



جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

أطروحة دكتوراه في العلوم

تخصص: إقتصاد عالمي

عنوان الأطروحة:

استراتيجيات المنظمات للعالمية
- دراسة حالة لمجموعة من الشركات العالمية -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بن حميدة محمد

من إعداد الطالبة:

صرصار فاطمة الزهرة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. جناس مصطفى
مشرفا ومقررا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن حميدة محمد
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن سعيد محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	أ.د. سعيداني محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	أ.د. مرابط سليمان
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	أ.د. طاوش قندوسي

السنة الجامعية 2017-2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقرأ بسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق؛

اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم

"صدق الله العظيم"

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين رحمهما الله.....

إلى زوجي عبد الرحمان وولدي محمد إياد.....

إلى كل من علمني حرفاً.....

إلى أشقائي الأعمام.....

إلى كل أفراد عائلتي.....

إلى كل من عرفناهم وجمعت بيننا الدنيا: رفقاء الصبا وزملاء الدراسة
والعمل وإلى جميع من أعاننا على إتمام هذا العمل أثاب الله الجميع.

.....

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

أول الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام أكرمنا بنعمت الإسلام
ويسر لنا سبيل العلم، فله الشكر حتى يرضى وله الشكر بعد الرضا والصلاة
والسلام على المصطفى صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا

ثم كامل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل: الدكتور "بن حميدة محمد"
لتفضله بالإشراف على هذا العمل، ولما له من جهود فاضلة ومقترحات
وملاحظات قيمة أثمرت إجابا فيما قدمت، فجزاه الله عنا أفضل الجزاء.

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل
وتسخيرهم وقتا لقراءته وتقييمه

الملخص:

ستخصص هذه الورقة البحثية لدراسة استراتيجيات المنظمة لدخول الأسواق العالمية. هذه الدراسة هي محاولة لتحديد الاستراتيجيات التي من خلالها تقوم المنظمة بتوسيع عملياتها وذلك بالخروج من حدود أسواقها المحلية لتبدأ في المنافسة على أساس عالمي. ومن بين أحد أنواع الاستراتيجيات العالمية التي تم دراستها: استراتيجية التنوع الدولي، استراتيجية التنافسية الدولية على مستوى وحدات الأعمال، استراتيجية الاستدامة الدولية. وقد تبين لنا من نتائج الدراسة التي توصلنا إليها أن أحد الأسباب الرئيسية لإتباع الاستراتيجية العالمية (عكس استراتيجية التركيز على السوق المحلية) هي أن السوق العالمية ينتج عنها فرص جديدة محتملة، فالعالمية أصبحت سمة العصر، ونجاح المنظمات في المستقبل يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في السوق العالمي.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات العالمية، السوق العالمي، استراتيجية التنوع الدولي، الاستراتيجية الدولية التنافسية، استراتيجية الاستدامة الدولية.

Résumé :

Ce document de recherche sera consacré à l'étude des stratégies des entreprises pour l'entrée aux marchés internationaux. Cette étude est une tentative pour identifier les stratégies internationales auxquelles l'entreprise élargit ses opérations en sortant des limites de ses marchés intérieurs pour commencer à concurrencer au niveau international. Et Parmi les types de stratégies globales étudiées figurent: la stratégie de diversification internationale, la stratégie compétitive internationale au niveau des unités d'affaires, et la stratégie de Durabilité internationale. Il a été démontré selon les résultats d'étude auxquelles nous sommes parvenus que l'une des principales raisons de suivre la stratégie internationale (par opposition à une mise au point sur la stratégie du marché local) est que le marché mondial est susceptible d'entraîner des nouvelles opportunités , la mondialisation est devenue la caractéristique de l'époque, et le succès des entreprises à l'avenir, qui dépendent de leur capacité à soutenir la concurrence sur le marché mondial.

Mots clé : Les Stratégies Internationales, Le Marche International, La Stratégie De Diversification Internationale, La Stratégie Compétitive Internationale, La Stratégie De Durabilité Internationale.

Abstract

This thesis will be devoted to the study of the organization's strategies to penetrate into international markets. This study is an attempt to identify the international strategies to which the company is expanding its operations by moving beyond the limits of its domestic markets to compete internationally. Among the types of global strategies studied are: the international diversification strategy, the competitive strategy international at the business unit level, and the International Sustainability Strategy. It has been shown from the results of our study that one of the main reasons for following the international strategy (as opposed to a focus on local market strategy) is that the global market is likely to be "bring about new opportunities, The mondialisation has become the hallmark of the era, and the success of companies in the future, which depend on their ability to compete in the global market.

