

المحاضرة الاولى

التخطيط الاستراتيجي حسب (ackoff): هو تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه .
التخطيط الاستراتيجي :

(ياخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار) (ينتهي الى اعداد الخطة الاستراتيجية) (يهدف الى تقليص الفجوة الاستراتيجية)
الفجوة الاستراتيجية / هي الفرق بين الوضعية المرغوب فيها والوضعية المتجهه نحوها
الاستراتيجية لغويا مشتقة من الكلمة اليونانية
اصطلاحا (عملية اتخاذ القرار) (تصور المنظمة) (خطة متجانسه)
المدارس وتعريفها (مهم)

المدرسة الابداعية	عملية ابداع
التخطيط	خطة
التموقع	تموقع
البيئة	ردة فعل لتحديات البيئة
التشكيل	عملية تحويل (نموذج)

ماذا قالو في الاستراتيجية

Alfred chandler	تحديد اهداف المنشأه في المدى الطويل
Peter drucker	ادراك البيئة وعرضها على الرجال
Michael porter	خلق موقع فريد ومثمن خاص
Mintzberg	نموذج 5p

مستويات الاستراتيجية :

- 1- استراتيجية المؤسسة تخص المؤسسة ككل
- 2- استراتيجية الاعمال تخص مجموعة من الانشطة
- 3- استراتيجية وظيفية او السياسية

خصائص استراتيجية المنظمة	خصائص القرار الاستراتيجي
1-تشمل المنظمة ككل 2-تكون على المدى البعيد 3-تعتمد على المهارات الأساسية للمنظمة 4-تتناول تفاعلات المنظمة مع بيئتها 5-تعد على مستويات الادارة العليا 6-تستثمر التفكير العقلاني والقدرات الحدسية للمديرين	1- درجة عالية من التعقيد 2- يتميز بالارتياح (عدم اليقين) 3- يؤثر على القرارات العملية 4- مقارنة شاملة 5- يؤدي الى تغير ملحوظ
منطلقات الاستراتيجية	ابعاد الادارة الاستراتيجية
1-منطلق الاقتصاد الصناعي 2-منطلق الموارد 3-منطلق الاخلال	1- بعد اقتصادي متعلق بالكميات والاحجام 2- بعد سياسي متعلق بالكيفيات والطرق 3- بعد تنظيمي متعلق بالتنظيم
الميزة التنافسية هي القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تنشئها لزيائنها نموذج (VIP) : النموذج الذي يعتمد على القيمة والحماية من التقليد ومساحة النشاط	
مراحل اعداد الاستراتيجية	
تشخيص استراتيجي	اختيارات استراتيجية
تحليل البيئة وداخلي واصحاب المصلحة	استراتيجيات الاعمال والمؤسسة والنمو
	انتشار استراتيجي
	تنظيم ومرتكزات استراتيجية وادارة التغيير

المحاضرة الثانية

رسالة المؤسسة : تبين فيها المؤسسة سبب تواجدها وكيفية النشاط في اطاره .
رؤية المؤسسة : الوضع المستقبلي الذي ترغب المؤسسة في الوصول اليه والذي تعمل من اجله .
قيم المؤسسة : الاطار العام الذي يحكم نشاط واداء المؤسسة .
هدف المؤسسة : تدقيق للهدف العام كمي وواضح ودقيق .

مطلبات الرسالة الناجحة	مجالات نشاط المنظمي	محاور الرسالة
------------------------	---------------------	---------------

الميزة التنافسية الكفاءات المحورية الاهداف العامة ثقافة المؤسسة	اما ان تضح رساله واحده للمنظمة او رسالة لكل مجموعة من المجالات او رسالة لكل مجال	<ul style="list-style-type: none"> النظرة الثاقبة لرواد المنظمة التحدي والواقعية معلومات عن البيئة والمنظمة مشاركة جماعية الاستجابة لرغبات اصحاب المصالح اخذ البيئة وقدرات المنظمة بعين الاعتبار الوضوح والدقة
--	--	---

المحاضرة الثالثة

التحليل الاستراتيجي : البحث عن العناصر التي تؤثر في المنظمة من البيئة الخارجية ومن داخل المنظمة نفسها .
التحليل الاستراتيجي يتم في ثلاث اتجاهات

