

السنة الأولى ماستر

إدارة أعمال - قسم علوم السّير

التنافسية و الخيارات الاستراتيجية

(الأستاذ سعيد منصور حوّار)

المبحث الأول: الاطار العام للمنافسة.

تعتبر المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات, واستمرارها والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق مقارنة مع منافسيها, وعليه سنحاول في هذا البحث تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بهما

المطلب الأول: تعريف المنافسة

لقد تعددت تعاريف المنافسة, ولم يتمكن الاجماع على تجديد مفهوم معين لها, بحيث أن هناك العديد من التعاريف التي أوردها الكتاب, فمنهم من يعرفها على أنها "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه عي في السوق, ومحاولة صرف العملاء عن اقتناء تلك البدائل"

و هناك من يرى بأنها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين و المشترين, وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة, فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة, عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع و الخدمات"

كما تعرف بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"

المطلب الثاني: تحليل المنافسة:

يمكن تحليل المنافسة من خلال دراسة الجوانب التالية:

1- تعرف المؤسسة على منافسيها: وهناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة تحاول الاجابة عنها بغية التعرف على منافسيها, والتقرب منهم أكثر, و هي منهم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ وهناك ثلاث خطوات تساعد على تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة و هي:

أ-تحديد المنافسين: ان تحديد المؤسسة لمنافسيها لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعلا ضمن القطاع, بل يتعدى الى المنافسين المحتمل دخولهم الى القطاع, والذين يشكلون خطرا عليها, لكن المنافس لا يعني دوما المؤسسة أو المنتج المنافس, بل هو كل من يساوم المؤسسة و يحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها.

ب-تحديد استراتيجيات المنافسين: ان التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجيتهم, وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات ويشكلون ما يعرف "بالمجموعة الاستراتيجية" داخل القطاع, وبالتالي لابد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة, وذلك عن طريق:

-تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر الى السلعة كالجودة, درجة التعقيد,.... الخ؛

-التعرف على استراتيجيات المنافسين وملامح كل منافس؛

-تصنيف هؤلاء المنافسين في مجموعات, وبناءا عليه يتم تحديد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها.

ت-تحديد نقاط قوة و ضعف المنافسين: ان مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة لها يساعد على وضع استراتيجيتها, لأن امكانية تنفيذ الاستراتيجيات و تحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين, اذ يعبر جانب القوة عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل أفضل بالمقارنة مع المقدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين في القطاع, أما جانب الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما, على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

2-متابعة البيئة التنافسية: ان تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء استراتيجيتهم ناجحة للتنافس, فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس هي:

أ-جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:

والتي تخص النقاط التالية:

-أنواع المنتجات وموافقتها التي يطلبها السوق, والتي يمكن للمؤسسة انتجها بمزايا نسبية أكبر من منافسها؛

-أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات, الأسعار والشروط؛

-أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق, ومصادر انتاجها؛

-أنواع الخدمات المكملة للمنتجات, ومدى توفرها لدى المنافسين؛

-حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛

-حجم السوق الحالي والمرتقب في الفترات القادمة مقدر بكمية المبيعات.

ب-كشف وتحليل الفرص والتهديدات: تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها, أو تهديدات ينبغي تفاديها, ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها, ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل, ومحاولة التوقع بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة, وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة, وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

المطلب الثالث: أنواع المنافسة:

هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسة الصناعية هي:

1-المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة, فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية, الربحية و التفوق على منافسيها تسعى الى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد ولأحسن الظروف, وذلك من ناحية الجودة والتكلفة, مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة, وعلي نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2-المنافسة المباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي, أو تقوم بالنتاج نفس المنتجات, وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول, ولا بد من الإشارة الى أن المنافسة تختلف من قطاع الى آخر, حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة, وأخرى تعرف منافسة محدودة, وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق

وامكانات المتدخلين.

المبحث الثاني: اشكال هيكل الصناعة: في هذا المبحث نتطرق الى أربعة أنواع من أسكال هيكل الصناعة والتي جسدها في أربعة مطالب.

