

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر
تخصص مقاولاتية
مقياس الاستراتيجية التنافسية
الأستاذة: سلاف رحال

محااضرة: الساعة الاستراتيجية

Strategic Choice:

Bowman's Strategic Clock

A Level Business

محتوى المحاضرة



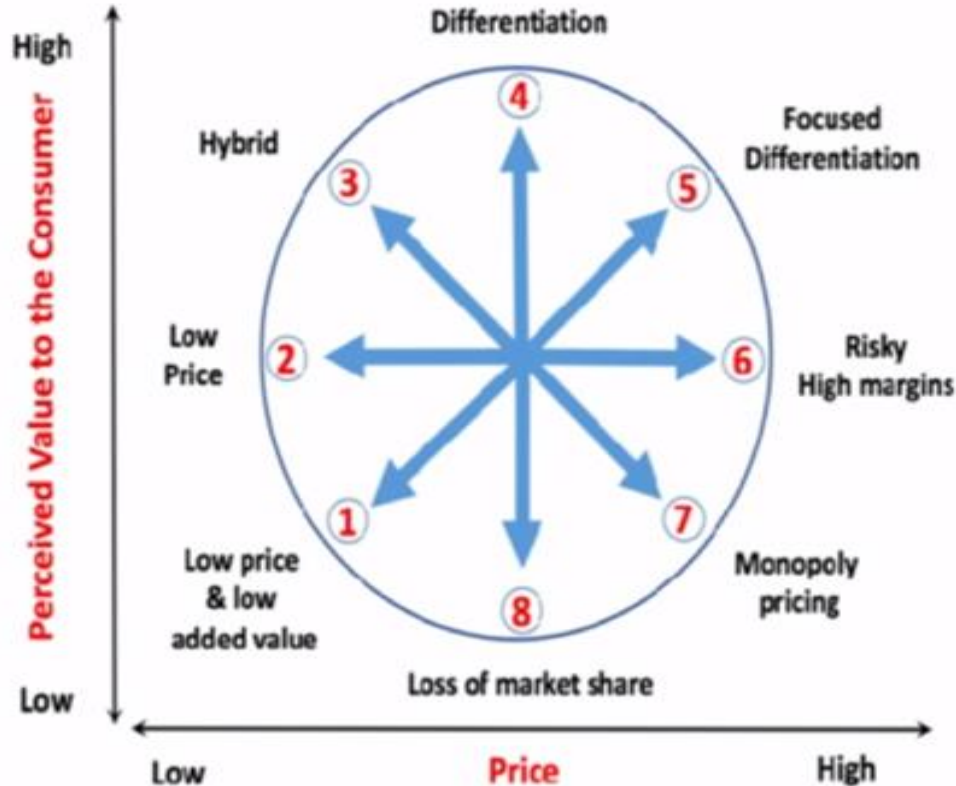
مقدمة

لقد ظهر نموذج الساعة الاستراتيجية سنة 1996 من قبل Bowman & Faulkner ،
ويأتي هذا النموذج تكملة للاستراتيجيات
الجنيسة لـ Porter إذ يعتمد هذا النموذج
على نفس المصدرين للميزة التنافسية:
1. التكلفة (السعر)؛
2. التميز (القيمة).
ويهدف النموذج إلى تحديد الاستراتيجيات
الجنيسة للمؤسسة.

مقدمة

أما تفكير هذا النموذج فإنه يتمثل في تحديد الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة على أساس المقارنة بعرض المنافسة. وإذا تأملنا المتغيرات الثلاثة (عرض المنافسة، التكلفة أو السعر، والقيمة) فإن الحالات الممكنة هي تلك التي تظهر في الشكل الموالي:

نموذج الساعة الاستراتيجية



Not a very competitive position for a business. The product is not differentiated and the customer perceives very little value, despite a low price. This is a **bargain basement strategy**. The only way to remain competitive is to be as “cheap as chips” and hope that no-one else is able to undercut you.



Low Price and Low Value Added (Position 1)

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض القيمة المقدمة للزبائن وتخفيض السعر في آن واحد، إذ تحاول المؤسسة جذب شريحة من المستهلكين يقبلون على السعر المنخفض حتى وإن كانت القيمة منخفضة.