Keywords : International Strategies, International Markets, International Diversification Strategy, Competitive Strategy International, International Sustainability Strategy

الفهرس

	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
01	مقدمة
13	الفصل الأول: دوافع، متطلبات صياغة الاستراتيجية العالمية/ الدولية
14	أولاً: طرق الدخول العالمي (الدولي) للمنظمات
14	1. التصدير
16	2. الترخيص والإمتياز الدولي
19	3. التحالفات الاستراتيجية
23	4. الإكتسابات الدولية
24	5. المشاريع الدولية المشتركة
28	6. الملكية الكاملة
31	ثانياً: دوافع صياغة الاستراتيجية العالمية/ الدولية
32	1. زيادة حجم السوق
35	2. العائد على الاستثمار
36	3. وفورات الحجم والتعلم
38	4. التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة
39	5. مزايا نقل القدرات المميزة ومزايا الموقع
42	6. الربح من التوسع العالمي
43	ثالثاً: متطلبات الدخول الدولي للمنظمات
43	1. تشخيص الضغوط الدولية
46	2. تحديد مستوى الرافعة الاستراتيجية الدولية:
48	3. تشخيص مخاطر البيئة الدولية
56	الفصل الثاني: الاستراتيجيات العالمية/ الدولية
57	أولاً: الاستراتيجيات الدولية الشاملة على مستوى المنظمة
58	1. الاستراتيجية الدولية
60	2. الاستراتيجية المتعددة الجنسيات
62	3. الاستراتيجية العالمية
65	4. الاستراتيجية العابرة للبلدان

68	ثانيا: الاستراتيجيات الدولية على مستوى وحدات الاعمال
69	1. استراتيجية قيادة الكلفة العالمية/الدولية:
75	2. استراتيجية التمايز الدولية
77	3. استراتيجيات التركيز الدولية
80	4. استراتيجية التمايز/قيادة الكلفة المتكاملة الدولية
86	ثالثا: الاستراتيجيات العالمية على المستوى الوظيفي
86	1. استراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية
93	2. استراتيجية التسويق الدولي
98	3. استراتيجية إدارة المعرفة الدولية
106	الفصل الثالث: مقومات نجاح الاستراتيجية العالمية/الدولية
107	اولا: مقومات نجاح الاستراتيجيات الدولية ذات الصلة بأبعاد بيئة الصناعة:
108	1. القوة التنافسية للدخلين الجدد المحتملين
110	2. القوة التساومية للمشتريين والموردين
114	3. ضغط الصناعات البديلة
115	4. شدة التنافس بين المتنافسين الحاليين
119	ثانيا: عوامل النجاح الاستراتيجيات الدولية ذات الصلة بقدرات المنظمة.
120	1. القدرات الاستراتيجية الأساسية
124	2. القدرات الاستراتيجية الساندة:
130	3. الإسهامات المعاصرة لتكليف سلسلة القيمة
134	ثالثا: مقومات نجاح الاستراتيجية العالمية (الدولية) ذات الصلة بالريادة والاستدامة
134	1. مقومات النجاح ذات الصلة بالريادة الاستراتيجية:
146	2. مقومات النجاح ذات الصلة بالاستدامة الاستراتيجية
155	الفصل الرابع: لإطار الميداني للدراسة
155	أولا: استراتيجية التنوع لخفض المخاطر وزيادة العوائد
156	1. عينة الدراسة
157	2. قياس العائد والمخاطر لمحفظه مالية متنوعة
160	3. التحديد بالقياس لمخاطر المحافظ المالية

163	4. التعرض بالقياس للعلاقة بين التنويع والمخاطر
167	5. قياس عوائد محفظة مكونة من أربعة شركات
168	ثانيا: استراتيجية الاستدامة الدولية لخفض التكاليف وتميز المنتجات والحفاظ على البيئة
169	1. تحديد البدائل المناسبة لمواجهة المشكلة
171	2. التحسين المستمر
173	3. برنامج إدارة النفايات: عمل بسيط، فرق كبير
174	4. شبكة النفايات
175	5. دورة النفايات
178	6. تقدير الأداء الخاص بالنفايات
180	ثالثا: استراتيجية قيادة التكاليف: العلاقة بين قيادة التكاليف ووفورات الحجم والتعلم
181	1. نموذج الدراسة
184	2. العلاقة بين الكلفة والتعلم
188	3. العلاقة بين الكلفة التعلم واقتصاديات الحجم
195	الخاتمة
	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
03	فرص ونتائج الاستراتيجية الدولية	الشكل رقم (01)
05	استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية	الشكل رقم (02)
26	أهداف المشاريع المشتركة	الشكل رقم (03)
43	ضغوط من أجل خفض التكلفة والاستجابة المحلية	الشكل رقم (04)
51	مخاطر البيئة الدولية	الشكل رقم (05)
56	الاستراتيجيات الأربع الأساسية	الشكل رقم (06)
67	خمسة استراتيجيات لمستوى الأعمال التنافسي	الشكل رقم (07)
84	الساعة الاستراتيجية	الشكل رقم (08)
106	محددات مزايا الأمم	الشكل رقم (09)
108	نموذج القوى الخمس التنافسية	الشكل رقم (10)
119	النموذج المعدل للعوامل المؤثرة في الصناعة	الشكل رقم (11)
137	الموائمة بين الاستراتيجية والريادة لتحقيق الريادة الاستراتيجية	الشكل رقم (12)
140	أنواع الفرص	الشكل رقم (13)
142	أنواع الإبداع الريادي	الشكل رقم (14)
164	الشكل الانتشاري	الشكل رقم (15)
169	القضاء نهائياً على النفايات	الشكل رقم (16)
171	البدائل المناسبة لمواجهة المشكلة	الشكل رقم (17)
173	التحسين المستمر	الشكل رقم (18)
174	برنامج ادارة النفايات	الشكل رقم (19)
175	شبكة النفايات	الشكل رقم (20)
175	دورة النفايات الاولى	الشكل رقم (21)
177	دورة النفايات الثانية	الشكل رقم (22)
178	أداء النفايات	الشكل رقم (23)
179	أداء سنة 2014	الشكل رقم (24)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	أساليب دخول الأسواق العالمية	الجدول رقم (01)
30	مزايا وعيوب الأساليب المختلفة للدخول الدولي	الجدول رقم (02)
47	قياس مستوى الرافعة الاستراتيجية بمجموعة من المؤشرات	الجدول رقم (03)
65	مزايا وعيوب مختلف الاستراتيجيات للمنافسة العامة	الجدول رقم (04)
87	رتب الأفراد العاملين في الخارج	الجدول رقم (05)
128	التحول إلى إدارة الموارد البشرية بمنظور إدارة الجودة الشاملة	الجدول رقم (06)
132	مستويات التخطيط الاستراتيجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة	الجدول رقم (07)
156	عوائد الشركات بالألف دولار	الجدول رقم (08)
160	مصنوفة الارتباط والتباين المشترك بين عوائد الشركات	جدول رقم (09)
163	درجة التنوع والمخاطرة	جدول رقم (10)
165	نتائج برنامج EVIEWS	جدول رقم (11)
167	متوسط عوائد الشركات	الجدول رقم (12)
185	معطيات الدراسة	الجدول رقم (13)
185	النتائج التراكمي والتكلفة الحقيقية للوحدة	الجدول رقم (14)
186	نتائج الدراسة	جدول رقم (15)
188	متغيرات عينة البحث	الجدول رقم (16)
189	متوسط التكلفة الحقيقي	الجدول رقم (17)
189	النتائج التراكمي (x)	جدول رقم (18)
190	نتائج البحث	جدول رقم (19)

المقدمة

المقدمة: Starting

مما لا يختلف عليه إثنان، أنه في ظل العولمة أصبحت مسألة الانفتاح على العالم وممارسة الأعمال الدولية في أكثر من دولة وخارج الحدود الوطنية مسألة غاية الأهمية، كونها تمثل ضرورة فرضتها بيئة التنافس العالمي لما تفرزه من مزايا وفرص لا تتوفر في البيئة المحلية. ففي بيئة التنافس العالمي وجدت منظمات الأعمال نفسها أمام تحدي جديد هو التكيف مع الاعزلة وضرورة العيش مع المجتمع الدولي والتواصل معه، كون المحلية أصبحت غير قادرة على تحقيق البقاء والنمو لتلك المنظمات.

في الثمانينات من القرن الماضي، تم تحقيق نجاحات مثيرة من قبل المنظمات اليابانية ومنتجاتها مثل (Toyota) و(Sony) خارج حدود اليابان وخصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية والأسواق الدولية الأخرى، والتي أحدثت هزة قوية للمديرين بشكل خاص في الولايات المتحدة ونبهتهم إلى أهمية المنافسة الدولية والأسواق العالمية. وفي التسعينات مثلت روسيا والصين فرصا تسويقية دولية أساسية مزدهرة لمنتجات المنظمات من بلدان عديدة، بضمنها الولايات المتحدة الأمريكية، كوريا، اليابان وبلدان أوروبا¹.

إضافة الى ذلك، ومع دخول العالم القرن الحادي والعشرون، وجد أن هناك تركيز أقل على المناطق المحدودة من العالم في حين أن هناك تركيز أكثر على بعض الأسواق العالمية، خاصة وأن التركيز على الأسواق العالمية جاء نتيجة التسهيلات التي قدمتها التطورات التكنولوجية المتمثلة بالتطورات المتوازنة في الأنترنت والاتصالات بالحوالات الخلوية عبر كل أنحاء العالم. مع العلم أن هذه التطورات قد قادت إلى ثورة في التجارة الإلكترونية والتي تعد السائدة في عالم الأعمال اليوم، وخير مثال على رواج التجارة الإلكترونية العالمية هو المشروع الذي تقوده المنظمات (17) في اليابان المطللة عبر نوافذ الأنترنت لعرض السلع والخدمات للبيع

¹ محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 479.

من خلال (8000) مخزن التي تمتلكها المنظمات، ويعد الإشراف بين الانترنت والهاتف الخليوي شائع الآن في الشركات اليابانية من خلال خدمة (Domco). وهكذا، يمكن للانترنت والتجارة الالكترونية أن توفر المقاييس الخاصة بالإجراءات والسياسات عبر البلدان للمنظمات الساعية للعالمية.

ولكن لكي يصنف المديرون منظماتهم ضمن المنظمات العالمية ينبغي عليهم تطوير عقول عالمية¹، وإن التقليد أو العرف السائد الذي يعني العمل بتنوع ثقافي قليل من دون منافسة عالمية لم يعد تقليداً أو عادة فاعلة². حيث أن تطوير أفكار عالمية من قبل المديرين من دون خبرة بالعالم أو بخبرة قليلة بالتنوع الثقافي سيخلق تحديات شائكة أمام المنظمات، وإن توفير الخبرة الدولية من خلال بناء عقول ذات أبعاد عالمية بين المديرين يمثل إستجابة لهذا التحدي الدولي.

ونتيجة لتحرك المنظمات نحو الأسواق العالمية، فإن عليها تطوير علاقة مع المجهزين، الزبائن، الشركاء، والتعلم من هذه العلاقة. وفي الحقيقة أن الشركاء يتعلمون من بعضهم لكي يطوروا سياسات متشابهة عبر الزمن، كما إن المنظمات تتعلم أيضاً من منافسيها في الأسواق العالمية. ويبدوون في الواقع بتقليد سياسات بعضهم البعض من أجل التنافس بفعالية في تلك الأسواق. ومن أمثلة على هذا النشاط هو ما يجري في صناعة الادوية نتيجة تنافس هذه المنظمات مع بعضها البعض في أسواق الادوية العالمية³.

وهكذا، البعد الجغرافي، الحدود الدولية، الفروقات الثقافية، لم تعد حواجز أمام المنظمات للدخول في العديد من الأسواق، كما أن اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات الدولية الملائمة سيسمح للمنظمات في أن تصبح عالمية. وبشكل أكثر وضوحاً، فإن عصر العالمية ملئ بالفرص للمنظمات التي تبحث عن التنافسية

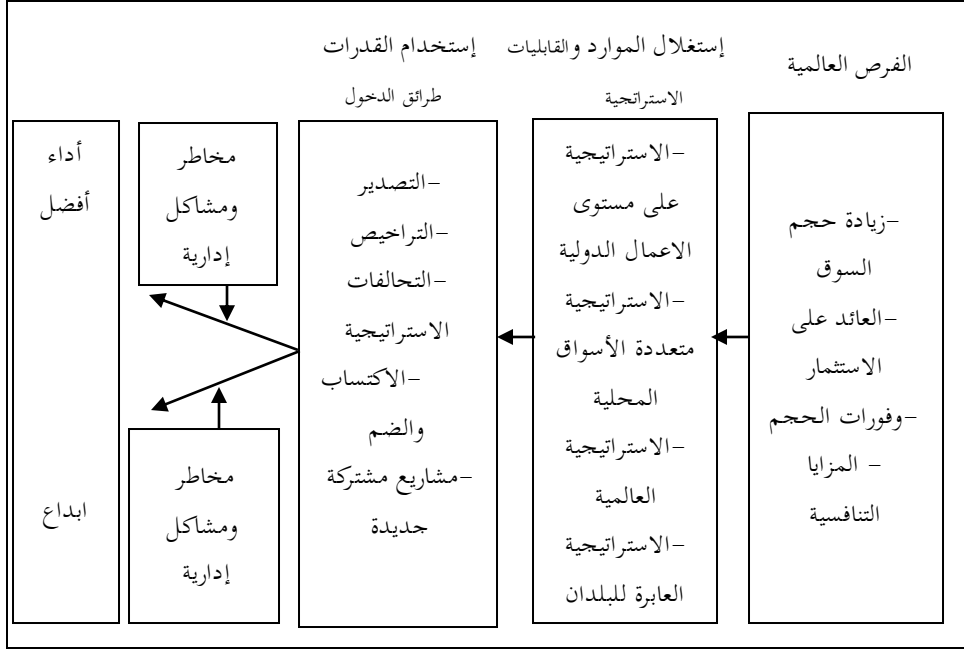
¹ T M Begley, D P Boyd, 2003, "The need for a corporate global mind-set, MIT Sloan Management Review, 44(2), p: 25-32; A K Gupta, V Govindarajan, 2002, "Cultivating a global mindset, Academy of Management Executive, 16(1), p: 116-126.

²; R L Meham, 2003, "Success for the new global manager: What you need to know to work across distances, countries, and cultures", Leadership Quarterly, 14, p: 347-352

³ D M De Carolis, 2003, "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance", Journal of Management, p: 27-50.

في الأسواق العالمية، وتعتبر الاستراتيجية الدولية كمصدر للفرص للمؤدية للمنافسة العلمية والعولمة الأعلى من المعدل، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): فرص ونتائج الاستراتيجية الدولية



Source: Hitt Michael A, Hoskisson E Robert, R Duane, 2007, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, New York.p:245.

وانطلاقاً مما تقدم، يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ماهي الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها

المنظمة للدخول إلى الأسواق العالمية؟

ويتفرع تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي دوافع صياغة الاستراتيجية الدولية؟
- ماهي متطلبات صياغة الاستراتيجية الدولية؟
- ماهي مخاطر الدخول الدولي.
- ماهي طرق الدخول الدولي؟

- ماهي أنواع استراتيجيات الدخول الدولي؟

- ماهي مقومات نجاح الاستراتيجية الدولية؟

ولمعالجة إشكالية الدراسة تم اعتماد الفرضية التالية:

- تتبع المنظمة استراتيجية التنويع الدولي.

- تتبع المنظمة استراتيجيات دولية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأعمال والمستوى الوظيفي.

- تتبع المنظمة استراتيجية الاستدامة الدولية.

وللإجابة على التساؤل الرئيسي السابق، سناقش الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات عندما تقوم

بتوسيع عملياتها وذلك بالخروج من حدود أسواقها المحلية لتبدأ في المنافسة على أساس عالمي. وفي هذه

الحالة فإن الخيار الأمثل لهذه المنظمات يتجسد في التزامها بالاستراتيجية التي تلائمها والمعمول بها في

جميع أنحاء العالم، والتي يطلق عليها الاستراتيجية العالمية / الدولية.

وان أحد الاسباب لإتباع الاستراتيجية الدولية (كبديل لاستراتيجية التركيز على السوق المحلية) هي أن

السوق العالمية ينتج عنها فرص جديدة محتملة. وتعتبر هذه الفرص كدافع لصياغة الاستراتيجية الدولية، ويمكن

حصر دوافع التنويع الدولي فيما يلي:

- زيادة حجم السوق.

- معدل العائد على الاستثمار.

- وفورات حجم وفرص كبيرة للتعلم.

