

الاستراتيجيات الكبرى
Grand Strategies

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

□ مقدمة الفصل

□ الاستراتيجيات الكبرى

1. النمو المركز Concentrated growth
2. تنمية السوق Market development
3. تنمية المنتج Product development
4. الابتكار Innovation
5. التكامل الأفقي Horizontal integration
6. التكامل الشاقولي Vertical integration
7. التنويع المتراكم Concentric diversification
8. التنويع المترابط Conglomerate Diversification
9. الإنكماش Turnaround
10. الحصاد Divestiture
11. التصفية Liquidation
12. الإفلاس Bankruptcy
13. المخاطر المشتركة Joint venture
14. التحالف الاستراتيجي Strategic Alliances
15. التكتل Consortia

1

2

مقدمة الفصل

■ تعرّف الاستراتيجيات الكبرى بأنها مقارنة كاملة تقود معظم الأفعال المرسومة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

■ إن اختيار الإستراتيجية الكبرى يتم بالتزامن مع اختيار الفرص المتاحة والأهداف بعيدة المدى. بمعنى آخر، عندما يدرس المخططون الإستراتيجيون الفرص المتاحة، يحددوا في الوقت ذاته الأهداف بعيدة المدى الأنسب لتحقيق هذه الفرص؛ ويقوموا في الوقت ذاته، بتوقع الإستراتيجية الكبرى المتوفرة لتحقيق الفرص التي يرغبون في انتهازها. بذلك تتحقق الخيارات الثلاثة المميزة، التي تصبح تابعة لبعضها البعض ويمكن تطبيقها في الوقت ذاته.

■ خمسة عشر استراتيجية كبرى تنضوي تحت خمس كتل رئيسية هي:

1. استراتيجيات التطوير: النمو المركز، تنمية المنتج، تنمية السوق، الابتكار.

2. استراتيجيات التكامل: الأفقي، الشاقولي.

3. استراتيجيات التنويع: التنويع المتراكم (الجذع المشترك)، التنويع المترابط.

4. استراتيجيات الدفاع: الإنكماش، الحصاد، التصفية، الإفلاس.

5. الاستراتيجيات المركبة: إلخاطر المشتركة، التحالف الاستراتيجي، التكتل.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

1- استراتيجية النمو المركز Concentrated growth Strategy (يتبع)

□ تقوم هذه الاستراتيجية على:

- توجيه موارد المؤسسة إلى النمو المربح من خلال التركيز بشكل كامل على منتج/ خدمة مهيمن في الأسواق ومستند إلى تقانة مسيطرة أيضاً.

□ خصائص هذه الاستراتيجية:

- منتج واحد ومسيطر،
- سوق واحدة وحصتها كبيرة،
- تقانة واحدة ومهيمنة.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

1- استراتيجية النمو المركز Concentrated growth Strategy

□ كيفية عمل هذه الاستراتيجية :

- زيادة الحصة السوقية والدخول إلى أسواق جديدة، واستقطاب زبائن المؤسسات المنافسة .
- إضافة مميزات نوعية وسعوية للمنتج .
- إضافة وحدات أعمال إستراتيجية (SBU) جديدة بالتخصص ذاته، أو بتخصصات مكّلة .

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

1- استراتيجية النمو المركز Concentrated growth Strategy (يتبع)

□ مزايا هذه الإستراتيجية:

• تتيح للمؤسسة تكوين خبرة عالية في مجال عملها مما يضيف عليها سمعة جيدة، ويميزها بقدرة عالية على المنافسة، ويمكنها من اكتشاف أي اتجاهات حديثة في مجالها والاستجابة السريعة لها.

• تتميز هذه الإستراتيجية بعدم الحاجة إلى موارد كثيرة وبالتالي محدودية المخاطر.

□ شروط تبني هذه الإستراتيجية:

- أن تكون الأسواق المستهدفة ليست في حال الإشباع
- أن تكون أسواق ومنتجات المؤسسة مميزة لتحول دون دخول المؤسسات المنافسة إلى أسواقها.
- استقرار الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ومقاومة التقدم التقني للمؤسسات الأخرى.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

2- استراتيجية تنمية السوق Market development Strategy

- تقوم هذه الإستراتيجية على:
 - الدفع بالمنتجات الحالية لأسواق جديدة.
 - خصائص هذه الإستراتيجية:
 - تتصف بانها الأقل كلفة ومخاطرة بين الإستراتيجيات الأخرى.
 - كيفية عمل هذه الاستراتيجية
 - افتتاح أسواق بمناطق جغرافية جديدة (محلية، إقليمية، دولية)
 - استقطاب أسواق أخرى من خلال:
 - تطوير نموذج جديد من المنتج يتلاءم مع الأسواق الجديدة
 - إضافة قنوات توزيع لتشمل الأسواق الجديدة
 - تغيير محتوى الإعلان أو الترويج ليتوافق مع الأسواق الجديدة.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

3- استراتيجية تنمية المنتج Product development Strategy

□ تقوم هذه الإستراتيجية على:

- اجراء تعديلات جوهرية على المنتج القائم
- أو توليد منتج جديد له علاقة بالقديم
- وبالتالي دفع هذا المنتج للأسواق الحالية (القائمة).

□ الخيارات المحددة في تنمية المنتج:

1. تطوير أشكال جديدة من المنتج تتضمن المواصفات الآتية:

- المواءمة Adapt لأفكار أخرى
- التعديل Modify (تغيير في: اللون، الصوت، الرائحة، الإضافات، الشكل)
- التكبير Magnify (المتانة، الطول، السماكة)
- التصغير Minify (أصغر، أقصر، أخف وزناً)

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

3- استراتيجية تنمية المنتج Product development Strategy (يتبع)

1. تطوير أشكال جديدة من المنتج تتضمن المواصفات الآتية:

- البديل Substitute (عملية انتاج مختلفة، بدائل في مدخلات الإنتاج، استخدام طاقة بديلة)
- هندسة عكسية Reverse (inside out)

2. تطوير التغييرات في الجودة

3. تطوير نماذج (موديلات) جديدة بمختلف القياسات

□ أسباب فشل تسويق منتج جديد:

- مبالغة في تقدير حجم السوق

- تصميم ضعيف للمنتج

- توقيت خاطئ لترويج المنتج

- السعر المرتفع للمنتج.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

4- استراتيجية الابتكار Innovation Strategy

■ يقصد بهذه الإستراتيجية:

■ توليد حلقة حياة منتج جديد ليحل مكان منتج شبيه سقط بالتقادم.

■ أنماط الابتكار:

ابتكار منتج Product Innovation

ابتكار عملية انتاج Process Innovation

ابتكار استراتيجي Strategy Innovation

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

4- استراتيجية الابتكار Innovation Strategy (يتبع)

■ أنواع الابتكار:

■ **الابتكار الإضافي Incremental innovation:**

■ يقصد به تغييرات بسيطة تتم على المنتجات القائمة أو على الخدمات أو عمليات الإنتاج

■ **الابتكار المستمر Continuous improvement:**

■ الذي يسمى باليابان *kaizen*؛ ويقصد به العمليات المستمرة لإيجاد السبل لتحسين منتج المؤسسة وعمليات الإنتاج بدءاً من التصميم ومروراً بالتجميع وانتهاءً بالمبيعات وخدمات ما بعد البيع.

■ **ابتكار الاختراق breakthrough innovation:**

■ يقصد به التقدم المفاجئ في المعرفة أو التقنية وانعكاس ذلك على كلفة المنتج أو الخدمة أو العملية الإنتاجية.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

4- استراتيجية الابتكار Innovation Strategy (يتبع)

من المقاربات المطبقة في الابتكار الإضافي والمستمر:

▪ Six Sigma

مقاربة تحليلية للجودة والتحسين المستمر؛ تهدف إلى تحسين الربحية من خلال:

• خفض عدد المنتجات المعطوبة

• تحسين الإنتاجية

• رفع رضا المستهلك.

▪ Toyota's CCC21

construction of cost competitiveness for the 21st century

بناء كلفة تنافسية للقرن الحادي والعشرين

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

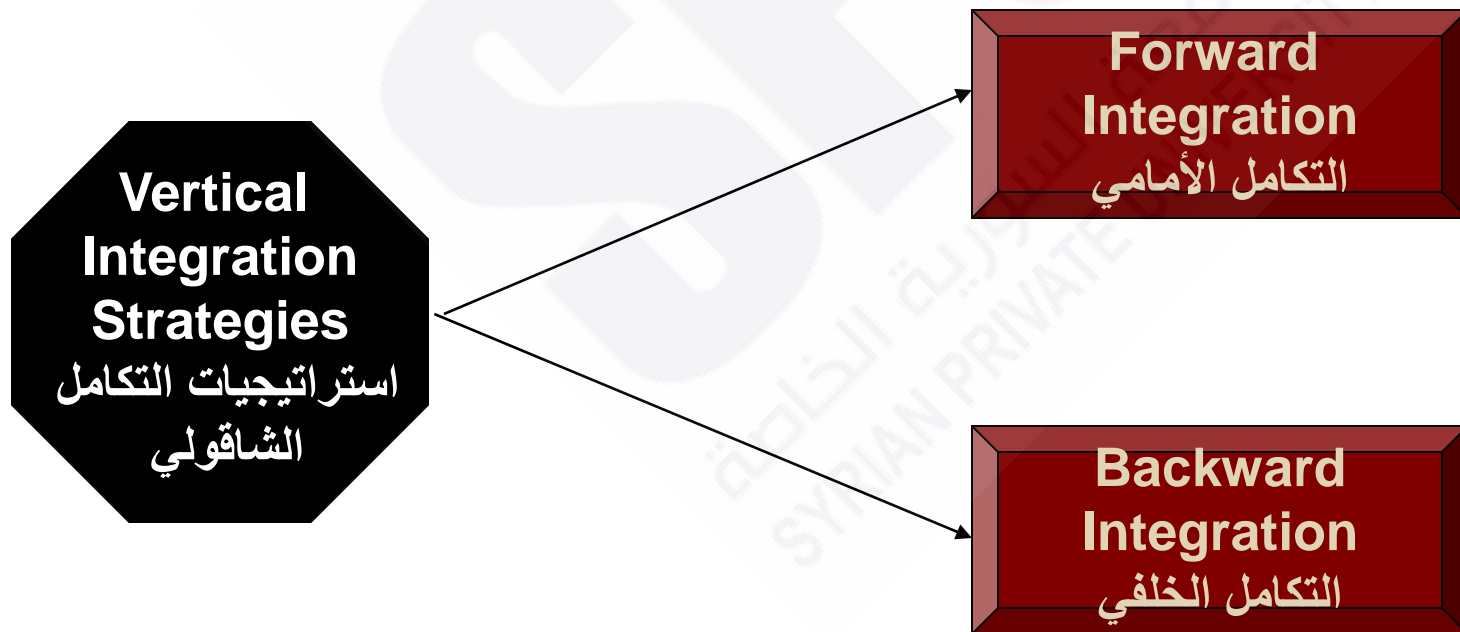
5- استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal integration Strategy:

- تقوم استراتيجية التكامل الأفقي بعيدة المدى على:
 - حيازة المؤسسة لواحدة أو أكثر من المؤسسات التي تعمل على ذات المستوى من الانتاج وسلسلة التسويق
- تؤدي الحيازة إلى التخلص من منافسين ودخول المؤسسة إلى أسواق جديدة