Businesses positioning themselves here look to be the low-cost leaders in a market. A strategy of cost minimisation is required for this to be successful. Profit margins on each product are low, but the high volume of output can still generate high overall profits. Competition is usually intense – often involving price wars.



Low Price (Position 2)

تسمى هذه الاستراتيجية استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف كما تسمى أيضا استراتيجية السعر وتتمثل في عرض قيمة بنفس مستوى قيمة المنافسة ولكن بسعر أقل من المنافسة، تصلح هذه الاستراتيجية خاصة بالنسبة للمنتجات التي يكون لسعرها أهمية كبيرة عند الزبائن، كما أنها تعطي أفضلية تنافسية صعبة التقليد للمؤسسة التي تتبعها.

Involves some element of low price (relative to the competition), but also some **product differentiation**. The aim is to persuade consumers that there is good added value through the combination of a reasonable price and acceptable product differentiation. This can be a very effective positioning strategy, particularly if the added value involved is offered consistently.



Hybrid (Position 3)

تقوم هذه الاستراتيجية على تحسين مستوى قيمة العرض وتخفيض السعر بالمقارنة مع عرض المنافسة؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعتمد على مصدري للميزة التنافسية في آن واحد، ولهذا يسميها أصحاب النموذج "الاستراتيجية الهجينة" ويسميها البعض "استراتيجية القطيعة"، تحتاج هذه الاستراتيجية الى قدرة عالية على الابداع لتمكين المؤسسة من رفع مستوى القيمة التي تعرضها، لكنها تحتاج الى التحكم في التكاليف الى حد بعيد .

A differentiation strategy aims to offer customers the **highest level of perceived added value**. Branding plays a key role in this strategy, as does product quality. A high quality product with strong brand awareness and loyalty is perhaps best-placed to achieve the relatively prices and added-value that a differentiation strategy requires.



Differentiation (Position 4)

هي الأخرى استراتيجية للتفخيم لأنها تقوم على زيادة مستوى القيمة، إلا أن المؤسسة فيها لا ترفق تحسين العرض بزيادة السعر، ولهذا فهي تسمى "استراتيجية تفخيم بدون زيادة السعر" تستهدف هذه الاستراتيجية زيادة حصة المؤسسة من السوق.

This strategy aims to position a product at the **highest price levels**, where customers buy the product because of the **high perceived value**. This the positioning strategy adopted by **luxury brands**, who aim to achieve premium prices by highly targeted segmentation, promotion and distribution. Done successfully, this strategy can lead to very high profit margins, but only the very best products and brands can sustain the strategy in the long-term.



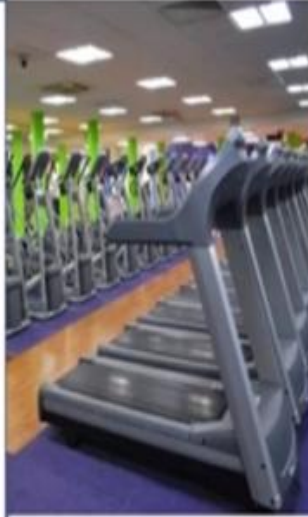
Focused Differentiation (Position 5)

حسب هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على تقديم عرض أفضل من العروض المنافسة وبسعر أكبر، ذلك لأن المؤسسة تريد أن تسترجع تكاليف البحث والتطوير التي تحملتها من أجل التحسين. وبطبيعة الحال فـن التحسين في القيمة يجب أن يكون واضحا للزبائن ومهما لهم حتى تكون زيادة السعر مبررة ومقبولة. تسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية التفخيم مع زيادة السعر"

من المؤسسات التي اشتهرت بهذه الاستراتيجية شركة BMW و Rolex.

تلائم هذه الاستراتيجية المؤسسات القوية التي تمتلك قدرة هائلة على التطوير والابداع

A **high risk** strategy that likely to fail – eventually. Business sets **high prices without offering anything extra in terms of perceived value**. If customers continue to buy at these high prices, the profits can be high. But, eventually customers will find a better-positioned product that offers more perceived value for the same or lower price. Other than in the short-term, this is an uncompetitive strategy.



Risky High Margins (Position 6)

في هذه الحالة تعرض المؤسسة نفس العرض بالمنافسة ولكن بسعر أكبر، وهي كذلك استراتيجية غير مجدية لأنها تقوم على زيادة فعلية للسعر من دون مقابل من طرف المؤسسة.

Where there is a monopoly in a market, there is **only one business offering the product**. The monopolist doesn't need to be too concerned about what value the customer perceives in the product – the only choice they have is to buy or not. There are no alternatives. In theory the monopolist can set whatever price they wish. Fortunately monopolies are usually **tightly regulated** to prevent them from setting prices as they wish.



Monopoly Pricing (Position 7)

تقوم المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية بتقديم عرض أقل من قيمة عرض المنافسة وبسعر أكبر. وهي أيضا استراتيجية غير مجدية.

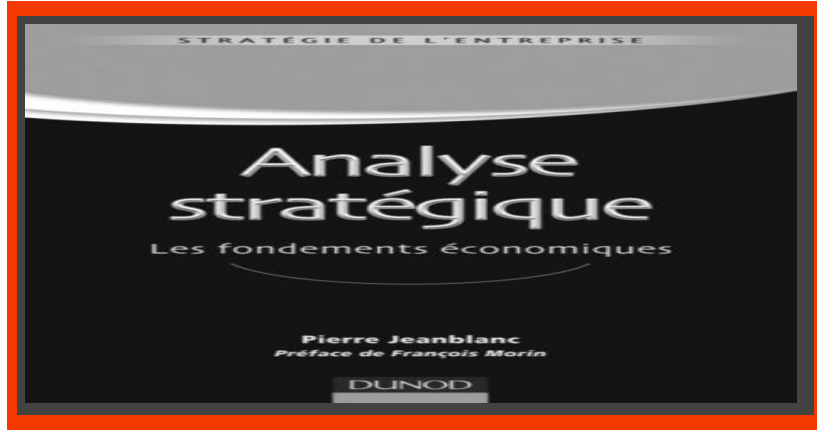
This position is a **recipe for disaster** in any competitive market. Setting a **middle-range or standard price for a product with low perceived value** is unlikely to win over many consumers who will have much better options (e.g. higher value for the same price from other competitors).



Loss of Market Share (Position 8)

حسب هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم عرض بنفس السعر ولكن بقيمة أقل من المنافسة، ومعناه أن المؤسسة تطلب من الزبائن أن يدفعوا نفس السعر من أجل الحصول على قيمة أقل من تلك التي تعرضها المنافسة، وهذه الاستراتيجية غير مجدية لأنها تؤدي إلى زيادة نسبية للسعر

Contact Info

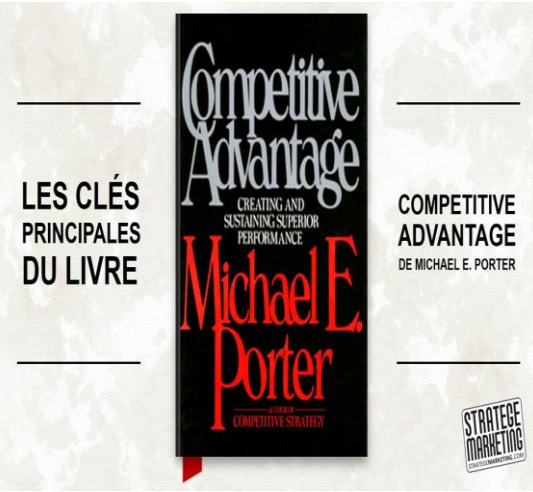
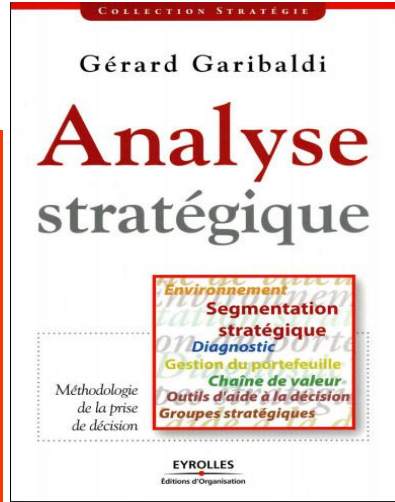


Email

soulef.rahall@univ-biskra.dz

Phone

0776457125



[soulef.rahall](https://www.facebook.com/soulef.rahall)



[soulef.rahall](https://www.instagram.com/soulef.rahall)

شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم