

تلخيص بسيط على شكل نقاط للأخت المحترمة

*الإستراتيجيه عباره يونانيه تعني فنون الحرب وإدارة المعارك وبعد زمن تعممت في مختلف الفنون والتخصصات

*الإستراتيجيه عمليه تحديد الأهداف بعيدة المدى وتخصيص الموارد لبلوغ الأهداف والغايات

*الإستراتيجيه من خصائصها :

طويلة الأجل - عمل فكري - تؤدي لتخصيص الموارد - تحدد مجالات نشاط المنظمه - تحدد علاقات المنظمه مع البيئه - تسعى لتحقيق الميزه التنافسيه

*التخطيط الإستراتيجي عمليه تنبؤ وتوقع لفترة طويلة الأجل ويشكل إنذار مسبق للمنظمه

*كل تخطيط إستراتيجي هو تخطيط طويل المدى والعكس غير صحيح

*الإداره الإستراتيجيه :

ثمره لتطور التخطيط الإستراتيجي - عمليه متواصله - ديناميكيه - حالیه ومستقبليه - قبلیه

*أبعاد الميزه التنافسيه :

(التكلفه - الجوده - الإبداع - المرونه - الوقت)

*القرارات الإداريه :

-1قرار استراتيجي طويل الأجل يهدف لخلق الميزه التنافسيه

2- قرار تكتيكي متوسط الأجل ويتعلق بالأبعاد الوظيفية للمنظمة

3- قرار تشغيلي أو تنفيذي قصير المدى يتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة

*مستويات الإدارة الإستراتيجية :

1- المستوى الكلي للمؤسسة أو مستوى المنظمة

2- مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

3- المستوى الوظيفي

*عمليات الإدارة الإستراتيجية (بالترتيب :)

-التحليل الإستراتيجي (تحليل البيئة والمنشأه وأصحاب المنشأه)

-الإختيار الإستراتيجي (معرفة البدائل وتقويمها واختيار البديل المناسب)

-التنفيذ الإستراتيجي (إعادة الهيكلة - تخصيص الموارد وتوزيعها

إدارة التغيير)

-الرقابة الإستراتيجية (نظم الرقابة - المؤشرات والمرجعيات)

*رسالة المنظمة عبارته عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة حتى تميزها

عن غيرها

هدفها >----- تعبر عن السبب الرئيسي أو المبرر الذي وجدت من أجله المنظمة

*رؤية المنظمة عبارته عن تطلعات مستقبلية التي تحدد توجه المنظمة نحو تحقيق جوانب النجاح والتميز

*يقترح ديريك أبل تحديد مجالات نشاط العمل من خلال التوجه بالمستهلك بدل التوجه بالمنتج

*خصائص الرسالة الفاعلة

1- الوضوح ودقة التعبير

2- التكيف مع بيئة المنظمة

3- تحقيق التكامل بين وحدات المنشأة

4- الجمع بين التحدي والواقعية

5- إثارتها لمشاعر وعواطف إيجابية للمنظمة

6- توليدها إنطباع إيجابي للشركة وتوجه واضح

7- إستجابته لتطلعات أصحاب المصلحة

*عناصر الرسالة الفاعلة (ركزوا منها عن خصائص الرسالة الفاعلة)

1- مجال العمل

2- الكفاءات المحورية

3- المزايا التنافسية

4- الأهداف والغايات الرئيسية

5-ثقافة المنظمه والقيم الرئيسيه للمنظمه

*القيم تحدد سلوك المديرين والموظفين داخل المنظمه

*القيم أساس للثقافه التنظيميه للمنظمه

*الثقافه التنظيميه >--- القيم والعادات والمعايير التي تحكم (الكيفيه) التي يعمل بها الموظفون لتحقيق رساله المنظمه

*الأهداف هي التزام محدد لتحقيق نتائج معينه خلال مده زمنيّه محددّه

*خصائص الأهداف الجيده أو الذكيه (smart)

-قابله للقياس

-محددّه في الزمن

-تكون محددّه

-قابله للتحقيق وفيها نوع من التحدي

-موجهه لتحقيق النتائج

*التحليل البيئي >--- دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمراريته

*بيئة الأعمال >--- تشمل كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمة وتؤثر في مسارها الإستراتيجي سواء عناصر داخلية أم خارجية

*مستويات التحليل البيئي :

-البيئة الداخلية (تحدد نقاط الضعف والقوه)

-البيئة الخارجية (تحدد الفرص والمخاطر)

*مستويات البيئة :

1-البيئة الداخلية (العاملون - الملاك - الثقافة - الهيكل التنظيمي)

2-البيئة الخارجية الخاصة (الزبائن - المشرعون - المنافسون - الشركاء الإستراتيجيون - الموردون)

3-البيئة الخارجية العامه أو الكلية أو الغير مباشره (الإقتصادي - القانونيه والسياسيه - التكنولوجيه - الإجتماعيه والثقافيه - الطبيعيه - الدوليه)

*تضم البيئة الخارجية العامه أو الكلية تحليل المتغيرات في (pest)

*القوى الإقتصادية من مؤشراتها (معدل نمو الإقتصاد - سعر صرف العملة - سعر الفائدة - معدل الدخل - الموارد المتاحة - اتجاه الأسعار نحو التضخم - معدل الضرائب)

*القوى التكنولوجية تهتم بالإبداع وتقوم بتحويل منتجات راسخه إلى منتجات متقادمة وتساهم في إعادة تشكيل الصناعة من مؤشراتها (مستوى تكنولوجيا البلد - سرعة تطورها - التكلفة - الحكومه الإلكترونية - أنظمة الدفع - التجاره الإلكترونية - مراكز البحث والتطوير والجامعات)

*القوى الديموغرافية تهتم بكل ما يخص الأشخاص والسكان من حيث العمر والجنس ومستويات الدخل والتركيبه العرقية والتعليم والموقع الجغرافي

*القوى الإجتماعيه تؤثر فيها القيم الإجتماعيه التي ينتج عنها فرص وتهديدات مثل (التقاليد - القيم - الإتجاهات - الإعتقادات - الأنواق - انماط السلوك)

*القوى السياسيه والقانونيه تتعلق بتشريعات وأنظمة البلد والخصخصه وتتأثر بالعناصر :
(النظام السياسي - استقرار السياسه - تحرير الأسواق - تشريعات العمل - قوانين الشركات)

*بيئة الصناعه أو البيئه التنافسيه هي أكثر التصاقا ومباشره وارتباطا وتأثيرا في المنظمه

*حسب المقاربه الهيكلية أن هيكل الصنائه يتأثر بـ (جاذبيه الصنائه - المركز التنافسي للمنظمه)

*الصنائه >-- مجموعه من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقه لبعضها

*القطاع >-- عباره عن مجموعه من الصناعات المرتبطه معا إلى حد بعيد

*القطاع أعم وأشمل من الصنائه

*هيكل الصنائه >-- يشمل مجموعه من الخصائص الفنيه والإقتصاديه للصنائه المعنيه

*نموذج القوى لخمس لبورتر :

1-المنافسه والمزاحمه بين الشركات (وهي قلب النموذج)

2-قوة المساومه لدى الموردون (المجهزين)

3-قوة المساومه لدى الزبائن (المشترين)

4-تهديد المنتجات البديله

*العوامل المؤثره على المنافسه بين الشركات :

(درجة نمو عاليه - درجة تركز عاليه - تكاليف نسبیه قليله - مدى واسع لتميز المنتج)

*العوائق التي تمنع المنافسين الجدد للصناعة أمام منافسيهم :

1-الولاء للماركة وتميز المنتج

2-تكاليف غير مرتبطه بالإنتاج

3-اقتصاديات الحجم

4-النفاذ إلى قنوات التوزيع (يعني ما يحصل مسوقين لبضاعته)

5-تكاليف تحول المستهلك

6-سياسة الحكومه

*قوة المساومه لدى الزبائن (المشترين) يشتد عندما يكون لديهم امكانات التكامل الأمامي

*قوة المساومه لدى الموردون (المجهزون) يشتد عندما يكون لديهم إمكانيات التكامل الخلفي

*الهدف من تحليل المنشأه :

(التعرف على نقاط الضعف والقوه + القدرات الإستراتيجيه + الكفاءات المحوريه)

*يركز التحليل الإستراتيجي على 3 جوانب :

1-العوامل المؤثره على استمرار الميزه التنافسيه

2-العوامل المؤثره على فقد الميزه التنافسيه

3-الكيفية التي تتجنب من خلالها المنظمة الفشل

*مداخل التحليل الإستراتيجي للمنشأة :

(تحليل وظيفي - تحليل مزايا تنافسيه - تحليل سلسلة القيمة - تحليل الموارد - تحليل القدرات الإستراتيجيه والكفاءات المحوريه)

*التحليل الوظيفي للمنشأة (وظيفه ماليه - إنتاجيه - تسويقيه - موارد بشريه)

*العوامل الماليه تهدف لتحديد الموقف المالي .. وتتعرف على مصادر التمويل + رأس المال + التدفقات النقدية

*العوامل الإنتاجيه تتعرف على أنظمة التصنيع + برامج الصيانه + الجوده

*العوامل التسويقيه تتعرف على القوى البيعيه + الإعلان + قنوات التوزيع

*العوامل البشريه تتعرف على سياسة الإستقطاب + البرامج التدريبيه + دوران العمل

*موارد المنظمة --> الأصول الملموسه والغير ملموسه للمنظمه

*موارد المنظمة --> جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيميه والمواصفات والمعلومات

والمعارف والمهارات التي تتحكم بها المنظمة وتسيطر عليها

*تصنيف الموارد يقسم إلى اثنين :

1-حسب هوفر وشاندل (موارد مالمه - مالمه - تنظيميه - بشريه - تكنولوجياه)

2-حسب (Barney مالمه - بشريه - تنظيميه)

*الخصائص الإستراتيجيه للموارد :

-المساهمه في خلق القيمه

-الندره والتفرد

-عدم القابليه للتقليد

-عدم القابليه للإحلال والتبديل

*الكفاءه هي مجموعه من الدرايات والتكنولوجياه

*أنشطه المنظمه حسب تقسيم بورتر :

1-أنشطه أوليه >--- تتولى عمليه التكوين المادي للمنتج وبيعه وتسليمه حتى خدمات ما بعد

البيع

أقسامه (الإمدادات الداخله - العمليات التشغيليه أو الإنتاج - الإمدادات الخارجيه - الخدمه -

التسويق)

2-أنشطه داعمه >-- مسؤوله عن عملية خلق القيمه من خلال دعمها للأنشطه الأوليه

أقسامه (التموين - البنية الأساسية للمؤسسه - التطوير التكنولوجي - إدارة الموارد البشرية)

*أصحاب المصلحه >>-- تلك الجهات التي يحظى نمو وصحة المنظمه بالإهتمام الكبير لديهم

*تصنف أصحاب المصلحه إلى نوعين :

1-حسب درجة تواجدهم وانتمائهم للمنظمه ويندرج منها

-أصحاب المصلحه الداخليين (عمال ، إداره)

-أصحاب المصلحه الخارجيين (مجتمع ، موردون ، عملاء ، منافسون)

2-حسب درجة الأهميه ويندرج منها :

-أصحاب المصلحه الأوليين >-- ترتبط مصالحهم بشكل قوي مع المنظمه وبعقود معينه

ويسمون (أصحاب المصالح المتعاقد ه) ولهم أثر بزوال أو بقاء المنظمه (المساهمين ،

الموظفين ، الدائنين ، الموردين ، الزبائن ، حملة الأسهم *

-أصحاب المصلحه الثانويين >-- لا تتأثر مصالحهم بالمنظمه (الحكومه ، المجموعات المحليه

كالبلديه ، الجمعيات)

*أصحاب المصلحه لهم دور حيوي بخلق الميزه التنافسيه وهم مؤشر لقياس قدرة المنظمه على

بلوغ أهدافها من مواردها (البشرية - المعرفية - المالية)

*معايير قياس فاعلية أصحاب المصلحة (كلها نقاط إيجابية)

-العائد على الإستثمار

-الرضا الوظيفي ، انخفاض معدل دوران العمل

-السعر ، الجودة . أسلوب الخدمة

-التوريد بالوقت المناسب

-تسديد الديون وقت الإستحقاق

-تجنب مخالفات تشريعات العمل ويعملون وفقا للقانون

*أصحاب المصلحة متباينين وتجاهلهم يكون له آثار سلبية عالمنظمه ، وتلبية جميع المطالب

أمر مستحيل وبعض مطالبهم متناقضة ومتعارضة

*متطلبات ومقتضيات نظرية أصحاب المصلحة :

1-المنظمه تسعى لتحقيق أهدافها وأهداف اصحاب المصلحة

2-مسؤوليات المنظمه التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصلحة

3-توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليس بحملة الأسهم

*نماذج تحليل أصحاب المصلحة :

1- التحليل حسب السلطة والإهتمام ينتج عنها أربع أوضاع

- عندما يكون الإهتمام ضعيف والسلطة ضعيفه يكون الوضع (بذل أدنى جهد)

- عندما يكون الإهتمام ضعيف والسلطة كبير يكون الوضع (الحرص على إرضائهم)

- عندما يكون الإهتمام كبير والسلطة كبيره يكون الوضع (عناصر حيويه فاعله)

- عندما يكون الإهتمام كبير والسلطة ضعيفه يكون الوضع (الحرص على إعلامه)

2- التحليل حسب القدره والشرعيه والإلحاح :

القدره --> قدرة أصحاب المصلحه على التأثير

الشرعيه --> مدى شرعية علاقات أصحاب المصلحه بالمنظمه

الإلحاح --> مدى إصرار صاحب المصلحه على تلبية طلباته من قبل المنظمه

^^ هذه الخصائص :

-إن توفرت كلها في صاحب المصلحه نسميه (شركاء نهائيين)

-إن توفرت خاصيتين فقط في صاحب المصلحه نسميه (شركاء متأهبين)

-إن توفرت خاصيه واحده فقط نسميه (شريك كامن أو مستتر)

*الجدول صفحه 31 فيه شرح لأصحاب المصلحه وارد يجي منه سؤال

*تحليل swot يحلل نقاط الضعف والقوه والفرص والتهديدات أي للبيئة الداخليه والخارجيه

*مصفوفة (swot هامة)

*حالات تقاطع العوامل الداخليه والخارجيه في النموذج (هامة)

-عند تقاطع الفرص مع نقاط القوى >--- إستراتيجيه هجوميه

-عند تقاطع الفرص مع نقاط الضعف >-- استراتيجيه الإنتظار

-عند تقاطع التهديدات مع نقاط القوى >-- استراتيجيه دفاعيه

-عند تقاطع التهديدات مع نقاط الضعف >-- استراتيجيه إعادة تموقع

*الرقابه >-- أنشطه تنظيميه منهجيه تهدف لجعل أنشطة وخطط ونتائج المنظمه منسجمه مع

التوقعات والمعايير المستهدفه

*العمليه الرقابيه باختصار هي عملية تقيس الأداء وتؤكد أن الأمور صحيحه ومنجزه بشكل

صحيح

*الرقابه الإستراتيجيه >>-- تحديد نظم رقابيه على مستوى المنشأه ككل او على مستوى

الوحدات أو الأقسام أو الأفراد لقياس مستوى الأداء العام ودرجة تحقيق الأساس الإستراتيجي

*مهمة الرقابة هي تقديم المعلومات التي تحتاجها الإدارة للرقابة

*خصائص نظم الرقابة الفعالة :

-أن تكون النظم مرنة

-دقة النظام وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات في الوقت المناسب

-الإستفاده من نتائج التقويم بتخصيص فريق للتخطيط على فترات دوريه

-افتراض توفر الكفاءه

*خطوات تصميم نظم الرقابة (بالترتيب)

-تحديد الأهداف والمعايير

-إيجاد أنظمة قياس مناسبة

-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه

-تصحيح الإنحرافات

*مستويات الرقابه :

-1المجموعه

-2الوحده

-3القسم

*مستوى المجموعه والوحده يندرجون ضمن (الرقابہ الإستراتيجيه وتتطلب معلومات عامه ومحدوده)

ومستوى القسم يندرج ضمن (الرقابہ التنفيذيه أو التشغيليه وتتطلب معلومات مفصله)

*مزايا الرقابہ الإستراتيجيه :

-تمارسها الإداره العليا ، تهتم بالتوجهات الكبرى

-تعتمد على المؤشرات الكليه ، والتركيز على المنظمه ككل

-ترتبط بشكل قوي مع التخطيط الإستراتيجي

*الوكيل --> هو الطرف الذي يتم تعيينه من قبل آخر

*حوكمة الشركات --> أسلوب يضعه أصحاب المصلحه لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق التوازن

الصالح

تحدد --> دور مجالس الإداره + جمعيات المساهمين والمدراء التنفيذيين

*آليات وأدوات الرقابہ الإستراتيجيه :

1-الرقابه السوقيه --> يستخدمها أصحاب الأسهم ونقوم على مقاييس ماليه

ميزتها >-- أكثر دقة وموضوعية

مقاييسها >-- سعر السهم السوقي + العائد على الإستثمار + إجراء المقارنات الممكنة

2- الرقابة على المخرجات >-- يلجأ لها إذا لم تتوفر إمكانية مقارنة أداء المنشأة أو الوحدات

بمنشآت ووحدات أخرى

ميزتها >-- أرخص وأسهل

3- الرقابة البيروقراطية >-- تتم من خلال تكوين نظم شامله من القواعد والإجراءات لتوجيه

سلوك وعمل الوحدات أو الأقسام أو الأفراد

الغرض منها >-- ليس الأهداف وإنما توحيد وتثبيت الطرق للوصول إليها

مجالاتها >-- المدخلات + الأنشطة التحويلية + المخرجات

4- المقارنات المرجعية >-- مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات

الجيدة عند المنافسين أو غيرهم

5- بطاقة الأداء المتوازن >-- نظام إداري يجعل المنشأة قادره على بيان رؤيتها واستراتيجيتها

وترجمتها إلى أفعال

استخدامها >-- لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب وقدمها نورتن وكابلن

أبعادها >-- بُعد مالي + بُعد العمليات + بُعد الموارد البشرية + بُعد العملاء

التوازن فيها يشمل :

-الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل

-المؤشرات المالية وغير المالية

-مؤشرات قياس الأداء السابق والمستقبلي

-الأداء الداخلي والخارجي

*المنظور المالي >-- يحدد الأداء المالي المتوقع ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس

يُقاس عن طريق >-- حقوق المساهمين + العائد على الإستثمارات والأصول + الربحية

*المنظور العميل >-- يحدد السوق والعملاء التي يجب أن تختارها المنظمة للمنافسة

يُقاس ب >-- رضا العميل + اكتساب عملاء جدد + الإحتفاظ بالعميل

*منظور العمليات الداخلية >-- يحدد إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية

يُقاس ب >-- تحديد السوق + تطوير خدمات تقديم المنتج + تطوير خدمات السوق + خدمات

العميل

*منظور التعلم والنمو >-- يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لسد الفجوة بين

القدرات والمهارات الحالية

يُقاس ب >-- الابتكار + تطوير الموظفين + نقل المعرفة

*التجزئه الإستراتيجيه >-- حصر وجرّد جميع أنشطة المنظمه ومنتجاتها وجمعها في مجموعه متجانسه جزئيه واختيار الخيار الإستراتيجي الملائم

*التجزئه السوقيه >-- عملية تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقيه متجانسه اعتمادا على أسس ومعايير معلومه

*وحدة الأعمال الإستراتيجيه >-- مجموعه من المنتجات والخدمات المتجانسه الموجهه إلى سوق معينه ذات منافسين محدودين والذي يمكن أن تعد لهم استراتيجيه واحده

*مزايا التجزئه الإستراتيجيه :

-إعطاء نظره أكثر دقه

-تخصيص دقيق للموارد

-تحديد التفوق التكنولوجي

*معايير التجزئه الإستراتيجيه :

-الزبائن

-الحاجه التي يلبها المنتج

-الأسواق الجغرافيه

-التكنولوجيا

-الكفاءات اللازمه

-الإبداع

*أدوات التحليل الإستراتيجي :

-التجزئه الإستراتيجيه

-دورة حياة المنتج

-أثر التجربه أو منحنى التجربه

-المصفوفات

*مضمون أثر التجربه أن تكلفة الوحده الواحده تنخفض بنسبه ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج

المتراكم

*التعلم هو العامل الأساس في منحنى التجربه

*مضمون أثر التجربه أن تكلفة الوحده الواحده تنخفض بنسبه ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج

المتراكم

*التعلم هو العامل الأساس في منحنى التجربه

*منحنى التجربة أو أثر التجربة >---- متغير محوري في بناء الإستراتيجيه

*إعادة الهندسه (الهندره) >---- (تغييرات جذريه في أداء العمل)

*تعتمد مصفوفة bcg على أثر التجربة كعامل أساسي للوضعيه التنافسيه

*أبعاد مصفوفة bcg هي الحصة السوقيه للمنشأه ومعدل نمو السوق

*النصيب النسبي من السوق = مبيعات sbu (وحدة الأعمال) للمنظمه ÷ متوسط مبيعات sbu للمنافسين الثلاثة أو
الخمسه الأوائل