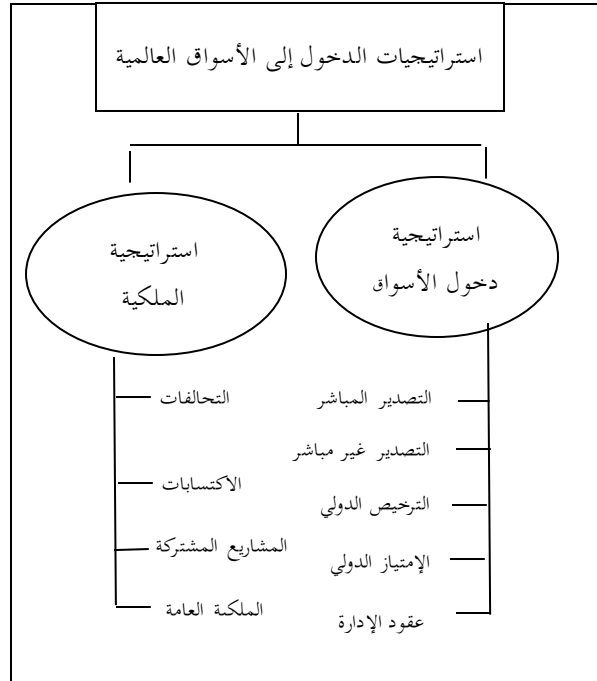
- المزايا التنافسية من خلال الموقع المناسب.

بالإضافة إلى الدوافع السابقة، فإن الشركات القوية مع الشركات الأخرى تعطي القوة الدافعة التي

تحتاجها الشركات لتقوية مكائنها في السوق العالمي وتطوير الجيل الجديد من المنتجات والخدمات. ولقد

شخصت الشركات الأمريكية هذا الواقع الجديد وأكدت بأنها بحاجة إلى تنسيق جهودها إزاء تلك التطورات مع الشركات الأوروبية وتحويل مسارات التهديد إلى فرص ينبغي استغلالها، مما حدا بكثير من الشركات الأمريكية إلى الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال الاندماج مع الشركات الأوروبية أو إقامة تحالفات استراتيجية معها وفضلت الدخول معها في مشاريع مشتركة ضمن الشركات العالمية. وهكذا تختار الشركات الساعية إلى العالمية عدد من الأساليب لدخول الأسواق العالمية ويوضح الشكل رقم (2) هذه الاستراتيجيات:

الشكل رقم (2): استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية



المصدر: زكريا مطلق، أحمد علي صالح، 2009، "إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 139.

وبالرغم من دوافع وأسباب إتباع الاستراتيجية الدولية سابقة الذكر، إلا أنه قد أثبتت الدراسات أن عملية صياغتها تعد مهمة عسيرة. لذا فإن الأمر يستلزم قبل الشروع فيها تحديد المتطلبات الأساسية للعمل الدولي وبخاصة ذات التأثير المباشر على صياغة الاستراتيجية. وتشير الأدبيات المتخصصة أن هناك جملة من المتطلبات لصياغة الاستراتيجية الدولية يمكن تحديدها بالآتي:

1. تشخيص الضغوط الدولية: تواجه المنظمات التي تنافس في السوق العالمية نوعين من الضغوط

التنافسية هما:

- الضغوط المرتبطة بخفض التكلفة.

- الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية.

2. تحديد مستوى الرافعة الاستراتيجية: تتمثل في درجة إنغماس الشركة في الأسواق الدولية.

3. تشخيص مخاطر البيئة الدولية: تتمثل في المخاطر الاقتصادية والمخاطر السياسية. وقد تتبع المنظمة

استراتيجية التنوع الدولي لخفض وإدارة المخاطر هذه المخاطر.

وعلاوة على ذلك، تؤكد الاتجاهات البحثية المعاصرة على تداخل متطلبات نجاح الاستراتيجية الدولية

بوصفها خيارا استراتيجيا للدخول الدولي وتحقيق المزايا التنافسية بقوة مع المقدرة التكيفية للمنظمات في بيئة

الصناعة والمقدرة الاستراتيجية. فالمقدرة التكيفية تبدأ بتحليل المركز الاستراتيجي للمنظمة في بيئتها التنافسية،

وهي الكيفية التي تتأثر بها الاستراتيجية التنافسية بأبعاد قوى التنافس كقوى إعاقة أو إسناد. والمقدرة

الاستراتيجية تعني " الأداء المميز لأنشطة خلق القيمة والأنشطة الساندة لها، وهي جوهرية إذا ما حققت قيمة

مضافة للزبون وهي مميزة عندما تسهم في إكساب المنظمة ميزة تنافسية"¹. وزيادة على المقدرة التكيفية

للمنظمات في بيئة الصناعة والمقدرة الاستراتيجية، ينبغي على المنظمات أن تبحث على وسائل جديدة لتحقيق

المزايا التنافسية في بيئة الأعمال الدولية، وتعد الريادة والاستدامة الاستراتيجية إحدى الوسائل التي تساعد

المنظمات في تعزيز موقعها التنافسي، لاسيما وهي تدخل الألفية الثالثة بكل ما فيها من مخاطر وعدم التأكد.

