

## الفصل السادس استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية

### أولاً: مصطلحات أساسية

- أ- **المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility**: تمثل قدرة الشركة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية التنافسية لها. واستجابتها في الاستجابة لها إما بالابتكار أو البحث والتطوير أو توسيع قاعدة استثمار الموارد بشكل كفوء.
- ب- **الرافعة الاستراتيجية الدولية International Strategy Leverage**: تعكس درجة انغماس الشركة في الأسواق الدولية. بحيث كلما ارتفعت نسبة إقبال الزبائن في الأسواق الأجنبية للسلع والخدمات التي تقدمها الشركة كان هذا دليلاً على تمتعها بدرجة رفح استراتيجي عالٍ والعكس صحيح.
- ج- **الخفة الاستراتيجية Strategic Agility**: القدرة على إدراك المزايا التي تمنحها الفرص البيئية والحصول عليها من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة الشركة بشكل سريع وفعال.

وتسمى الخفة الاستراتيجية الى تحقيق مجموعة أهداف تكتمل في إطار المعادلة الآتية:

الخفة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة الشركة وقادتها

د- **الوقفة الاستراتيجية Strategic Posture**: إعادة هيكلة الموجودات الناشئة عن التخلص من ملكية قسم او نشاط واحد أو أكثر من محفظة الشركة المتنوعة.

هـ- **اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance**: الأشياء المركز على تحركات المنافسين وتشخيص أنواع منتجاتهم المحتمل دخولها الى السوق وخصائصها، واجراء التحليل الدقيق عليها ورسم الاستعدادات اللازمة للمواجهة.

و- **استراتيجية ادارة الاعمال الدولية International Business Management Strategy**: وهي خطة، ومناورة، وانموذج ومركز تنافسي، ومنظور تنافس والتي تمثل بمجموعها خارطة طريق توضح توزيعات مراكز القوى التنافسية ومديات تحركاتها ومواقع الفرص والتهديدات ومسارات وآليات التعامل - حالياً ومستقبلاً - مع تلك التوزيعات هجوماً او / دفاعاً، نمواً او استقراراً او انكماشاً، بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

## ثانياً: تحديد اتجاهات الفعل التنافسي

يقصد بالفعل التنافسي الحركة الاستراتيجية أو التكتيكية التي تقدم عليها الشركة بهدف بناء الميزة التنافسية أو الدفاع عنها لتحسين المركز التسويقي لها. وهناك ثلاثة اتجاهات لحركة الفعل التنافسي هي:

- **المتحرك الأول First Mover**: شركة تقوم بفعل تنافسي استراتيجي (ابتدائي) بشكل منظم لبناء ميزتها التنافسية أو الدفاع عنها أو تحسين مركزها السوقي.

ومن أبرز الأمثلة الواقعية على المتحرك الأول ما فعلته شركة تويوتا (Toyota) في خريف عام (1999) عندما أعلنت انها سوف تبدأ برنامجاً خاصاً يسمح لمشتري السيارات في الولايات المتحدة بطلب سيارات مجهزة ومعدة بحسب طلب الزبائن. يتم تسليمها خلال خمسة أيام فقط. وقد تم اعتبار هذا التحرك محاولة قوية من جانبها. للتحويل من نموذج عمل التصنيع من اجل مخزون التجار وهو النموذج المتبع في أمريكا الشمالية الى نموذج عمل التصنيع بحسب الطلب والذي اعتبره الكثيرين بأنه مبادرة استراتيجية ذكية من قبل تويوتا.

- **المتحرك الثاني Second Mover**: شركة تستجيب للفعل التنافسي للمتحرك الأول بواسطة التقليد أو المحاكاة بهدف تقليل زخم هذا الفعل.

- **المتحرك الأخير Late Mover**: شركة تستجيب للفعل التنافسي الصادر من المتحركين الأول والثاني. ولكن بعد مرور مدة طويلة لذلك هناك احتمالية كبيرة ان يكون اداؤه ضعيفاً.

## ثالثاً: أصحاب المصالح

**أصحاب المصالح** هو أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمة الأعمال الدولية. يعطيم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها. كما يمكن النظر إليهم بأنهم مجموعة من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها منظمة الأعمال الدولية. كما يمكن وصفهم بأنهم جماعات أو أفراد قادرين و/ أو راغبين في التأثير في قرارات المنظمة. أو أنهم يدركون بأنها تؤثر فيهم. ويمكن أن نلاحظ في هذا التعريف الآتي:

- أصحاب المصالح هم جماعات أو أفراد.
- أنهم راغبون في و/ أو قادرين على التأثير في عملية صنع القرار المنظمي.
- أنهم يتأثرون بقرارات المنظمة أو أنهم يعتقدون ذلك.

وهناك عدة أنواع لأصحاب المصالح مثل (المنافسين، القوة الشرائية للزبون، أذواق الزبائن، القوى السياسية، القوى البيئية الطبيعية، مستوى التطور التكنولوجي، فاعلية شبكات الاتصال، موظفي الشركة، المجهزين، أصحاب الأسهم، المصارف، أعضاء مجلس الإدارة، الخ).

وتلجج لأهمية الدور الذي يضطلع به هؤلاء فقد ظهرت الحاجة المناسبة إلى تحليلهم ووضعهم في **فئات** لبيان مدى تأثيرهم على بقاء ونمو منظمات الأعمال الدولية، وعليه يمكن تعريف تحليل أصحاب المصالح

باعتباره "مدخلاً لفهم نظام معين من خلال تشخيص اللاعبين الأساسيين أو أصحاب المصالح في ذلك النظام وتقييم مصلحتهم فيه". ان هذا التحليل يساعد في فهم مشكلات التعقيد والتناغم بين أهداف أصحاب المصالح ومدى ارتباطها بإدارة الشركة أو المؤسسة الخاصة، إذ يفترض توافق قدرة لدى المدير على إدارة علاقات اصحاب المصالح برغم ذلك التعقيد. ان تحليل ودراسة أصحاب المصالح يجري بالاستناد الى خصائصهم والمعايير التي يحددها المحلل او يملها الموقف وقد يتضمن ذلك الآتي:

- القوة والاهتمام لكل صاحب مصلحة.
- أهمية وتأثير كل صاحب مصلحة للمشروع/ القرار.
- الأنماط المختلفة التي قد يظهرون بها.
- شبكات العمل والتحالفات التي ينتمون اليها.

ومع ان التمييز بين أصحاب المصالح هو خطوة ضرورية في التحليل، فان التمييز غالباً ما يتم وفق معايير نوعية والتي يصعب وضع تعميم لها. ومن الشائع استخدام المصفوفات (وهي بمثابة خرائط maps) كأداة للتحليل، حيث تحدد قائمة معايير او خصائص نوعية او كمية لكل خلية من الخلايا التي تقع في ضوء محورين رئيسيين (مستوى الأهمية النسبية لصاحب المصلحة، مستوى القوة التي يمتلكه كل صاحب مصلحة).

خارطة اصحاب المصالح Stakeholder Map تمثيل يحد توقعات اصحاب المصالح ومستويات قوتهم، وتساعد في فهم اولويات

مصالحهم. وقراءة خارطة اصحاب المصالح بشكل صحيح يسهل فهم فضيتين اساسيتين. هما:

- مستوى الضغط الذي تمارسه كل مجموعة من مجموعات اصحاب المصالح على اغراض الشركة وخيارات استراتيجيتها. لتحقيق مصالحها.

- الوسائل التي تعتمد عليها كل مجموعة لبلوغ هذه المصالح.

مستوى الاهمية

		منخفضة	عالية
مستوى القوة	منخفضة	(A) أقل جهد ممكن لا تأثير لهم على الخيارات الاستراتيجية	(B) محدودي التأثير لهم تأثير محدود على الخيارات الاستراتيجية
	عالية	(C) الراضون (القانعون) لهم تأثير كبير على الخيارات الاستراتيجية	(D) اللاعبون الرئيسيون لهم تأثير كبير ومهم على الخيارات الاستراتيجية

الهدف

**تمرين:**

شركة Samsung لصناعة الهواتف المحمولة ترغب بأعادة تقييم خارطة اصحاب المصالح الخاصة بها نتيجة تدهور حصتها السوقية في السوق العراقية لصالح المنافسين وبالدرجة الأساس شركة Huawei. وقد لجأت في هذا الموضوع الى أحد المراكز الاستشارية الخاصة بدراسات