تحليل البيئة الخارجية	تحليل المنظمة (تحليل البيئة الداخلية)	تحليل اصحاب المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> يسمح بالتعرف على ماتئجه هذه البيئة من فرص وامكانيات يسمح للمؤسسة بتحديد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح يساعد على معرفة العناصر الخارجية التي تؤثر على المؤسسة 		
ابعاد البيئة	مستويات البيئة	مراحل تحليل البيئة الكلية
يتم على 4 جوانب : 1- الجانب الاقتصادي 2- الجانب السياسي 3- الجانب الاجتماعي الثقافي 4- الجانب التكنولوجي	لها اربع مستويات: 1- المنظمة 2- السوق 3- القطاع 4- البيئة الكلية	1- جمع عوامل البيئة المؤثرة 2- تصنيف هذه العوامل 3- التحليل
تصنف البيئة الخارجية بأحد النماذج التالية : PEST-1 PESTE-2 PESTAL-3	نموذج القوى الخمسة المنتجون المحتمل دخولهم الزبائن الكثافة التنافسية الموردون المنتجات البديلة نموذج 1+5 نفس الخمسة اضافة لهم الدولة	نموذج القوى التنافسية porter الزبائن المنتجين المحتمل دخولهم المنتجات البديلة الكثافة التنافسية الموردون

المجموعة الاستراتيجية : هي مجموعة من المؤسسات التي تنتمي الى نفس القطاع والتي تتبع نفس الاستراتيجية او متقاربه
خصائص المجموعة الاستراتيجية : تمثل خريطة للقطاع – تبين التنافس داخل المجموعة – او بين المجموعات

بيئة المؤسسة الاولى والاقرن منها هي السوق

اهداف التشخيص الاستراتيجي للسوق

1- التعرف على مواطن قوى المتنافسين
2- تجزئة السوق
3- معرفة العوامل الاساسية للنجاح

المحاضرة الرابعة

انواع الميزة التنافسية حسب porter :

1- الميزة عن طريق التكاليف

2- الميزة عن طريق التميز

3- الميزة عن طريق التركيز

تقسم سلسلة القيمة حسب porter :

وظائف داعمة	وظائف عملية وتسمى الاساسية
وهي تساعد الوظائف العلمية وهي: البنية التحتية والموارد البشرية والشراء والتكنولوجيا	تخلق القيمة وهي : الامداد (الداخلي والخارجي) والانتاج والتسويق والخدمات

حسب porter تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة
تساعد سلسلة القيمة على المقارنة بين مؤسستين بمقارنة سلسلتيهما

الموارد هي مجموعة من الوسائل المادية واللامادية التي تتوفر عليها المؤسسة من اجل قيمة
مهارات المؤسسة هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها المؤسسة مواردها

يستعمل نموذج (VRIO) تحديد خصائص القدرات الاستراتيجية اعتبارات نموذج (VRIO) : القيمة والندرة وصعوبة التقليد والتنظيم

المحاضرة الخامسة

ANSOFF : اول من استعمل عبارة (نظرية اصحاب المصلحة) عام 1968 م .
اصحاب المصلحة : افراد او مجموعة من الافراد بإمكانهم التأثير في انجاز اهداف المنظمة .
مجموعة الجهات التي تولي لنمو وصحة المؤسسة اهتماما كبيرا
المجموعات الضرورية لحياة المؤسسة

تصنيف اصحاب المصلحة :

حسب تواجدهم بالنسبة للمؤسسة	حسب اهميتهم
1- اصحاب المصلحة الداخليين (العمال والادارة) 2- اصحاب المؤسسة الخارجييين (المجتمع الموردون المنافسون)	1- اصحاب المصلحة الاوليين :الجهات التي ترتبط مباشرة بالمؤسسة كالمساهمين والعاملين وتسمى ايضا (اصحاب المصلحة المتعاقدين) 2-اصحاب المصلحة الثانويين : الاطراف التي لاتتأثر كثيرا بالمؤسسة كالحكومة او الجماعات المحلية (ليس لها علاقة تعاقدية مع المؤسسة)
اهداف اصحاب المصلحة توسيع دور ومسؤولية المدير الى ابعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المؤسسة التحليل الاستراتيجي لاصحاب المصالح يسمى تحليل السلطات	الاستراتيجية المحكمة لابد ان تولي اهمتا بالتالي: 1- تحديد وحصر اصحاب المصلحة للمؤسسة . 2- تحديد مصالح وحقوق الاطراف عليها 3- تحليل الفرص والتحديات 4- تحليل جميع انواع المستويات 5- وضع خطة استراتجية لاقتناص الفرص

