

مقدمة في الأعمال الدولية - الجزء الثاني



ريم معتوق

الأكاديمية العربية الدولية

جدول المحتويات

- 01 تحديات الإدارة الاستراتيجية الدولية
- 02 ثلاثة مصادر للميزة التنافسية
- 03 البدائل الاستراتيجية
- 04 مكونات الاستراتيجية الدولية
- 05 مستويات الاستراتيجية الدولية

تحديات الإدارة الاستراتيجية الدولية

الإدارة الاستراتيجية الدولية هي عملية تخطيط إدارة شاملة ومستمرة تهدف إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من المنافسة بفعالية على الصعيد الدولي. غالبا ما يشار إلى عملية تطوير استراتيجية دولية معينة بالتخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي هو عادة مسؤولية كبار المسؤولين التنفيذيين في مقر الشركة وكبار المديرين في الشركات التابعة المحلية والأجنبية.



تؤدي الإدارة الاستراتيجية الدولية إلى تطوير استراتيجيات دولية مختلفة ، وهي أطر شاملة لتحقيق الأهداف المالية للشركة. من الناحية المفاهيمية ، هناك العديد من أوجه التشابه بين تطوير استراتيجية للمنافسة في بلد واحد وتطوير استراتيجية للمنافسة في بلدان متعددة. في كلتا الحالتين، يجب على المخططين الاستراتيجيين للشركة الإجابة على نفس الأسئلة الأساسية:

- ما هي المنتجات أو الخدمات التي تنوي الشركة بيعها؟
- أين وكيف سوف تصنع/تنتج... تلك المنتجات أو الخدمات؟
- أين وكيف سيتم بيعها؟
- أين وكيف سيكون الحصول على الموارد اللازمة؟
- كيف تتوقع أن تتفوق على منافسيها؟

ولكن تطوير استراتيجية دولية أكثر تعقيدا بكثير من تطوير استراتيجية محلية. يجب على المديرين الذين يطورون استراتيجية لشركة محلية التعامل مع حكومة وطنية واحدة ، ونظام محاسبة واحد ، ونظام سياسي وقانوني واحد ، وعادة ما تكون لغة واحدة وثقافة متجانسة نسبيا. لكن المديرين المسؤولين عن وضع استراتيجية لشركة دولية يجب أن يفهموا ويتعاملوا مع حكومات متعددة وعملات متعددة وأنظمة محاسبة متعددة...

وعلاوة على ذلك ، يجب على المديرين في الأعمال التجارية الدولية أيضا تنسيق تنفيذ استراتيجية شركتهم بين وحدات الأعمال الموجودة في أجزاء مختلفة من العالم مع مناطق زمنية مختلفة ، والسياقات الثقافية المختلفة ، والظروف الاقتصادية المختلفة ، فضلا عن رصد ومراقبة أداؤها. ولكن المديرين عادة ما يعتبرون هذه التعقيدات مقايضات مقبولة للفرص الإضافية التي تأتي مع التوسع العالمي.

في الواقع، تتمتع الشركات الدولية بالقدرة على استغلال ثلاثة مصادر
للميزة التنافسية غير المتاحة للشركات المحلية؛

التعلم في جميع أنحاء العالم

Worldwide Learning

مرونة متعددة الجنسيات

Multinational Flexibility

الكفاءة العالمية

Global Efficiencies

الكفاءة العالمية

Global Efficiencies

تعمل الشركات الدولية على تحسين كفاءتها من خلال عدة وسائل غير متاحة للشركات المحلية. يمكنهم التقاط **أوجه القصور في الموقع** من خلال تحديد منشآتهم في أي مكان في العالم، مكان ينتج بأقل تكاليف الإنتاج أو التوزيع أو الذي يعمل على تحسين جودة الخدمة التي تقدمها لعملائها. وبالمثل، من خلال بناء مصانع لخدمة أكثر من بلد واحد، قد تخفض الشركات الدولية أيضا تكاليف إنتاجها من خلال تحقيق **وفورات الحجم**. وأخيرا ، فمن خلال توسيع خطوط إنتاجها في كل بلد من البلدان التي تدخلها، قد تتمتع الشركات الدولية بـ **وفورات النطاق**، وتخفيض تكاليف إنتاجها وتسويقها.

وفورات الحجم

Economies of scale

أوجه القصور في الموقع

Location efficiencies

وفورات النطاق

Economies of scope

مرونة متعددة الجنسيات

Multinational Flexibility

تواجه الشركات الدولية التحدي المتمثل في الاستجابة لتلك البيئات المتنوعة والمتغيرة المتعددة. ولكن على عكس الشركات المحلية، التي تعمل في الاستجابة للتغيرات في سياق بيئة محلية واحدة، الشركات الدولية قد تستجيب أيضا لتغيير في بلد واحد من خلال تنفيذ تغيير في بلد آخر.

تايسون فودز، على سبيل المثال، استفاد من الطلب المتزايد من قبل المستهلكين الأمريكيين المهتمين بالصحة على صدور الدجاج. في إنتاج المزيد من صدور الدجاج ، أنتج تايسون أيضا المزيد من أرجل الدجاج والفخذين ، والتي تعتبر أقل رغبة من قبل المستهلكين الأمريكيين. استفاد تايسون من فائضه من خلال استهداف السوق الروسية، حيث يفضل اللحم الدأكن، والسوق الصيني، حيث تعتبر أقدام الدجاج شهية ولذيذة. تُصدر شركة تايسون ما يقرب من 700 مليون دولار من أخفاذ وأرجل الدجاج إلى روسيا والصين.

التعلم في جميع أنحاء العالم

Worldwide Learning

قد تساهم بيئات التشغيل المتنوعة للشركات متعددة الجنسيات أيضا في التعلم التنظيمي. قد تؤدي الاختلافات في بيئات التشغيل هذه إلى عمل الشركة بشكل مختلف في بلد ما عن بلد آخر. قد تتعلم الشركة الذكية من هذه الاختلافات وتنقل هذا التعلم إلى عملياتها في بلدان أخرى.

على سبيل المثال، اعتقد مديرو ماكдонаلدز في الولايات المتحدة أن مطاعمها يجب أن تكون كيانات قائمة بذاتها تقع في الضواحي والمدن الصغيرة. أقنع صاحب امتياز ياباني ماكдонаلدز بالسماح لها بفتح مطعم في مبنى مكاتب داخل المدينة. تسبب نجاح هذا المطعم في قيام المديرين التنفيذيين لماكдонаلدز بإعادة التفكير في معايير موقع المتجر الخاصة بهم.

من الصعب استغلال هذه العوامل الثلاثة في وقت واحد!

يمكن الحصول على الكفاءات العالمية بسهولة أكبر عندما يتم إعطاء وحدة واحدة من الشركة المسؤولية في جميع أنحاء العالم لمهمة ما.

على العكس من ذلك، يتم تعزيز المرونة متعددة الجنسيات عندما تفوض الشركات المسؤولية لمديري الشركات التابعة المحلية. يسمح منح السلطة في المديرين المحليين لكل شركة تابعة بتكييف منتجاتها وسياسات شؤون الموظفين وتقنيات التسويق والممارسات التجارية الأخرى... لتلبية الاحتياجات والرغبات المحددة للعملاء المحتملين في كل سوق تخدمه الشركة. ومع ذلك، فإن المرونة المتزايدة ستقلل من قدرة الشركة على الحصول على كفاءات عالمية في مجالات مثل الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير.

وعلاوة على ذلك ، فإن السعي لتحقيق الكفاءة العالمية أو المرونة المتعددة الجنسيات قد تقيّد محاولات الشركة لتعزيز التعلم في جميع أنحاء العالم.

البدائل الاستراتيجية

تعتمد الشركات متعددة الجنسيات عادة واحدا من أربعة بدائل استراتيجية في محاولتها لتحقيق التوازن بين الأهداف الثلاثة للكفاءات العالمية والمرونة متعددة الجنسيات والتعلم في جميع أنحاء العالم.

