

# الفصل السابع : البدائل الاستراتيجية

# البدائل الاستراتيجية

■ مفهوم وأهمية البدائل الاستراتيجية

■ أنواع الاستراتيجيات

■ تقويم البدائل الاستراتيجية واختيارها

# مقدمة

● عملية التخطيط الاستراتيجي

● وضع الرسالة والأهداف

● تحليل البيئة الخارجية

● تحليل البيئة الداخلية

▶ تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة

# ١. مفهوم وأهمية

❖ **البديل الاستراتيجي** هو حصيلة تفاعل العوامل الخارجية مع العوامل الداخلية.

✓ **مثال:** شركة تعمل في مجال بيع الكاميرات والموبايلات. من خلال دراسة السوق والمنافسين لاحظت ضعف قدرتها على المنافسة في مجال بيع الكاميرات وتبين بأن هناك أجيالا جديدة من الموبايلات تحل محل الكاميرات.

**ما هي البدائل الاستراتيجية؟**

# ١. مفهوم وأهمية

تخضع عملية تقويم البدائل لمعيار التوافق. وضح ذلك؟

- البيئة الخارجية
- البيئة الداخلية
- تحقيق المنفعة
- القبول
- الميزة التنافسية
- التطابق مع رسالة المنظمة

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

➤ عرف بورتر الاستراتيجية التنافسية بأنها: الطريقة التي تجعلك مختلفاً ويعني أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة.

➤ أما بالي، فقد عرف الاستراتيجية التنافسية بأنها: فن تنسيق الموارد للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة (ربح، نمو، رضا الزبون)

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

مكونات الاستراتيجية التنافسية:

طريقة التنافس (استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع)

مكان التنافس (اختيار الأسواق)

أدوات التنافس (الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة)

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

استراتيجيات  
بورنر

استراتيجيات  
أساسية أو عامة  
على مستوى  
المنظمة



## ٢. أنواع الاستراتيجيات (استراتيجيات بورتر)

■ قسم بورتر (١٩٨٠)، الاستراتيجيات التنافسية العامة إلى:

● الريادة في التكلفة

● التمييز

● التركيز

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ١. استراتيجية الريادة في التكلفة)

تعريف ●

مثال: شركات ألمانية Lidle ●

الشروط: ●

- ✓ وجود طلب
- ✓ نمطية المنتج
- ✓ ضعف إمكانات المشتري
- ✓ تقديم منتج دون أي نوع من الكماليات
- ✓ استخدام مواد زهيدة الثمن
- ✓ بيع مباشر للمستهلك
- ✓ الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية
- ✓ استخدام وسائل ترويج تكفل زيادة المبيعات

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

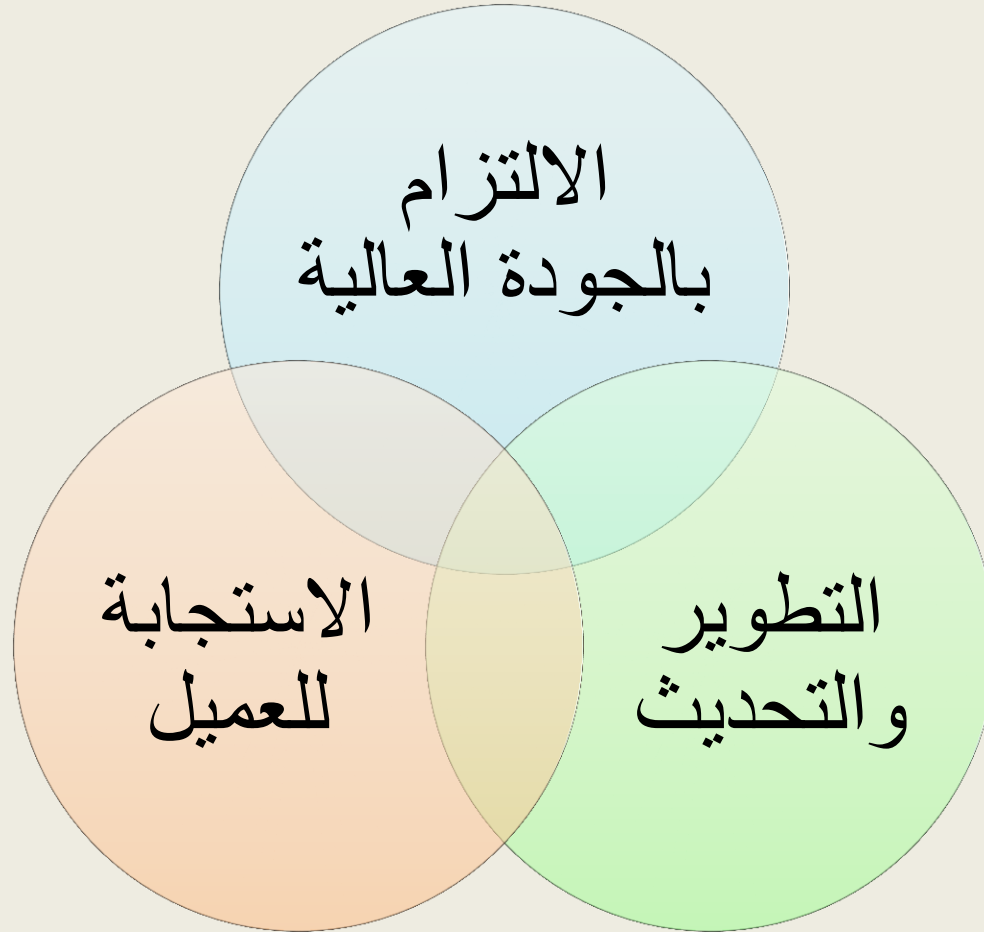
(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ١. استراتيجية الريادة في التكلفة)