المطلب الأول: سوق المنافسة التامة:

ان النموذج الاقتصادي الذي يصور المنافسة التامة يعتبر نظريا الى حد بعيد, ولكنه نموذج نافع في التحليل الاقتصادي, ويساعد على تقدير مختلف الحالات والظروف الموجودة في الواقع, كما أن هناك شروطا لا بد من توفرها لهذا السوق وهي كما يلي:

1- وجود عدد كبير من البائعين في السوق ينبغي أن يكون هناك عدد كبير من البائعين, بحيث لن يتيسر لسلوك أي واحد منهم أن يؤثر في سعر السوق؛

2- تجانس المنتجات المباعة في السوق وهذا يعني أن كل منتج يباع في السوق متماثل ومتجانس. مع المنتجات الأخرى, وبالتالي فإن كل منتج هو بديل تام للمنتجات الأخرى؛

3- سهولة الحصول على المنتجات من السوق؛ أي توفر المعلومات لدى الباعة حول كل ما يتعلق بحالة السوق, خاصة تلك المتعلقة بالأسعار والتكنولوجيا وفرص تحقيق الربح؛

4- حرية الدخول والخروج من السوق وهذا يعني عدم وجود قيود تمنع أو تحد دخول المؤسسات الجديدة الى السوق وتقيدها من الانتاج.

وتكمن الأهمية الاقتصادية لدراسة نموذج المنافسة التامة في:

أ- تزود الباحث الاقتصادي بنموذج مبسط لهيكل السوق, مما يساعد كثيرا في تفهم الأوضاع الأخرى الأكثر تعقيدا والأقرب الى واقع الحياة الاقتصادية؛

ب- ان الاقتصاد تسيره يد سحرية على حد تعبير أصحاب المدرسة الكلاسيكية التي يترجمها آدم سميث والذي ينادي بأن الاقتصاد التقليدي قد قام على فكرة الحرية الاقتصادية, وأن اقتصاد أي بلد ينظم نفسه لنفسه دون تدخل الدولة طالما أنه ينهج على منوال المنافسة التامة, ولا ريب أن الفائدة من الدراسة الاقتصادية لا تكتمل الا بادراك طبيعة هذا الاقتصاد السحري ومدى الاختلاف بينه وبين واقع الاقتصاد الحديث.

المطلب الثاني: سوق الاحتكار التام

يعتبر الاحتكار التام أحد صور تنظيم السوق، حيث توجد مؤسسة واحدة تقدم منتجا ما في السوق، حيث تسيطر على السوق أمام العملاء؛ وبالتالي فهي تمثل للصناعة.

ويتصف سوق الاحتكار التام بعدد من الخصائص نذكر منها:

1- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة المنتجة؛ أي أن المحتكر يمثل سوق السلعة؛

2- عدم وجود بدائل قريبة للسلعة التي يقوم المحتكر بانتاجها؛

3- السعر غير ثابت في السوق، ويتحدد من قبل المحتكر استنادا الى تحكمه في الكمية المعروضة من السلعة؛

4- وجود عوائق دخول الى الصناعة مثل: التراخيص والامتيازات الحكومية الممنوحة لمؤسسات مهينة، براءات الاختراع، ملكية عناصر الانتاج، مزايا كلفة الانتاج... الخ.

وينشأ الاحتكار نتيجة لعدد من الأسباب التالية:

أ- قد تحتكر مؤسسة ما انتاج مادة أولية استراتيجية؛

ب- براءة الاختراع والاكتشافات العلمية: فاذا اخترعت مؤسسة ما آلة جديدة فانه لا يحق لأي مؤسسة أخرى استعمال نفس الآلة الا بعد مرور فترة زمنية معينة، ويترتب على براءة الاختراع هذه الحق في احتكار انتاج السلعة موضوع الاحتكار؛

ت- ربما تتخذ حكومة ما اجراءات محددة من شأنها الحد من استيراد سلع معينة للحفاظ على صناعة وطنية ناشئة من المنافسة الأجنبية (كفرض رسوم جمركية، الحصص... الخ)، مما يسمح للحكومة أو مؤسساتها العاملة باحتكار انتاج هذه السلع المعنية؛

ث- نتيجة للغرابة في تحقيق الوفورات الاقتصادية أو وفورات الحجم التي لا تتحقق الا اذا كان حجم المؤسسة كبير، لأن حجم السوق ربما لا يسمح بوجود أكثر من منتج واحد أو مؤسسة واحدة كبيرة، كما هو الحال في المنافع العامة كالغاز، الكهرباء... الخ.

المطلب الثالث: سوق المنافسة الاحتكارية.

