

المحاضرة السادسة : الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

الخيارات الإستراتيجية هي البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة في مجال الأعمال، حيث تستطيع المؤسسة أن تقوم بخيارات إستراتيجية عديدة جدا وفق معايير كثيرة مثل التخصص أو التنوع أو الشراكات أو التحالفات، النمو خارجي ونمو داخلي، الانسحاب، ومنها تلك التي طرحها مايكل بورتر كإستراتيجيات شاملة....، وذلك حسب ما تفرضه البيئة سعيا للحفاظ على الميزة التنافسية التي اكتسبتها أو خلق مزايا تنافسية جديدة.

- بعض الخيارات الإستراتيجية متكاملة، أي تتبنى المؤسسة مثلا إستراتيجية لتمييز المنتج وفي نفس الوقت إستراتيجية نمو خارجي، وبعض الخيارات متعارضة لا يمكن الجمع بينها في مؤسسة واحدة، فمثلا من الصعب جدا الجمع بين إستراتيجيتي التخصص والتنوع في نفس الوقت بسبب تعارضهما.

- بعض الخيارات الإستراتيجية يتعلق بالمؤسسة ككل مثل التنوع، وبعض الخيارات يتعلق ب وحدات أعمال معينة دون أخرى.
- تصنف الخيارات تصنيفات عديدة وتنوعها يجعل المؤسسة تحاول تغطية مختلف المجالات التي تمسها مختلف الخيارات الإستراتيجية.

إستراتيجيات التخصص

أولا: ماهية إستراتيجية التخصص

- عادة تتم التفرقة بين المؤسسات المتخصصة والمتنوعة وفق عدد وحدات الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات، إذا إستراتيجية التخصص هي تلك الإستراتيجية التي تركز فيها المؤسسة على وحدة أعمال واحدة أو سوق واحد أو منتجات من نفس التخصص، وكل مواردها وخصائصها تتجه نحو هذا النوع من الإستراتيجية.

- زمنيا التخصص يسبق التنوع، بالتالي إستراتيجية التخصص تناسب أكثر مرحلي الانطلاق والنمو، والمؤسسات المتخصصة عادة ما يكون تنوعها فيما بعد من خلال الأسواق.

- المؤسسات المتخصصة يكون المجال الوحيد المتاح أمامها الذي يمكن أن تحقق فيه مزايا تنافسية معينة إما عامل التكاليف أو عامل التميز.

1- متطلبات نجاح إستراتيجية التخصص: يتوقف نجاح إستراتيجية التخصص على:

- التحكم بالشكل الكافي والجيد جدا في تقنيات التصميم والإنتاج وكذا المهنة واكتساب الكفاءات والموارد الإستراتيجية التي يتطلبها النشاط، لأن عدم التحكم سيجعل الميزات التنافسية للمؤسسة هشة ومحدودة وقابلة للمهاجمة ما سيشكل خطرا كبيرا ومهدقا على المؤسسة.

- الشركات المتخصصة يجب أن تصنع مفهوما قويا للمنتوج في ذهن الزبون من خلال وظيفة التسويق، بالتالي بناء المفهوم القوي مهم جدا بهدف تعبئة كل الجهود لغزو السوق، لذا يجب على المؤسسة المتخصصة أن تروج صورة عن أن هذا هو فعلا مجال نشاطها وهي قوية فيه بشكل جيد، ففي بعض الأحيان يصاب النشاط الاقتصادي ببعض التذبذبات، وهنا يمكن للمؤسسة تفادي هذه الأزمات من خلال عراقة علامتها التجارية، وشهرتها الواسعة.

- حماية النشاط ببراءات الاختراع (حماية قانونية) أو ب معارف متميزة (تتحكم فيها المؤسسة ولا يتحكم المنافسون فيها) أو بالخبرة المتراكمة لها مع الزمن حتى تستفيد منها في مواجهة المنافسة، أو حماية تفرضها بالمهارات العالية والتميزة والتوفيقية المناسبة بين السعر والجودة التي تقدمها للزبائن، وقد يساعد المؤسسة وجود أسواق محمية من خلال تدخلات الدولة بالتعريفات الجمركية.

2- مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص:

عيوب إستراتيجية التخصص	مزايا إستراتيجية التخصص
<p>- خطر زوال مجال النشاط الإستراتيجي أو الإخفاق فيه بالتالي ستفلس المؤسسة وتفقد سوقها وقد تمهأر.</p> <p>- ثقافة أحادية غير ثرية وغير متنوعة وغياب المنافسة لأن المؤسسة تقدم منتجا واحدا.</p> <p>- تكرار العمليات في المؤسسة بنفس الروتين قد يصيب الموظف بالإحباط وبالتالي تتراجع قدراته الإبداعية.</p> <p>- لا تستطيع المؤسسة التغيير أو التكيف مع الظروف بالذهاب إلى مجالات ثانية إذا اقتضت الضرورة ذلك إذا كان لديها مجال واحد فقط.</p> <p>- فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة منتجات واسعة.</p>	<p>- طبع صورة المؤسسة المتخصصة في أذهان الزبائن.</p> <p>- تركيز كل الموارد على تحسين منتجات مجال النشاط الإستراتيجي الواحد، وبالتالي يستفاد منها لتنمية هذا المجال وبناء الميزات التنافسية فيه.</p> <p>- بساطة القرارات الإستراتيجية لغياب العلاقات مع منتجات أخرى.</p> <p>- الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم على اعتبار أن كل تركيزها ومواردها على منتج واحد.</p> <p>- بساطة الهياكل التنظيمية وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية.</p>

أولا: إستراتيجيات التنوع

1- مفهوم إستراتيجيات التنوع: إستراتيجيات التنوع هي اختيار إستراتيجي تتبنى فيه المؤسسة أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية، قد تكون مترابطة أو غير مترابطة، أول من قدم نموذج لتصنيف إستراتيجيات التنوع هو I. Ansoff سنة 1957 وانطلق من محورين أساسيين في مجال الأعمال، محور الأسواق المستهدفة ومحور المنتجات المقدمة، واعتبر أن المؤسسة في إستراتيجياتها يمكن أن تكون كما يلي:

مصنوفة Ansoff لإستراتيجيات التنوع

	المنتجات الحالية	المنتجات الجديدة
الأسواق الحالية	<p>إستراتيجية إختراق الأسواق:</p> <p>هو قيام المؤسسة بدعم وجودها في الأسواق القائمة بنفس المنتجات بهدف تعزيز مكانتها وحصتها أو نصيبها السوقي بين المنافسين، من خلال:</p> <p>- القيام بمجهودات تسويقية وحملات ترويجية قوية لرفع النصيب من السوق.</p> <p>- دعم القدرات التفاوضية للمؤسسة مع الموردين والمشتريين، لأنه يكسب المؤسسة بعض الامتيازات التنافسية في الجودة والتكلفة، ويدفع نحو الحصول على نصيب سوقي أكبر.</p> <p>- استغلال اقتصاديات الحجم، والاستفادة من أثر التجربة، الذي سيتراكم كلما تراكم الإنتاج الكبير، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وتعزيز النصيب السوقي.</p>	<p>إستراتيجية تطوير المنتج:</p> <p>تعني تقديم منتجات جديدة أو محسنة مضافا إليها تطورات أو تطبيقات جديدة عالية التمييز، هذه الإستراتيجية تلجأ إليها المؤسسة للأسباب التالية:</p> <p>- ضمان ولاء ووفاء زبائنها.</p> <p>- استغلال المؤسسة لشهرتها أو علامتها التجارية.</p> <p>- الدورة القصيرة لبعض المنتجات تفرض أن يكون للمؤسسة سياسة بحث وتطوير قوية جدا، ما يجعلها تقدم كل مرة منتجات أو تطبيقات أو تصميمات جديدة لمنتجاتها الحالية.</p> <p>- إمتلاك المؤسسات لإمكانيات تقنية متطورة أو قدرات إبداعية.</p> <p>- إمتلاك المؤسسة لقدرات إستراتيجية، وكفاءات محورية في التطوير وتقديم المنتجات الجديدة (يجب أن تكون محمية تفاديا للتقليد).</p>
	<p>إستراتيجية تطوير السوق (التوسع السوقي):</p> <p>التوسع السوقي يعني قيام المؤسسة بتقديم نفس العرض الحالي إلى أسواق جديدة في نفس الدولة أو خارجها، وتتوسع المؤسسات سوقيا للأسباب التالية:</p> <p>- الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة في أسواق جديدة.</p> <p>- عدم التمكن من تقديم منتج جديد، بسبب ضيق ومحدودية المنتج أو لكون المؤسسة ليس لديها إستراتيجية بحث وتطوير.</p> <p>- وصول المنتج في السوق الحالي إلى مرحلة النضج والتراجع ولإزال فيه بعض الامتيازات التنافسية.</p>	<p>إستراتيجية التنوع الشامل:</p> <p>التنوع الشامل يعني تقديم المؤسسة لمنتجات أو وحدات أعمال إستراتيجية جديدة لا علاقة لها بالمنتجات القديمة في أسواق جديدة ولا يشترط أن تكون من نفس مجال النشاط.</p>
الأسواق الجديدة		