### مخاطر اتباع هذه الاستراتيجية:

- ✓ قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بأقل تكلفة
- ✓ سهولة تقليد المنافسين
- ✓ تركيز المنظمة على قيادة التكلفة يفقدها الرؤية في تغير أسواق المستهلكين
- ✓ يؤثر في سمعة المنظمة ويفقدها لعملاء حاليين ومحتملين

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ٢. استراتيجية التميز)



## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ٢. استراتيجية التمييز)

### ❖ مزايا تطبيق استراتيجية التمييز:

- ❖ ولاء المستهلك
- ❖ سعر أعلى
- ❖ تخلق صعوبات أمام المنافسين
- ❖ زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين
- ❖ إشباع رغبات المستهلك وحاجاته

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ٢. استراتيجية التمييز)



## ٢. أنواع الاستراتيجيات

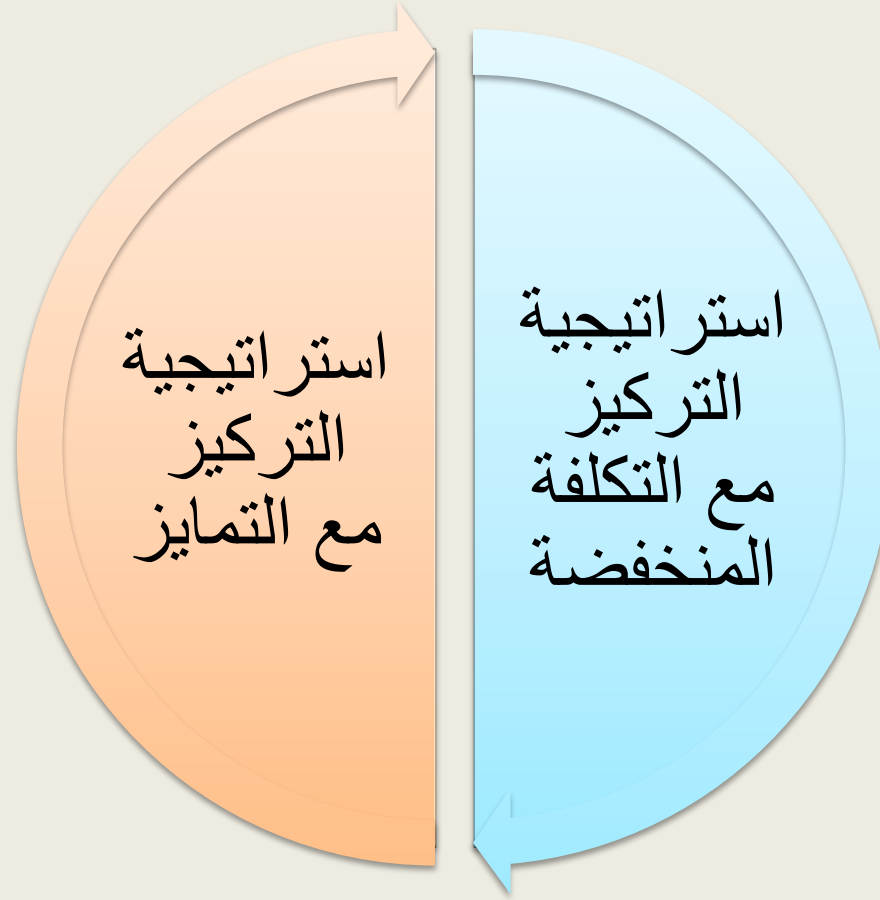
(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ٢. استراتيجية التميز)

### ❖ مشاكل تطبيق استراتيجية التميز:

- ✓ صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية
- ✓ ارتفاع تكاليف المنتجات
- ✓ القدرة على تقليد المنتج المميز من قبل المنافسين
- ✓ التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ٣. استراتيجية التركيز)





## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ٣. استراتيجية التركيز)

استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ٣. استراتيجية التركيز)

❖ استراتيجية التركيز مع التمايز:

❖ مزايا:

✓ الاستفادة من مزايا التخصص (اتقان الإنتاج، تلبية حاجات العملاء)