-ان السوق المنافسة الاحتكارية هو السوق الذي يجمع بين بعض سمات سوق

المنافسة التامة وبعض سمات سوق الاحتكار التام، الا أنه أقرب عادة الى سوق المنافسة التامة.

ويمكن ايجاز خصائص هذا السوق فيمايلي:

1-كثرة عدد المنتجين في الصناعة، وان كان ليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة التامة؛

2-عدم تجانس السلعة المنتجة في الصناعة؛

3-مستوى عوائق الدخول منخفض، ويتمثل بصورة أساسية في سياسات التمييز في المنتجات التي تتبعها المؤسسات المنتجة من خلال جهود الدعاية، الاعلان أو الماركات المسجلة... الخ

المطلب الرابع: سوق احتكار القلة.

لعل أهم ما يتميز به هذا السوق الذي يوصف باحتكار القلة هو أن المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد ولكنها ضخمة جدا، بحيث أنها تغطي حاجة السوق من الانتاج الصناعي، الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي، ومن أثلتها الصناعات النفطية، شركات انتاج الطائرات... الخ

ويمكن أن نميز بين نوعين من احتكار القلة:

1-احتكار القلة المميز: يتسم بقلة البانعين المتنافسين فيما بينهم على انتاج سلع غير متجانسة، سواء من حيث النوعية، أو وسائل الدعاية والاعلان، مثل صناعة الكيماويات، السيارات... الخ

وتتمثل الملامح الأساسية لهذا السوق في:

أ-وجود عدد قليل من المؤسسات المنتجة للسلعة في السوق؛

ب-عدم التجانس في السلعة المنتجة (وجود تمييز في المنتجات)؛

ت-وجود عوائق أمام دخول مؤسسات جديدة الى الصناعة تتمثل أساسا في التمييز في المنتجات؛

ث-تشابه تكاليف الانتاج للمؤسسات في الصناعة.

ان هذا السوق يمثل تلك الصناعات التي تتسم بعدد قليل من المنتجين، حيث تستخدم طرق انتاج متقاربة وتتبع سياسات تمييزية عن طريق الدعاية والاعلان ووسائل

تنمية المبيعات الأخرى لتشكيل أسواق خاصة بها.

2- احتكار القلة التام: هو السوق الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين، ويتسم بانتاج سلع متماثلة، مع وجود عوائق دخول أمام منتجين جدد الى الصناعة، مع امكانية اختلاف تكاليف الانتاج بين المؤسسات القائمة.

حيث أن المنتجين في هذا السوق يتصرفون وكأنهم مؤسسة واحدة في سوق احتكار القلة، ما يتيح لهم فرص تحقيق الأرباح المرتفعة ومن الأمثلة عن ذلك اتحاد الدولة المنتجة والمصدرة للبتروول أوبك.

والجدول الآتي يبين مقارنة بين أشكال هيكل الصناعة من حيث عدد المؤسسات المتواجدة بالسوق، وطبيعة المنتجات ما اذا كانت متجانسة أو غير متجانسة، اضافة الى عوائق الدخول الى الصناعة، وقدرة التحكم في السعر.

الجدول رقم(1): أشكال هيكل الصناعة.

الاحتكار التام	المنافسة غير التامة		المنافسة التامة
	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	
منتج واحد يحتل الانتاج أو البيع	عدد قليل من المؤسسات	عدد كبير من المؤسسات	عدد كبير جدا من المؤسسات القائمة
المنتج ليس لها بديل	المنتجات متجانسة أو غير متجانسة (التمييز في المنتج)	غير متجانسة (التمييز في المنتجات)	متجانسة
استحال دخول مؤسسات أخرى الى الصناعة	صعوبة دخول مؤسسات أخرى الى الصناعة	مستوى عوائق الدخول الى الصناعة منخفض	سهولة الدخول والخروج من وإلى الصناعة
التحكم في السعر	التحكم في السعر	القدرة على التحكم في السعر	عدم القدرة على التحكم في السعر

المبحث الثالث: الأساس النظري لمفهوم التنافسية.

المطلب الأول: تعريف التنافسية.

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض، ويرجع ذلك الى الاختلاف في وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان حيث يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى الذي يتم فيه التحليل، فيما اذا كان يخص مؤسسة، قطاع أو دولة وبما أن موضوع البحث يتعلق بالتنافسية المؤسسة سنحاول التطرق الى تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة.

