

الوحدة الثالثة

وضع البدائل الاستراتيجية⁽¹⁾

البدائل الاستراتيجية هي :

- إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم.
- إستراتيجية التوسع.
- إستراتيجية الانكماش.

تقسيمات البدائل الإستراتيجية :

يمكن وضع بدائل الإستراتيجيات في عدة تقسيمات على النحو التالي:

- 1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي maintenance of status quo.
- 2- إستراتيجية النمو والتوسع Growth strategy والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية:

أ - إستراتيجية التركيز Concentration Strategy.

(1) تم الاعتماد وبشكل أساسي أيضا في إعداد هذه الجزئية على المرجع السابق للدكتور: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، حيث نرى أنه أفضل من كتب في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

ب- إستراتيجيات التنويع: Concentric & conglomerate Diversification.

• التنويع الرأسي والأفقي vertical & horizontal Diversification.

• التنويع الداخلي والخارجي internal & External Diversification.

ج- استراتيجيات المشاركة joint ventures.

3- استراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategy، والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية:

أ - تخفيض حجم العمليات cutback.

ب- الاستسلام لشركة أخرى Cabtive company.

ج- التحول الكلي لنشاط آخر transformation.

د- التصفية وبيع الأصول Lransformation.

وفيما يلي نبذة عن كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات.

(1) إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

تمثل هذه الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع، والأسواق، والعملاء، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية - تبقى نسبياً - بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

أ - رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة، والناجحة في نفس الوقت، في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنشآت.

ب - قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

ج - تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.

د - تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.

هـ - قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.

و - عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.

ز - القيود البيئية، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية، ومن أهم هذه القيود:

- السكان: وذلك عندما يتسم نمو السكان بالبطء أو بالتناقص وتوقع تناقص عدد مستهلكي منتجات المنظمة، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة.

- الموارد الطبيعية: وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة نادرة أو من الصعب الحصول عليها.
- التكنولوجيا: وذلك عندما تمثل التكنولوجيا قيداً على النمو والتوسع في بعض المنظمات لعدم قدرتها في الحصول عليها أو تشغيلها.
- ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تنتهج إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

- أ- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية: فاحتمالات تغير البيئة، وحاجات ومتطلبات المستهلكين - أمر وارد - بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق، إذ أن البيئة ساكنة، فهناك التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. . وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها.
- ب- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية، فثبات الأحوال على ما هي عليه، وعدم التقدم والنمو يؤدي إلى هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي.

(2) إستراتيجيات النمو والتوسع:

وبشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها:

- قدر أكبر من الأرباح.
 - مكانة أقوى للمنظمة.
 - مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.
 - التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
 - إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
 - الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
 - الاستفادة من الاختلافات الجغرافية.
 - الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.
- ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات، وذلك على النحو التالي:

(أ) إستراتيجية التركيز:

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه، فنتج نوع واحد من المنتجات، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين. . وهكذا.

أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز

أ - التركيز على العملاء:

- الاعتماد على العملاء الحاليين
- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.
- تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها.
- اتساع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع)

ب - جذب عملاء المنافسين:

- زيادة الجهود الترويجية.
- الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار.

ج - جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج:

- الإعلان عن استخدامات جديدة.
- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.
- زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة)

د - التركيز على المنتجات:

- تباين واختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية تطوير استخدامات جديدة للمنتج.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

هـ - التركيز على التكنولوجيا:

- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.

• تحسين جودة المنتجات.

• تطوير استخدامات ومنافع جيدة للمنتج.

وتتيح الإستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا، أهمها:

أ - الاستفادة بمزايا التخصص، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها، وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء... وغيرها.

ب - القدرة على التجديد والتطوير، فغالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.

ج - اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز، إلا أن المنظمات قد لا تحبذها، لسبب أو لآخر، ومن بين تلك الأسباب:

أ - عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على منتجات الشركة.

ب - ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.

ج- التطور التكنولوجي، يمثل قيداً على الشركة التي تتبع إستراتيجية التركيز، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة.

د- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة.

هـ- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يخفض من احتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر.

و- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام.

ز- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

(ب) إستراتيجية التنوع:

تستخدم إستراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة، أن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. . وعندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنوع غير المرتبط.

