

محاضرات  
الإدارة الإستراتيجية  
**Strategic Management**

6

المحاضرة

6

الفصل

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 المتراکز 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 مقاربة كاملة تقود معظم الأفعال المرسومة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.
- إن اختيار الإستراتيجية الكبرى يتم 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 تتضوي 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: المخاطر المشتركة، التحالف الاستراتيجي، التكتل.

# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 1. استراتيجيات التطوير

### 1.1. استراتيجية النمو المركز Concentrated growth Strategy

□ 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 مسيطر،
- سوق واحدة حصتها كبيرة،
- تقانة واحدة مهيمنة.

# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 1. استراتيجيات التطوير

### 1.1. 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 مكّمة .

# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 1. استراتيجيات التطوير

### 1.1. استراتيجية النمو المركز Concentrated growth Strategy

□ مزايا هذه الإستراتيجية:

• تتيح للمؤسسة تكوين خبرة عالية في مجال عملها مما يضيف عليها سمعة جيدة، ويميزها بقدره عالية على المنافسة، ويمكنها من اكتشاف أية 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

## 1. استراتيجيات التطوير

### 2.1 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

## 1. استراتيجيات التطوير

### 3.1 استراتيجية تنمية السوق Market development Strategy

- تقوم هذه الإستراتيجية على:
  - إجراء 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

## 1. استراتيجيات التطوير

### 3.1 استراتيجية تنمية السوق Market development Strategy

البديل Substitute (عملية انتاج مختلفة، بدائل في مدخلات الإنتاج، استخدام طاقة بديلة)

▪ هندسة عكسية Reverse (inside out)

1. تطوير التغييرات في الجودة

2. 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.

# Grand Strategies الاستراتيجيات الكبرى

## 1. استراتيجيات التطوير

### 4.1. استراتيجية الابتكار Innovation Strategy

- يقصد بهذه الإستراتيجية:
- توليد دورة حياة منتج جديد ليحل مكان منتج شبيه سقط بالتقادم.
- أنماط الإبتكار:

ابتكار منتج Product Innovation

ابتكار عملية انتاج Process Innovation

ابتكار استراتيجي Strategy Innovation

# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 1. استراتيجيات التطوير

### 4.1. استراتيجية الابتكار Innovation Strategy

- أنواع الإبتكار:
- 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.

# Grand Strategies الاستراتيجية الكبرى

## 1. استراتيجيات التطوير

### 4.1. استراتيجية الابتكار Innovation Strategy

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

## 2. استراتيجيات التكامل

### 1.2. استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal integration Strategy

- تقوم استراتيجية التكامل الأفقي بعيدة المدى على:  
”حيارة 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

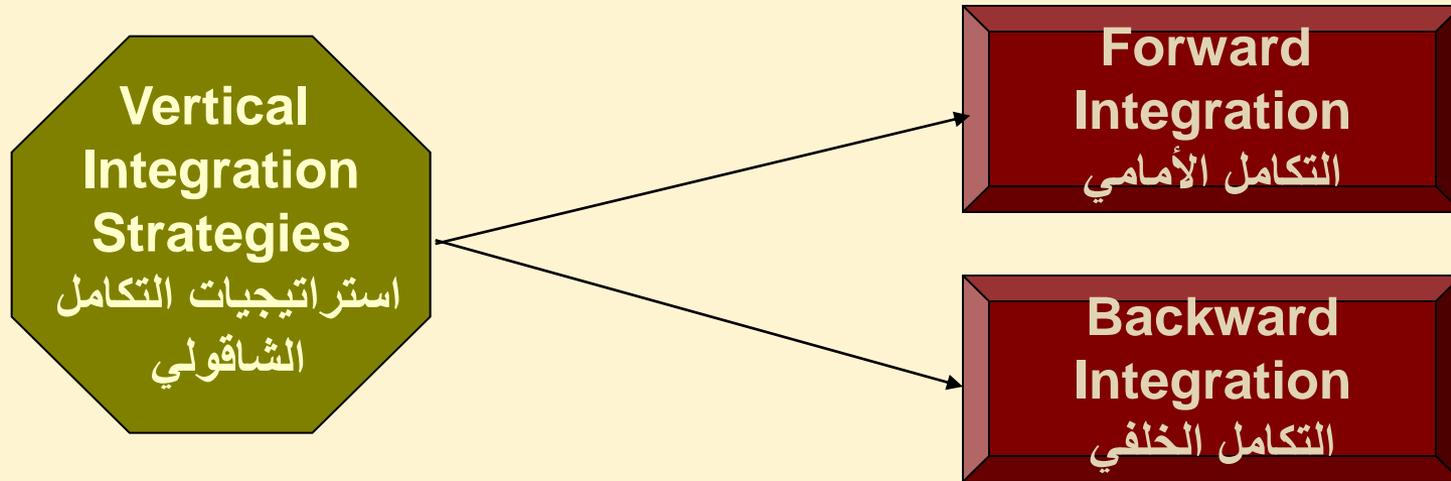
# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 2. استراتيجيات التكامل