المحاضرة السادسة

اولا / التحليل حسب السلطة والاهتمام عام 1986 ويقوم على عنصرين :
 1- اهتمام اصحاب المصلحة بشؤون المؤسسة
 2- سلطتهم في المؤسسة

اهتمام وسلطة اصحاب المصلحة يؤدي الى

صاحب المصلحة ضعيف السلطة وضعيف الاهتمام	الجهد الادنى
صاحب المصلحة ضعيف السلطة وكثير الاهتمام	يجب على المدير ابلاغهم
صاحب المصلحة قوي السلطة وضعيف الاهتمام	يجب على المدير ارضائهم
صاحب المصلحة قوي السلطة وكثير الاهتمام	عنصر حيوي

ثانيا / التحليل حسب السلطة والحركة :

يتم بمحورين الحركية والسلطة

سلطته ضعيفه وحركيته ضعيفه	الاقبل مشاكل
سلطته ضعيفه وحركيته عاليه	غير قابل للتوقع لكنه قابل للادارة
سلطته كبيره وحركيته ضعيفه	سلطة كبيره وقابل للتوقع
سلطته كبيره وحركيته عاليه	اكبر المخاطر او الفرص

ثالثا / التحليل حسب القدرة والشرعية والالاح (الرجوع الى الجدول في المذكره ضروري جدا)

من تتوفر فيه خاصية واحد	كامنين
من تتوفر فيه خاصيتين	الشركاء المتأهبين
الخصائص الثلاث	الشركاء النهائيين

المحاضرة السابعة

صاحب نموذج تحليل swot : هو Albert Humphrey عام 1960

مفهوم تحليل SWOT

يعد من اهم الادوات التي تعتمد عليها المؤسسة في التشخيص الاستراتيجي

يأتي بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية
يبني على مقارنة نتائج التشخيص الداخليه بالخارجية

يتم تحليل SWOT على اربع مراحل:

- الاولى : معالجة المعلومات
- الثانية : تنظيم حصص التفكير والنظر (عصف ذهني)
- الثالثة : التحليل
- الرابعة : اتخاذ القرار

مصفوفات SWOT:

مصفوفة TOWS لها اربع انواع من الاستراتيجيات

بناء قوي لوضع استراتيجيه هجومية	WO
بناء قوي لوضع استراتيجيه دفاعية	WT
استراتيجيه هجومية	SO
استراتيجيه دفاعية	ST

المحاضرة الثامنة

ادوات التحليل الاستراتيجي :

- 1- دورة حياة المنتج
- 2- اثر التجربة (ومنحنى التجربة)
- 3- حصة المؤسسة من السوق

اولا / دورة حياة المنتج

برز في منتصف الاربعينيات ويمر باربعة مراحل هي كالتالي :

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
يفضل الكثير من المتنافسين الذهاب الى منتجات اخرى	تستقر الامور ويصبح عدد المتنافسين اقل	المنتج معروف اكثر ويكون الطلب عليه اكبر مما يجعل مردوديته اكبر فتهتم ايرادات المؤسسة	قلة الايرادات ثقل التكاليف انعدام اقتصاديات الحجم (المنافسة قليلة في هذه المرحلة)

للمنتج خصائص واوضاع تختلف باختلاف المرحلة التي يوجد فيها

ثانيا / اثر التجربة

اهتم به العالمان E.JANDRESS وW.BHIRSHMANN

ظهرت في بحث E.JANDRES عام 1954

و W.BHIRSHMANN عام 1964

ومكتب الاستشارات Boston عام 1965-1966 ليفرق بين منحى التعلم والتجربه

يعود اثر التجربه الى مجموعة من العوامل :

- 1- عملية التعلم التي تستفيد منها المؤسسة
- 2- التطور التقني الذي يرافق قطاع المؤسسة
- 3- مع كبر حجم المؤسسة تتجه التكلفة المتوسطة نحو الانخفاض
- 4- اقتصاديات الحجم التي تستفيد منها المؤسسة وما تؤدي اليه من تأثير

ثالثا / حصة المؤسسة من السوق

يقصد بها حصتها المطلقة وحصتها النسبية

المحاضرة التاسعة

ظهر نموذج BCGL في 1963 من مكتب الاستشارة بيوسطن والمعروف باسم BCG :
الاسس التي يقوم عليها نموذج BCG

1-المكانة التنافسية للوحدة الاستراتيجية	2-معدل نمو السوق
يتم تحليلها على مرحلتين: تحليل عوامل النجاح وتحليل المكانة التنافسية نفسها	نسبة نمو سوق الوحدة الاستراتيجية