- بروز عوامل جذب في أسواق معينة، فهذه الأسواق تستهدفها المؤسسة لأنها تتيح فرص ومنافذ جيدة يجب الاستفادة منها.

2- دوافع التنوع:

- إدارة محفظة وحدات الأعمال الإستراتيجية لضمان تجانس الأنشطة.
- تحسين الكفاءات المختلفة الموجودة في المؤسسة خصوصاً محدودة الاستعمال.
- البحث عن أفضليات التعاضد Synergy، أي تلك القيمة المضافة التي تتحقق للمؤسسة بجمع نشاطين مختلفين.
- استثمار الموارد الفائضة في مجالات وأسواق جديدة.
- بناء الميزة التنافسية أي التفوق التنافسي بالتنوع، بالتالي منح ميزة تنافسية للزبائن الذين يبحثون عن منتجات أو شركات متنوعة.
- استغلال الفرص التي تتيحها تحولات البيئة إذا كانت المؤسسة لديها موارد مالية فائضة فمن الأفضل أن تلجأ للتنوع.
- شخصيات المديرين ومدى رغبتهم في التجديد وتوسيع النشاط.

3- أنواع التنوع حسب مجالات النشاط:

قد يكون التنوع مترابطاً وقد لا يكون مترابطاً، أي أن المنتجات قد تكون لها علاقة تكاملية أفقياً أو عمودياً أو قد لا تكون بينها علاقة نهائياً.

التنوع غير المترابط: هو التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة (منتجات جديدة وأسواق جديدة).		
التنوع المترابط: يسمى أيضاً بتنوع التعزيز أو التقوية وهو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة ويكون من خلال:	التكامل الرأسي إلى الخلف: الدخول إلى مجال المنتجات والخدمات التي تمثل مدخلات للنشاط الحالي، أي أن المؤسسة تستثمر في المجالات القبلية لمجالات نشاطها الرئيسي في سلسلة القيمة.	الحالات التي يفضل فيها التنوع المترابط: - حينما تنافس المؤسسة في مجال غير نام أو ضعيف النمو، تحاول الاستثمار في الترابط الموجود ما بين المنتجات. - حينما تسمح إضافة منتج جديد بدفع منتجات أخرى. - حينما تستطيع المؤسسة تقديم المنتج الجديد بتنافسية عالية. - حينما يكون المنتج الجديد موسميًا ويوازن تراجع المؤسسة. - حينما تكون منتجات المؤسسة في التراجع أو في نهاية دورة الحياة.
	التكامل الرأسي إلى الأمام: التكامل الرأسي إلى الأمام هو الدخول إلى المنتجات والخدمات التي تمثل أسواق أمامية كالتوزيع والخدمات التسويقية وخدمات ما بعد البيع.	- حينما يكون المنتج الجديد موسميًا ويوازن تراجع المؤسسة. - حينما تكون منتجات المؤسسة في التراجع أو في نهاية دورة الحياة.
	التكامل الأفقي: التكامل الأفقي هو تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملتها لها أو مشتقة منها أو منافسة لها.	- حينما يكون للمؤسسة فريق إداري جيد، يحاول تصميم منتجات ويفتح منافذ وأسواق جديدة ذات علاقة بالمنتجات الحالية للمؤسسة.

4- التنوع الدولي: يعني لجوء المؤسسة إلى أسواق جديدة خارج الدولة.

أسباب التنوع الدولي	مراحل تطبيق إستراتيجية التنوع الدولي
- مزايا تنافسية في أسواق معينة. - التكاليف المنخفضة في أسواق معينة. - التشريعات والأنظمة التي تساعد على جذب الاستثمار.	- التصدير كمرحلة أولى. - فتح فروع خارجية أو قد تلجأ حتى إلى إنشاء مصانع في البلد الذي تتوسع نحوه في مرحلة ثانية.

- أنماط نمو المؤسسة

يعتبر النمو أحد أهداف المؤسسة الأساسية بعد هدف الربحية، فأغلب المؤسسات تبدأ صغيرة وتصبح متوسطة ومن ثم كبيرة، بالتالي لم يعد النمو خياراً بالنسبة للمؤسسة بل مساراً طبيعياً في تطورها، هنا يجب طرح التساؤل حول كيفية نمو المؤسسة، بالتالي يصبح لدينا إستراتيجيتين مختلفتين، إما نمو من الداخل باستخدام الإمكانيات الداخلية، أو أنها تلجأ للنمو الخارجي أو النمو التعاقدية.

أولاً: ماهية النمو

1- معنى النمو: عندما نقول أن المؤسسة نمت فهذا معناه أن مؤشراتنا الأساسية قد زادت، كحجم إنتاجها، ومبيعاتها وعدد منتجاتها، ورقم أعمالها، وعدد عملائها ... وعموماً يكون النمو كميًا أي أنه يقاس بوحدات كمية، حيث يعتمد عليه في المقارنة بين المؤسسات. وقد يخص النمو حجم نشاط المؤسسة إذا بقيت في نفس مجال النشاط، وقد يمس مساحة نشاطها إذا نمت عن طريق دخول أسواق أخرى أو مع تطوير منتجات أخرى.

2- توقيت نمو المؤسسة: لعملية نمو المؤسسات وقت معين، فالنمو يكون عند نضج المؤسسة، فلا تستطيع المؤسسة القيام بالنمو عند ظهورها ولا أثناء فتراتنا الأولى، لأن قبل ذلك ليس لها الموارد، ولا القدرة، ولا حتى الوقت للتفكير في النمو. كما أنه ليست كل المؤسسات تقبل على عملية النمو، فمن المديرين من يرفض ذلك من أجل تفادي المخاطر، ومنهم من يرفض حتى يحتفظ بحرية المؤسسة، ومنهم من يفضل الحفاظ على مكانته في المؤسسة.

3- أهداف نمو المؤسسة: يهدف نمو المؤسسة إلى:

- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها لأن حظوظ البقاء في السوق أكبر بالنسبة للمؤسسات القوية.

- إعطاء المؤسسة دوراً أكبر في مجال نشاطها من حيث إعطائها مكانة تنافسية أكبر.

- منح المؤسسة الفرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز قدرتها التنافسية.

- تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال مثلاً، ومستوى الأرباح...

ثانياً: اتجاهات النمو

لقد حصر الباحثون اتجاهين أساسيين للنمو يأخذهما نمو المؤسسة، هما النمو الأفقي، والنمو العمودي.

