

المحاضرة الخامسة

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الدولية والتحالفات الاستراتيجية

- من المتطلبات الاساسية لتأمين البقاء والاستمرار في الأعمال الدولية يجب على المنشأة الدولية اعداد استراتيجية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية
- البداية المنطقية لتكوين إستراتيجية العمل المناسب في المنشآت المتعددة الجنسيات هو وجود فهم واضح لـ :

١. ماهية الاستثمارات التي ستقوم بها؟

2. ما هو المستوى الذي ستبلغه هذه الاستثمارات؟

3. مفهوم و فلسفة التنظيم العام الذي تطبقه لتحقيق هذه الاعمال.

- قد تعتمد المنشآت الدولية عدة أساليب للدخول الى الأسواق الدولية حيث تتفاوت هذه الاساليب بناءً على درجة :

1. قابليتها و رغبتها في مزاولة الاعمال الدولية

٢. إمكاناتها المادية والمالية و البشرية

3. تصورها و استراتيجيتها (قصيرة أو بعيدة المدى)

4. الفرص والتهديدات التي تفرزها بيئة الأعمال الدولية

5. مدى اندماج المنظمة (Implication) في الأعمال الدولية (الاستثمار المباشر أو غير المباشر).

6. اسلوب الدخول الى السوق الدولية (التملك والشراكة واستثمارات مالية .. الخ)

- قد تفضل المنشآت الدولية أسلوب عن الآخر بناءً على تصورها و امكاناتها و تجربتها وكذا الاستراتيجية التي تعتمد على الدخول الى الأسواق الدولية.
- في كل الأحوال يتعين عليها اعداد خطة إستراتيجية وادارتها بحكمة وفقاً لـ :

1. الأهداف التي تريد بلوغها

2. الفرص والتهديدات التي تواجهها

3. الإمكانيات التي تتوفر عليها



التخطيط الاستراتيجي الدولي

• مفهوم التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي : هو نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل واهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- التخطيط الاستراتيجي : هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والامكانيات الموجودة في اطار الزمن الذي تحدده الخطة.

• مراحل عملية التخطيط

- ا- تحديد الأهداف
- ب - جمع المعلومات وتقييم الوضع الحالي
- ت.وضع الافتراضيات
- ث - تحديد البدائل والاختيار
- ج - تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

• أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه النظام الذي على أساسه يتم :

- 1- تحديد مجالات تميز المنشأة في المستقبل
- ب - تحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع امكاناتها وطبيعتها
- ت - تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنشأة
- ث - يسهل توقع تغيرات البيئة
- ج- يشكل نظام انذار مسبق للمنشأة



مفهوم الإدارة الاستراتيجية

• وفقا لتعريف (Jauch & Glaueck) تعبر الإدارة الاستراتيجية عن جملة القرارات والتصرفات التي تبنى من خلالها المنشأة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق اهدافها.

• في حين يرى P.Kotler أنها

عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة

ملاحظة : مما سبق يتضح لنا بأن فضلا عن كون الإدارة الاستراتيجية عملية قبلية، فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك ، بحيث تتضمن مراحلها

1- صياغة الاستراتيجية

2- تنفيذها

3- الرقابة عليها

فهي اذن و ان اعتبرت ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي فإنها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة

• مراحل الإدارة الإستراتيجية

أ- مرحلة التخطيط الاستراتيجي

ب - مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

ت - مرحلة المراجعة والتقويم

• استراتيجيات الدخول للأسواق

إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية ثلاثة كالتالي:

1- استراتيجية التملك التام : أي تملك للمشروعات و الاستثمارات بنسبة 100% و

تعد هذه الإستراتيجية الطريقة الأسرع لـ :

أ - تحقيق تواجد مميز في السوق

ب - تحقيق الربحية و هو امر تفضله المنشآت الدولية



• المنشأة الدولية بقدراتها المالية و الفنية تستطيع التأثير في أي نظام لسوق معينة اذا ما عملت بصورة مستقلة لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال والعمالة و رضا المستهلكين

• ادارة الأعمال الدولية

تفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الام وتملك بنسبة 100% الا أن هذا الأمر لا يكون متاحا في كل الأوقات (الفرص بهذا الشكل غير متوفرة باستمرار بسبب القيود التي تفرضها الدول المضيفه بخصوص تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية)

• من اهم و انجح الاستراتيجيات : استراتيجية التملك

اسباب تفضيل التملك الكامل :

- ا - ما لديها من تجارب سيئة عن الاستثمارات المشتركة
- ب. تدني مستوى الثقة مع الشركاء الاجانب
- ت . عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين
- ث . تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك
- ج - صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة فيه

شروط استراتيجية التملك المثلى :

ترى المنشآت الدولية أن نجاح الاستراتيجية المثلى للتملك يتطلب توفر خمسة عوامل هي:

ا - توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي

ب - توفر شركاء مقبولين

ت - توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين

ث - توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي

ج - دراسة علاقة الكلفة / المنفعة



2. استراتيجية الشراكة Partnership Strategy:

استثمارات مشتركة (شراكة) تكون فيها نسبة التملك أقل من 100% (أغلبية الدول العربية).
تضطر المنشأة الدولية للشراكة و الدخول التدريجي في السوق من خلال:

أ- الاستثمارات المشتركة Joint Ventures

ب - العقود الأخرى و ذلك نتيجة لـ :

- قوانين بعض البلدان
- بفعل بعض الظروف الأخرى
- تتضمن استراتيجية الشراكة مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في انشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف حيث يتم التفاوض بخصوص جملة من الالتزامات و الأصول لكلا الطرفين.