أربعة بدائل استراتيجية

استراتيجية متعددة

Multidomestic Strategy

استراتيجية النسخ المتماثل

Home Replication
Strategy

الاستراتيجية عبر الوطنية

Transnational Strategy

الاستراتيجية العالمية

Global Strategy

استراتيجية النسخ المتماثل

Home Replication Strategy

في هذا النهج، تستخدم الشركة الكفاءة الأساسية أو الميزة الخاصة بالشركة التي طورتها في المنزل كسلاح تنافسي رئيسي في الأسواق الخارجية التي تدخلها. أي أنها تأخذ ما تفعله بشكل جيد في سوقها المحلية وتحاول تكرارها في الأسواق الخارجية.

الاستراتيجية العالمية

Global Strategy

هدفها الأساسي إنشاء أهداف موحدة والخدمات التي من شأنها تلبية احتياجات العملاء في جميع أنحاء العالم. الاستراتيجية العالمية هي تقريبا عكس الاستراتيجية متعددة الجنسيات.

تشارك استراتيجية النسخ المتماثل والاستراتيجية العالمية في تشابه مهم: في ظل أي من النهجين، تجري الشركة الأعمال بنفس الطريقة في أي مكان في العالم.

ومع ذلك، هناك أيضا فرق مهم بين النهجين. باستخدام شركة لاستراتيجية النسخ المتماثل، تأخذ طريقها المحلية في ممارسة الأعمال التجارية وتستخدم النهج في الأسواق الخارجية كذلك. في جوهرها، تعتقد شركة تستخدم هذه الاستراتيجية أن الممارسات التجارية التي تعمل في علامتها المحلية، ينبغي أن تعمل أيضا في الأسواق الخارجية.

وعلى العكس من ذلك، فإن شركة تتبنى استراتيجية عالمية لا تنطوي على مثل هذا التحيز في بلد المنشأ. تفكر الشركة العالمية في سوقها على أنه سوق عالمي، وليس مقسما إلى قطاعات محلية وأجنبية.

استراتيجية النسخ المتماثل

Home Replication Strategy

و

الاستراتيجية العالمية

Global Strategy

استراتيجية متعددة

Multidomestic Strategy

تنظر الشركة المتعددة الجنسيات إلى نفسها على أنها مجموعة من الشركات التابعة العاملة المستقلة نسبياً، يركز كل منها على سوق محلية محددة.

بالإضافة إلى ذلك، تتمتع كل من هذه الشركات التابعة بحرية تخصيص منتجاتها وحملاتها التسويقية وتقنياتها التشغيلية لتلبية احتياجات عملائها المحليين على أفضل وجه.

الاستراتيجية عبر الوطنية

Transnational Strategy

تحاول الشركة عبر الوطنية الجمع بين فوائد **الكفاءة على نطاق عالمي**، مثل تلك التي تتبعها شركة عالمية، مع فوائد ومزايا الاستجابة المحلية، وهو هدف شركة متعددة الجنسيات.

وكثيرا ما تحدد الشركات عبر الوطنية المسؤولية عن خط إنتاج واحد في بلد ما والمسؤولية عن خط إنتاج ثان في بلد آخر. ولتحقيق شبكة مترابطة من العمليات، تركز الشركات عبر الوطنية اهتماما كبيرا على التكامل والتنسيق بين مختلف فروعها.

مكونات الاستراتيجية الدولية

نطاق العمليات

Scope of Operations

الكفاءة المميزة

Distinctive Competence

التآزر

Synergy

نشر الموارد

Resource Deployment

تجيب على السؤال: ماذا نفعل بشكل جيد
للتغاية, خاصة بالمقارنة مع منافسينا؟

يعتقد العديد من الخبراء أن امتلاك الشركة لكفاءة مميزة هو شرط ضروري للشركة للتنافس بنجاح خارج سوقها المحلية. وبدون كفاءة مميزة، ستواجه الشركة الأجنبية صعوبة في التنافس مع الشركات المحلية التي يفترض أنها تعرف السوق المحلية بشكل أفضل إلى حد كبير. تعكس استراتيجية التدويل التي تعتمد عليها الشركة تفاعلها بين كفاءتها المميزة وفرص العمل المتاحة في مختلف البلدان.

الكفاءة المميزة

Distinctive Competence

تجيب على السؤال: أين نحن ذاهبون لمزاولة العمل؟

نطاق العمليات

Scope of Operations

يمكن تعريف النطاق من حيث المناطق الجغرافية، مثل البلدان أو المناطق داخل البلد أو مجموعات البلدان. أو، قد تركز على منافذ السوق أو المنتج داخل منطقة واحدة أو أكثر، مثل مكانة عالية الجودة، ومكانة السوق منخفضة التكلفة، أو غيرها من منافذ السوق المتخصصة. النطاق، بالطبع، مرتبط بالكفاءة المميز للشركة. إذا كانت الشركة تمتلك كفاءة مميزة فقط في مناطق معينة أو في خطوط إنتاج محددة، فإن نطاق عملياتها سيركز على تلك المجالات التي تتمتع فيها الشركة بكفاءة مميزة.

تجيب على السؤال: نظراً إلى أننا ذاهبون للتنافس في هذه الأسواق، كيف ينبغي لنا أن نخصص مواردنا لهم؟

قد يتم تحديد نشر الموارد على طول خطوط الإنتاج أو الخطوط الجغرافية أو كليهما. يحدد هذا الجزء من التخطيط الاستراتيجي الأولويات النسبية للموارد المحدودة للشركة.

نشر الموارد

Resource Deployment

تجيب على السؤال: كيف يمكن لعناصر مختلفة من أعمالنا تستفيد بعضها البعض؟



الهدف من التآزر هو خلق وضع يكون فيه الكل أكبر من مجموع الأجزاء.

التآزر

Synergy

مستويات الاستراتيجية الدولية

تحاول استراتيجية الشركة تحديد مجال الأعمال التي تنوي الشركة العمل فيها. قد تعتمد الشركة أيا من ثلاثة أشكال من استراتيجية الشركة.

مستويات الاستراتيجية الدولية

استراتيجية العمل

Business Strategy

استراتيجية الشركة

Corporate Strategy

استراتيجية وظيفية

Functional Strategy

استراتيجية الشركة

Corporate Strategy

تحاول استراتيجية الشركة تحديد مجال الأعمال التي تنوي الشركة العمل فيها. قد تعتمد الشركة أيا من ثلاثة أشكال من استراتيجية الشركة.

استراتيجية العمل الواحد

The Single Business Strategy

استراتيجية التنوع ذات الصلة

Related Diversification Strategy

استراتيجية التنوع غير ذات الصلة

Unrelated Diversification Strategy

استراتيجية الشركة

Corporate Strategy

استراتيجية العمل الواحد

The Single Business Strategy

تدعو استراتيجية العمل الواحدة الشركة إلى الاعتماد على عمل واحد أو منتج أو خدمة واحدة لجميع إيراداتها. أهم مزايا هذه الاستراتيجية هي أن الشركة يمكن أن تركز جميع مواردها وخبرتها على هذا المنتج أو الخدمة. ومع ذلك، فإن هذه الاستراتيجية تزيد من تعرض الشركة لمنافستها وللتغيرات في البيئة الخارجية.

استراتيجية الشركة

Corporate Strategy

استراتيجية التنوع ذات الصلة

Related Diversification Strategy

استراتيجية الشركات الأكثر شيوعاً، تدعو الشركة للعمل في العديد من الشركات المختلفة ولكن ذات الصلة بشكل أساسي، والصناعات، أو الأسواق في نفس الوقت. تسمح هذه الاستراتيجية للشركة بالاستفادة من كفاءة مميزة في سوق واحدة لتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الأخرى. غالباً ما يتم تحديد هدف التنوع ذي الصلة والعلاقة الأساسية التي تربط العمليات المختلفة في بيان مهمة الشركة.

في هذه الإستراتيجية، تعتمد الشركة بشكل أقل على منتج أو خدمة واحدة، لذلك فهي أقل عرضة للتهديدات التنافسية أو الاقتصادية.

استراتيجية الشركة

Corporate Strategy

استراتيجية التنوع غير ذات الصلة

Unrelated

Diversification Strategy

باستخدام هذه الاستراتيجية، تعمل شركة في العديد من الصناعات والأسواق غير ذات الصلة. هذه العمليات لا علاقة لها ببعضها البعض، وليس هناك سبب وجيه لتوقع التآزر بين كل العمليات والشركات المتنوعة.

على سبيل المثال، تمتلك جنرال إلكتريك وحدات أعمال متنوعة مثل شركة تصنيع للإضاءة، وشركة التكنولوجيا الطبية، ومُنتج محركات الطائرات، ومُصنّع للأجهزة المنزلية وبنك الاستثمار.

استراتيجية العمل

Business Strategy

في حين أن استراتيجية الشركة تتعامل مع المنظمة الشاملة، وتركز استراتيجية الأعمال على شركات محددة، والشركات التابعة، أو وحدات التشغيل داخل الشركة. تسعى استراتيجية العمل للإجابة على السؤال: كيف يجب أن تتنافس في كل سوق اخترنا دخوله؟

الأشكال الأساسية الثلاثة لاستراتيجية العمل هي:

استراتيجية التمايز

Differentiation Strategy

استراتيجية قيادة التكلفة الإجمالية

Overall Cost Leadership Strategy

استراتيجية التركيز

Focus Strategy

استراتيجية العمل

Business Strategy

استراتيجية التمايز

Differentiation Strategy

تحاول الشركة إنشاء والحفاظ على صورة أن منتجات أو خدمات وحدات الأعمال الاستراتيجية فريدة من نوعها مقارنة بالمنتجات أو الخدمات الأخرى في نفس قطاع السوق.

استراتيجية العمل

Business Strategy

استراتيجية قيادة التكلفة الإجمالية

Overall Cost Leadership Strategy

وتدعو استراتيجية قيادة التكلفة الإجمالية للشركة إلى التركيز على تحقيق إجراءات تشغيل عالية الكفاءة بحيث تكون تكاليفها أقل من منافسيها. هذا يسمح لها ببيع سلعها أو خدماتها بأسعار أقل. قد تؤدي استراتيجية قيادة التكلفة الإجمالية الناجحة إلى انخفاض مستويات ربحية الوحدة بسبب انخفاض الأسعار ولكن ارتفاع الربحية الإجمالية بسبب زيادة حجم المبيعات.

استراتيجية العمل

Business Strategy

استراتيجية التركيز

Focus Strategy

تتطلب استراتيجية التركيز أن تستهدف الشركة أنواعا معينة من المنتجات لمجموعات أو مناطق معينة من العملاء؛ مثل بائع تجزئة متخصص في ملابس الأمومة أو العملاء الكبار الحجم وطويلي القامة.

يسمح القيام بذلك للشركة بمطابقة ميزات منتجات محددة مع احتياجات مجموعات المستهلكين المحددة. قد تتميز هذه المجموعات بالمنطقة الجغرافية، العرق، القوة الشرائية...

تتعامل الاستراتيجية المالية الدولية مع قضايا مثل هيكل رأس المال المطلوب للشركة ، وسياسات الاستثمار ، وسياسات الحد من المخاطر ، وسياسات الديون وإدارة رأس المال العامل.

تتعلق استراتيجية التسويق الدولية بتوزيع وبيع منتجات أو خدمات الشركة. وهو يتناول مسائل مزيج المنتجات والإعلان والترويج والتسعير والتوزيع.

تتعامل استراتيجية العمليات الدولية مع إنشاء منتجات أو خدمات الشركة. وهو يوجه القرارات بشأن قضايا مثل المصادر وموقع المصنع وتخطيط وتصميم المصنع والتكنولوجيا وإدارة المخزون.

تركز استراتيجية الموارد البشرية الدولية على الأشخاص الذين يعملون في منظمة ما. وهي توجه القرارات المتعلقة بكيفية توظيف الشركة وتدريبها وتقييمها للموظفين وما الذي ستدفعه لهم ، وكذلك كيفية تعاملها مع علاقات العمل.

استراتيجية وظيفية

Functional Strategy

تحاول الاستراتيجيات الوظيفية الإجابة على السؤال:

كيف سندير وظائف التمويل والتسويق والعمليات والموارد البشرية... بطرق تتفق مع استراتيجياتنا للشركات والأعمال الدولية؟

شكراً لكم!

الأستاذة ريم معتوق

الأكاديمية العربية الدولية