### 2.2. استراتيجية التكامل الشاقولي Vertical integration Strategy

تعدّ استراتيجية التكامل الشاقولي من الحالات الخاصة للتكامل حيث تكمل المؤسسة بين الموردين (تكامل خلفي) أو بين المشترين لمنتجها أو خدمتها (تكامل أمامي).

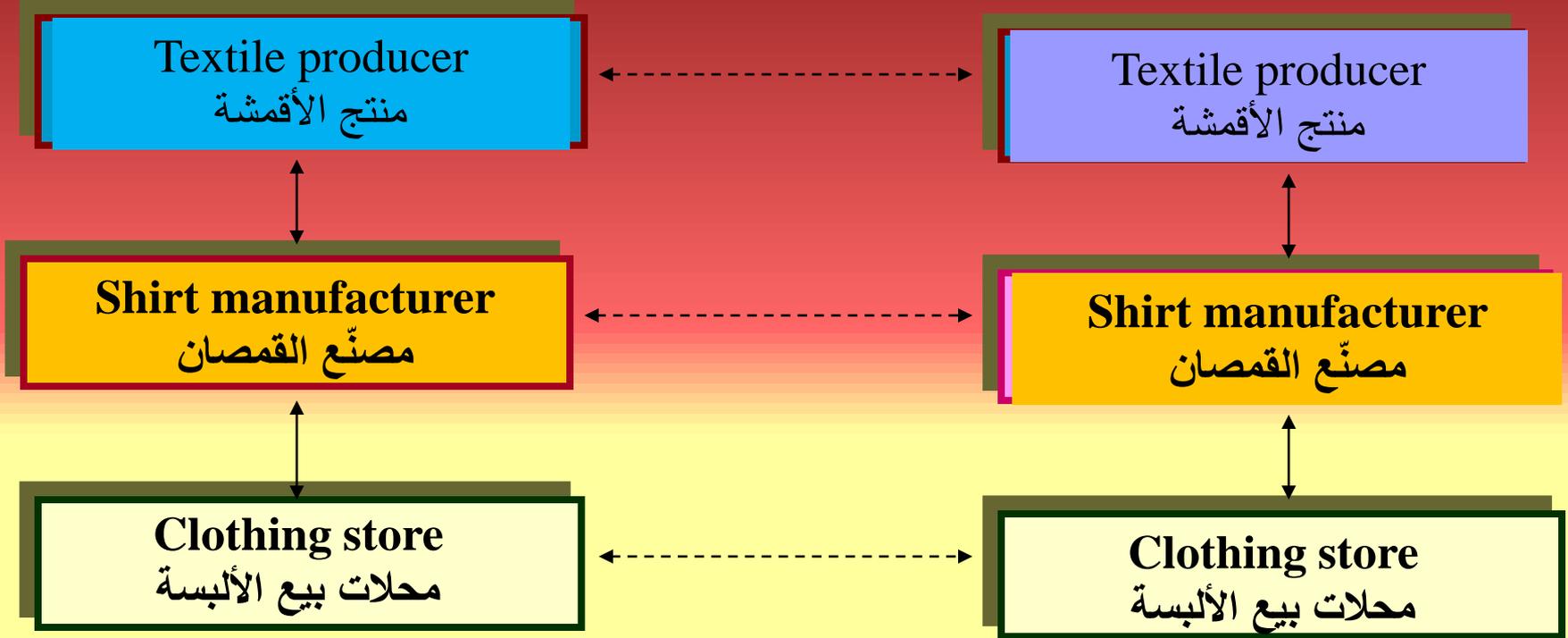