نقصد بالالتزامات نقل المنشأة الدولية لاصولها و موظفيها و خبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعاً أو تأجيراً أو العكس (من الشركة المحلية على الشركة الاجنبية)
من امثلة هذه القابلة للنقل

أ - النسخ Copy Rights

ب - العلامة التجارية Trade mark

ت.براءات الاختراع Patents

ث - المهارات و المعرفة Skills & Knowledge

- يترتب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقاً على شكل عقد أو حصة.

• تراعي المنشآت الدولية في اختيار المشروع أن يكون على أساس :

أ- الملكية و التعاقد

ب - سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للاطراف ذات العلاقة بالاتفاق (المنشأة الدولية و الشركة المحلية و الحكومة المضيفة).





• هناك أشكال أخرى من الاتفاقيات تحصل بين المنشآت الدولية و الشركة المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية من ضمنها : عقود التكنولوجيا (الترخيص) الذي يكون بديلا مناسباً للاستثمار المباشر في الحالات التالية:

أ - عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للانفاق على الاستثمار المباشر (التملك الشراكة , العقود).

ب - عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.
ت - عندما تكون المنافسة قوية جدا في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر.

ث - عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف.

• التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

التحالف الاستراتيجي : هو عبارة عن اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك.

- تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في ملكية إحدى المشاريع.
- من الممكن أن يكون التحالف في شكل اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة (التعاون في تطوير منتج جديد) .

من أمثلة التحالفات:

GM مع Toyota عام 1989 أو بين Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ و تصوير تباع تحت علامة الأولى.

Motorola & Toshiba

نظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف



اسباب قيام التحالف الاستراتيجي :

تسعى المنشآت الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية مع المنافسين الحقيقيين لها نظرا لعدة اسباب من ضمنها :

1- تسهيل الدخول إلى السوق (Motorola & Toshiba 1987)

2- تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد :

• حيث ساعدت شركة Toshiba شركة Motorola في الدخول إلى السوق اليابانية وتسويق منتجاتها (الهواتف الخلوية)، كما توسطت لدى الحكومة اليابانية بخصوص السماح لها بالدخول إلى السوق اليابانية بصفة رسمية و الحصول على موجات الراديو لنصب شبكات الاتصال الخاصة بأعمالها

3- الجمع بين المهارات والأصول الثابتة التكاملية :

• تحالف كل من شركة AT&T و NEC لتبادل المهارات التقنية ويعتبر هذا السبب أحسن دلالة على قيام التحالفات حيث أن التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الإستراتيجية الناجحة.

• قامت شركة AT&T بنقل مهاراتها وتقنياتها الخاصة بتطوير أجهزة الكمبيوتر إلى شركة NEC . و في المقابل منحت NEC إلى AT&T حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة.

٤ . الحصول على معايير تقنية لصناعتها:

قامت شركة Philips بتحالف استراتيجي مع منافستها شركة Matsushita لتصنيع وتسويق النظام الرقمي المدمج والذي تعتبر شركة Philips الرائدة فيه وكان الدافع والهدف من وراء ذلك هو

- اعتقاد Philips بأن الارتباط مع Matsushita قد يساعد على إرساء نظام DOC كمعيار تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية.
- منافسة Philips لشركة Sony التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس و أرادت به أن تقوم بإرساء معايير قنية جديدة.



● محددات التحالفات الإستراتيجية /

يمكننا تصنيف أسباب قيام التحالفات الاستراتيجية إلى مبررات
أ- اقتصادية

ب - التقدم التكنولوجي

ت - فرص السوق

● كما تلاحظ أيضاً، وجود فروقات بارزة في البدائل الاستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في صناعات عديدة، وفي هذا الشأن هناك عاملين يلعبان أدوار هامة هما:

أ - الدخول للسوق الأجنبي الجديد

ب - التطوير و البحث

مزايَا البحث و التطوير

يمكننا ملاحظة أن :

- التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير
- هذا الأسلوب هو الأكثر انتشاراً لنشوء التحالفات (بناء الطائرات تطوير أجهزة الكمبيوتر ، أبحاث الهندسة الوراثية و السيارات.. الخ).
- تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروف اقتصادية ملائمة وبحوثاً تطويرية عالية التقدم في كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات و إنما الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة.
- هذا ما ينطبق على العديد من الصناعات كصناعات الأدوية و الصناعات الكيماوية الخفيفة (الأجهزة الطبية.. الخ).
- هناك جانبين مهمين في التحالفات الإستراتيجية هما التكلفة والالتزامات المتبادلة بين الشركاء , هذا الجانب يساعد كثيراً كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه وتقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة.
- المخاطرة تكون منخفضة لما تكون الاتفاقيات المعقودة (التحالفات) طويلة الأجل، وذات رؤوس أموال كبيرة، حيث يكون بإمكان الشركتان اقتسام أي مخاطر أخرى .

من الجوانب المهمة في التحالفات الإستراتيجية هو البحث والتطوير للسلع و الخدمات
(تتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من
الأجزاء المكونة للسلعة).

خاص بالسلع الصناعي (بناء الطائرات السيارات المعدات الصناعية، الصناعات
الإلكترونية..الخ).

منافع التحالفات الإستراتيجية :

1. موارد مكملّة
2. المشاركة في المخاطر
3. تقليل المنافسة
4. رأس المال و وقت الوصول للسوق الدولي.