✓ القدرة على التجديد والتطوير

✓ اكتساب المزايا التنافسية العالية

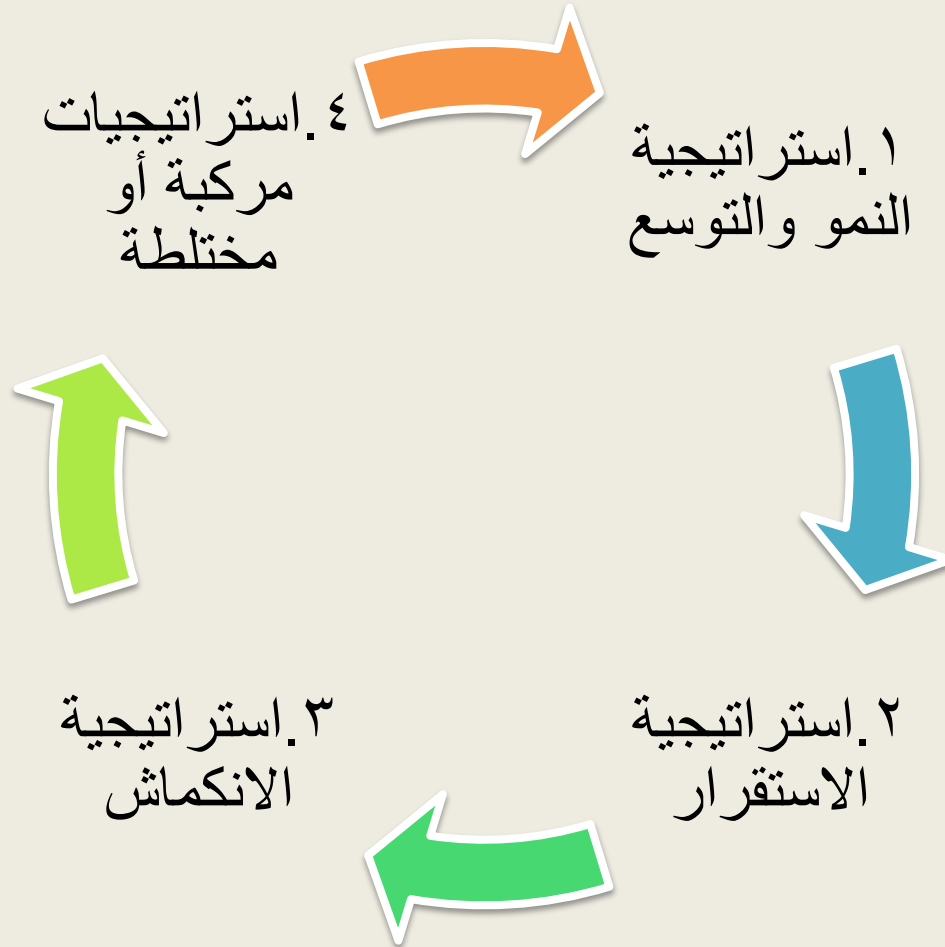
## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات تنافسية عامة, Porter: ٣. استراتيجية التركيز)

### ❖ عيوب استراتيجية التركيز مع التمايز:

- ❖ الحرمان من وفورات الحجم
- ❖ البحوث المستمرة للمنافسين
- ❖ صعوبة التحول من قطاع سوقي إلى آخر
- ❖ عدم قدرة المنظمة على توزيع المخاطر

## ٢. أنواع الاستراتيجيات (استراتيجيات عامة على مستوى المنظمة)



## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات عامة على مستوى المنظمة)

### ١. استراتيجية النمو والتوسع:

مزايا وأسباب:

- ✓ الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج الكبير
- ✓ الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض التكلفة
- ✓ الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين
- ✓ اضطراب الصناعات
- ✓ تقدم أرباح جيدة للمنظمة

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات عامة على مستوى المنظمة)

### ٢. استراتيجية الاستقرار:

أسباب اتباع هذه الاستراتيجية:

- ▶ رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة في النمو المتدرج
- ▶ الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية
- ▶ محاولة تجنب المخاطر
- ▶ تركيز المنظمة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية
- ▶ قصور الإمكانيات المتاحة
- ▶ عدم توفر القدرات والمهارات الإدارية
- ▶ القيود البيئية

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات عامة على مستوى المنظمة)

### ٣. استراتيجية الانكماش:

■ انخفاض معدل تحقيق الأهداف

■ ضرورة تقليل خطوط الإنتاج

■ التركيز على التحسينات الوظيفية

## ٢. أنواع الاستراتيجيات

(استراتيجيات عامة على مستوى المنظمة)

### ٤. استراتيجية مركبة

■ عندما تمارس أنشطة متعددة

■ تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية

■ وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي



## ٣. تقويم البدائل الاستراتيجية واختيارها

العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية:

١. الأهداف
٢. القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية
٣. القيود الخاصة بنواحي الضعف والقوة المتعلقة بالمنظمة
٤. عنصر الزمن
٥. اتجاهات المديرين بالمنظمة
٦. مركز الشركة في الصناعة