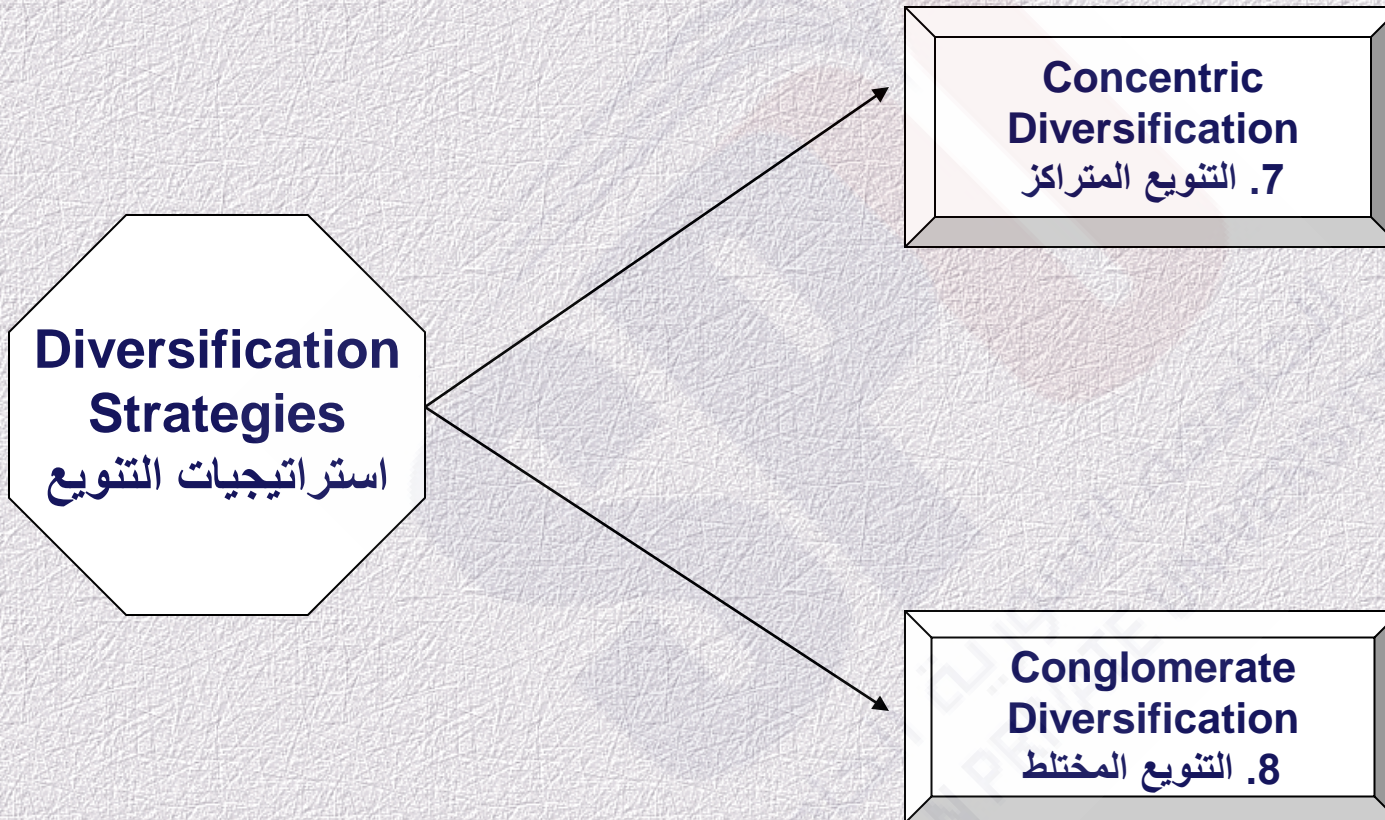
Grand Strategies الاستراتيجية الكبرى

6- استراتيجية التكامل الشاقولي Vertical integration Strategy

تعدّ استراتيجية التكامل الشاقولي من الحالات الخاصة للتكامل حيث تكمل المؤسسة بين الموردين (تكامل خلفي) أو بين المشتريين لمنتجاتها أو خدماتها (تكامل أمامي).



Grand Strategies الاستراتيجيات الكبرى



الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

- يطلق على الاستراتيجيات تسمية التنويع عندما تدخل المؤسسة لأول مرة في صناعة ما أو أسواق جديدة. فيما يلي شرح لهذه الاستراتيجيات:

7- استراتيجية التنويع المتراكم (الجذع المشترك) Concentric diversification Strategy

- يقصد بها: **حياسة أعمال مرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة سواء في التقانة، أم المنتج، أم الأسواق.**
- **تقوم على أساس الجذع المشترك بين أنشطة المؤسسة الحالية وتلك التي تسعى لحياستها.**

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

8- استراتيجية التنوع المترابط Conglomerate Diversification Strategy

- يقصد بها: حيازة أعمال مرتبطة بنشاط المؤسسة وتشكل فرصة استثمارية واعدة
- تشكل الربحية المنطلق الإستراتيجي للتنوع في أعمال ليست مرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة.