الشكل 1



# Grand Strategies الاستراتيجيات الكبرى

## 2. استراتيجيات التكامل

الشكل 2- مقارنة بين التكامل الأفقي والشاقولي



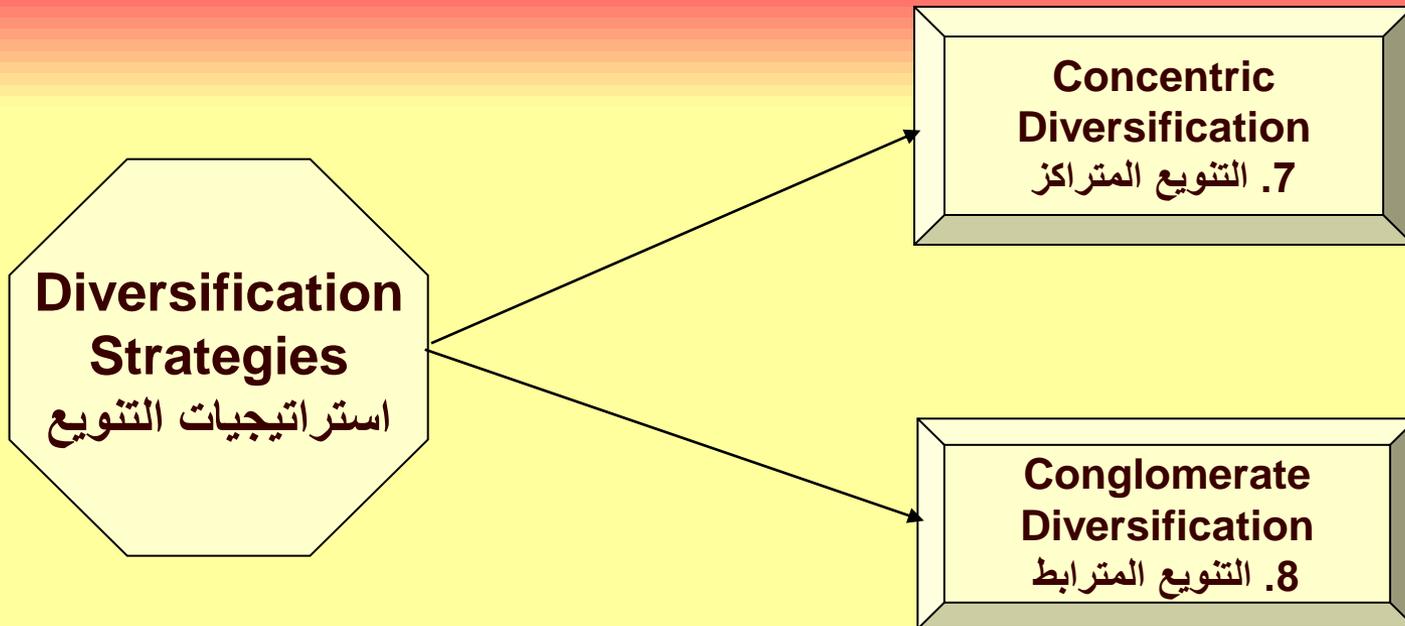
حياسة أو دمج الموردين أو مستهلكي المنتج هو شاقولي التكامل

