقت المناسب JIT

تسلسل هرمي للسياسات

A Hierarchy of Policies

Production Department Objective:

Increase production from 20,000 units in 2020 to 30,000 units in 2021

هدف قسم الإنتاج:

زيادة الإنتاج من 20.000 وحدة في 2020 إلى 30.000 وحدة في 2021.

Supporting Policies:

السياسات الداعمة:

1. Beginning in January 2021, 10 hours of overtime per week.

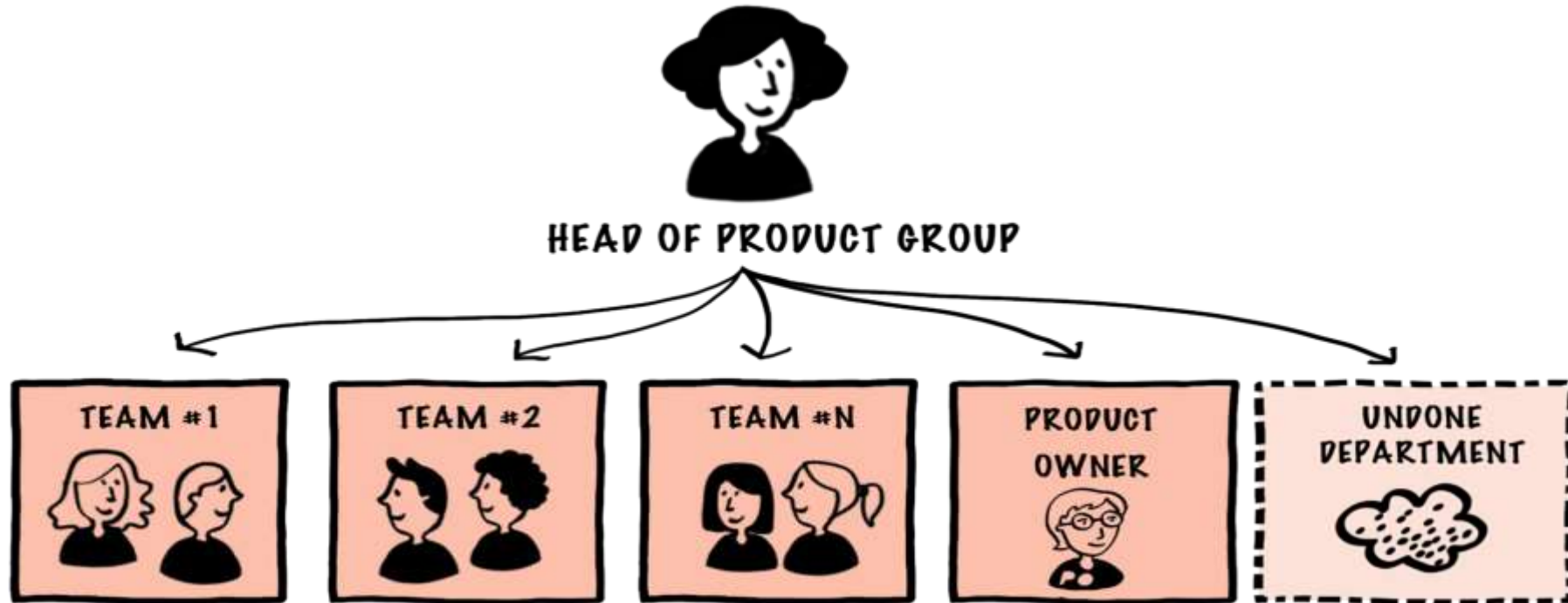
1. ابتداءً من يناير 2021 ، سيكون لدى الموظفين خيار العمل لمدة تصل إلى 10 ساعات إضافية في الأسبوع.

2. New equipment must be leased rather than purchased..3

2. يجب تأجير المعدات الجديدة بدلاً من شرائها.

الهيكل التنظيمي

Organizational Structure



7 أنواع للهيكـل التنظيمي

7 Types of Organizational Structure

• (1) Functional

- Production, marketing, & finance.
- A university: academic affairs, student services, maintenance, & accounting.

Advantages: Simple & inexpensive

- Allows for rapid decision making
- Disadvantages: Accountability forced to the top
- Minimizes career development

(1) وظيفية

- الإنتاج، التسويق، والتمويل.
- الجامعة: الشؤون الأكاديمية، خدمات الطلاب، الصيانة، المحاسبة.

المزايا: بسيطة وغير مكلفة

- تسمح باتخاذ قرارات سريعة
- العيوب: المساءلة تقع على الأعلى
- تقلل من التطوير الوظيفي

7 أنواع للهيكل التنظيمي

7 Types of Organizational Structure

Divisional: (2) By geographic area, (3) By product, (4) By customer

- Book-publishing: colleges, secondary schools, & commercial schools.
- Airlines: passengers, freight or cargo.
- Utility: commercial, residential, & industrial.

(5) By a process; as in manufacturing

- Electrical, glass cutting, welding, grinding, painting, & foundry work.

الأقسام: (2) حسب المنطقة الجغرافية، (3) حسب المنتج، (4) حسب العميل

• نشر الكتب: الكليات، المدارس الثانوية، والمدارس التجارية.

• الطيران: الركاب، الشحن أو البضائع.

• المنافع: التجاري، السكني، الصناعي.

(5) حسب العملية، كما في التصنيع

• القطع الكهربائي، قطع الزجاج، اللحم، الطحن، الدهان، أعمال الصب.

7 أنواع للهيكل التنظيمي

7 Types of Organizational Structure

With a divisional structure, functional activities are performed both centrally & in each separate division.

- Advantages: Clear accountability
- Creates career development chances
- Disadvantages: Can be costly
- Duplication of functional activities

مع نموذج الأقسام يتم تنفيذ الأنشطة الوظيفية على مستوى مركزي وفي كل قسم منفصل.

- المزايا: واضح في المساءلة
- يخلق فرص التطوير الوظيفي
- العيوب: يمكن أن يكون مكلفا
- الازدواجية في الأنشطة الوظيفية

7 أنواع للهيكـل التنظيمي

7 Types of Organizational Structure

(6) Strategic business unit (SBU)

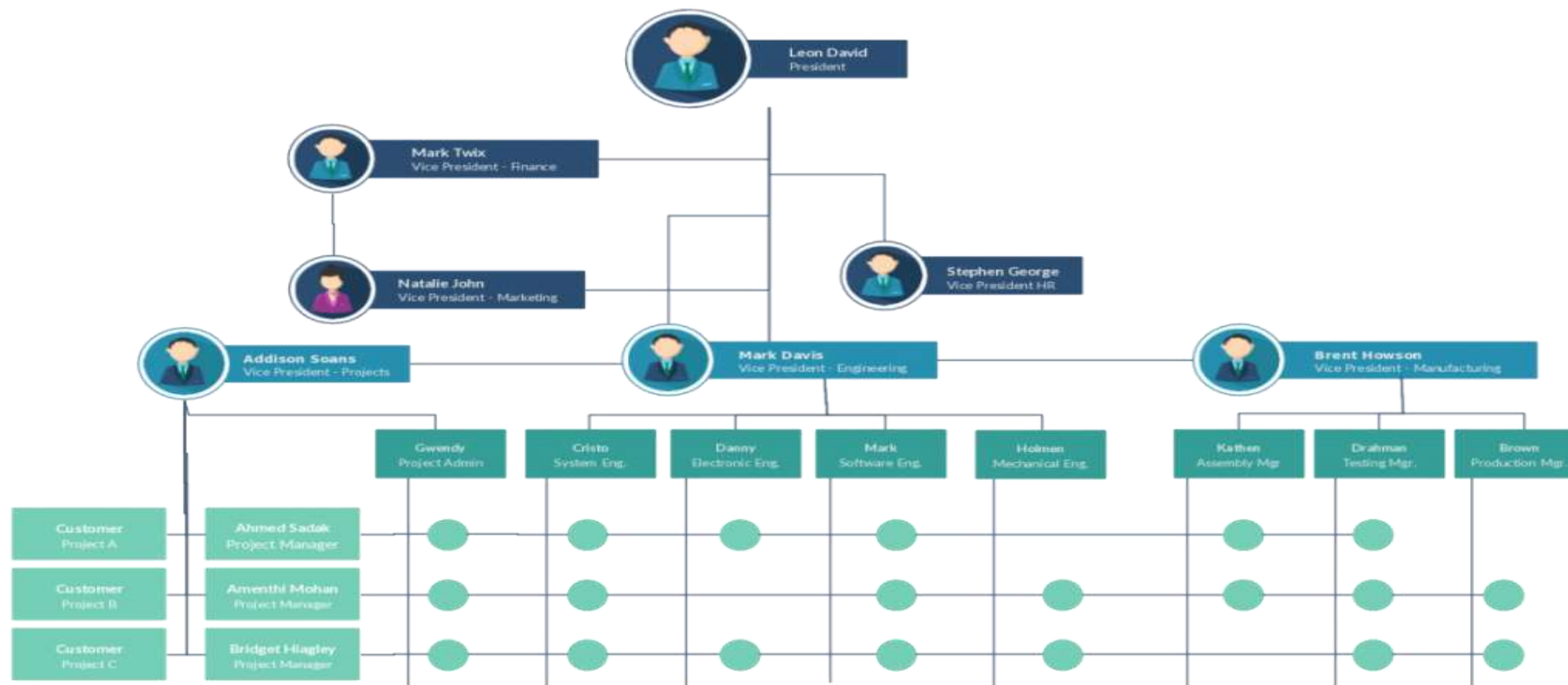
- For large conglomerates composed of 90 divisions, as for instance:
- The CEO could have difficulty remembering the first names of divisional presidents.
- ConAgra: (1) consumer foods (groceries) (2) private labels & commercial foods (restaurants).
- Microsoft: (1) Windows & Devices, (2) Cloud & Enterprise, & (3) Apps & Services.