تعرف تنافسية المؤسسة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج المستخدمة في العملية الانتاجية، وتعد تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.

ان هذا التعريف ينقل التنافسية من مستواها المحلي الى الدولي، فلا يمكن التحدث عن تنافس المؤسسة دوليا دون تنافسها محليا والتي لا بد عليها تبني هذا المفهوم من قبل المؤسسات الخاصة مع عولمة الأسواق والانفتاح التجاري الدولي، فلا حدود جغرافية للتنافس.

كما تعرف على أنها "القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"

ان هذا التعريف يضيف بعدا آخر، وهو البعد الزمني أو آجال التسليم للمستهلك، "فلا حديث عن تنافسية مؤسسة تعتمد مواقيت تسليم لا توافق المستهلك أو ادخال منتجات-خاصة جيدة- الى الأسواق متأخرة عن المنافسين، وكما هو معروف فان مؤسسات الدول المتقدمة الأوروبية واليابانية أصبحت اليوم تعتمد على تنافسية تركز على الوقت و آجال التسليم والانتاج بالوقت المحدد.

وتجدر الإشارة هنا الى ضرورة التمييز بين المنافسين والتنافسية، فالأولى تعنى بالظروف التي تنشط ضمنها المؤسسات، أما الثانية فتتعلق بالظروف الذاتية وقدرات المؤسسة التي تتيح لها المنافسة في السوق.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية.

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

- 1-التنافسية السعرية:تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين,بذات المنفعة التي يسعى الى تحقيقها المشتري باقتناء المنتج.
- 2-التنافسية غير السعرية:تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث(سرعة الاستلام,تخفيض تكاليف الاستعمال,الخدمات المقدمة مع المنتج...الخ)
- 3-التنافسية النوعية: وتشمل بالاضافة الى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية, فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة, والأكثر ملائمة للمستهلك, وحيث المؤسسة المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق, تتمكن من تصدير سلعها حتى ولو كانت أعلى سعرًا من سلع منافسيها
- 4-التنافسية التقنية:حيث تتنافس المؤسسة من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الثالث:مؤشرات قياس التنافسية.

تتضمن أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ما يلي:

- 1-الربحية:يعتبر مؤشر الربحية كافيًا عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة, ويمكن ان تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع, في هذه الحالة فان التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية,وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد الى فترة من الزمن, فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها, وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل انتاجها,و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة, وعلى انفاقها الحالي على البحث والتطوير أو الرءاءات التي يحصل عليها.وسيمكن حساب المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

p الربحية = الأيراد الكلي (RT) - التكاليف الإجمالية (CT)

2- التكلفة المتوسطة للصنع: تتمثل في تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، فنكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$CM = CT/Q$$

حيث: CM التكلفة المتوسطة، CT تمثل التكاليف الإجمالية، Q تمثل الكمية المنتجة

3- الانتاجية الكلية لعوامل الانتاجية: تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الانتاج الى منتجات، ومن الممكن مقارنة الانتاجية الكلية للعوامل أو نومها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن ارجاع نموها سواء الى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو الى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة الى التكلفة الحدية ونقاس الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج من خلال العلاقة التالية:

4- الحصة السوقية: يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا، وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية أنية، لكنها غير قادرة المنافسة عند تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس الى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر.