حياسة أو دمج المتنافسين في صناعة المنتج هو أفقي التكامل

# Grand Strategies الاستراتيجيات الكبرى

## 3. استراتيجيات التنوع

الشكل 3



# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 3. استراتيجيات التنوع

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

### 1.3 استراتيجية التنوع المتراكم (الجذع المشترك) Concentric diversification Strategy

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

# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 3. استراتيجيات التنويع

### 2.3. استراتيجية التنويع المترابط Conglomerate Diversification Strategy

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

# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 3. استراتيجيات التنويع

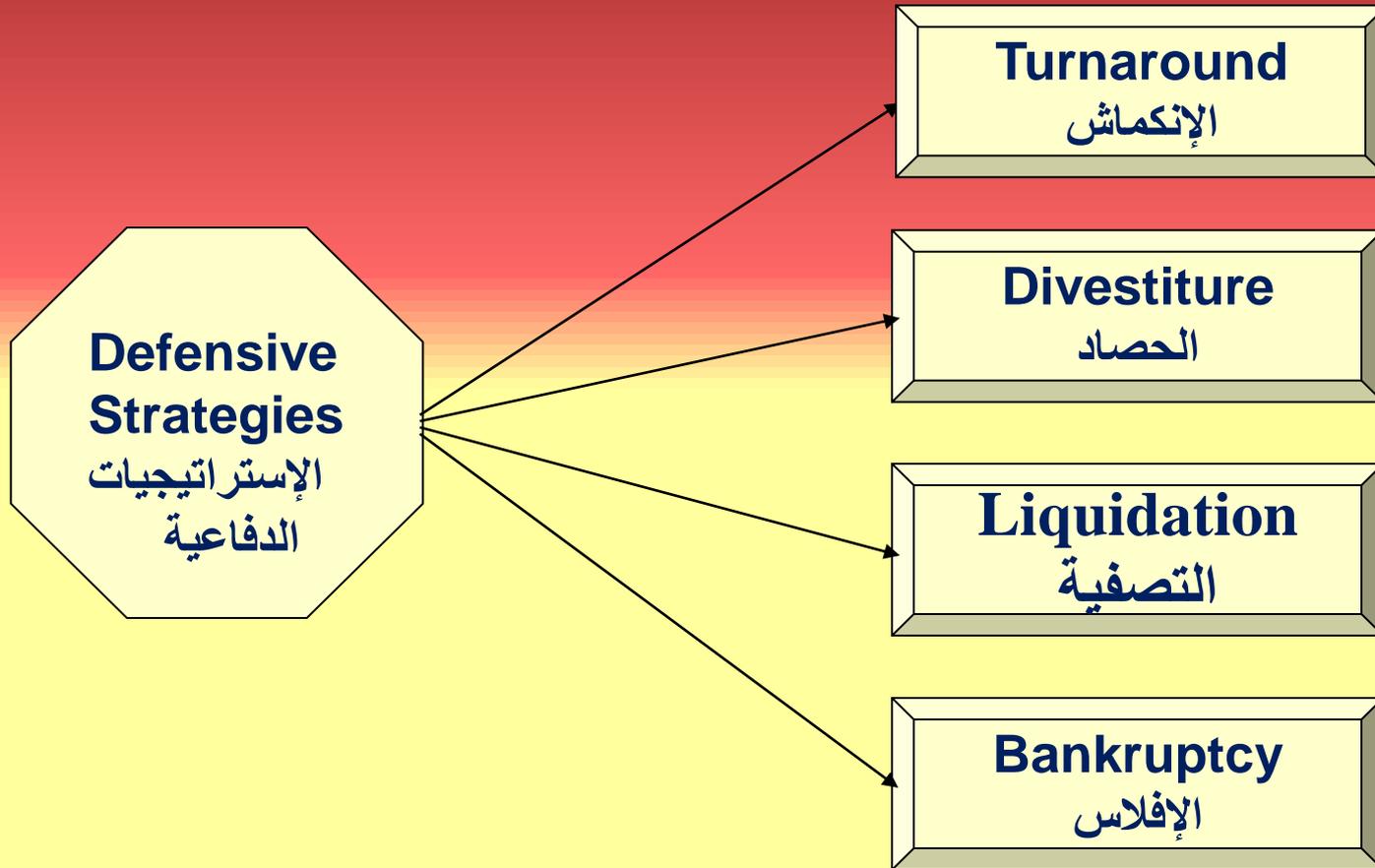
- ⊙ حوافز التنويع:
- ⊙ رفع قيمة أسهم المؤسسة
- ⊙ رفع معدل نمو المؤسسة
- ⊙ الإستثمار الخارجي أفضل من الإستثمار الداخلي
- ⊙ تحسين الإستقرار في العائدات والمبيعات
- ⊙ تنويع خط الإنتاج
- ⊙ الحصول السريع على الموارد التي تحتاجها المؤسسة
- ⊙ رفع الكفاية **efficiency** والربحية.