(6) وحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU)

- للمجموعات الكبيرة التي تتكون من 90 قسم، كمثال:
- قد يجد المدير التنفيذي صعوبة في تذكر الأسماء الأولى لرؤساء الأقسام.
- شركة كون أجرا: (1) الأطعمة الاستهلاكية (محلات البقالة) (2) العلامات التجارية الخاصة والأطعمة التجارية (المطاعم).
- شركة مايكروسوفت: (1) ويندوز والأجهزة، (2) الحوسبة والمؤسسات، (3) التطبيقات والخدمات.

الهيكل التنظيمي

Organizational Structure



Matrix (7) مصفوفة

- The most complex one as it depends on both vertical & horizontal flows of authority & communication
 - Used more frequently by U.S. businesses because firms add new products, customer groups, & technology.
 - Individuals with expertise can divide their time as needed among projects.
 - A manager would be responsible for financial aspects of Project dluow & ,1 1 tcejorP eht :sessob owt evahManager on site & the CFO off-site.
- الأكثر تعقيدًا لأنها تعتمد على كل من التدفقات الرأسية والأفقية للسلطة والتواصل.
 - تستخدمها الشركات الأمريكية بشكل متكرر لأنها تضيف منتجات جديدة، ومجموعات العملاء، والتكنولوجيا.
 - يمكن للأفراد ذوي الخبرة تقسيم وقتهم حسب الحاجة بين المشاريع.
 - سيكون المدير مسؤولاً عن الجوانب المالية للمشروع 1، وسيكون لديه رئيسان: مدير المشروع الأول في الموقع والمدير المالي خارج الموقع.

الهيكل التنظيمي

Organizational Structure

Although successful firms in a given industry organize themselves in a similar way, still no one structure fits all.

- E.g., consumer goods companies tend to emulate the divisional by product .
- Small firms tend to be functionally structured (centralized).

على الرغم من أن الشركات الناجحة في صناعة معينة تنظم نفسها بطريقة مماثلة فإنه لا يوجد هيكل واحد يناسب الجميع.

- كمثال: تميل شركات السلع الاستهلاكية إلى التقسيم بالمنتج.
- تميل الشركات الصغيرة إلى أن تكون منظمة بشكل وظيفي (مركزي).

الهيكل التنظيمي

Organizational Structure

- Medium-sized firms tend to be divisionally structured (decentralized).
- Large firms tend to use a strategic business unit (SBU) or matrix structure

- الشركات المتوسطة الحجم تميل إلى أن تكون هيكلية على شكل فرق (لا مركزية).
- تميل الشركات الكبيرة إلى استخدام وحدة أعمال استراتيجية SBU أو مصفوفة.



المحاضرة الثامنة



تكوين الاستراتيجية والاختيار

Strategy Generation & Selection

مصفوفة SWOT

The SWOT Matrix

The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix

An important matching tool that helps managers develop four types of strategies

- SO (strengths-opportunities)
- WO (weaknesses-opportunities)
- ST (strengths-threats)
- WT (weaknesses-threats)

Matching key external & internal factors is the most difficult part of developing a SWOT Matrix

نقاط القوة – الضعف – الفرص – التهديدات

أداة مطابقة مهمة تساعد المديرين على تطوير 4 أنواع من الاستراتيجيات

- (القوة – الفرص)
- (الضعف - الفرص)
- (القوة - التهديدات)
- (الضعف - التهديدات)

مطابقة العوامل الخارجية والداخلية الرئيسية هي الجزء الأصعب في تطوير مصفوفة SWOT

تحليل SWOT

The SWOT Analysis

Strengths نقاط القوة	Weaknesses نقاط الضعف	Opportunities الفرص	Threats التهديدات
In-store promotions = 20% increase in sales الدعاية في المتجر = 20% زيادة في المبيعات	Location of store hurt by new Hwy 34 تأثر موقع المتجر بسبب الطريق السريع الجديد	Vehicle traffic passing store up 12% زيادة السيارات التي تمر أمام المتجر بنسبة 12%	Local university offers computer repair تقدم الجامعة المحلية خدمة إصلاح الكمبيوتر
Newspaper advertising expenditures down 10% انخفاض نفقات الإعلانات الصحفية بنسبة 10%	Bathroom, carpet & paint in store in disrepair الحمام والسجاد والطلاء في المتجر بحالة سيئة	Senior citizen use of computers up 8% استخدام كبار السن لأجهزة الكمبيوتر زاد بنسبة 8%	New mall being built nearby مول جديد يجري بناؤه في مكان قريب
Revenues from repair & service in store up 16% الإيرادات من الإصلاح والخدمات زادت إلى 16%	Customer checkout process too slow عملية حساب العملاء بطيئة للغاية		
	Store has no website المتجر ليس لديه موقع على الإنترنت		

استراتيجيات مصفوفة SWOT

The SWOT Matrix Strategies

القوة/الفرص SO	الضعف/الفرص WO	القوة/التحديات ST	الضعف/التحديات WT
Add four new in-store promotions monthly أضف أربع عروض ترويجية جديدة في المتجر شهرياً	Purchase land to build a new store شراء أرض لبناء متجر جديد	Hire 2 repair persons & market these new services توظيف شخصين آخرين للإصلاح وتسويق هذه الخدمات الجديدة	Hire two new cashiers تعيين 2 صرافيين
Add two new repair & service persons إضافة شخصين جديدين للإصلاح والخدمات	Install new carpet, paint, & bath تركيب السجاد الجديد ، الطلاء ، والحمام		
Send flyers to all seniors over age 55 أرسل نشرات إعلانية إلى جميع كبار السن فوق الـ 55	Up website services by 50% تقديم خدمات الموقع الإلكتروني بنسبة 50%		
	Launch mailout to all realtors in the city إطلاق حملة بريدية لجميع أصحاب العقارات في المدينة		

مطابقة العوامل الخارجية والداخلية الرئيسية لصياغة استراتيجيات بديلة

Matching Key External & Internal Factors to Formulate Alternative Strategies

عامل داخلي رئيسي Key Internal Factor	عامل خارجي رئيسي Key External Factor	الاستراتيجية الناتجة Resultant Strategy
Excess working capital (an internal strength) رأس المال العامل الزائد (قوة داخلية)	+Annual growth of 20% in the cell phone industry (an external opportunity) + نمو سنوي بنسبة 20% في صناعة الهواتف المحمولة (فرصة خارجية)	=Acquire Cellfone, Inc. = الحصول على شركة سيل فون
Insufficient capacity (an internal Weakness) القدرة غير كافية (ضعف داخلي)	+Exit of two major foreign competitors from the industry (an external opportunity) + خروج اثنين من المنافسين الأجانب الرئيسيين من الصناعة (فرصة خارجية)	=Pursue horizontal integration by buying competitors' facilities = متابعة التكامل الأفقي عن طريق شراء منشآت المنافسين
Strong R&D expertise (an internal strength) خبرة قوية في البحث والتطوير (قوة داخلية)	+Decreasing numbers of younger adults (an external threat) + انخفاض أعداد البالغين الأصغر سنًا (تهديد خارجي)	=Develop new products for older adults = تطوير منتجات جديدة لكبار السن

مرحلة القرار

The Decision Stage

- The purpose of SWOT analysis & matching tool is to generate feasible alternative strategies, not to determine which strategies are best .
- Not all of the strategies developed in the SWOT Matrix will be selected for implementation .
- No firm has sufficient capital or resources to implement every strategy formulated.
- The matrix should be the starting point for a discussion on how to propose strategies.
- الغرض من تحليل SWOT وأداة المطابقة هو توليد استراتيجيات بديلة مجدية، وليس تحديد الاستراتيجيات الأفضل.
- لن يتم اختيار جميع الاستراتيجيات التي تم تطويرها في مصفوفة SWOT للتنفيذ.
- لا يوجد لدى أي شركة رأسمال أو موارد كافية لتنفيذ كل إستراتيجية يتم وضعها.
- يجب أن تكون المصفوفة نقطة البداية لمناقشة كيفية اقتراح الاستراتيجيات.