النمو العمودي (الرأسي)	النمو الأفقي (الجانبي)
عند اختيارها النمو العمودي، تكون المؤسسة قد اختارت التكامل العمودي (أو إدماج عمودي) ويظهر في شكلين، يتمثل الشكل الأول في مد نشاط المؤسسة إلى مجالات خلفية، أي مجالات تأتي قبل نشاط المؤسسة وتسبقه (توريد مثلاً)، ويسمى النمو العمودي إلى الخلف، أما الشكل الثاني فإنه يتمثل في مد نشاط المؤسسة إلى مجالات أمامية، تأتي بعد نشاط المؤسسة وتبعه (التوزيع مثلاً)، ويسمى النمو العمودي إلى الأمام.	يسمى أيضاً التكامل الأفقي (أو الإدماج الأفقي)، ويعرف أنه توسيع نشاط المؤسسة أفقياً، من خلال إدخال منتجات جديدة قد تكون من مهنة المؤسسة أو لا، بمعنى أن المؤسسة تقوم بمد نشاطها إلى مجالات نشاط أو منتجات مكملة أو منافسة لمنتجاتها الأصلية. للنمو الأفقي فوائد كثيرة، يمكن حصر أهمها في كون هذا النمو يساعد على: - زيادة حجم المؤسسة والاستفادة من وفورات الحجم. - الاستفادة من أفضليات التجميع. - رقابة السوق، يعني التحكم في بعض المؤشرات المتعلقة بتنافسية المؤسسة.

ثالثاً: أنواع النمو

تختار المؤسسة كيفية النمو المناسبة لها حسب ظروفها، وحسب قدراتها وأهدافها، حيث يمكن أن تنمو بطريقتين هما: النمو الداخلي و النمو الخارجي.

1- النمو الداخلي: يمثل النمو الداخلي الطريقة المفضلة لدى المؤسسات التي لا تكون لها قدرات مالية كبيرة مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن هناك مؤسسات كبيرة تفضل هي الأخرى النمو الداخلي لسهولة خاصة لأنه يمنحها درجة عالية من الحرية في التحرك والتصرف.

أ- تعريف النمو الداخلي (العضوي): يمثل النمو الداخلي النوع الأساسي في نمو المؤسسات، بمعنى أنه يمثل الوجهة الطبيعية للمؤسسات عند اعتمادها النمو، ويتمثل في عملية نمو المؤسسة من الداخل، أي أنها تعتمد على مواردها في إنشاء قدرات إنتاجية وتسويقية جديدة، دون اللجوء إلى موارد وقدرات غيرها من المؤسسات، حيث يتميز النمو الداخلي بأنه عملية مستمرة وطويلة الأجل، رغم أنها سهلة نسبياً نظراً لكون كل المتغيرات المتعلقة بها متغيرات داخلية.

ب- دوافع النمو الداخلي:

- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وسعي المؤسسة لتلبية.

- الاستفادة من مجهودات البحث والتطوير، لأن المؤسسة التي تتوصل إلى تطوير منتجات جديدة أو طرق أو استعمالات جديدة، تكون عموماً راغبة في مواصلة العملية بنفسها ما يؤدي بها إلى استثمارات جديدة.

- وجود قدرات كبيرة لدى المؤسسة تشكل لها فرصة للاستثمارات الجديدة.
- حفاظ المدير على هوية المؤسسة واتجاهات المدراء للحفاظ على السلطة.
- الحفاظ على مناصب الشغل، كي تضمن المؤسسة بقاء العمال في مناصبهم.
- 2- النمو الخارجي: يقوم النمو الخارجي على موارد المؤسسة وموارد غيرها من المؤسسات.
- أ- تعريف النمو الخارجي: يمثل النمو الخارجي عملية قائمة على جمع موارد أكثر من مؤسسة، ويتم هذا الجمع للموارد من خلال شراء أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو التعاون معها.
- ويتميز النمو الخارجي بما يلي:
- يسمح للمؤسسة بالوصول إلى النمو بسرعة كبيرة جدا، من خلال شراء أو ضم مؤسسة أو مؤسسات أخرى.
- عملية متقطعة، أي غير مستمرة، تتم في فترة معينة ثم تنتهي.
- عملية معقدة غير سهلة لأن فيها طرف ثان غير المؤسسة، وبالتالي فإن متغيرات العملية ليست كلها متغيرات داخلية تتحكم فيها المؤسسة.

