المحاضرة الرابعة:

الإدارة الإستراتيجية في الأعمال الدولية

محاور المحاضرة:

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
- التخطيط الإستراتيجي الدولي (المفهوم والأهمية)
- مراحل التخطيط الإستراتيجي الدولي

تمهيد:

بعد أن تقوم المنظمة أو الشركة الدولية بالتعرف على بيئة الأعمال الدولية التي ستنشط فيها ومختلف مكوناتها، فإنها بذلك ستصل إلى مرحلة دراسة البدائل المتاحة أمامها من الدول والأسواق المستهدفة بخصوص المتوفر فيها من محددات تساعد على الاستثمار فيها. و يجب أن يتم الأمر وفق نسق مدروس و منظم وهو ما توفره الإدارة الإستراتيجية.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعرّف الإدارة الإستراتيجية بأنها "تعبر عن جملة القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنشأة إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها" ، في حين يعرّفها P. Kotler على أنها " عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية و تحدد أهدافها و استراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة". وعليه فإن الأساس في الإدارة الإستراتيجية أنها عملية قبلية و مستمرة و مستقبلية بما أنها تربط بين الإمكانات المتوفرة والأهداف المسطرة. (عبد الفتاح المغربي، 2013، صفحة 02)

و تتم الإدارة الإستراتيجية وفق مراحل محددة تبدأ بالتخطيط الإستراتيجي، ثم مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وأخيراً مرحلة المراجعة والتقويم.

2. 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". إذن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ و توقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل و تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة.

لكن إذا كانت دراستنا تقتصر على الشركة المحلية فإن هذه الأخيرة ذات بيئة محدودة، أما عندما تخرج إلى المجال الدولي تصبح البيئة أوسع وأشمل. وهذا ما يتطلب تخطيطا شاملاً ذو إستراتيجية مدروسة بإتباع مجموعة من المراحل، لأن عدد المتغيرات يتضاعف على المستوى الدولي.

3. مراحل التخطيط الإستراتيجي الدولي:

تتم عملية التخطيط الإستراتيجي على مراحل معينة، ترتكز على الفهم الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ثم تحديد الغايات المسطرة من قبلها لتتمكن بعد ذلك من تحديد الإستراتيجية الموافقة لإمكانات المنظمة وغاياتها لتتمكن من الانتقال إلى تطبيق الإستراتيجية المختارة ومراقبة وتقييم أدائها. ومن الضروري التأكيد على البعد الدولي الذي تحضِّر المنظمة إستراتيجيتها استنادا عليه والذي يضيف نوعاً من التعقيد على عملية التخطيط. وفيما يلي توضيح لمراحل التخطيط الإستراتيجي الدولي.

أ- دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للشركة:

أ-1- دراسة البيئة الداخلية:

تقتضي عملية دراسة البيئة الداخلية للمنظمة معرفة وتحديد 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:

تتم عملية دراسة البيئة الخارجية للمنظمة 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 وفقا 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. (سرور الحريري، 2012، صفحة 117)

ب- تحديد الغايات:

يتم تحديد الغايات من خلال أولاً صياغة رسالة الشركة التي يهمها أن تكون معبرة على هدفها الأساسي وما تطمح أن يراه العالم فيها بوضوح وعلى ضوئها 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 الواجهة، كما يمكن أن تكون مكتوبة ومحددة بوضوح مثل ما تقوم به الشركات الأمريكية، أو أن تكون ضمنيه 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 للقياس ومحددة بفترة زمنية، وأن تصاغ بشكل عام ثم فرعي على مستوى المناطق والوظائف المختلفة.

ج- تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الأجنبية:

تختلف الإستراتيجيات التي تمكّن 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 ا إستراتيجيات فيما يلي: (عبد الفتاح المغربي، 2013، صفحة 259)

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

يجب الإشارة هنا أن 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- تنفيذ الإستراتيجية:

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

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

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

د-3- إستراتيجية عدم النمو أو التقليص: كالخروج من مجال وتعويضه بالدخول إلى مجال آخر أو التركيز أو الانسحاب أو الإلغاء أو التجميد.

هـ- الرقابة وتقييم الأداء:

تقتضي الرقابة على تحديد مدى تطابق أداء الشركة للخطة الموضوعة، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة الانحراف، و تتطلب عملية المطابقة وجود خطة سبق وضعها ولديها أهداف، و وجود نظام معلومات لمتابعة الأداء في مناطق مجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات المتلقاة و يقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوئها القرارات الملائمة.

أما عملية تقييم الأداء فتقتضي الاعتماد على مجموعة من المعايير التي تستطيع الشركة من خلالها معرفة حسن الأداء، وتتمثل هذه المعايير في:

- **المعايير المالية والإدارية:** مثل معدل العائد على الاستثمار وهناك معايير أداء الشركة الأم مثل نمو المبيعات والحصة السوقية و مقاييس التكاليف.
- **معايير أداء المديرين والعلاقة مع الدولة المضيفة:** تحتاج الشركة إلى معايير غير كمية إضافة إلى السابقة الذكر، تحكم انطلاقا منها على أداء المديرين في الخارج. و للتأكد من حسن أدائهم تقوم مثلا بعض الشركات بوضع المديرين للعمل في الرئاسة لفترة معينة لتضمن تكيفهم و فهمهم لأهداف الشركة ومن ثم عند تأكدها من كفاءتهم تحولهم إلى فروعها مخولة لهم تنفيذ إستراتيجيتها المختارة. (عبد الرحمان أحمد، 2010، صفحة 56)