عملية الاختيار

The Choice Process

- Alternative strategies do not come out of the relaxation mode; they are derived from vision, mission, objectives, external & internal audit; they are consistent with, or build on, past strategies that have worked well.
 - When a crisis forces choosing among alternatives, most people choose the worst possible one
 - Strategists themselves, not analytic tools, are responsible for strategic decisions.
- الاستراتيجيات البديلة لا تخرج من جو الاسترخاء، وإنما هي مشتقة من الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتقييم الخارجي والداخلي. هي تتوافق مع الاستراتيجيات السابقة التي عملت بشكل جيد أو تبني عليها.
 - عندما تجبر الأزمات على الإختيار من بين البدائل يختار معظم الناس أسوأ خيار ممكن.
 - الاستراتيجيون أنفسهم وليس الأدوات التحليلية هم المسؤولون عن القرارات الاستراتيجية.



عملية الاختيار

The Choice Process

- Lenz: the shift from a words to a numbers planning process can give rise to a false sense of certainty.
 - We use analytical tools to facilitate, rather than to diminish communication.
 - Without objective information & analysis, personal biases, politics, prejudices, emotions, personalities, & halo error (the tendency to put too much weight on a single factor) oftentimes play a dominant role in the strategy-formulation process, undermining effectiveness.
- لينز: التحول من التخطيط بالكلمات إلى الأرقام يمكن أن يؤدي إلى شعور زائف باليقين.
 - نستخدم أدوات تحليلية لتسهيل التواصل بدلاً من تقليله.
 - بدون المعلومات والتحليلات الموضوعية فإن التحيزات الشخصية والسياسة والأحكام المسبقة والعواطف والشخصيات وخطأ الهالة (الميل إلى وضع الكثير من الوزن على عامل واحد) تلعب في كثير من الأحيان دوراً مهيماً في عملية صياغة الاستراتيجية ، مما يقوض الفعالية.

مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

- شركة استشارات إدارية خاصة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
- مقرها في بوسطن ولديها 6.200 مستشاراً في جميع أنحاء العالم.
- تشكل الأقسام المستقلة (وتسمى أيضاً القطاعات أو مراكز الربح) لمؤسسة ما يسمى محفظة أعمال.
- عندما تتنافس أقسام الشركة في صناعات مختلفة، يجب تطوير استراتيجية منفصلة لكل نشاط تجاري.
- A private management consulting firm that specializes in strategic planning .
- Based in Boston & having 6,200 consultants worldwide.
- Autonomous divisions (also called segments or profit centers) of an organization make up what is called a business portfolio.
- When a firm's divisions compete in different industries, a separate strategy often must be developed for each business.

مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

- Allocating resources across divisions is arguably the most important strategic decision facing multidivisional firms .
- Multidivisional firms range in size from small; three-restaurant to huge conglomerates such as Walt Disney Co, to universities that have various schools or collegesdeen Ila yeht &— to use portfolio analysis.
- تخصيص الموارد عبر الأقسام هو أهم قرار استراتيجي يواجه شركات متعددة.
- تتراوح الشركات متعددة الأنشطة ما بين شركات صغيرة مثل ثلاثة مطاعم، إلى شركات ضخمة مثل شركة والت ديزني، إلى الجامعات التي لديها العديد من المدارس أو الكليات - وكلها تحتاج إلى استخدام تحليل محفظة الأعمال.

مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

- The major benefit of the BCG Matrix is that it draws attention to the cash flow, investment characteristics, and needs of an organization's various divisions.
- تتمثل الميزة الرئيسية لمصفوفة بوسطن في أنها تلفت الانتباه إلى التدفق النقدي، وخصائص الاستثمار، واحتياجات الأقسام المختلفة التابعة للمنظمة.

مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

1. Relative Market Share Position (RMSP)

- Ratio of the market share relative to the rivals
- Number of stores, number of restaurants , number of airplanes