يظهر في نموذج BCG : (حفظ)

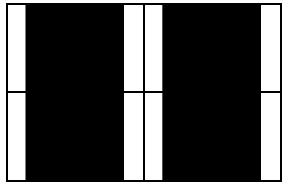
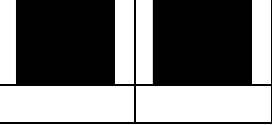
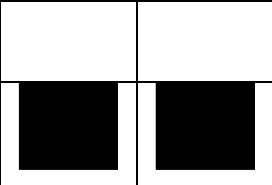
الأوزان الميئة (الكلاب)	البقر الحلوب	النشاطات النجم	لترددات
ايرادات معدومة او شبه معدومة وعدم الحاجة الى التمويل	تتميز بايرادات كبيرة وقلة الحاجة لرووس الاموال	تتميز بحصة كبيرة في السوق (ايرادات كبيرة) وحاجة كبيرة لرووس الاموال	تتميز بحصة ضعيفة في السوق (ايرادات ضعيفة) ومعدل مرتفع لنمو السوق

يعد قطر الدائرة في محفظة النشاط :

$$d=1/2 \sqrt{pm/100}$$

وتمثل pm المكانة التنافسية

محافظ نشاط المؤسسة

المحظة المثالية لنشاط المؤسسة	المحظة الفقيرة لنشاط المؤسسة	المحظة المحافظة	المسار الامثل لوحدة النشاط الاستراتيجي
تظهر توزيع الوحدات على كل الخانات	لا تضمن عائدا للمؤسسة وهي المحفظ للمؤسسات الشابة وتعيش في الحاضر ولها مستقبل	تعيش على ما هي عليه ولا تفكر في تجديد قدراتها	تتحول الى نجم ثم بقره حلوب ثم تطول
			

نموذج Mac Kinsey

يقوم النموذج على تقاطع : 1- المكانة التنافسية 2- جاذبية الصناعة (قيمة القطاع)

وتحدد جاذبية القطاع من زاويتين : 1- القيمة الذاتية للقطاع 2- قيمة بالنسبة للمؤسسة

تقسم مصفوفة Mac Kinsey الى ثلاث مناطق :

1- التطوير 2- الحفاظ 3-التخلي

المحاضرة العاشرة

التجزئة الاستراتيجية	استراتيجية الاعمال	استراتيجية المؤسسة
	1-الاستراتيجية الجنسية 2-الساعة الاستراتيجية	

اولا / التجزئة الاستراتيجية:/

التجزئة الاستراتيجية / العملية التي تسمح للمؤسسة بتقسيم نشاطها الى وحدات متجانسة ومستقلة وحدة النشاط الاستراتيجي/ مجموعة من الانشطة الجزئية او مجموعة من المنتجات والخدمات القاعدة الاستراتيجية/ مجموعة من وحدات النشاط الاستراتيجي

اهداف التجزئة الاستراتيجية:

1-حصر مختلف الوحدات الاستراتيجية بالمؤسسة

2-اعداد استراتيجية لكل وحدة

البحث الذي قدمه D.F.ABELL اهم بحث في التجزئة عام 1979 ويعتمد على ثلاثة ابعاد :

1-من يستهلك او يستخدم او يشتري المنتج
2-ماذا تعرض المؤسسة للزبائن
3-كيف يتم الحصول على المنتج

مراحل التجزئة الاستراتيجية:

1-حصر أنشطة المؤسسة
2-البحث عن العوامل الأساسية للنجاح
3-جمع الأنشطة التي تم تحديدها بالأبعاد الثلاث

4-جمع وحدات النشاط الاستراتيجي في قاعدة استراتيجية

نماذج PORTER

النموذج الأول عام 1980	ثلاث استراتيجيات
النموذج الثاني عام 1985	اربع استراتيجيات
النموذج الثالث عام 1998	خمس استراتيجيات