ب- دوافع النمو الخارجي:

- الرغبة في السيطرة على حصص من السوق بسرعة لمواجهة بعض المنافسين مثلا، أو لتحقيق أهداف استراتيجية.
- اختراق سوق صعبة الدخول، حيث بمجرد ما يتم الاقتناء أو الإدماج تكون المؤسسة قد دخلت السوق المستهدفة.
- الرغبة في الاستفادة من أفضليات التجميع، بحيث تستطيع كل مؤسسة الاستفادة من مزايا المؤسسة الأخرى دون أن تضيع مزاياها.
- الرغبة في الاستفادة من تكنولوجيا متطورة، فتفضل المؤسسة شراء أو ضم مؤسسة تكون لها تجربة أو خبرة في هذه التكنولوجيا فتتمكن بهذه الكيفية من تحقيق هدفها بسرعة.
- ج- استراتيجيات النمو الخارجي: تنقسم إستراتيجيات النمو الخارجي إلى قسمين: إستراتيجيات الإندماج والاستحواذ، واستراتيجيات التعاون.
- * استراتيجيات الإندماج والاستحواذ: تتمثل في بناء نمو المؤسسة على أساس ضم أصولها إلى أصول مؤسسة (أو مؤسسات) أخرى قصد تكوين مؤسسة واحدة بديلة.

الاندماج	الاستحواذ
تتم عملية الاندماج بين مؤسسات متقاربة من حيث الحجم أو من حيث الأهمية أو من حيث رقم الأعمال، فينتج عن هذا الاندماج مؤسسة جديدة باسم جديد أو بأسماء المؤسسات القديمة.	عملية الاستحواذ (إندماج الامتصاص/الابتلاع)، تتمثل في امتصاص مؤسسة من طرف مؤسسة أقوى منها، فتزول المؤسسة ككيان قانوني ولا تظهر نهائيا لأنها تصبح مبتلعة من المؤسسة المستحوذة. يمكن أن يكون الاستحواذ مع مؤسسات مكملة، أو استحواذ مؤسسة من نفس سلسلة القيمة أماميا أو خلفيا، أو استحواذ مؤسسة متنوعة من مجال آخر لكي تستفيد المؤسسة من إستراتيجية التنوع التي تبناها، وقد تستهدف المؤسسة مؤسسة منافسة مزعجة في السوق فتستحوذ عليها، وتستفيد من حصتها السوقية وتتفادى شرها التنافسي.
وتؤدي هذه العملية إلى رفع مستوى بعض المؤشرات الأساسية كالأصول، وحصصة السوق، وعدد العمال، والإنتاج، ورقم الأعمال كما أنها تسمح بالاستفادة من أفضليات التجميع، ويعبر عن هذه العملية بالعلاقة التالية: $A+B=C$	فالامتصاص يعطي للمؤسسة زيادة في أصولها وفي إنتاجها، وفي رقم الأعمال وفي حصة السوق... كما يعطيها أيضا زيادة في المكانة التنافسية والقدرة على مواجهة المنافسين، ويعبر عن هذه العملية بالعلاقة التالية: $A+B=A$
حيث تكون المؤسسة الأولى هي A، والمؤسسة الثانية هي B، أما المؤسسة الجديدة فهي C وتختلف عن المؤسسات الأصلية.	حيث تمثل المؤسسة B المؤسسة القوية التي تقوم بعملية الامتصاص، وتمثل B المؤسسة موضوع الامتصاص.
من أهم ما يميز استراتيجية الاندماج والاستحواذ سرعتها حيث لا تحتاج العملية إلى الوقت الطويل لإنتاجها ولا لظهور نتائجها. فمن هذا الجانب تكون عملية جاذبة بالنسبة للمؤسسات التي تختار النمو الخارجي، أما أهم عوائقها هي التكلفة المرتفعة، وإشكالية اختلاف الثقافات في المؤسسة الجديدة.	من أهم ما يميز استراتيجية الاندماج والاستحواذ سرعتها حيث لا تحتاج العملية إلى الوقت الطويل لإنتاجها ولا لظهور نتائجها. فمن هذا الجانب تكون عملية جاذبة بالنسبة للمؤسسات التي تختار النمو الخارجي، أما أهم عوائقها هي التكلفة المرتفعة، وإشكالية اختلاف الثقافات في المؤسسة الجديدة.