1. موقف حصة السوق النسبية

- نسبة حصة السوق بالنسبة إلى المنافسين
- عدد المتاجر، عدد المطاعم، عدد الطائرات

2. معدل نمو الصناعة

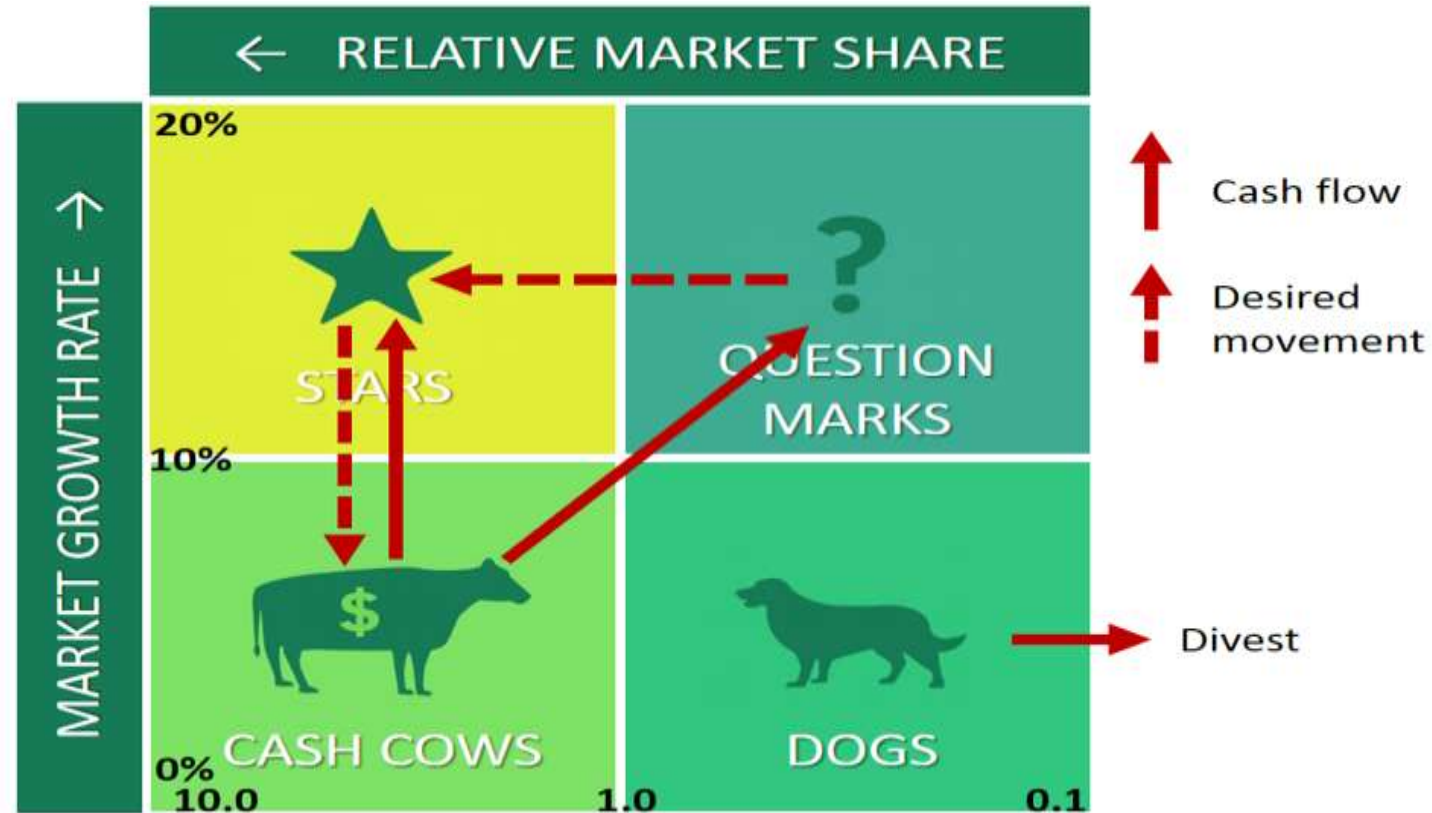
2. The Industry Growth Rate (IGR)

- Sales, measured in percentage terms—that is, the average annual increase in revenue for all firms in an industry.

- المبيعات يتم قياسها من حيث النسبة المئوية - أي متوسط الزيادة السنوية في الأرباح لجميع الشركات في الصناعة.

مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix



مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

نجوم Stars	علامات استفهام ؟ Question Marks
- The best long-run opportunities for growth & profitability, & are therefore called stars. - Divisions with a high relative market share & a high industry growth rate should receive substantial investment to maintain or strengthen their dominant positions. - أفضل الفرص على المدى الطويل للنمو والربحية، وبالتالي تسمى نجوم. - يجب أن تحصل الأقسام ذات الحصة السوقية المرتفعة نسبياً ومعدل نمو الصناعة العالية على استثمارات كبيرة للحفاظ على أو تعزيز مراكزها المهيمنة.	- Have a low relative market share position, yet they compete in a high-growth industry. - Generally, these firms 'cash needs are high & their cash generation is low. - Called question marks because the organization must decide whether to strengthen them by pursuing an intensive strategy: - امتلاك حصة سوقية منخفضة نسبياً، إلا أنها تتنافس في صناعة عالية النمو. - وبشكل عام، فإن احتياجات هذه الشركات النقدية عالية وتوليد النقد لديها منخفض. - تسمى علامات استفهام لأن المنظمة يجب أن تقرر ما إذا كانت ستعززها من خلال اتباع استراتيجية مكثفة

مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Forward, backward, & horizontal integration; market penetration; market development; & product development.• إلى الأمام، إلى الخلف، والتكامل الأفقي، اختراق السوق، تنمية السوق، وتطوير المنتج. | <ul style="list-style-type: none">• Market penetration, market development, product development or to sell them.• اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج أو بيعه. |
|---|---|

مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

أبقار المال Cash Cows	الكلاب Dogs
- Have a high relative market share but compete in a low-growth industry . - Called cash cows because they generate cash in excess of their needs, they are often milked. - Many of today's cash cows were yesterday's stars. - تتمتع بحصة سوقية نسبية عالية، ولكنها تتنافس في صناعة منخفضة النمو. - تسمى الأبقار النقدية لأنها تولد نقدًا يفوق احتياجاتها، وغالبًا ما يتم حليبها. - كان العديد من أبقار المال اليوم من نجوم الأمس.	- Have a low relative market share & compete in a slow- or no-market-growth industry. - Called dogs because of their weak internal & external position. - امتلاك حصة سوقية نسبية منخفضة والتنافس في صناعة بطيئة أو لا يوجد نمو بالسوق. - سميت بالكلاب بسبب ضعف وضعهم الداخلي والخارجي.

مصفوفة بوسطن

The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

- Product development or diversification.
- As a cash cow becomes weak, retrenchment or divestiture become appropriate.

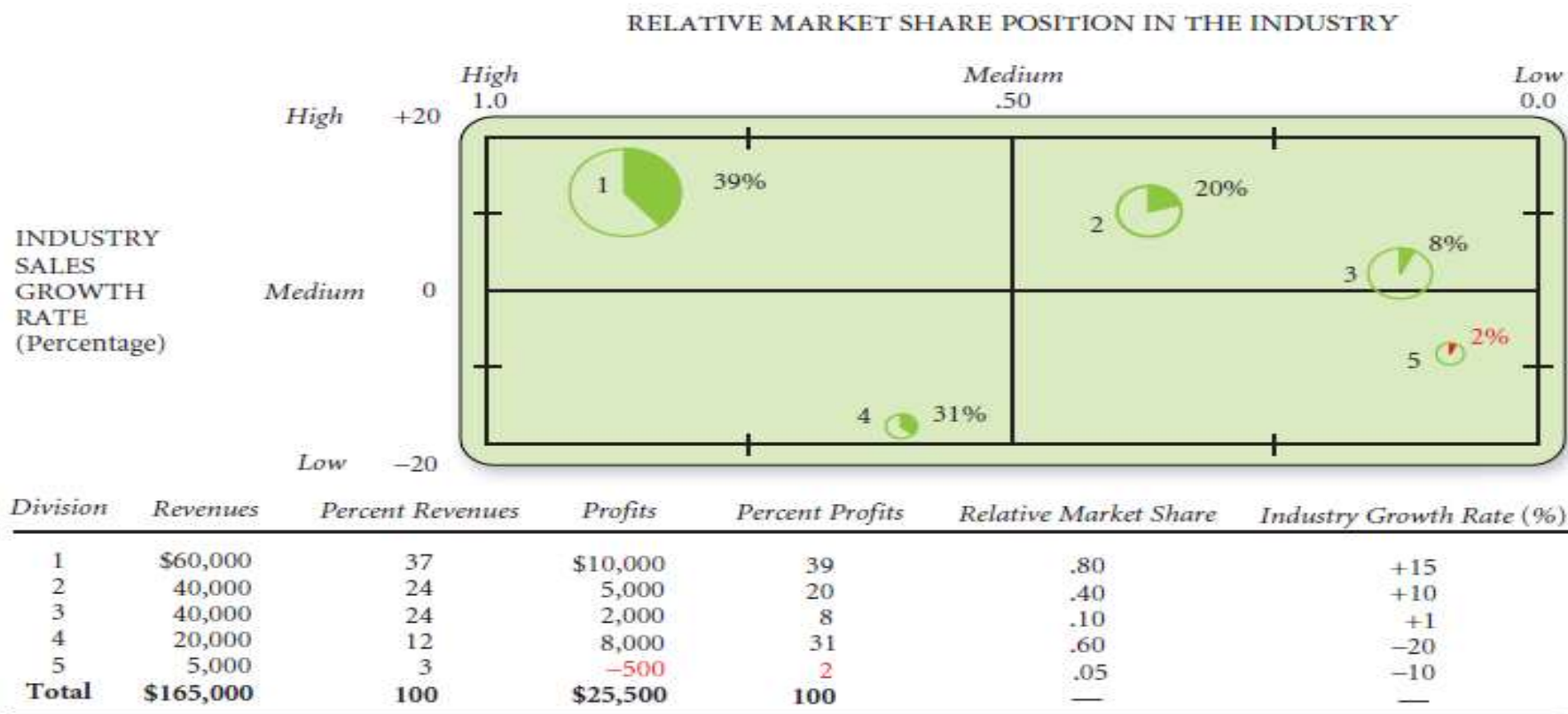
- تطوير المنتج أو التنويع.
- عندما تصبح البقرة النقدية ضعيفة، يصبح التخفيض أو البيع أمراً مناسباً.

- Often liquidated, divested, or retrenchment .
- When a division becomes a dog, retrenchment can be the best strategy because many dogs have bounced back, after asset & cost reduction, to become profitable.

- غالباً ما تتم تصفيتها أو بيعها أو تخفيضها.
- عندما يصبح القسم كلباً، يمكن أن يكون التخفيض هو أفضل استراتيجية لأن العديد من الكلاب قد ارتدت بعد خفض الأصول والتكاليف لتصبح أقساماً مربحة.

An Example BCG Matrix

مثال على مصفوفة BCG



تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation & Execution

تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation

- Managers & employees who do not understand the business & are not committed to the business may attempt to sabotage strategy-implementation efforts in hopes that the organization will return to its old ways.
- Successful strategy implementation depends on cooperation among all functional & divisional managers in an organization.

- قد يحاول المديرون والموظفون الذين لا يفهمون الأعمال وغير الملتزمين بالعمل تحطيم جهود تنفيذ الاستراتيجية على أمل أن تعود المنظمة إلى طرقها القديمة.
- يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجية على التعاون بين جميع المديرين الوظيفيين ومديري الأقسام في المؤسسة.

تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation

- The transition from strategy formulation to strategy implementation requires a shift in responsibility from strategists to divisional & functional managers.
 - Implementation problems can arise as this shift in responsibility, especially if strategy-formulation decisions come as a surprise to mid & lower-level managers.
 - Managers & employees are motivated more by perceived self-interests than by organizational interests, unless the two coincide .
- يتطلب الانتقال من صياغة الاستراتيجية إلى تنفيذ الاستراتيجية حدوث تحول في المسؤولية من الإستراتيجيين إلى مديري الأقسام.
 - يمكن أن تنشأ مشاكل التنفيذ بسبب هذا التحول في المسؤولية، خاصة إذا كانت قرارات صياغة الاستراتيجية بمثابة مفاجأة للمديرين من المستويين المتوسط والأدنى.
 - يتم تحفيز المديرين والموظفين من خلال المصالح الذاتية أكثر من المصالح التنظيمية، ما لم يتطابق الاثنان.

تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation

- This is a primary reason why divisional & functional managers should be involved as much as possible in both strategy-formulation & strategy-implementation activities.
- Marketing depts. are charged with implementing strategies that require increases in sales revenues in new areas & with new or improved products.

- هذا هو السبب الرئيسي وراء إشراك المديرين قدر الإمكان في كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.
- إدارات التسويق مكلفة بتنفيذ استراتيجيات تتطلب زيادات في إيرادات المبيعات في مناطق جديدة مع منتجات جديدة أو محسنة.

تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation

- Finance & accounting managers must devise effective strategy-implementation approaches at low cost & minimum risk to that firm.
- R&D managers have to transfer complex technologies or develop new ones to successfully implement strategies.
- Information systems managers are being called on more & more to provide leadership & training for all individuals in the firm.

- يجب على مديري المالية والمحاسبة وضع نهج تنفيذ استراتيجية فعالة بتكلفة منخفضة والحد الأدنى من المخاطر لهذه الشركة.
- يتعين على مديري البحث والتطوير نقل التقنيات المعقدة أو تطوير تقنيات جديدة لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.
- يتم إدماج مديري نظم المعلومات أكثر وأكثر لتوفير القيادة والتدريب لجميع الأفراد في الشركة.

تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation

- The best strategies become obsolete as a firm's external & internal environments change.
 - It is essential that strategists systematically review, evaluate, & control the execution of strategies.
 - The strategic-management process results in decisions that can have significant, long-lasting consequences. Erroneous strategic decisions can inflict severe penalties & can be exceedingly difficult, if not impossible, to reverse.
- تصبح أفضل الاستراتيجيات قديمة مع تغير البيئات الخارجية والداخلية للشركة.
 - من الضروري أن يقوم الاستراتيجيون بشكل منهجي بمراجعة وتقييم ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات.
 - تؤدي عملية الإدارة الاستراتيجية إلى اتخاذ قرارات قد تكون لها عواقب كبيرة ودائمة. يمكن للقرارات الاستراتيجية الخاطئة أن تفرض عقوبات صارمة ويمكن أن تكون صعبة للغاية، إن لم تكن مستحيلة.

شكرًا لكم