يقول PORTER ان للميزة التنافسية مصدران : 1-التكلفة المنخفضة 2-التميز

استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	استراتيجية الاعمال	استراتيجية التركيز
<p>الانتاج بالحجم المنتج العادي المؤسسات التي تستهدف جزءا كبير من السوق شروطها : 1-ان يكون للمؤسسة حصة كبيرة من السوق 2-ان يكون النشاط الاستراتيجي محل منافسة على الاسعار مصادر تقليص التكاليف 1-مطاردة التكاليف 2-اعادة الهندسة سبلهاها: 1-لايمكن لكل مؤسسة السيطرة للسوق 2-تؤدي الى حرب اسعار 3-السيطرة ليست دائمة 4-الانتباه باستمرار الى التطور 5-خطر الانزلاق الى استراتيجية التطهير (التخفيض في التكلفة وفي جودة المنتج) 6-العولمة تصعب منها</p>	<p>يقصد بها : جعل المنتج مميزا اجابياتها : البحث والتطوير والابداع تحتاج الى : 1-المؤسسة قادرة على الابداع 2-توجه منتجاتها الى جزء واسع من السوق التميز نوعان : الى الاعلى القدرة على الابداع الى الاسفل القدرة على اعادة الهندسة حسب Porter فإن محاولة اتباع استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف واستراتيجية التميز في نفس الوقت ، تؤدي الى الغرق في الطريق الوسط لذا لايمكن اتباع اكثر من استراتيجية واحدة</p>	<p>يمكن استخدامها في حالة ان المؤسسة: 1-تتحكم في مهنة جيدا متخصصه 2-عندما تريد تفادي المنافسة تسمى ايضا استراتيجية الوكر</p>

الاستراتيجية الاولى	الاستراتيجية الثانية	الاستراتيجية الثالثة	الاستراتيجية الرابعة
تقديم عرض بنفس السعر ولكن بقيمة اقل من المنافسين غير مجدية تؤدي الى زيادة نسبية السعر	تقديم عرض اقل قيمة من عرض المنافس وسعر اكبر	نفس العرض كالمنافسه وبسعر اكبر	تقديم عرض افضل من العروض المنافسة وبسعر اكبر تسمى استراتيجية التفخيم
الاستراتيجية السادسة		السابعة	
الاستراتيجية الهجينة /تحسين مستوى قيمة العرض وتخفيض السعر تعتمد على مصدرين		استراتيجية السيطرة على التكاليف وتسمى استراتيجية السعر (عرض قيمة بنفس المستوى وبسعر اقل)	

يتبقى المحاضرات من 11 الى 14 الرجوع للمذكره وحفظ المهم بها

اخيرا جهدي وضعته بين ايديكم احتاج دعواتكم وامنياتكم الرائعه

اخوكم / ابو تركي

المحاضرة الحادية عشر

3-استراتيجية المؤسسة :

استراتيجية الاعمال تخص مجال النشاط الاستراتيجي && استراتيجية المؤسسة تخص مساحة نشاط المؤسسة بصفة عامه

استراتيجية التخصص : تتخصص بمنتج واحد && استراتيجية التنوع تنوع نشاطها

يمثل التخصص والتنوع اهم الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة

• نموذج (ansoff) عام 1957(فهم الجدول ضروري)

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الاسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير منتجات او خدمات جديدة
	جديدة		

تنوع	تطوير السوق	4
------	-------------	---

طبيعة التنوع : اما مرتبطا او تجميعيا أي تكتليا

اهداف التنوع : 1- التواجد 2-او عادة الانتشار

3-التعزيز او التقوية

التنوع يهدف الى التواجد	اذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذا جاذبية عالية
تنوع اعادة الانتشار	اذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذا جاذبية ضعيفه
تنوع البقاء او تحولا ويسمى تنوع التعزيز	اذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذا جاذبية متوسطة

اصناف التنوع :

تنوع التقوية	التنوع الجوارى
1-التنوع الافقي : مد النشاط الى منتجات منافسة (يصلح للمؤسسات التي تريد تحسين حصتها في السوق) مد النشاط الى منتجات مكملة (تنوع المؤسسة في المنتجات والاسواق) 2-التنوع العمودي: أ-التنوع الخلفي(العلوي او التكامل الخفي) قبل عملية الانتاج ب-التنوع الامامي(السفلي او التكامل الامامي) فيما بعد عملية الانتاج التنوع الخلفي (العلوي) للمؤسسة يتحكم في توريدها التنوع السفلي (الامامي) يتحكم في توزيع منتجاتها 3-التنوع الدولي 4-تنوع شامل	1-عن طريق المنتجات (تنوع النشاط دون البعد عن المنتجات الاصلية مثل الايفون والايپاد) 2- عن طريق التكنولوجيا(ادخال تطبيقات جديدة لتكنولوجيا مستعملة)

المحاضرة الثانية عشر

النمو : عملية كمية تتمثل في ارتفاع بعض المؤشرات الاساسية لهذه الظاهره .

