

# الإدارة الاستراتيجية الدولية International strategic Management

دكتور

عبدالرحيم محمد

مستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي

عضو هيئة تدريس (منتدب) كلية المجتمع

[drabdo68@yahoo.com](mailto:drabdo68@yahoo.com)

الإدارة الاستراتيجية الدولية هي عملية تخطيط مستمرة الهدف منها وضع الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على التوسع والمنافسة على المستوى الدولي. وهذا يتطلب من المنظمات التي تتبع هذا النوع من التخطيط أن تكون على علم ومعرفة بالمنتجات والخدمات التي تسعى إلى بيعها خارج الدولة.

الإدارة الاستراتيجية الدولية تركز على دراسة وتطبيق استراتيجيات الأعمال في المستوى الدولي. وتتعامل الإدارة الاستراتيجية الدولية مع التحديات والفرص التي تواجهها الشركات عند التعامل مع أسواق متعددة الثقافات ومع الاقتصادات المختلفة. والإدارة الاستراتيجية الدولية تعتمد عليها الشركات متعددة الجنسيات ، على سبيل المثال وول مارت الأمريكية هي شركة دولية ومبيعاتها السنوية عالميا أكبر من اقتصاديات دول أكلها. وهي تكسب 35% من إيراداتها من خارج الولايات المتحدة الأمريكية. وهناك عدة استراتيجيات دولية وهي:

**(1) الاستراتيجية متعددة المحليات Multi-Domestic Strategy لا تركز** الشركات التي تعتمد على الاستراتيجية متعددة المحليات على التكلفة والكفاءة ولكنها تركز وتؤكد على الاستجابة للمتطلبات المحلية داخل كل سوق من أسواقها بدلا من محاولة فرضها على الجميع. وهذه الاستراتيجية تضيحي فيها الشركة بالكفاءة من أجل التأكيد على الاستجابة للمتطلبات المحلية داخل الأسواق، وطبقا لهذه الاستراتيجية تحاول الشركة التكيف مع متطلبات الجمهور في السوق على سبيل المثال شركة هاينز ، حتى تتكيف مع طبيعة الجمهور مثلا ، لا تتضمن منتجاتها الثوم والبصل في الهند لأن الهنود لا يحبون ذلك، وتقد لهم طعم من الكاتشب المميز.

**(2) الاستراتيجية الدولية Global strategy** تضحى الشركة التي تستخدم هذه الاستراتيجية بالاستجابة للمتطلبات العالمية داخل كل سوق من أسواقها لصالح التأكيد على الكفاءة. لا تهتم الشركات التي تعتمد على الاستراتيجية الدولية بالتكاليف ولا تتكيف مع الظروف المحلية فهي تحاول بيع منتجاتها دوليا دون أي تغيير. على سبيل المثال هارلي ديفيدسون للدرجات النارية لا تحتاج إلى خفض أسعارها أو تكيف الدراجة لتناسب مع الظروف المحلية، وكذلك بلجيكا لا تخفض أسعار الشكولاتة للتنافس مع هيرشي، ولا يكيفونها لتناسب الأذواق الأمريكية لأنهم يستخدمون استراتيجية دولية

وهذه الاستراتيجية عكس الاستراتيجية متعددة المحليات. فقد تقوم بإجراء بعض التعديلات على المنتجات والخدمات وتؤكد هذه الاستراتيجية على تحقيق وفورات الحجم من خلال تقديم نفس المنتجات أو الخدمات بشكل أساسي في كل سوق. على سبيل المثال شركة مايكروسوفت تقدم نفس البرامج في جميع أنحاء العالم لتناسب مع كل اللغات المحلية.

**(3) الاستراتيجية عبر الوطنية Transnational Strategy** تسعى الشركة التي تستخدم هذه الاستراتيجية إلى إيجاد حل وسط بين الاستراتيجية متعددة المحليات والاشترائية الوطنية، وتحاول الشركة تحقيق التوازن بين الكفاءة والحاجة إلى التكيف مع التفضيلات المحلية في مختلف الدول. على سبيل المثال كنتاكي وماكدونالدز وغيرها من هذه الشركات التي تحمل هذه العلامات التجارية على تقديم بعض التنازلات بما يتناسب مع الأذواق المحلية، مثلا في فرنسا يمكن شراء النبيذ من ماكدونالدز لأنه أساسي في الوجبات الفرنسية.

ويساعد اتباع الاستراتيجيات الدولية في تحقيق العديد من المزايا، منها العلامة التجارية الموحدة التي يسهل التعرف عليها، تحقيق وفورات الحجم، تخفيض التكاليف وتبسيط العمليات. ويتطلب نجاح الاستراتيجيات الدولية التركيز على التسويق لجذب المستهلكين، وهذا ما يجعل الشركات الدولية تركز على التسويق

أكثر من التركيز على البنية الأساسية في السوق الأجنبية . وبالتالي ضرورة وجود فجوة في السوق لكي تقنع الجمهور بأن هذا المنتج أو هذه الخدمة هي المناسبة.