

الإجابة النموذجية لامتحان التحليل الاستراتيجي والتنافسي

الجواب الأول: (5 نقاط) تشمل بعض القوى الرئيسية التي تؤدي إلى مستويات عالية من المنافسة ما يلي: (نقطة على كل عنصر)

✓ عدد كبير من المتنافسين.

✓ معدل نمو الصناعة بطيء.

✓ منتجات المتنافسين متشابهة.

✓ تكاليف ثابتة عالية.

✓ حواجز خروج عالية.

الجواب الثاني: (7 نقاط)

1/ الاستراتيجيات التنافسية: هي الاستراتيجيات الثلاث للتنافس في صناعة ما المقترحة من طرف مايكل بورتر. وتسمى أيضا بالاستراتيجيات العامة لأنها تتبع بواسطة أي نوع أو حجم من المؤسسات وحيدة النشاط أو من طرف وحدات الأعمال التابعة للمؤسسات متعددة النشاطات وحتى بواسطة المؤسسات غير الهادفة للربح. (1 ن)

2/ الاستراتيجية التنافسية التي تبنتها هذه الشركة هي: استراتيجية التركيز من خلال القيادة بالتكاليف (التكاليف المنخفضة) (0.75 ن) وهذا لأنها تتميز بتكلفة منخفضة (هيكل التكاليف منخفض لاقتصادها في الخدمات الإضافية المقدمة للعميل مثل الوجبات وإلغاء مقاعد الدرجة الأولى، استخدامها لنوع واحد من الطائرات الاقتصادية في الوقود والصيانة) مع استهدافها لسوق ضيق (عدد محدود من المناطق) (0.75 ن)

3// توجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية الأخرى (إضافة إلى الاستراتيجية التنافسية التي تبنتها الشركة) التي يمكن للشركات الأخرى تبنيها. اشرح ذلك. (تمنح 0.5 نقطة لاسم الاستراتيجية و1 نقطة لشرحها)

أ/ استراتيجية القيادة بالتكاليف (الهيمنة من خلال التكاليف): تركز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تخفيض جوهري في التكاليف الكلية من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة (موارد رخيصة للمواد الأولية، الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، التخلص من

الوسطاء أو الاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة، وغيرها... والتكلفة المنخفضة لا تعني أن تحدد المؤسسة سعرا منخفضا لزيادة الحصة السوقية. فالمنتجات المقدمة بمتوسط سعر الصناعة أو أعلى منه (مع الحفاظ على الريادة في التكلفة) يمكن أن تحقق هوامش ربح أعلى من المتوسط (ويكون الهدف هنا هو تحقيق عائد معين). (يكون سوق الشركة واسعا مع تركيزها على تقديم منتجات بأرخص الأسعار نتيجة التكاليف المنخفضة)

ب/ استراتيجية التميز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها. في ظل هذه الاستراتيجية ينصب تركيز المؤسسة على خلق قيمة من خلال التميز، بدلا من التكلفة الأقل. (سوق الشركة واسع مع تركيزها على تمييز منتجاتها من ناحية الجودة)

ج/ استراتيجية التركيز من خلال التميز: هي استراتيجية تعتمد على التميز في المنتج وتكون موجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل (تقوم الشركة بخدمة سوق صغير مع تركيزها على تقديم منتجات ذات جودة عالية).

الجواب الثالث: (8 نقاط)

- وحدات العمل الاستراتيجية هي عبارة عن: د/ كيانات مستقلة لها رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها. (1 ن)

- شركة Bayer التي تنتج أقراص الاسبرين لأعراض القلب والشرايين. أي من الاستراتيجيات التالية تصف هذه الحالة: أ/ توسيع السوق. (1 ن)

- قررت شركة ما تقليص وحدات العمل غير المربحة أو التي لم تعد تنسجم مع استراتيجية الشركة الشاملة. ما الذي قامت به الشركة: ج/ ترشيق أعمالها. (1 ن)

- تقيس مصفوفة جنرال إلكتريك: ه/ ب+د (1 ن)

- يستخدم منحى الخبرة ل: ج/ تحليل المزيج السلعي أو الخدمي. (1 ن)

- تستخدم مصفوفة بوسطن الاستشارية من قبل المنظمات: ه/ ج+د. (1 ن)

- شركة تحتل حصة.....جيدة لتحقيق النمو. ما الاسم الذي نطلقه على حالة كهذه وفق مصفوفة بوسطن

الاستشارية: ج/ نجوم. (1 ن)

- شركة(س) تعمل في مجالين هما مجال تصنيع وتسويق الملابس والأحذية.....صناعة السجاد. أي نوع من التنوع

هذا: أ/ تنوع مترابط. (1 ن)