تحقق المؤسسة نموها عن طريق : 1- نمو داخلي (نمو عضوي) 2- نمو خارجي

اولا / النمو الداخلي (تعتمد على قدرتها الذاتية)

استراتيجية النمو الداخلي : هي تلك الاستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة على قدراتها او مواردها الداخلية الذاتية

من اهم مايميز النمو الداخلي انها عملية متواصلة وطويلة الاجل

استراتيجية التخصيص : المؤسسة في حاجة الى جمع مواردها

النمو الداخلي للمؤسسات يناسب المؤسسات التي ليس لها قدرة مالية كبيرة لامكانية التحكم في العملية

مزايا النمو الداخلي	عيوب النمو الداخلي
السهولة الاثار الجيابة جو اجتماعي ملائم الحفاظ على مناصب الشغل وخلق فرص جديدة	1-يؤدي الى تخصص المؤسسة في انشطتها الحالية 2-التقليل من ليونة المؤسسة 3-كثرة الديون والتقليل من الحرية 4-غير كافي 5-عائقا امام المؤسسة في المستقبل 6-يستغرق وقتا طويلا

المحاضرة الثالثة عشر

اتجاهات النمو	عيوب النمو الخارجي	مزايا النمو الخارجي	خيارات النمو الخارجي
افقي عمودي توسعي	1-لا تجد مؤسسة للشراء 2-تكلفة الاقتناء والاندماج عاليه 3-تزامن اكثر من ثقافة المؤسسة	1-تقليل الضغط التنافسي 2-السرعه في النمو 3-بلوغ الحجم الامثل في وقت قصير	1-تضم اليها مؤسسة منافسة(تعزيز مكانتها وتخفيض التكلفة) 2-تضم اليها مؤسسة مكملة :التوسع الافقي 3-تضم اليها مؤسسة من نفس السلسلة (التوسع عموديا) 4-تضم مؤسسة متنوعه (الانتقال الى مهن جديدة)

اشكال النمو الخارجي:

التعاون او النمو المتقاسم	الادماج والحيزة
---------------------------	-----------------

العملية التي تتمثل في جمع أصول
مؤسستين من أجل تكوين مؤسسه
واحد
اندماج التساوي (A+B=C)
اندماج الاستحواذ (A+B=A)

العملية التي تتمثل في التعاون على أساس جمع موارد وطاقت المؤسسة وموارد وطاقات مؤسسه او مؤسسات أخرى
تعتمد فيها المؤسسة على قدرتها الذاتية وقدرات المؤسسات الأخرى
وطريقة التعاون ناتج كبدل لطرق النمو الخارجي الأخرى
اهم اسباب التحالف التغييرات البيئية والضغط التنافسي
1- استراتيجية التحالف (مع مؤسسات منافسه) (عملية غير نهائية) وتتكون من :
أ-تحالف التكامل (تصبح بموجبه المؤسسات أو المتحالفة غير متنافسة ولكنها متكاملة)
(استفادة الأطراف من بعضها البعض)
(يؤدي بين انتقال وتحويل المعرفة والمهارات بين المؤسسات المتحالفة)
ب-تحالف التجميع (تجمع المؤسسات مواردها ومهاراتها من أجل ضمان انتاج معين)
(يصلح عندما تكون اطراف التحالف ضعيفه)
(من خصائصها عدم الدخول في سوق جديد وليس وسيلة للتحسين)
ج-تحالف شبه التركيز (بجعل البحث والتطوير مشتركاً)
2- استراتيجية الشراكة (مع مؤسسات غير منافسة) وتتم بطريقتين
أ-شراكة الأخرجة (اتفاق بين عميل ومورد على ان يقوم الأخير ببعض الأنشطة فترة زمنية معينة)
(تخلي العميل جزئياً او كلياً عن نشاط او أنشطة ليقوم بها المورد)
ب-الشراكة التكافلية :على تعبئة موارد مؤسسات غير متنافسة ولا تجمعها اية
علاقة اعمال بقصد تنويع الاسواق

المحاضرة الرابعة عشر

ادوات المحيط الأزرق	اساراتيجية المحيط الأزرق تعتمد على
1- الخارطة الاستراتيجية 2-العمليات الأربعة	1-مد حدود القطاع 2-البحث في ست اتجاهات 3-البحث فيما وراء الطلب

هذا المهم في المحاضره 14 وبامكانكم الرجوع للمحاضره تحياتي ومحبتني (ابو تركي)