كما أن الشركة قد تختار التنويع الداخلي، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للشركة، وقد يحدث اندماج للشركة مع شركة أخرى، أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات، وهى حينئذ تكون قد انتهجت إستراتيجية التنويع الخارجي.

هذا، وقد تتبع الشركة أيضاً إستراتيجية التنويع الأفقي، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع، كما قد تختار إستراتيجية التنويع الرأسي، وقد يأخذ الأخير شكل تنويع أمامي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق، كما قد يأخذ تنويع خلفي عند الرغبة في السيطرة على المواد الخام أو العمليات السابقة، وفيما يلي نبذة عن إستراتيجية التنويع السابقة:

1- التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط:

• التنويع المرتبط:

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية، مما يعطى لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، كذلك عدم ملائمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

• التنوع غير المرتبط:

ويحدث ذلك عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة، كما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، وذلك بالبحث عن مجالات ومناطق أخرى، هذا، ويظل الغرض الرئيس من هذا التنوع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة.

2- التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:

• التنوع الداخلي:

وتمثل هذه الإستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية:

أ - دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية.

ب- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل.

ج- تسويق منتجات جيدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديدة معاً.

د- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر

• التنوع الخارجي: وقد يأخذ أحد شكلين:

أ- الاندماج: يمثل الاندماج شكلاً جوهرياً من أشكال التنوع الخارجي، ويتمثل في انضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.

ب- شراء شركة أخرى: يتمثل الشكل التالي من أشكال التنوع الخارجي في شراء شركة أخرى، وباكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراة كيائها بحيث تذوب تماماً في الشركة المشترية.

دواعي التنوع الخارجي:

تلجأ الشركات إلى الاندماج، أو إلى شراء شركات أخرى لعدة أسباب

من بينها:

- أ - زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الاعتماد على التنوع الداخلي.
- ب - الاطمئنان إلى توفر الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون.
- ج - تدعيم الموقف المالي للشركة بما يرفع من أرصدها واعتماداتها.
- د - العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة أرباحها.
- هـ - العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة.
- و - تنوع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة في حالة وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج.
- ز - تقليل وتحجيم المنافسة بشراء الشركة - المنافسة - ذاتها.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الشركات قد ترغب في أن تباع إذا كان البيع سيحقق لها بعض المزايا لموقفها، ومن الأسباب الداعية لأن تبيع الشركة نفسها لأخرى ما يلي:

- أ - زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع.
- ب - زيادة معدل نمو الشركة في وضعها الجديد.
- ج - استمرار نشاط الشركة.
- د - الاستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية.
- هـ - التغلب على المشاكل التي تعاني منها الشركة مثل الإدارة العليا وانخفاض الموارد، ومشاكل التمويل، ومشاكل الضرائب، وغيرها من المشاكل التي تعترض سبيل الشركة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجي:

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح إستراتيجية التنويع الخارجي سواء في حالة الاندماج، أو شراء شركة أخرى ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

- أ - تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة، خاصة توقعات الربحية.
 - ب - تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين.
 - ج - تحديد نقاط القوة والضعف، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من الشركتين.
 - د - اشتراك كبار المسؤولين في كل من الشركتين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل يقوم على المودة والصدق.
 - هـ - خلق مناخ من الثقة المتبادلة، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادئ ومتعاون منذ بداية عمليات الإنتاج.
 - و - الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين.
- وبالرغم من المزايا التي قد تعود على الشركات المندمجة سوياً، أو الشركات المشترية لشركات أخرى، إلا أن هناك بعض الأسباب التي قد تؤدي لفشل الاندماج أو الشراء، من بينها:
- أ - المغالاة في الدفع للشركة المشترية.

- ب- افتراض أن المنتجات ستستمر في أدائها بنفس الجودة.
- ج- إتمام إجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه.
- د- التوسع والتنويع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشتريّة.
- هـ- اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشتراه والذي قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشتريّة.
- و- تحمل مشاكل وأعباء الشركة المشتراه والتي قد لا تكون في الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد.

3- التنويع الأفقي والرأسي:

• التنويع الأفقي:

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:

- أ- تنويع أفقي مرتبط:
- يتم داخلياً: وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.
- وذلك إذا قامت الشركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية، أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة.

ب- تنويع أفقي غير مرتبط:

• يتم داخلياً: عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.

