

الإدارة الاستراتيجية الدولية

الدكتور: داوود المحمد

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

“Without a strategy the organization is like a ship without a rudder, going around in circles”



تعمل الإستراتيجية كقوة إرشادية توفر التوجيه والغرض ، وتمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مستنيرة والتنقل نحو أهدافها المرجوة. بدون استراتيجية واضحة ، قد تفتقر المنظمة إلى التركيز وتجد نفسها في حالة من الارتباك ، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة وانعدام الهدف.

INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT

❖ تتضمن عملية صياغة وتنفيذ وتقييم خطط العمل واسعة النطاق بعد إجراء تحليل SWOT المتعمق ، بهدف تمكين الشركة من المنافسة بفعالية دوليًا وتحقيق أهدافها الشاملة طويلة الأجل.

❖ يقدم التوجيه للجهود والموارد

❖ يجبر كل الوحدات على بذل جهد منسق

❖ نفكر في غير المتوقع: التخطيط للطوارئ

❖ يوجد مشاركة: تواصل أفضل

❖ نحن في سباق ضمن بيئة سريعة التغير: (التكنولوجيا ، احتياجات العملاء وأنواقهم المنافسون ، التركيبة السكانية) (مفيدة بشكل خاص للمؤسسات الكبيرة جدًا)

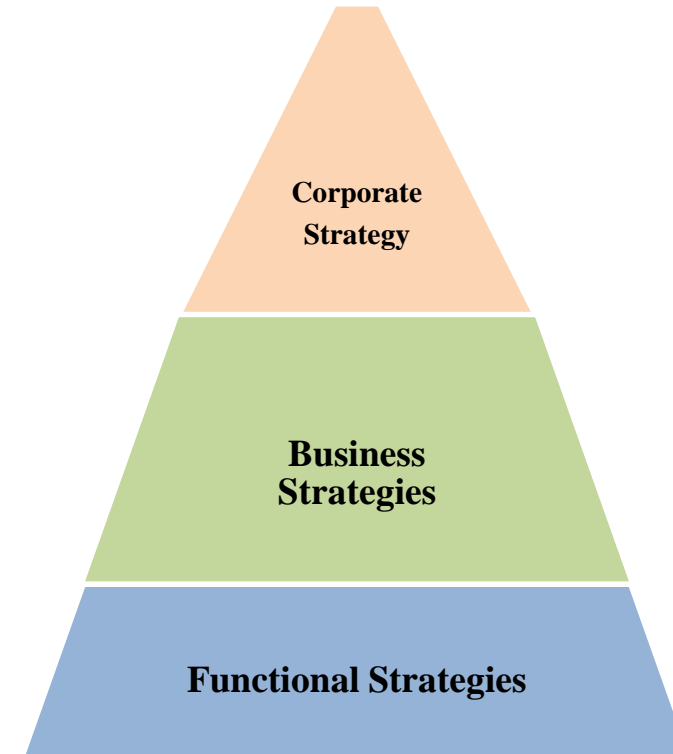


LEVELS OF STRATEGIC-MAKING

Corporate-Level Managers (The whole Company)

Business-Level Managers (Divisions or strategic business units)

Functional Managers (MKT, PROD., FIN, H/R)



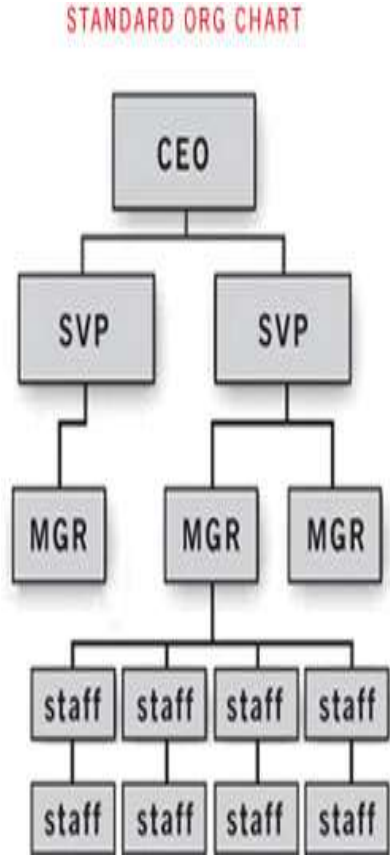
المكونات التي يعالجها التنفيذيون

■ نطاق العمليات: اتخاذ قرار بشأن مجموعة من المنتجات أو المناطق الجغرافية

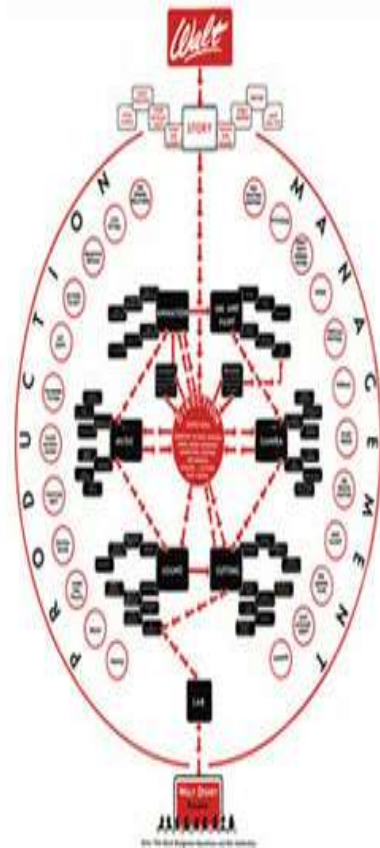
■ توزيع الموارد: أين ستذهب الموارد المالية والبشرية والمادية؟

■ الميزة التنافسية: ما الذي نفعله أفضل من الآخرين؟ ... لتركيز الموارد على ذلك.

■ التآزر: كيف يمكن لوحدة الأعمال المختلفة أن تستفيد من بعضها البعض؟



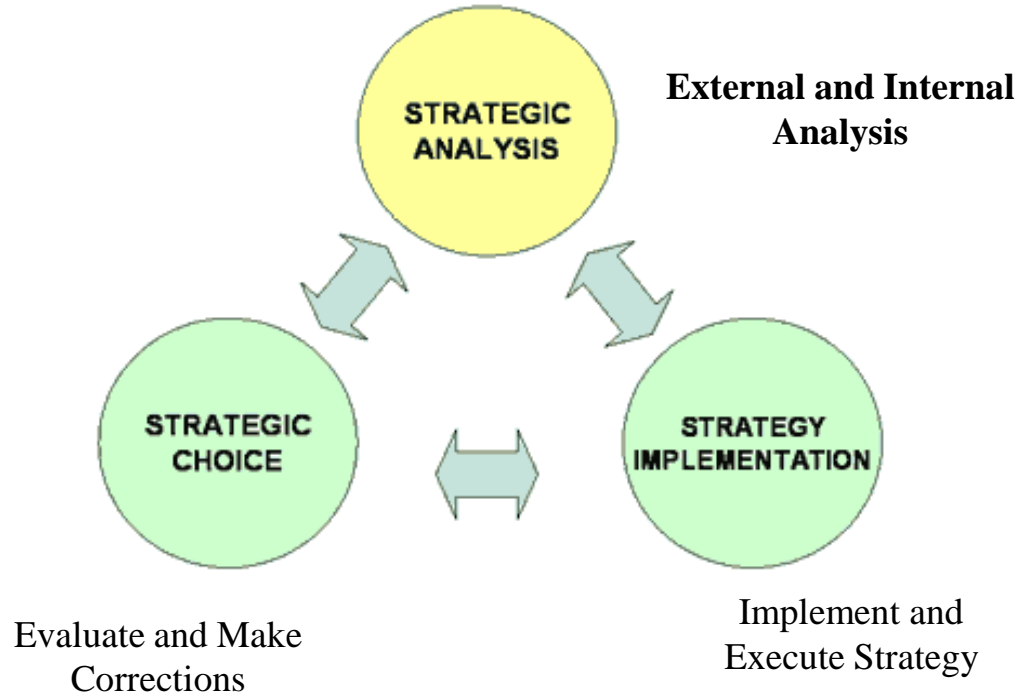
VS.



وضع رؤية ورسالة استراتيجية

ضع الأهداف

تطوير استراتيجيات لتحقيق الأهداف



تطوير الرؤية والرسالة



□ أول مهمة للإدارة الاستراتيجية

يبدأ بالتفكير بشكل استراتيجي

□ تشكل أعمال الشركة المستقبلية

□ إلى أين تأخذ الشركة

المهمة هي أن

□ ضع خريطة طريق لمستقبل الشركة

□ قرر ما هو موقف العمل المستقبلي الذي تريده

□ قدّم توجيهًا طويل المدى

□ إعطاء الشركة هوية قوية

مثال بيان الرؤية

تتمثل رؤية ماكدونالدز في السيطرة على صناعة خدمات الغذاء العالمية. تعني الهيمنة العالمية تحديد معايير الأداء لإرضاء العملاء مع زيادة حصتها في السوق والربحية من خلال استراتيجيات الراحة والقيمة والتنفيذ.



أمثلة: بيان المهمة والرؤية



Compaq Computer

أن نكون المورد الرئيسي
لأجهزة الكمبيوتر وخوادم
الكمبيوتر الشخصي في جميع
شرائح العملاء

Intel شركة

تزود Intel صناعة الحوسبة بالرقائق،
واللوحات، والأنظمة، والبرامج. تُستخدم منتجات
Intel كـ "لبّات بناء" لإنشاء أنظمة حوسبة
متقدمة لمستخدمي أجهزة الكمبيوتر



مثال الرؤية الاستراتيجية

.... نريد أن تكون دلتا هي

أفضل خطوط طيران في جميع أنحاء العالم



DELTA AIRLINES

عالمياً، لأننا نعتبر أنفسنا ونعتزم أن نبقى منافسين مبتكرين وشرسين وأخلاقيين وناجحين، وسنواصل البحث عن فرص لتوسيع نطاقنا من خلال طرق جديدة وتحالفات عالمية إبداعية.



DELTA AIRLINES

AIRLINE، لأننا نعتزم البقاء في مجال الأعمال التي نعرفها جيداً - النقل الجوي والخدمات ذات الصلة، لن نبتعد عن جذورنا، نحن نؤمن بالآفاق طويلة الأجل للنمو المربح في صناعة الطيران، وسنواصل تركيز الوقت والاهتمام والاستثمار على تعزيز مكانتنا في بيئة الأعمال تلك.



DELTA AIRLINES

الاختيار الأفضل، لأننا نقدر ولاء عملائنا وموظفينا ومستثمرينا. بالنسبة للمسافرين والشحنة، سنواصل تقديم أفضل الخدمات والقيمة. بالنسبة لموظفينا، سنواصل توفير مكان عمل يتحدى ويكافئ ويعتمد على النتائج، ويقدر إسهاماتهم. بالنسبة للمساهمين، سنحقق عائداً مالياً متسقاً ومتفوقاً.



أنواع الأهداف المطلوبة

ركزت النتائج على تحسين القدرة التنافسية
للشركة ووضعها التجاري على المدى الطويل



النتائج تركز على تحسين الأداء المالي للشركة



أمثلة: الأهداف المالية

زيادة العائد السنوي على الاستثمار من 15% إلى 20%.

زيادة أرباح الأسهم السنوية للمساهمين بنسبة 5% كل عام

أحرص على رفع أسعار الأسهم بما يساوي أو يزيد عن متوسط S&P 500

تحقيق والحفاظ على تصنيف السندات AA



أمثلة: الأهداف الإستراتيجية

زيادة حصة الشركة في السوق

تجاوز المنافسين الرئيسيين على الجودة أو خدمة العملاء أو أداء المنتج

تعزيز سمعة الشركة لدى العملاء

الحصول على موطن قدم أقوى في الأسواق الدولية

تحقيق التفوق التكنولوجي

كن رائدًا في تقديم المنتجات الجديدة



مثال: الأهداف الإستراتيجية والمالية (3M Corp.)

نمو سنوي في ربحية السهم بنسبة 10% أو أفضل ، في المتوسط

عائد على حقوق المساهمين بنسبة 20-25%

أن يكون ما لا يقل عن 30% من المبيعات تأتي من المنتجات التي
تم طرحها في السنوات الأربع الماضية.



ما هو التحليل الداخلي والخارجي؟ يركز تحليل SWOT على أمرين:

بيئة خارجية للشركة

(لتحديد الفرص والتهديدات)

المنافسون ، التركيبة السكانية ، المؤشرات الاقتصادية ، التغيرات السياسية ، التغيرات الثقافية)

بيئة الشركة الداخلية

(لنقاط القوة والضعف المحددة)

(كفاءاتها وإمكانياتها في مختلف مجالات التمويل وتسويق الإنتاج ...)



العناصر الأساسية لاستراتيجية Mc Donald's



- إضافة 2500 مطعم سنوياً
- انتقائية للغاية في منح الامتيازات
- حدد المواقع التي توفر الراحة للعملاء وإمكانية النمو المربح
- ركز على قائمة محدودة وجودة متسقة
- الاهتمام الدقيق بكفاءة التخزين
- دعاية واسعة النطاق واستخدام بادئة ماك
- تعيين موظفين مهذبين دفع أجر عادل ؛ توفر تدريباً جيداً

استراتيجية الشركات

الفردية - الأعمال
التنوع ذو الصلة
التنوع غير ذي الصلة



استراتيجية أعمال

التمايز (فريد ، أفضل ، مختلف)
قيادة التكلفة (سعر أقل)
التركيز (مكانة السوق)

الإستراتيجية الوظيفية

المالية والتسويق والعمليات وإدارة الموارد
البشرية والبحث والتطوير

صياغة استراتيجيات مستوى الأعمال



BIG



TIMEX

قيادة التكلفة:

محاولة الحصول على أقل التكاليف
طوال الوقت لتقديم أسعار أقل



BMW



XEROX

التمايز:

محاولة تطوير المنتجات والخدمات
التي تعتبر فريدة ومختلفة في الصناعة
وبالتالي عرضها بسعر أعلى



SWATCH

التركيز (المتخصصة):

تطبيق قيادة التكلفة أو

التمايز لعميل معين أو منطقة جغرافية معينة لسوق بأكمله

صياغة استراتيجيات المستوى الوظيفي

✓ ستوضح الاستراتيجيات الوظيفية الطرق المحددة التي ستصوغ بها المجالات الوظيفية لتحقيق استراتيجية العمل

✓ مثال: (دعم استراتيجية التمايز)

✓ قد يضطر قسم البحث والتطوير إلى تسريع عملية الابتكار

✓ قد يضطر قسم التسويق إلى وضع خطة لدعم خطوط الإنتاج الجديدة بأسعار مميزة وتوزيعها من خلال المواقع المرموقة والإعلان المناسب.

✓ سيحاول قسم الإنتاج التركيز على إنتاج منتج بمواد خام ممتازة

تقييم الاقتصادات الوطنية والأسواق ككل

الحجم الاقتصادي: إن المعلومات الأكثر أهمية التي تبحث عنها الشركات متعددة الجنسيات عن بلد ما هي مستوى دخلها. (قد تكون البلدان ذات الدخل المرتفع فرصة للحصول على سلع استهلاكية فاخرة باهظة الثمن. قد يكون بلد منخفض الدخل محل اهتمام عماله ذوي الأجور المنخفضة.

يقاس دخل الدولة عادة بإجمالي الناتج القومي (الناتج القومي الإجمالي - يركز على كل ما تنتجه الممتلكات والعمالة المملوكة لسكان الدولة). في الآونة الأخيرة ، تستخدم معظم البلدان الناتج المحلي الإجمالي (يركز محلياً على كل ما يتم إنتاجه محلياً في الدولة). قد يكون الناتج المحلي الإجمالي مهماً للشركات التي تبيع المعدات والصلب والمنتجات الزراعية.

تقييم الاقتصادات الوطنية والأسواق ككل

قد تتنظر شركات أخرى إلى دخل الفرد (متوسط الدخل للفرد). قد يكون من المهم للشركات التي تبيع منتجات العناية الشخصية.

توزيع الدخل (الأعداد النسبية للأغنياء والمتوسطين والفقراء في بلد ما. ووفقًا للبنك الدولي ، فإن الدخل مرتفع ومتوسط ومنخفض. على سبيل المثال ، ستهتم شركة Rolls Royce بعدد أصحاب الملايين في الدولة بينما تبيع الشركات الثلاجات والسيارات بأعداد من الطبقة المتوسطة.

كما يجب فحص الاتجاهات القطاعية. ما هو حجم القطاع الزراعي؟ بالاقتران مع الاتجاه المتصاعد في نصيب الفرد من الدخل ، قد نشهد تغييرًا يشبه القطاع الثانوي

تقييم الاقتصادات الوطنية والأسواق ككل

البيئة القانونية / السياسية

يجب فحص السياسات التجارية والقيود واللوائح الحكومية. كما يجب فحص الاستقرار السياسي. قد تؤثر التغيرات على الأرباح.

البيئة الاجتماعية والثقافية

قد تفضل الشركة دخول سوق ذات ثقافة مماثلة.



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

شكراً لكم