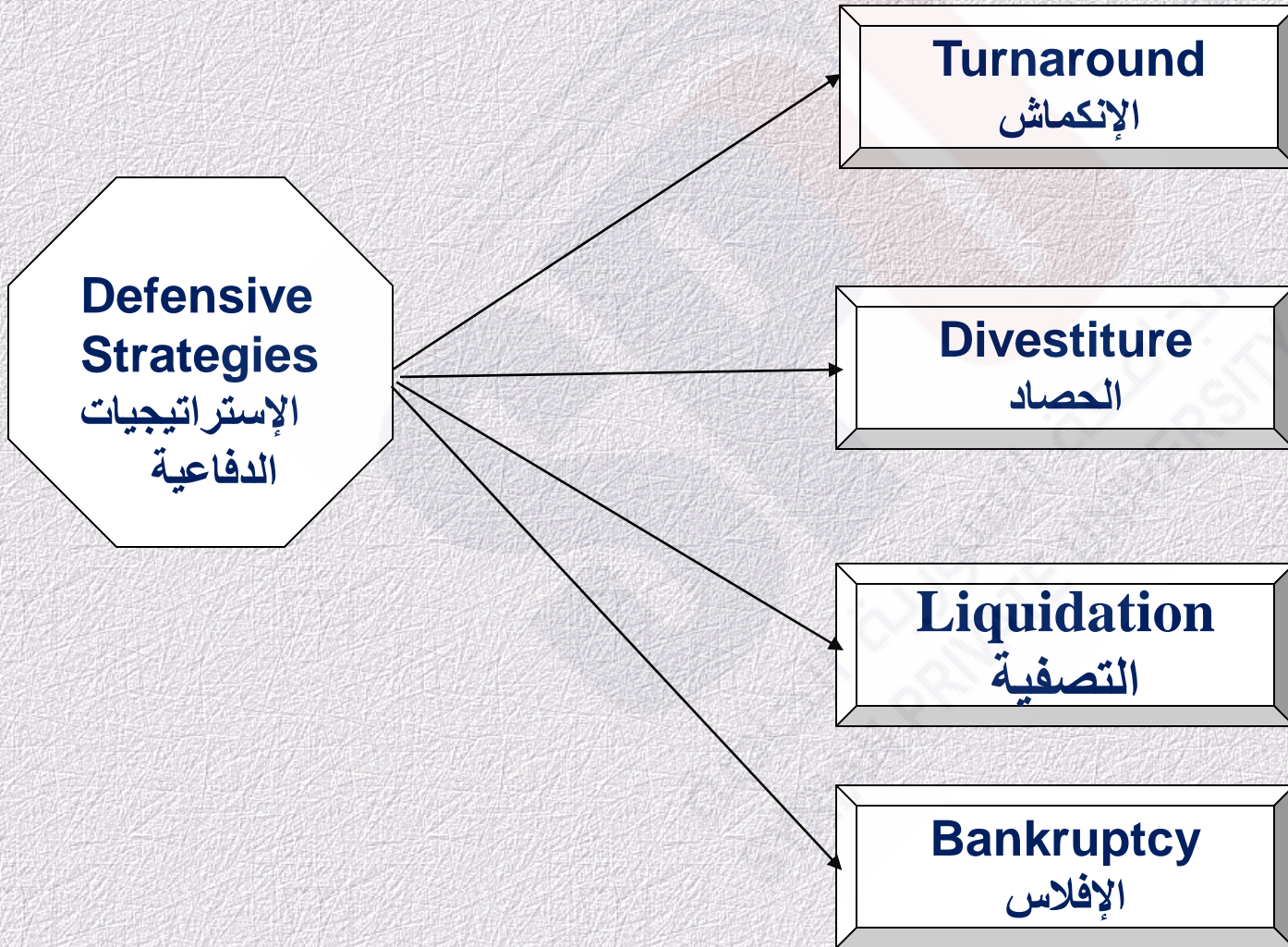
8- استراتيجية التنوع Diversification Strategy

■ حوافز التنوع:

- رفع قيمة أسهم المؤسسة
- رفع معدل نمو المؤسسة
- الإستثمار الخارجي أفضل من الإستثمار الداخلي
- تحسين الإستقرار في العائدات والمبيعات
- تنوع خط الإنتاج
- الحصول السريع على الموارد التي تحتاجها المؤسسة
- رفع الكفاية efficiency والربحية

Grand Strategies الاستراتيجيات الكبرى

أنواع الإستراتيجيات الدفاعية



الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

9- استراتيجية الإنكماش Turnaround Strategy

■ تجد المؤسسات في العديد من الأسباب نفسها في حالة انخفاض الأرباح لأسباب مثل:

- الانكماش الإقتصادي
- عدم الكفاية الإنتاجية
- ابتكار اختراقي من المنافسين.