• يتم خارجياً: عند الاتجاه للاندماج مع شركة أخرى تمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من أقسام السوق.

• التنويع الرأسي:

تتعدد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام، وحتى يصبح منتج يحقق منفعة معينة، ويصل ليد المستهلك، ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر الموارد الخام فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الخلفي، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الأمامي، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الرأسي على النحو التالي:

• التنويع الرأسي الخلفي:

أ- قد يكون مرتبط: ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية.

ب- قد يكون غير مرتبط: عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجها الشركة الأصلية لعملياتها الحالية.

• التنوع الرأسي الأمامي:

أ- قد يكون مرتبط: عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية.

ب- قد يكون غير مرتبط: عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.
كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل في منتجاتها الحالية.

(ج) المشاركة:

تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة، ويتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي:

أ- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

ب- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.

ج- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا الشركتين.

د- التكامل بين الشركتين للاستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها، وتحاشي نقاط الضعف، كاستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقي الأفضل.. الخ.

هـ- دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.

و- قد تستخدم إستراتيجية المشاركة كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل البدء في الاندماج الفعلي.

ز- قد تستخدم لاقتحام مجال المعاملات في دول معينة، إذ أن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة.

ورغم ما تحقّقه هذه الإستراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشركتين، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الأخذ في الاعتبار مثل مشكلات اقتسام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسؤوليات وتضارب السلطات، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما.

(3) إستراتيجيات الانكماش:

تعد إستراتيجيات الانكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الإستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة

لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية:

- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات.
- إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر.
- إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى.
- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

وفيما يلي نلقى الضوء على كل من هذه الإستراتيجية:

(أ) إستراتيجية تخفيض حجم العمليات:

تقوم الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو احد من، معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل.

ومن المبررات الرئيسية لتبنى إستراتيجية التخفيض ما يلي:

أ - تدهور الظروف الاقتصادية السائدة، بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية. . الخ.

ب - ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور، والاستغناء عن بعض الأفراد والاكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

ج - ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في عملياتها الصناعية، كتقلص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه في خصائص المنتج النهائي.

د- الضغوط التنافسية الناحية عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق، وبما يدعو الشركة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

هـ - الوقوف مرحلياً للاستفادة من النجاح الذي حققته الشركة في بعض المجالات.

(ب) إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى:

تمثل إستراتيجية الاستسلام شكلاً آخر من إستراتيجيات الانكماش ويتم إتباعها عندما تباع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها، وعادة ما يعطى ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية:

أ - ضمان عمليات التمويل، فالشركة المسيطرة، والتي غالباً ما تحتكر شراء منتجات الشركة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين و... وغيرها.

ب- ضمان بيع المنتجات، وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين لمدة زمنية معينة.

ج- تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن الشركة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة.

د- المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو، فيمكن لبعض الشركات الجديدة إتباع هذه الإستراتيجية نظراً لحداتها بالسوق، إذ تبدأ مستسلمة لشركة أخرى حتى يقوى عودها تدريجياً، ومن ثم يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدرج الذي بدأت به.

ورغم المزايا المترتبة على إتباع إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الراهن أو للتمكن والتعرف على السوق ومعاملاته، إلا أنه يؤخذ على هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ- أن الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة، إذ أنها مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة، إذا ما تعرضت تلك الشركة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك ستعكس عليها بصورة مباشرة.

ب- أن الشركة المسيطرة إن لم تكن واعية عند اختيارها أو قبولها للشركة أو الشركات المستسلمة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج نسبة كبيرة من الإمدادات والمنتجات فإن الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور

أعمالها واهتزاز مراكزها في السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية في الشركة المستسلمة.

(ج) إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر:

تشير هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الانكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلي:

- أ - انخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة.
- ب - وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة.
- ج - تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات.
- د - تمتع الشركة بفريق إداري وفني قوى ومرن في نفس الوقت، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة.
- هـ - تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل.

(د) إستراتيجية التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الإستراتيجية إلى انتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام الشركة.

ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركات إلى هذه الإستراتيجية الأسباب التالية:

- أ - الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة.
- ب - ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها.
- ج - انسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة.
- د - عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها.

وأخيراً يجب ملاحظة: أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من إستراتيجية في نفس الوقت، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها، كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت تبعاً لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة.