



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

الإدارة الإستراتيجية المعاصرة

- ١- تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية
- ٢- التوجه الإستراتيجي للمنظمة
- ٣- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
- ٤- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
- ٥- الاختيار الإستراتيجي
- ٦- الإستراتيجيات الكلية للمنظمة
- ٧- الإستراتيجيات العامة للتنافس
- ٨- الإستراتيجيات الوظيفية
- ٩- تنفيذ الإستراتيجية: القيادة والخطط الإستراتيجية
- ١٠- تنفيذ الإستراتيجية: الهيكل/النظم الإدارية/الثقافة
- ١١- تنفيذ الإستراتيجية اعتبارات أخرى وآليات تنفيذ فعالة
- ١٢- الرقابة الإستراتيجية

الفصل السابع

الإستراتيجيات العامة للتنافس:

× أهداف الفصل:

× توضيح مكونات إستراتيجية التنافس.

× تعريف الميزة التنافسية.

× إعطاء أمثلة عملية علي الميزة التنافسية.

× بيان وتوضيح الإستراتيجيات العامة للتنافس.

× توضيح الخطوات العملية لإعداد إستراتيجية الأعمال.

إستراتيجية التنافس ومصادر الميزة التنافسية المتواصلة:

* تعرف إستراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين".

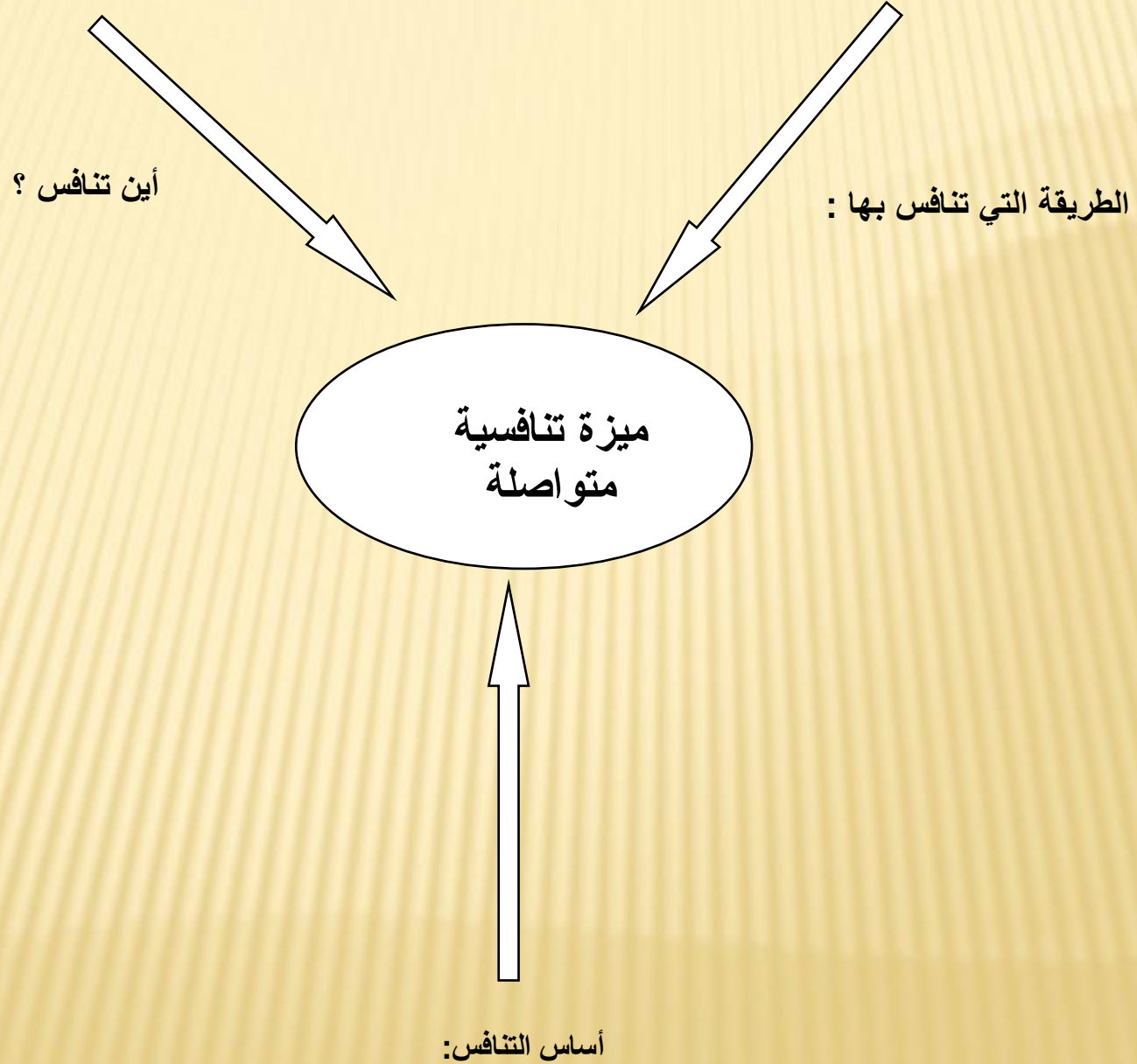
* تتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

١- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع وهكذا.