# Grand Strategies الاستراتيجية الكبرى

## 4. استراتيجيات الدفاع

انواع الإستراتيجيات الدفاعية

الشكل 4



# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 4. استراتيجيات الدفاع

### 1.4. 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

# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 4. استراتيجيات الدفاع

### 2.4. استراتيجية الحصاد Divestiture Strategy

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

## 4. استراتيجيات الدفاع

### 3.4. 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

## 4. استراتيجيات الدفاع

### 4.4. استراتيجية الإفلاس Bankruptcy Strategy :

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

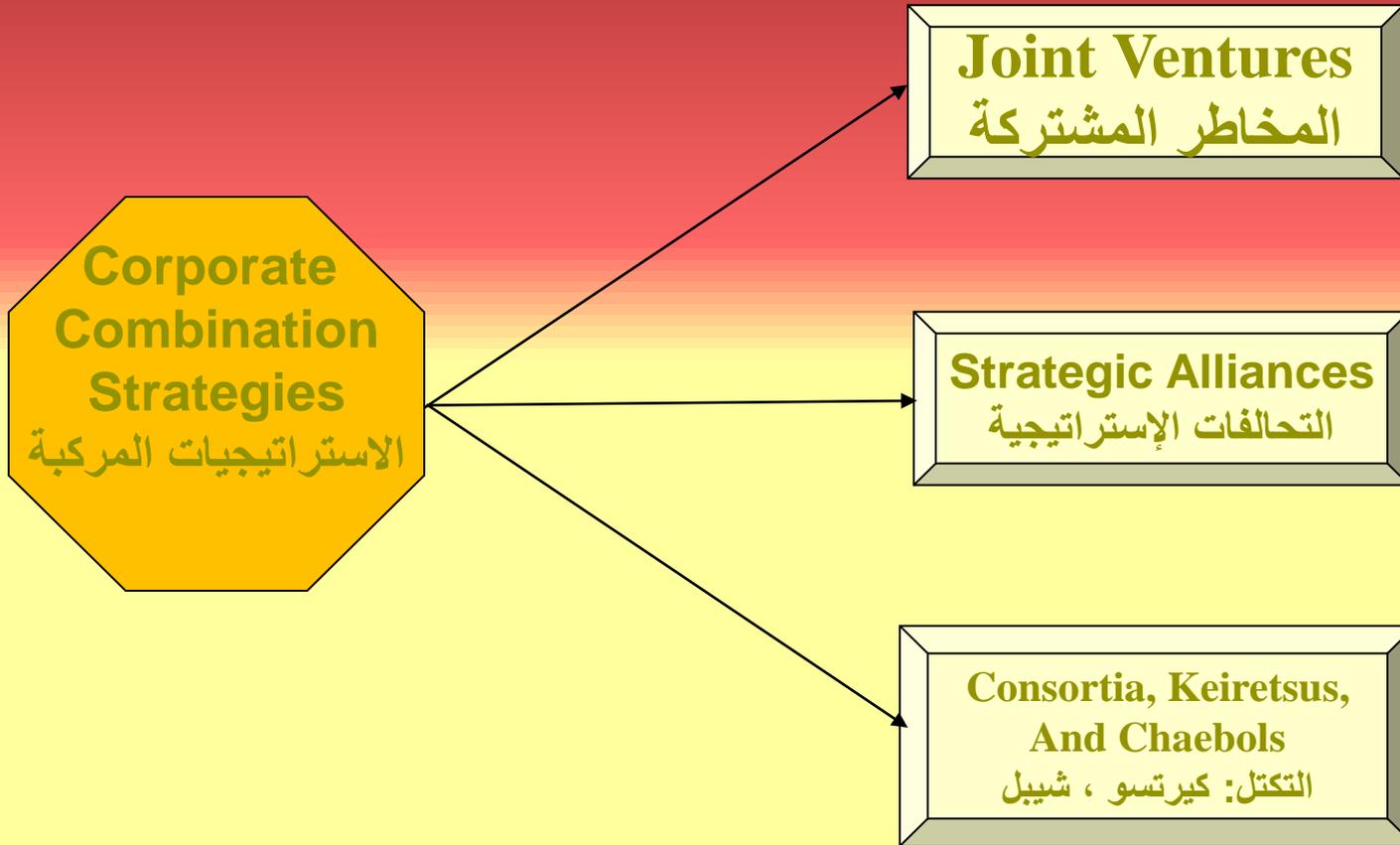
- **التصفية Liquidation:** وتشمل التوزيع الكامل لأصول المؤسسة على الدائنين، وبالتالي حصول كل منهم على جزئية بسيطة من ديونهم.
- **إعادة الهيكلة Reorganization:** ويشمل تجميد الدائنين لمطالبهم بشكل مؤقت لتقوم المؤسسة بإعادة هيكلتها وانطلاق عملياتها بشكل يعيد الربحية لها.

من مزايا المقاربة الثانية بأن المؤسسة يصبح باستطاعتها إعادة الديون برمتها في حال نجحت في إعادة هيكلتها.

# Grand Strategies الاستراتيجية الكبرى

## 5. الاستراتيجية المركبة

الشكل 5



# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 5. الاستراتيجيات المركبة

### 1.5. 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 حدا.

# الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

## 5. الاستراتيجيات المركبة

### 2.5. 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 لاتفاقيات إجازات التراخيص
- تستفيد المؤسسات المتحالفة عن طريق إجازات التراخيص، بأن تسمح إحداها للأخرى بإنتاج سلعها خارج حدود بلادها وذلك لتستفيد من المزايا التنافسية سواء من التكنولوجيا، أو المواد الأولية، أو الأيدي العاملة الرخيصة.

# الاستراتيجيات الكبرى 5. الاستراتيجيات المركّبة

## 3.5. 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*.

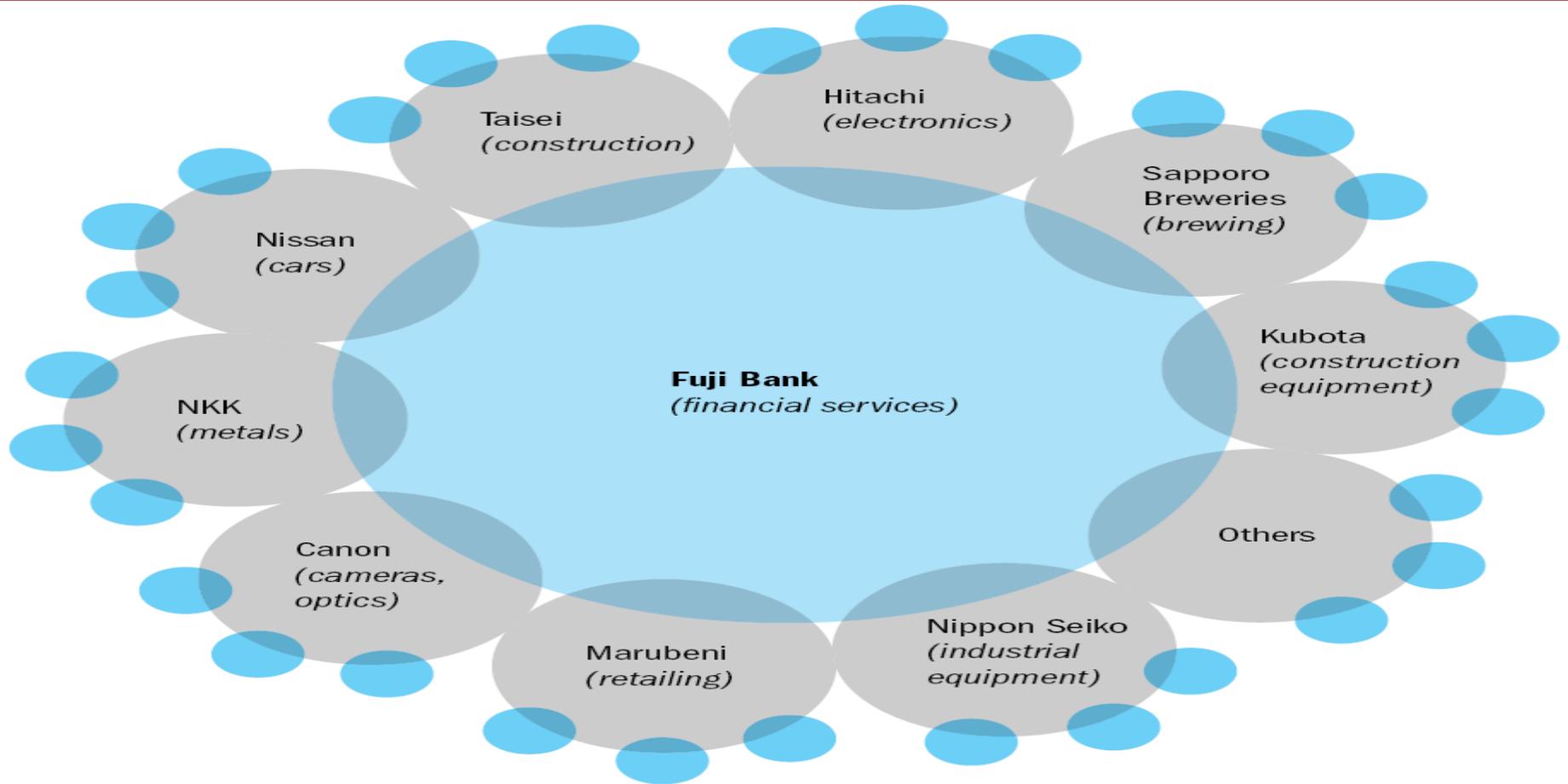
⊙ في اليابان، يتجمع أكثر من 50 مؤسسة حول شركة تجارية أو مصرف لتنسيق أعمالهم وتبادل ملكية أسهمهم فيما بينهم

⊙ في كوريا الجنوبية، يجمع *chaebols* تكتلاً من المؤسسات فيما عدا تلك الممولة من المصارف الحكومية أو تلك التي يديرها مدراء متخصصون.

# Grand Strategies الاستراتيجيات الكبرى

## 5. الاستراتيجيات المركبة

### The Fuyo Keiretsu



● Satellite companies affiliated with one of the dominant members of the keiretsu.