- * استراتيجيات التعاون: هي تعاون محدد في الزمن وقابل للتراجع بين المؤسسة ومؤسسة (أو مؤسسات) أخرى مع بقاء كل منها مستقلة ومحافظة على حريتها، كما تبقى المؤسسات موجودة لا يشوب وجودها أي شيء من أي ناحية كنتيجة لهذا التعاون. تعتمد استراتيجية التعاون على موارد وقدرات المؤسسات المتعاونة، وهي تعطي فرصة لكل الأطراف المتعاونة أن تستفيد من النمو، وتطوير بعض الجوانب من نشاطها.

من أهم مزايا التعاون بين المؤسسات أنه يتيح لها الفرصة لتحقيق أهدافها كتحسين حصة السوق، ورفع الإنتاج، والاستفادة من أفضليات التجميع، ومواجهة الضغط التنافسي، ومسايرة تقلبات البيئة دون اللجوء إلى الاستحواذ الذي يكلف الكثير.

- أشكال التعاون: التعاون بين المؤسسات شكلان: إذا تم بين مؤسسات متنافسة فإنه يأخذ شكل التحالف، أما إذا تم بين مؤسسات متكاملة فإنه يأخذ شكل الشراكة.

الشراكة		التحالف		
عندما يتم التحالف بين مؤسسات غير متنافسة يسمى هذا التحالف "شراكة". تتم الشراكة بطريقتين هما شراكة الأخرجة والشراكة التكافلية.		هو تعاون تقيمه مؤسسات منافسة فيما بينها قصد تحسين مستوى المردودية، ومن أجل ضمان مستوى أعلى من الفعالية لكل منها، ويمكن لكل منها أن تصل إلى بعض الموارد أو المهارات المتوفرة لدى الطرف الآخر ولم تكن متوفرة لديها.		
الشراكة التكافلية	شراكة الأخرجة	تحالف شبه التركيز	تحالف التجميع	تحالف التكامل
تتمثل في جمع موارد مؤسسات غير متنافسة، ليست من نفس القطاع، ولا تجمعها أية علاقة أعمال، كما تتم هذه الشراكة بقصد تنويع الأسواق.	الأخرجة هي "اتفاق بين عميل ومورد على أن يقوم هذا الأخير ببعض الأنشطة لفترة زمنية معينة"، وبموجب الشراكة يتترك العميل كل أو جزءا من نشاط معين إلى المورد (الشريك) الذي التزم بالقيام به.	بموجب تحالف شبه التركيز، تصبح المؤسسات غير متنافسة، لأن المؤسسات التي تقدم على هذا النوع من التحالف تكون لها نفس المنتجات، كما أنها تجعل وظائف البحث والتطوير والتسويق والإنتاج مشتركة.	يتمثل في جمع المؤسسات المتحالفة (مقاربية من حيث الحجم والتكنولوجيا والمهارات غالبا) مواردها ومهاراتها قصد التمكن من بلوغ حجم كبير من الإنتاج، إلا أن هذا التحالف لا يلغي المنافسة بين المتحالفين.	تستهدف المؤسسات من خلال تحالف التكامل دخول الأسواق الصعبة، وتقليص المنافسة بين أطراف التحالف، والاستفادة من المعرفة والمهارات المتوفرة لدى الأطراف الأخرى للتحالف، وهذا ما يجعل التعلم خاصة من الخصائص المتفق عليها لتحالف التكامل.