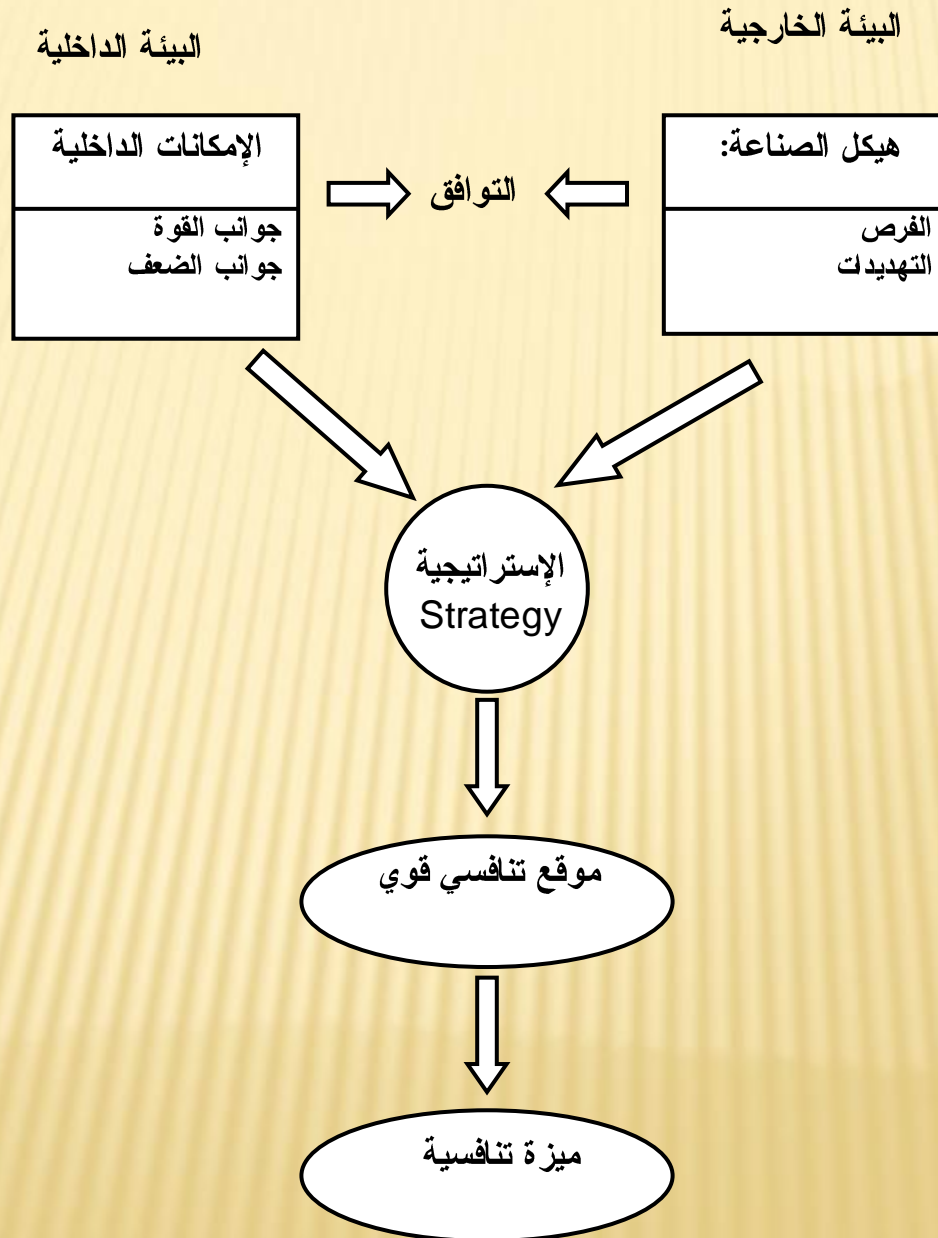
٢- ميدان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

٣- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

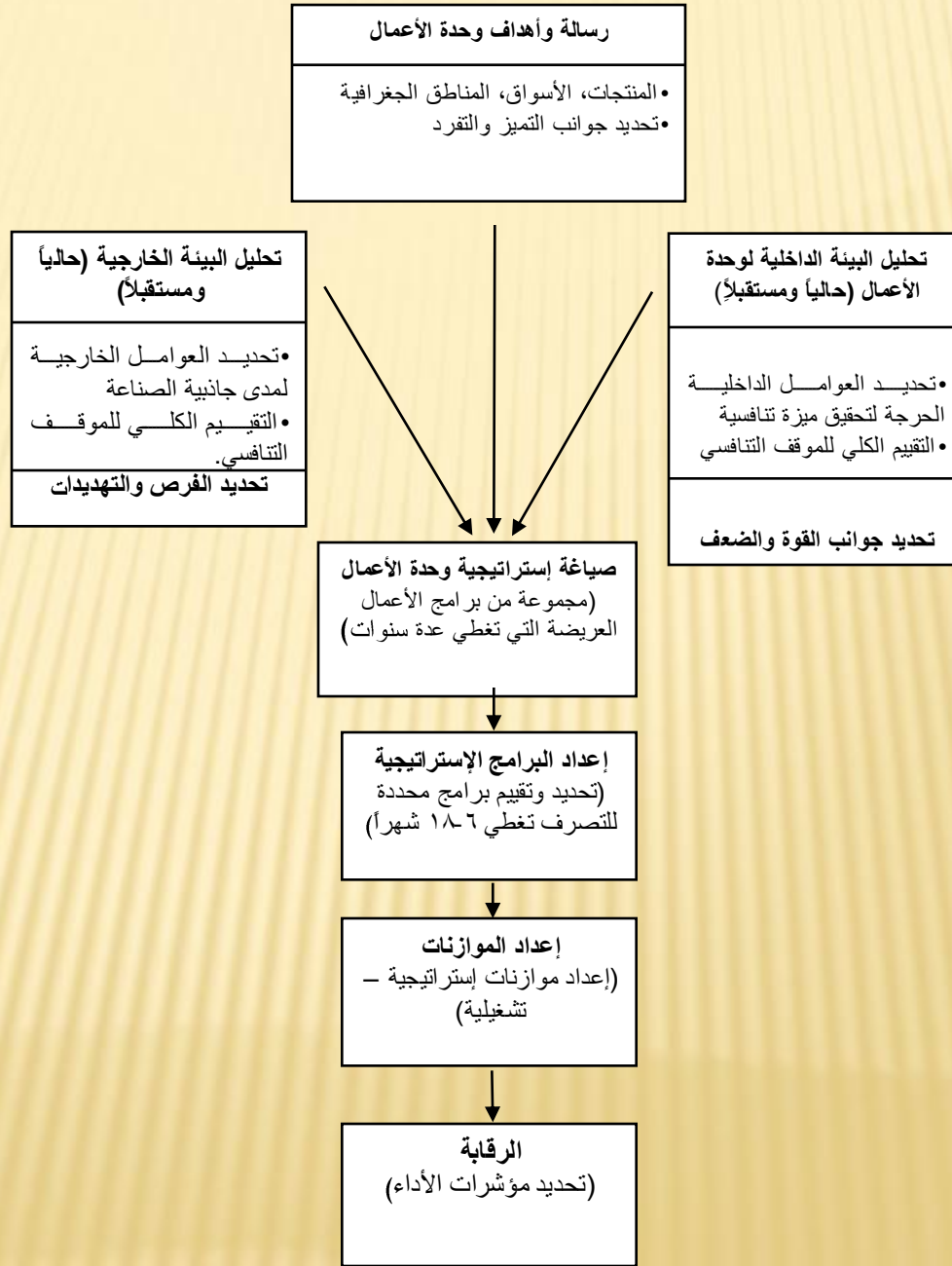
شكل (٧-١): مصادر الحصول على ميزة تنافسية متواصلة:



شكل (٧-٢): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



شكل (٧-٣): الخطوات الرئيسية لإعداد إستراتيجية وحدة الأعمال



الإستراتيجيات العامة للتنافس:

✘ اقترح "مايكل بورتر" ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وتشمل:

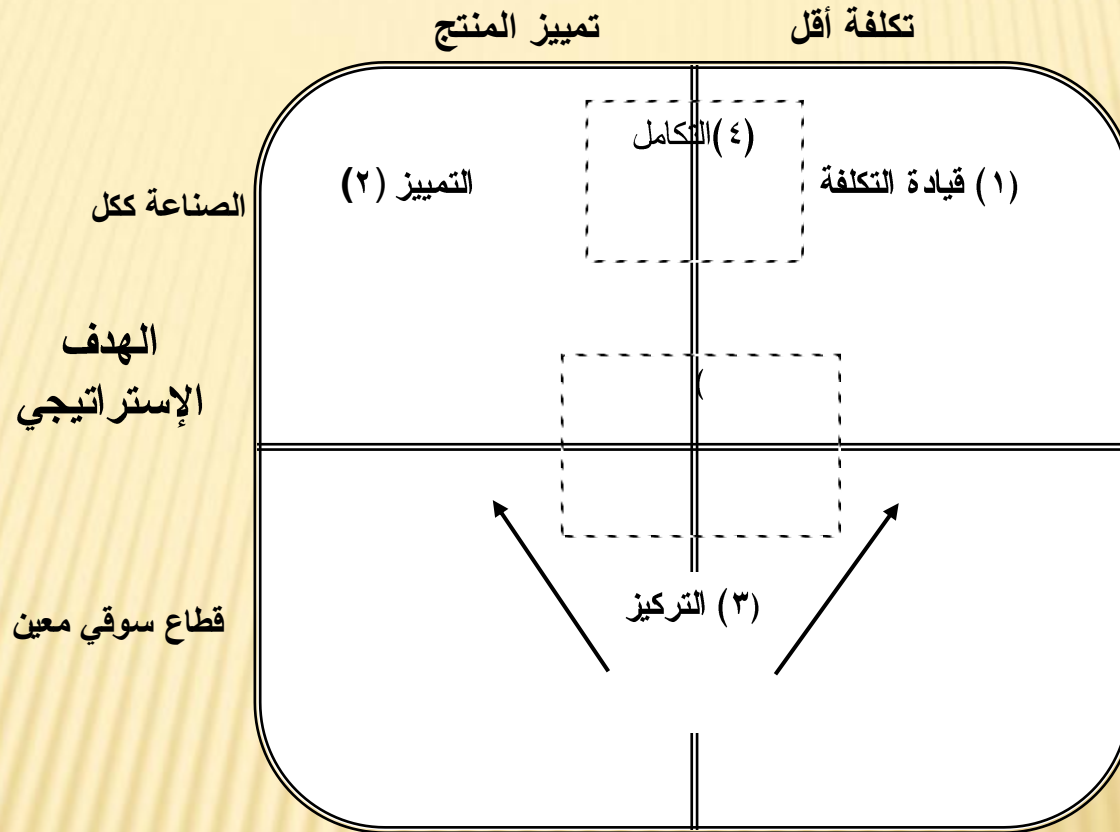
✘ ١- إستراتيجية قيادة التكلفة : الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة.

✘ ٢- إستراتيجية التمييز: تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين.

✘ ٣- إستراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق أو العملاء بدلاً من تغطية السوق ككل.

شكل (٧-٤): الإستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية



- قيادة التكلفة (السوق ككل، تكلفة أقل).
- التمييز (السوق ككل، تمييز).
- التركيز (تركيز مع تكلفة أقل، تركيز مع تمييز).
- التكامل بين كل من التكلفة الأقل والتمييز.

أولاً: إستراتيجية القيادة في التكلفة :

- ✘ - تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.
- ✘ - هناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً للسعر.

متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل؟ :

- × ١- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- × ٢- نمطية السلع المقدمة.
- × ٣- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- × ٤- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- × ٥- محدودية تكاليف التبديل أو تحول العميل لمنافس آخر أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

كيف تحقق ميزة التكلفة الأقل؟

- ✘ هناك تسع محددات رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى "محركات التكلفة" يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين:
 - ✘ وتشتمل هذه القائمة على العوامل التالية:
 - ✘ ١- وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير.
 - ✘ ٢- وفورات منحنى التعلم والخبرة.
 - ✘ ٣- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة الإنتاجية .
 - ✘ ٤- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
 - ✘ ٥- درجة مشاركة وحدات أعمال أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
 - ✘ ٦- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل العمودي.
 - ✘ ٧- استغلال عنصر الزمن في حالة "ميزة المتحرك الأول في السوق" .
 - ✘ ٨- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن والفروع.
 - ✘ ٩- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى .

ثانياً: إستراتيجية التمييز أو التميز:

✘ هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن منظمات منافسة أخرى وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الاعتماد أو الوثوق بالمنتج، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة.

ما هي أهم المجالات التي يمكنك التميز فيها؟

× ١ - التمييز على أساس التفوق الفني.

× ٢ - التمييز على أساس الجودة.

× ٣ - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

× ٤ - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز؟

- × ١- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة.
- × ٢- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- × ٣- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

كيف تحقق ميزة التمييز؟

- ✘ يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:
 - ✘ ١- شراء مواد خام جيدة .
 - ✘ ٢- تكثيف جهود البحوث والتطوير تجاه المنتج.
 - ✘ ٣- جهود بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج.
 - ✘ ٤- عملية التصنيع.
 - ✘ ٥- نظام للتسليم في أقصر زمن.
 - ✘ ٦- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك.

متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز؟

- ١- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- ٢- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- ٣- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

ثالثاً: إستراتيجيات التركيز :

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص في قطاعات سوقية معينة إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع تنافسي أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز؟

- ١ - عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين.
- ٢ - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ٣ - عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- ٤ - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- ٥ - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

كيف تحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز؟

× (أ) النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

× (ب) أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.