

المحاضرة رقم: (2)

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية

يشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل باعتبارها طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

وبذلك فالإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

أولاً. مفهوم الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة stratégie في اللغة الفرنسية و "Strategy" في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن القيادة وادارة المعارك وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه.

وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة : سياسية، اجتماعية ، اقتصادية ، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية ، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، فمثلاً تستعمل عبارة استراتيجية رجل الدولة أو استراتيجية حزب سياسي أو استراتيجية مؤسسة متعددة، وهذا لتمييز ردود أفعال ومخططات وقرارات وأخطاء المعنيين؛ خاصة في حالة الأشخاص المعروفين والمسؤولين.

1. تعريف الإستراتيجية:

يمكن النظر إلى مفهوم الإستراتيجية في المجال الاقتصادي على أنها تمثل جملة من الاختيارات على المدى البعيد والمتعلقة أساساً بطبيعة أو مجال النشاط، والأهداف والغايات والوسائل البشرية و المالية المناسبة لتحقيقها. وفي هذا الإطار تعرف الاستراتيجية على أنها:

- ✓ تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.
- ✓ تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

وبناء عليه يمكن تعريف الاستراتيجية " على انها إختيار طويل المدى تتخذه المؤسسة لتحقيق أهدافها آخذة بعين الاعتبار الفرص و التهديدات في المحيط و نقاط القوة و نقاط الضعف التي تتميز بها بغية ضمان بقائها وإستمراريتها في السوق.

وقد ظهرت الحاجة الى بلورة مفهوم الادارة الإستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات، حيث تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها:

✓ خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

✓ وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية.

✓ سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

2. خصائص الإستراتيجية:

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

أ- الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة ، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب ، السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة

ب- موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق ، إنتاج، موارد بشرية...الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي فالإستراتيجية تعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن أهدافها.

ج - مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية ، و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

د- إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم ، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيجعل هذه الإستراتيجية دون فائدة.

هـ- الوضوح و الإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف.

و-المرونة : الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير تصورات ملائمة لهذه التغيرات تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

ثانيا. مستويات وضع الإستراتيجية:

يرى المختصون في مجال الاستراتيجية أن الاستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية و الهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة ، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة و ضعف .

المستوى الثاني: إستراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات الأعمال)

يطلق عليها أحيانا الإستراتيجية التنافسية Strategy Competitive وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ،وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين، وبذلك فهذا المستوى من الإستراتيجية يرتبط بالمؤسسات التي تملك فروع و تشكيلات مختلفة من المنتجات ، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة و متنوعة ، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى ،إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة . يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على استراتيجية متكاملة و موحدة

المستوى الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية:

وهي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل : التسويق ، الإنتاج ، التمويل الموارد البشرية ...إلخ. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية.

ثالثا. المسار الإستراتيجي (مراحل الإدارة الإستراتيجية):

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي:

1. مرحلة التصميم: ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي، حيث تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى، وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

أ. تحديد رسالة ورؤية المؤسسة: إن مفهوم رسالة المؤسسة ينصب أساسا على الغاية الأساسية لوجودها و المجال الإستراتيجي الذي تنشط فيه، فبهي توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمؤسسة و التي تميزها عن غيرها، أما الرؤية فتعطي إجابات واضحة عن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وكيف سيكون المستقبل، وتساعد الرؤية على تركيز الجهود، وتوصل قيم وقناعات الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي إذن توحد الاتجاه لكنها متجددة باستمرار، بمعنى أنها مستمرة وتمثل طريقا مفتوحا للمستقبل؛ من هذا المنطلق تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميته

ب. تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل: وهي توضح وتبين ما هي الأهداف الاستراتيجية وكيف تساهم هذه الأهداف في تقرب المؤسسة من تحقيق رسالتها، وتتصف هذه الأهداف بالشمولية والمدى البعيد، وتعطي لاحقا مؤشرات لاشتقاق أهداف العمليات، وتمثل الأهداف الاستراتيجية خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتموسع أو تنوع أو انكماش وانسحاب.

ج. دراسة البيئة الخارجية و الداخلية. وتحديد الفجوة الإستراتيجية: وهو اهتمام المؤسسة بدراسة وتحليل وتقييم كافة العوامل المحيطة وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية والخارجية. كما تحدد الفارق الاستراتيجي والذي يتمثل في المستوى بين الوضعية المرغوب في تحقيقها والتي تعكسها الأهداف المسطرة وبين الوضعية التي تتجه نحوها بفعل عوامل المحيط والعمل على تقليص هذا الفارق إلى أدنى مستوى ممكن.

د. اتخاذ القرار الاستراتيجي: وهو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة في ضوء رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبناء على نتائج التشخيص وتحليل الفارق الاستراتيجي.

2. مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية و البشرية و توزيعها بين بدائل الإنفاق. كما تتطلب تهيئة المسؤوليات. المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات وذلك من خلال:

البرامج: البرامج عبارة عن تحديد الأنشطة والخطوات اللازمة لانجاز الخطة وتستخدم مرة واحدة. فهي تجعل العمل الاستراتيجي موجه. وقد تنطوي البرامج على إعادة هيكلة المنظمة، تغيير الثقافة الداخلية للمنظمة، بداية أعمال بحثية جديدة؛

الميزانية: هي عبارة عن ترجمة للبرامج في صيغة قيمة نقدية، إذ تستخدم في التخطيط والرقابة، وكذلك في تحديد التكلفة التفصيلية للبرامج. المنظمات تستخدم الميزانيات للتنبؤ بالأرباح وكذلك للتوقع مستقبلها المالي؛
الإجراءات: الإجراءات وتسمى أحيانا إجراءات التشغيل القياسية، وهي نظام من الخطوات المتتالية أو التقنيات التي تصف بالتفصيل كيفية أداء مهمة أو وظيفة معينة يتعين القيام بها.

3. مرحلة التقييم: تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية .

رابعاً. البدائل (الخيارات) الاستراتيجية:

بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وقيامها بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها، واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بها. تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات مناسبة لها وملائمة لإمكانياتها، بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها. حيث أن المؤسسة أما خيارات إستراتيجية متعددة يتم الاختيار بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق.

1. الإستراتيجيات العامة للتنافس Porter's Generic Strategies

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها من خلال مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين . ومن أمثلة تلك الإستراتيجيات :

1.1. إستراتيجية القيادة بالتكاليف The Cost Leadership Strategy

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة. هناك طريقتان رئيسيتان لتحقيق ذلك ضمن استراتيجية قيادة التكلفة:

زيادة الأرباح عن طريق خفض التكاليف ، مع فرض معدل أسعار الصناعة .

زيادة الحصة السوقية عن طريق فرض أسعار أقل ، مع الاستمرار في تحقيق ربح معقول من كل عملية بيع لأن التكاليف تنخفض.

مثال: تعد ماكدونالدز McDonald's أحد الأمثلة على الريادة من حيث التكلفة وهي واحدة من أشهر العلامات التجارية في صناعة الوجبات السريعة. حيث تحقق الشركة ميزتها التنافسية من خلال:

- التسليم السريع للطعام - قامت ماكدونالدز بتحسين عمليات طهي الطعام ، مما يجعلها بسيطة وسهلة التعلم من قبل جميع الموظفين ، مما يقلل من منحى التعلم قدر الإمكان.
- التدريب - بالإضافة إلى ذلك ، لدى الشركة تقسيم للعمل يسمح لها بتوظيف وتدريب الطهاة الجدد بدلاً من تعيين طهاة مدربين بالفعل ، مما يسمح لها بدفع أجور منخفضة.
- التكامل الرأسي ، تمتلك ماكدونالدز بالمقارنة مع المنافسين المرافق التي تنتج المكونات لمنتجاتها، مما يقلل من تكاليفها.

بعبارة أخرى ، تمكنت الشركة من خفض التكاليف وإنتاج الطعام وتقديمه في أسرع وقت ممكن ، وبالتالي خدمة المزيد من العملاء على عكس منافسيها.

2.1. إستراتيجية التمايز The Differentiation Strategy :

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، مما يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وتبنى إستراتيجية التميز على أساس التفوق في عدة مجالات منها :

- التفوق الفني أو التقني أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
- الجودة والتنوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً)..
- تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون

3.1. إستراتيجية التركيز The Focus Strategy :

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. و تسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

مثال: من الأمثلة الشائعة لاستراتيجية التركيز "كوكا دايت" من قبل شركة كوكا كولا. صنعت الشركة هذا المنتج خصيصًا للأشخاص الذين يعانون من مرض السكري أو مشاكل مماثلة.

الاستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة: وتتمثل في الاستراتيجية التالية:

1.2. إستراتيجية التخصص: التخصص هو توجه استراتيجي يقوم على تركيز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحدة، يمكن اختيار هذا البديل الاستراتيجي خلال مرحلتي الانطلاق والنمو من دورة الحياة، وعادة ما يكون التخصص هو التوجه الإستراتيجي المفضل للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة؛ بحيث يمكنها من تركيز مواردها إما لبناء ميزة من خلال التكلفة وإما بتميز منتجاتها أو خدمة جزء محدد من السوق، ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص في الجدول التالي:

مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تبسيط تسيير المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في العديد من المجالات. - تدعيم والاستفادة من أثر الخبرة. - التقليل من تبديد الموارد والبساطة في التسيير - ضمان نمو يسهل التحكم فيه - تدعيم ثقافة تنظيمية قوية 	<ul style="list-style-type: none"> - أكبر عيب هو قابلية نشاط المؤسسة للاختفاء حيث أن المؤسسات تركز كل جهودها في نشاط واحد. - الحد من الإبداع - الحد من المرونة الإستراتيجية.

2.2. استراتيجية التنوع: يعبر التنوع عن دخول المؤسسة أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة، حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتتبع المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنوع عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة ، وذلك لما تتيحه من وضعيات مريحة للمؤسسة على المستوى التنافسي والمالي والتسويقي، وتكون هذه النشاطات الجديدة إما مرتبطة بنشاط المؤسسة الأصلي أو غير مرتبطة به، لذلك يمكن تقسيم هذه الاستراتيجية إلى نوعين:

1.2.2. استراتيجية التنوع المرتبط **Related diversification**: إذا كان المجال الجديد الذي تدخله

المؤسسة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية ، فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط أو المرتبط، أي إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها.

مثال: شركة Apple التي بدأت نشاطها بجهاز كمبيوتر Macintosh ، شاركت نفس الموارد والقدرات لتنوع منتجاتها ، حيث استخدمت الكثير من الميزات والموارد ومبادئ التصميم الموجودة في أجهزة الكمبيوتر لتطوير

الهواتف الذكية iPhone ومشغلات الموسيقى الرقمية iPod ، كما نوعت الشركة في الأجهزة اللوحية والساعات وأجهزة الصوت الذكية.

2.2.2. استراتيجية التنوع غير المرتبط Unrelated Diversification :

يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، فهذا النوع من التنوع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً إلى مجال المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية صلة.

مثال: أمازون (التي بدأت نشاطها ببيع الكتب عبر الإنترنت) دخلت مجالات نشاط جديدة غير مرتبطة كتجارة البقالة من خلال شرائها لـ Whole Foods، وامتلاكها شركة طيران خاصة بها (Amazon Air) ومنصة تخزين سحابية واستوديو أفلام وغير ذلك الكثير.

3.2. استراتيجية التكامل Integration strategy:

التكامل هو شكل من أشكال التنوع ويعني توسيع أنشطة المؤسسة إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة عمودياً أو أفقياً، ويتخذ الأشكال التالية:

1.3.2. التكامل الأفقي: هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء.

2.3.2. التكامل الرأسي (العمودي): وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة) ، بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين:



- التكامل الأمامي: ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين، كالقيام بنشاط الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع،...إلخ..

مثال: - قيام مؤسسة Dell لأجهزة الكمبيوتر ببيع منتجاتها للمشتري مباشرة عبر الموقع الإلكتروني.
- اعتماد مؤسسة Apple على المتاجر الخاصة بها لبيع أجهزة الأيفون.

- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.

مثال: قيام شركة المراعي (التي تعد أكبر شركة لتصنيع وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط) بعمل مزارع أبقار لتوريدها بالألبان وتوريد الأعلاف من خلال المزارع الخاصة بها

4.2. إستراتيجيات الانكماش:

الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة، ومن أهم أنواع إستراتيجيات الانكماش نذكر ما يلي:

1.4.2. إستراتيجية الالتفاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل.

2.4.2. إستراتيجية الشركة الأسيرة: يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد ويعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.

3.4.2. إستراتيجية التصفية: وهي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس وهو من الخيارات الصعبة.

3. إستراتيجيات تطوير المؤسسة (النمو)

و نعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، ويعتبر النمو أكثر إستراتيجيات اعتمادا من قبل المنظمات، والنمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع وبالتالي زيادة الأرباح. ومن ضمن إستراتيجيات تطوير المؤسسة يمكن التطرق للإستراتيجيات التالية:

1.3. استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي:

يمكن للمنظمة أن تنمو داخليا و خارجيا، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسين هما:

- كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة و التي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات و الصراعات بين الإدارات و الفروع؛
- يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى و الصعود في المنظمات كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة.

1.1.3. النمو الداخلي: يعتبر النمو داخليا إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالبا ما تكون هذه المنتجات مترابطة.

2.1.3. النمو الخارجي: وهو تطوير المؤسسة لإمكانياتها وطاقاتها باللجوء إلى أعوان خارجيين وتأخذ الأشكال التالية:

- الاستحواذ أو الابتلاع: أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات أخرى وأسواق أخرى.
- الاندماج: انضمام مؤسسات أو أكثر ومزج أعمالها لتكون مؤسسة واحدة، سواء باسم جديد أو باسم أحدهما وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير.
- المؤسسات المشتركة: وهو انشاء مؤسسة جديدة بالاشتراك مابين مؤسستين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة.