

## الفصل الرابع: الإدارة الإستراتيجية في الأعمال الدولية

### محاوَر المحاضرة:

- مفهوم التخطيط الإستراتيجي الدولي
- مراحل: 1-دراسة البيئة
- 2- تحديد الغايات
- 3- تحديد الإستراتيجية
- 4-تطبيق الإستراتيجية
- 5- الرقابة وتقييم الأداء

## الفصل الرابع: الإدارة الإستراتيجية في الأعمال الدولية

### 1. التخطيط الاستراتيجي الدولي (المفهوم والأهمية):

عملية التخطيط هي واحدة من أهم وظائف الإدارة وتعرف بأنها: "تحديد الأهداف وتحديد العمل الضروري لتحقيقها".

أما التخطيط الإستراتيجي فيعرف بأنه: "تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية ومن ثم تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة المدى".

لكن إذا كانت دراستنا تقتصر على الشركة المحلية فإن هذه الأخيرة ذات بيئة محدودة، أما عندما تخرج إلى المجال الدولي تصبح البيئة أوسع وأشمل.

### 2. مراحل التخطيط الإستراتيجي الدولي:

أ- دراسة البيئة الداخلية والخارجية للشركة:

#### أ-1- دراسة البيئة الداخلية:

يتوجب على الشركة أن تعرف مصادر قوتها وضعفها أولاً وذلك بتحليل مواردها وأدائها، من خلال استخدام تحليل SWOT:

(S: strengths, W: weaknesses, O: opportunities, T: threats) أي تحليل نقاط القوة والضعف وحصر مواردها المادية والمالية والبشرية.

#### أ-2- دراسة البيئة الخارجية:

يتم من خلال دراسة اقتصاديات الدول المراد الاستثمار فيها أو غزو أسواقها، ومن ثم المفاضلة بينها، ومن ثم وضع الإستراتيجية المناسبة والتحضير لأوضاع الدول المختارة. يمكن هنا استخدام عنصر واحد أساسي على أساسه تستبعد عدد كبير من الدول مثل استخدام متوسط دخل الفرد كمؤشر، كما يمكن القيام بعملية المفاضلة في مراحل حيث يتم في كل مرحلة استبعاد بعض الدول على أساس مؤشر واحد ثم تنتقل إلى المؤشر التالي..

من المهم أن تبني الشركة الدولية قرارها على أكبر عدد ممكن من المؤشرات وأن تنظر إلى المناخ الاستثماري ككل وفقاً لعدد من الاعتبارات قبل اتخاذ القرار بالاستثمار في دولة معينة، من هذه الاعتبارات نجد حجم السوق، سهولة أداء الأعمال، التكاليف والموارد المتوفرة، درجة المخاطرة، القدرة الشرائية.

#### ب- تحديد الغايات:

يتم تحديد الغايات من خلال أولاً صياغة رسالة الشركة التي يهيمها أن تكون معبرة على هدفها الأساسي وما تطمح أن يراه العالم فيها بوضوح وعلى ضوءها يتم تحديد الأهداف، ومن ثم وضع الأهداف الأساسية والفرعية للشركة ليسهل عليها تقييم أدائها بالموازاة مع سيرورة نشاطها.

#### ب-1- صياغة الرسالة:

تكون رسالة الشركة على حسب حجمها، وليس من الضروري أن تكون مقننة ومصاغة في كلمات بليغة وموضوعة على الواجبة، كما يمكن أن تكون مكتوبة ومحددة بوضوح مثل ما تقوم به الشركات الأمريكية، أو أن تكون ضمنية ومفهومة من الجميع.

#### ب-2- وضع الأهداف:

الهدف الأساسي هو تحقيق أعظم قدر ممكن من الأرباح بأقل تكلفة، ويبقى لكل شركة أهدافها الخاصة. يمكن لها أن تكون رسمية ومنصوص عليها أو أن تكون ضمنية لكن مفهومة، المهم أن تكون الأهداف المسطرة قابلة للمقياس ومحددة بفترة زمنية، وأن تصاغ بشكل عام ثم فرعي على مستوى المناطق والوظائف المختلفة.

#### ج- تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الأجنبية:

تختلف الإستراتيجيات التي تمكن الشركة من استغلال السوق وفقاً لحجم الاستثمارات التي تخصصها لذلك السوق ومدى تحكمها في العمليات فيه وقربها وقيامها بالعمليات بنفسها أم من خلال الآخرين. نذكر هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

ج-1- التصدير للسوق الخارجي: ويمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق وهو أحسن خياراً لأنه قليل المخاطرة.

ج-2- العلاقات التعاقدية: أي استغلال السوق دون تملك حصة في الاستثمار مثل عقود التصنيع، التراخيص، الإدارة..

ج-3- المشاريع المشتركة: أي غزو الأسواق عن طريق المساهمة بحصة في الاستثمار أو بالملكية الكاملة فيه مثل الاستثمار الأجنبي المباشر.

ج-4- التحالفات الإستراتيجية: أي عندما تحتاج الشركات الصغيرة المتنافسة للتحالف لمواجهة منافسين أكبر، أو لتغطية سوق أكبر، فهي طريقة تمكنها من توحيد جهودها للوصول إلى رقم أعمال أكبر.

ج-5- شراء شركة جاهزة أو البدء من الصفر في الخارج.

الأساس في تحديد الإستراتيجية المناسبة للشركة هو الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية السياسية والاقتصادية وموارد الشركة وقدراتها، ومن ثم المفاضلة ما بين الدول الأحسن مناخاً للاستثمار.

#### د- تطبيق الإستراتيجية:

هناك العديد من الإستراتيجيات التي تستطيع الشركة تبنيها للخروج إلى المستوى الدولي، نذكر فيما يلي التصنيف الأكثر شيوعاً:

د-1- إستراتيجية التوسعي: تدعو إلى التغلغل في الأسواق وتنميتها وتطوير السلع.

د-2- إستراتيجية التنوع: أين تختار الشركة نفس المجال أو القطاع أو المنتج وتعتمد على التنوع في الإنتاج، سواء بشكل أفقي أو عمودي، أو كالشركات القابضة.

د-3- إستراتيجية عدم النمو أو التقليل: كالخروج من مجال وتعويضه بدخول مجال آخر أو التركيز أو الانسحاب أو الإلغاء أو التجميد.

#### هـ- الرقابة وتقييم الأداء:

تقتضي الرقابة على تحديد مدى تطابق أداء الشركة للخطة الموضوعية، واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف، وتتطلب عملية المطابقة وجود خطة سبق وضعها ولديها أهداف، ووجود نظام معلومات لمتابعة الأداء في مناطق مجالات عمل الشركة المختلفة. أما عملية تقييم الأداء فتقتضي الاعتماد على مجموعة من المعايير التي تستطيع الشركة ممن خلالها معرفة حسن الأداء، وتتمثل هذه المعايير في المعايير المالية والإدارية، معايير أداء المديرين، والعلاقة مع الدولة المضيفة.