*مصفوفة : bcg

-عندما تكون الحصة السوقيه (مرتفعه) ومعدل نمو السوق (مرتفع) يأخذ وضع >---

النجوم

-عندما تكون الحصة السوقيه (مرتفعه) ومعدل نمو السوق (منخفض) يأخذ وضع >---

أبقار نقدية

-عندما تكون الحصة السوقيه (منخفضه) ومعدل نمو السوق (منخفض) يأخذ وضع >---

الكلاب

-عندما تكون الحصة السوقية (منخفضة) ومعدل نمو السوق (مرتفع) يأخذ وضع >--
علامة الإستفهام

*أهم الإنتقادات لمصفوفة : bcg

-حصر المنافسه في السعر فقط

-حصر العوامل الإستراتيجيه في عاملين كميين فقط

-افتراضها أن البيئه غير مضطربه (مستقره)

-الإعتماد على نموذج دورة الحياة

-الإعتماد على أثر التجربه والتكاليف

*أهم الإنتقادات للتحليل المصفوفي (bcg + ماكينزي) :

-اختزال أبعاد الإستراتيجيه في بُعين فقط

-العمل على تكميم العوامل النوعيه

-إغفال العوامل الأخرى المؤثره في الإستراتيجيه

-التأثر بشخصية المحلل

-الإعتماد على ادوات تحليل لها محدوديتها مثل (دورة حياة المنتج + أثر التجربه)

-كثرة العوامل في مصفوفة ماكينزي

*الحالات التي يمكن للمنظمة أن تجمع بين استراتيجية الهيمنة بالتكاليف والتميز :

-أن تكون المنافسه متورطه في المسار المتوسط

-أن تدخل المؤسسه ابتكار حاسم يسمح لها الجمع بين الميزتين

-أن تكون التكاليف محكومه بالحصه السوقيه بدل تصميم المنتج

*إستراتيجيات الخيار الإستراتيجي :

1-استراتيجية مستوى النشاط أو التخصص --> تعني عمل المنظمه في مجال واحد

جوهرها --> تطوير نموذج نشاط عمل محدد للشركه

2-إستراتيجية مستوى الشركه

أ/ استراتيجيات التنوع --> امتلاك أكثر من نشاط في نفس الوقت وتنوع المنظمات أنشطتها

بغرض تقاسم المخاطر

استراتيجياتها --> اختراق الأسواق + تطوير المنتج + تطوير السوق أو التوسع السوقي +

التنوع الشامل + الدولي

ب/ استراتيجيات النمو -->

1)النمو من الداخل .. اعتماد المنشأه على نفسها دون الحاجه للتحالفات الخارجيه

2)النمو الخارجي --> جمع موارد وأنشطه مؤسستين أو أكثر من خلال حيازة ملكية قدرات انتاج

موجوده او اندماج

استراتيجياتها --> الإستحواذ والإندماج + التعاون

*المنظمه المنوعه هي التي لها أكثر من وحدة أعمال استراتيجيه (sbu)

*أبعاد أو مداخل استراتيجيات التنويع (--> (المنتجات + الأسواق)

-عندما تكون المنتجات (حالیه) والأسواق (حالیه) تأخذ استراتيجية --> اختراق السوق

-عندما تكون المنتجات (حالیه) والأسواق (جديده) تأخذ استراتيجية --> تطوير السوق

-عندما تكون المنتجات (جديده) والأسواق (جديده) تأخذ استراتيجية --> التنويع

-عندما تكون المنتجات (جديده) والأسواق (حالیه) تأخذ استراتيجية --> تطوير المنتج

معايير تقييم البدائل الإستراتيجيه :

-المناسبه --> تقييم مدى تجانس وموائمة الإستراتيجيه مع الوضعيه الحاليه للمنظمه

-القبول --> يتعلق بالأداء المنتظر من حيث الربحيه والخطر

-إمكانية التنفيذ --> يتعلق بتقييم إمكانية تفعيل البديل الإستراتيجي

*المناسبه --> مدى التوافق بين الإستراتيجيه المقترحه وخلاصة التحليل الإستراتيجي المنجز

*أساليب تقييم المنطق الإستراتيجي :

-تحليل سووت swot

-تحليل المحفظه (bcg + ماكينزي)

-تحليل نظام القيمه