■ **التشذيب** من أكثر الإستراتيجيات الانكماشية استخداماً، وهي تعني استبعاد بعض العمليات التي تحول دون زيادة فعالية عمليات المؤسسة ككل.

■ تطبق هذه الإستراتيجية أحد الأسلوبين التاليين:

- **خفض التكلفة** Cost reduction
- **خفض الأصول** Asset reduction

Grand Strategies الاستراتيجية الكبرى

10- استراتيجية الحصاد Divestiture Strategy

• استراتيجية الحصاد: تقضي بالتخلص من فرع من فروع المؤسسة أو بعض أنشطتها.

• وفقا لهذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها، مثل التوقف عن تقديم خدمة معينة.

■ من أسباب تطبيق هذه الإستراتيجية:

- عدم مواءمة نشاط المؤسسة مع المؤسسة الأم
- الاحتياجات المالية
- استجابة للضغوط الحكومية منعاً للاحتكار.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

11- استراتيجية التصفية Liquidation Strategy:

■ تعني غلق المؤسسة أو جزء منها وبيع أصولها المادية بشكل أساسي،

■ تلجأ معظم المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية بعد محاولتها استخدام بدائل انكماشية أخرى وتفشل فيها.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

12- استراتيجية الإفلاس Bankruptcy Strategy :

يكون في وسع المؤسسة عند إشرافها على الإفلاس، اتباع إحدى المقاربتين الآتيتين:

- **التصفية Liquidation**: وتشمل التوزيع الكامل لأصول المؤسسة على الدائنين، وبالتالي حصول كل منهم على جزئية بسيطة من ديونهم.
- **إعادة الهيكلة Reorganization**: ويشمل تجميد الدائنين لمطالبهم بشكل مؤقت لتقوم المؤسسة بإعادة هيكلتها وانطلاق عملياتها بشكل يعيد الربحية لها.
- من مزايا المقاربة الثانية بأن المؤسسة يصبح باستطاعتها إعادة الديون برمتها في حال نجحت في إعادة هيكلتها.

Grand Strategies الاستراتيجيات الكبرى

أنماط الاستراتيجيات المختلطة
في المؤسسة



Joint Ventures
المخاطر المشتركة

Strategic Alliances
التحالفات الإستراتيجية

**Consortia, Keiretsus,
And Chaebols**
التكتل: كيرتسو ، شيبيل

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

13- استراتيجية المخاطر المشتركة Joint venture Strategy:

- في ظل هذه الإستراتيجية تقوم مؤسستان أو أكثر بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد.
- تعود أسباب اتباع هذه الإستراتيجية إلى:
 - ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة بشكل لا يمكن لمؤسسة واحدة تحملها
 - اعتباره أساساً لتجربة ما إذا كان الاندماج بين هذه المؤسسات سيكتب له النجاح من عدمه
 - حاجة المهمة أو العملية إلى خبرات متنوعة لا تتوفر في كل مؤسسة على حدٍ.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

14- استراتيجية التحالف الإستراتيجي Strategic Alliances

- هو شكل مميز من المخاطر المشتركة لأن المؤسسات المعنية بالتحالف لا تتبادل حصص أو أسهم فيما بينها.
- وفي بعض الأحيان الأخرى، يكون التحالف الإستراتيجي مشابهاً لاتفاقات اجازات التراخيص
- تستفيد المؤسسات المتحالفة عن طريق اجازات التراخيص، بأن تسمح إحداها للأخرى بانتاج سلعها خارج حدود بلادها وذلك لتستفيد من المزايا التنافسية سواء من التكنولوجيا، أو المواد الأولية، أو الأيدي العاملة الرخيصة.

الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

15- استراتيجية التكتل Consortia Strategy:

- يعرف التكتل بأنه عبارة عن علاقات متشابكة بشكل كبير بين أنشطة صناعة ما يسمى في اليابان *keiretsus* وفي كوريا الجنوبية *chaebols*.
- في اليابان، يتجمع أكثر من 50 مؤسسة حول شركة تجارية أو مصرف لتتسيق أعمالهم وتبادل ملكية أسهمهم فيما بينهم
- في كوريا الجنوبية، يجمع *chaebols* تكتلاً من المؤسسات فيما عدا تلك الممولة من المصارف الحكومية أو تلك التي يديرها مدراء متخصصون.