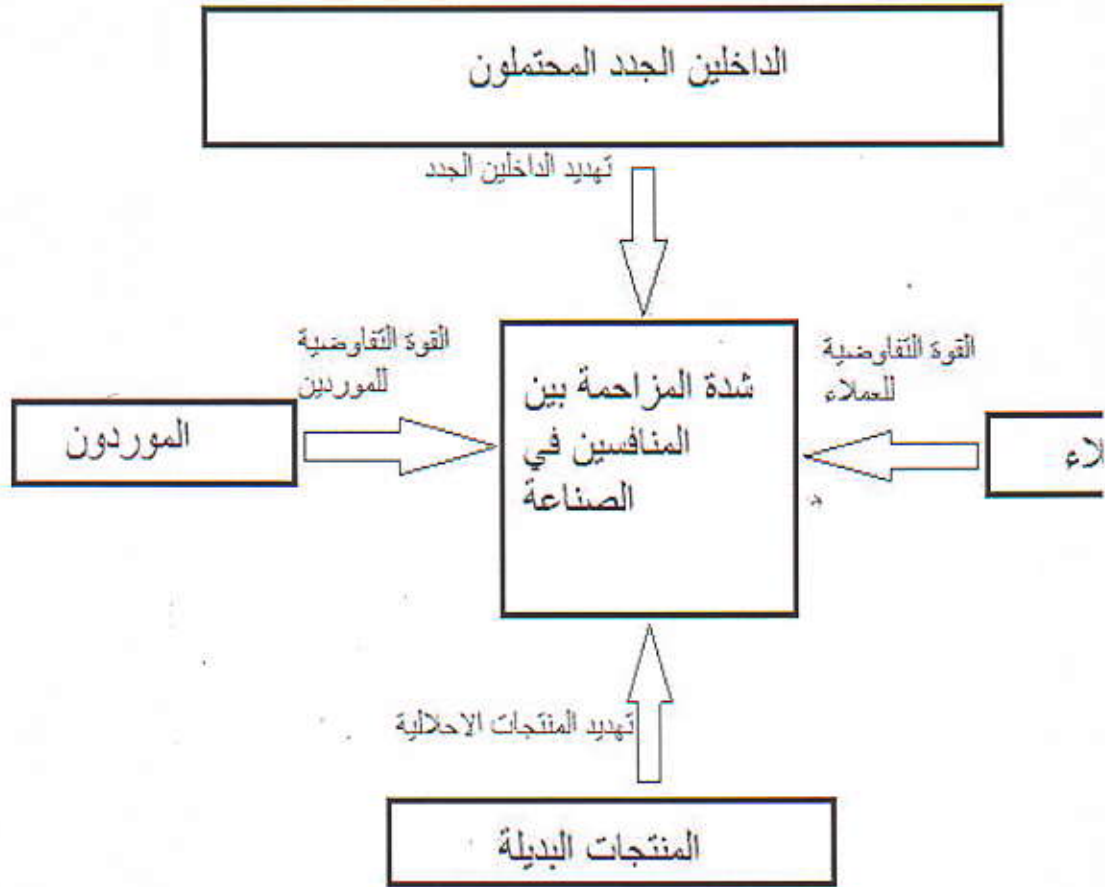
ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

المطلب الرابع تحليل القوى التنافسية لporter

تستمد نظرية porter مبادئها من مفاهيم القصاد الصناعي.

ضمن دراسته بتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في اطار تحليله لهيكل الصناعة, حيث يرلا بأن المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب, بل تتعداه الى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيًا أو ايجابيًا وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس حيث يمكن توضيحها كالتالي:

الشكل رقم(1): القوى التنافسية لPORTER



مفهوم الاختيار الاستراتيجي: هو قرار اختيار بديل من البدائل الاستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة.

إن عملية الاختيار الاستراتيجي تتطلب نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي وتستلزم كذلك عدداً من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية من أجل تقليل عدد البدائل وتسهيل اتخاذ الاختيار الاستراتيجي للبديل المناسب.

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة ولكن ووفقاً للنظرية الموقفية هناك استراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة وفي وقت معين وأن أية تغييرات تطرأ في الظروف البيئية المحيطة قد تقود المنظمة إلى تعديل أو تغيير في

استراتيجيتها الحالية.

يتطلب ذلك الاستعانة بعدد من الأدوات التحليلية والتي يطلق عليها غالبا نماذج تحليل

محفظة الأعمال ومنها نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG; ومصنوفة ADL

-البدائل الاستراتيجية (الخيارات) الاستراتيجية:

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية؛ ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى ووفقا لهذا المفهوم تسمى الإدارة العليا الى خلق حالة المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وامكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الألائل بين البدائل المتاحة.

بصفة عامة يمكن تمييز

1- البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل وهي على العموم

أ- استراتيجيات الاستقرار

ب- استراتيجيات النمو

ت- استراتيجيات الانكماش

ث- الاستراتيجية المركبة (أي تضم أكثر من استراتيجية واحدة).

2- البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل بينها:

أ- الاستراتيجيات حسب دورة حياة المنتج

ب- الاستراتيجيات الشاملة ومنها السيطرة بالتكاليف؛ التمييز واستراتيجية التركيز.

ت- الاستراتيجيات المبنية على استغلال القدرات التكنولوجية

ث- استراتيجيات الانسحاب.

3- البدائل الاستراتيجية الوظيفية:

أ-الاستراتيجية التسويقية.

ب-استراتيجيات الموارد البشرية.

Done