

الإدارة الاستراتيجية الدولية

الدكتور: داود محمد

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 وتقدير خطط العمل واسعة النطاق بعد إجراء تحليل SWOT المعمق ، بهدف تمكين الشركة من المنافسة بفعالية دولياً وتحقيق أهدافها الشاملة طويلة الأجل.
- ❖ يقدم التوجيه للجهود والموارد
- ❖ يجبر كل الوحدات على بذل جهد منسق
- ❖ نفك في غير المتوقع: التخطيط للطوارئ
- ❖ يوجد مشاركة: تواصل أفضل
- ❖ نحن في سباق ضمن بيئة سريعة التغير: (التكنولوجيا ، احتياجات العملاء وأدواتهم المنافسون ، التركيبة السكانية) (مفيدة بشكل خاص للمؤسسات الكبيرة جداً)

LEVELS OF STRATEGIC-MAKING

Corporate-Level Managers (The whole Company)

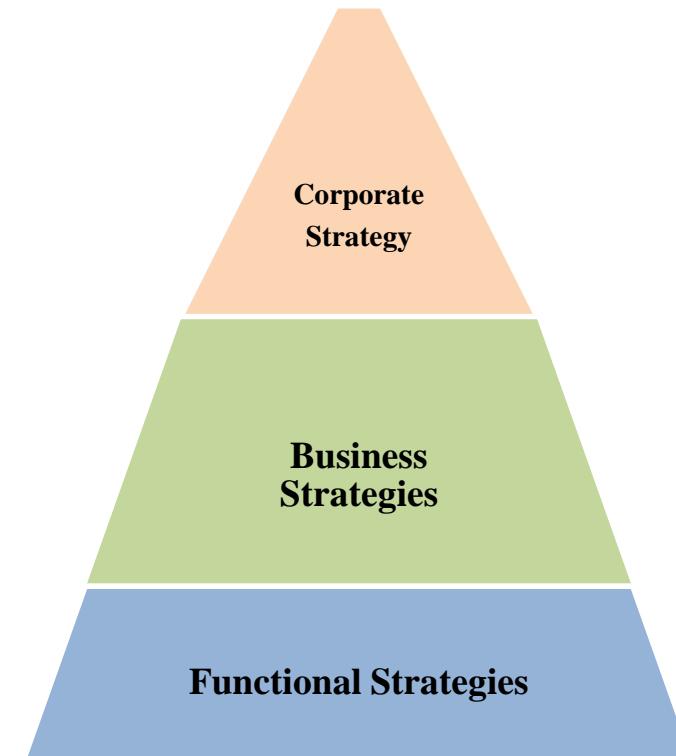
Corporate
Strategy

Business-Level Managers (Divisions or strategic business units)

Business
Strategies

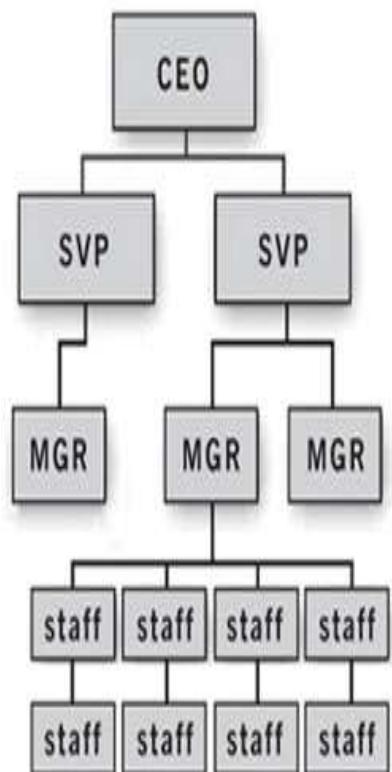
Functional Managers (MKT, PROD., FIN, H/R)

Functional Strategies

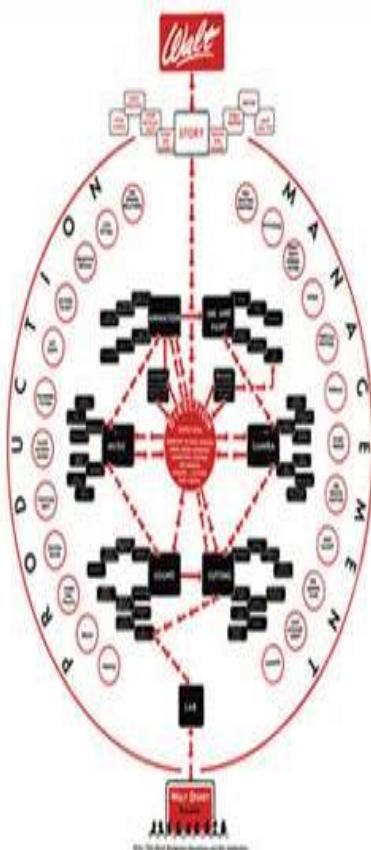


المكونات التي يعالجها التنفيذيون

STANDARD ORG CHART



VS.



- نطاق العمليات: اتخاذ قرار بشأن مجموعة من المنتجات أو المناطق الجغرافية
- توزيع الموارد: أين ستذهب الموارد المالية والبشرية والمادية؟
- الميزة التافسية: ما الذي نفعه أفضل من الآخرين؟ ... لتركيز الموارد على ذلك.
- التأزز: كيف يمكن لوحدات الأعمال المختلفة أن تستفيد من بعضها البعض؟



وضع رؤية ورسالة استراتيجية
ضع الأهداف

تطوير استراتيجيات لتحقيق الأهداف

تطوير الرؤية والرسالة



- أولاً مهمة لإدارة 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 تكون المورد الرئيسي
لأجهزة الكمبيوتر وخوادم
الكمبيوتر الشخصي في جميع
شرائح العملاء

شركة Intel

تزود Intel صناعة الحوسبة بالرقائق،
واللوحات، والأنظمة، والبرامج. تُستخدم منتجات
Intel "لبناء 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 ونعتزمن 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 وموظفيها ومستثمرينا. بالنسبة لمسافرينا والشحنة، سنواصل تقديم أفضل الخدمات والقيمة. بالنسبة لموظفيها، سنواصل توفير مكان عمل يتحدى ويكافئ ويعتمد على النتائج، ويقدر إسهاماتهم. بالنسبة لمساهمي، سنحقق عائدًا ماليًا متسقًا ومتفوقًا.



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

احرص 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 موطئ قدم أقوى في الأسواق الدولية

تحقيق التفوق التكنولوجي

كن رائداً 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

(تحديد الفرص والتهديدات)

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

بيئة الشركة الداخلية

(نقاط القوة والضعف المحددة)

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

العناصر الأساسية لاستراتيجية Mc Donald's



- اضافة 2500 مطعم سنويا
- انتقائية للغاية في منح الامتيازات
- حدد المواقع التي توفر الراحة للعملاء وإمكانية النمو المربي
- 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



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 ستتصوّغ بها المجالات الوظيفية لتحقيق استراتيجية العمل
- ✓ مثال: (دعم استراتيجية التمايز)
- ✓ قد يضطرّ قسم البحث والتطوير إلى تسريع عملية الابتكار
- ✓ قد يضطرّ قسم التسويق إلى وضع خطة لدعم خطوط الإنتاج الجديدة بأسعار مميزة وتوزيعها من خلال المواقع المرموقة والإعلان المناسب.
- ✓ سيرجّل 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).

يُقاس دخل الدولة عادة بإجمالي 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 تنظر 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. ووفقاً 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 تشهد 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.

شکر آنکھ