¹ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن . ص: 102.

أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهداف الدراسة من خلال الآتي:

1. الهدف العام من هذا البحث: يهدف هذا البحث إلى تقديم مدخل يمكن منظمات الأعمال من معرفة

محتوى وأنواع استراتيجيات دخول الأسواق العالمية. بالإضافة إلى تمكين فئة موظفي ومدراء

المنظمات الساعية للعالمية إلى المستوى الآزم والمطلوب في هذا المجال العلمي والإداري. بالإضافة

إلى توسيع مدارك

القارئ الكريم بالمرتكزات الفكرية والعمليات السلوكية الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الدولية كحقل

أكاديمي للبحث وممارسة ميدانية واقعية.

2. الأهداف التفصيلية:

- معرفة إيجابيات التنوع الدولي وإيجاد نظرة شمولية خارجية بعيدة المدى لمواجهة التحديات

ومواكبة التطورات الحديثة في الزمن الحديث.

- معرفة استراتيجيات الدخول الدولي المختلفة للمنظمات الساعية وراء العالمية.

- قيام المنظمات الاعمال الساعية للعالمية بوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية حديثة تعمل على

مواكبة التطورات في العصر الحديث

- حث المنظمات الساعية للعالمية إلى الاهتمام بروح المنافسة الدولية وتحقيق المزايا التنافسية

العالمية.

- قيام منظمات الأعمال بالبحث عن منظمات عالمية للدخول فيها عن طريق المشاريع المشتركة أو

التحالفات الاستراتيجية.

- توضيح دور الاستدامة والريادة الاستراتيجية كمقومات نجاح استراتيجيات المنظمات العالمية

والدولية.

- أن يتعرف مدراء وموظفو المنظمات على دوافع ومتطلبات صياغة الاستراتيجيات الدولية.
 - أن يطلع مدير وموظفو المنظمات على محتوى وأنواع الاستراتيجيات الدولية ليتخذوها نموذجا خاصا بهم.
 - التنبيه المدراء العالمين على كفييه الاستغلال الأمثل للمقدرات الاستراتيجية وذلك من خلال الإدارة المثلى لعمليات سلسلة خلق القيمة.
 - أن يحصل القارئ لهذا البحث على المعلومات الصحيحة التي تزودهم بالمهارات القيام بالأعمال الدولية والعالمية.
 - الاستفادة من الدراسة الميدانية من خلال:
 - التعرض بالقياس للعلاقة بين التنوع الدولي وخفض المخاطر، لتبيان كيفية خفض المخاطر بالاعتماد على التنوع الدولي.
 - التحديد بالقياس للعلاقة بين قيادة التكاليف الدولية واقتصاديات الحجم والتعلم.
 - دراسة ميدانية في شركة متعددة الجنسيات لمواد التنظيف لتوضيح دور الاستدامة الاستراتيجية في خفض التكاليف وتميز المنتج.
- أهمية الدراسة: أما أهمية الدراسة فتكمن في:
- إن استراتيجيات الدولية هي استراتيجيات لا غنى عنها للمنظمات الساعية نحو العالمية فهي بحاجة ماسة إلى معرفة وتطبيق هذه الاستراتيجيات في الأسواق العالمية.
 - الانفتاح على العالم وممارسة الاعمال الدولية في أكثر من دولة وخارج الحدود الوطنية مسألة غاية الأهمية، كونها تمثل ضرورة فرضتها بيئة التنافس العالمي.

- إن الأرباح تتزايد والعوائد تكبر والمبيعات تحقق أفضل تقدم لها والشركات المحلية تكبر وتصبح عالمية كل ذلك في ظل تطبيق الاستراتيجيات الدولية الحديثة والمعاصرة.
 - أهمية التعرف على كل التحديات والمواجهات والعقبات المتوقعة ظهورها في طريق التميز والظهور في الأسواق الدولية.
 - أهمية تحقيق التوازن الفعال والحقيقي لكل مواجهات وتحديات ومتطلبات القرن الحديث للدخول في الأسواق الدولية.
 - إن الدراسات الحديثة في الأعمال الدولية تسهل معرفة كيفية الانضمام في منظمات الأسواق العالمية ومواكبة التطورات الحديثة في الأسواق الخارجية.
 - إن للدراسات الحديثة في الأعمال الدولية تساعد على وضع استراتيجيات داخلية وخارجية صالحة التطبيق في الأوضاع التنافسية الشديدة مع توفير الكثير من الجهود والموارد البشرية والمالية لمواكبة التطور والانضمام للأسواق العالمية.
 - إن توافر الكثير من المهارات الاستراتيجية الدولية لدى مدراء المنظمات العالمية يساعد على تفهم حاجات الزبائن الخارجيين مع تلبية متطلبات السوق الدولية والعالمية في ظل وجود منافسة قوية بين العديد من الأسواق الدولية والعالمية.
 - أهمية الجانب الميداني يتعلق بتوضيح دراسات قياسية لبعض الاستراتيجيات العالمية، منها استراتيجية التنويع الدولي واستراتيجية قيادة الكلفة الدولية.
- ولتحقيق الهدف الأساس آنف الذكر والأهداف الوسيطة له، تكونت هيكله البحث من أربعة فصول:

1. الفصل الأول: تضمن الفصل الأول دوافع ومتطلبات وطرق الخول الدولي.

2. الفصل الثاني: تناول هذا الفصل أهم الاستراتيجيات الدولية التي تتبناها المنظمة على مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى المنظمة وأخيرا على المستوى الوظيفي.

3. الفصل الثالث: عرض هذا الفصل متطلبات نجاح الاستراتيجية الدولية ذات صلة بأبعاد بيئة الصناعة والمقدرات الاستراتيجية وأيضا متطلبات النجاح ذات الصلة بالريادة والاستدامة الاستراتيجية.

4. الفصل الرابع: تناول هذا الفصل الإطار التطبيقي للبحث.

منهج الدراسة: قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بالجوانب النظرية للبحث، وتم الاعتماد أيضا على المنهج التحليلي الكمي المشتمل على الأساليب القياسية لتحديد العلاقة بين التنوع الدولي وخفض المخاطر وزيادة العوائد، تطبيقا على الانحدار بسيط غير خطي والموضحة في المبحث الثالث من الجانب التطبيقي. أما المبحث الثاني من الجانب التطبيقي فقد تضمن العلاقة بين قيادة الكلفة الدولية والتعلم ووفورات الحجم، تطبيقا على الانحدار المتعدد غير الخطي. حدود الدراسة: لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمانية:

1. حدود مكانية: تتمثل في عينة مكونة من مجموعة من الشركات العالمية وهي:

Entertainment, Panera Bread Company, Mountain Chocolate Factory, Volcom Inc, JetBlue Airways, Rosetta Stone Inc, iRobot, Best Buy Co. Inc, Gap Inc, Church & Dwight, Harley-Davidson Inc., Carnival Corporation & plc, Sabic, Uniliver.

2. حدود زمانية: حدود الدراسة من حيث المجال الزمني 2014

الدراسات السابقة: فيما يخص الدراسات السابقة فقد كان هناك عدد محدود من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث وعنوانه وذلك نظرا لحدثة الموضوع. فقد اقتصر البعض منها على الجانب النظري للبحث والمتمثل في ماهية وأنواع ودوافع صياغة الاستراتيجيات الدولية. أما البعض الآخر من هذه الدراسات فقد

تضمن دراسات ميدانية محلية حول صياغة استراتيجيات المنظمات، والتي قد تم الاعتماد عليها واتخاذها كنماذج مساعدة لصياغة الاستراتيجيات على المستوى الدولي. ويمكن إيجاز هذه الدراسات في:

أولاً: دراسة عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، بعنوان استراتيجية التنوع لخفض المخاطر.

تعتبر هذه الدراسة إحدى المحاولات التي تناولت قرار التنوع من القرارات الاستراتيجية الهامة لإدارة الخطر الفعالة. فالتنوع عبارة عن مزج مجموعة واسعة من الأدوات الاستثمارية داخل حقيبة واحدة برأسمال واحد لأنه أثبت الواقع أن الاقتصار على الاستثمار في أداة واحدة يؤدي إلى ارتفاع تأثير التقلبات والمخاطر على عوائد المستثمر، أما في حالة كون المحفظة الاستثمارية تتكون من عدد من الأدوات الاستثمارية فإن أي تغير في أسعار وعوائد أداة معينة سوف لن يكون مؤثراً على عوائد المحفظة ككل، خاصة إذا كان معامل الارتباط بين الأدوات المكونة للمحفظة سالب. وانطلاقاً من هذه الانشغالات حدد الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين التنوع والمخاطر، لتبيان كيفية خفض المخاطر الاستثمارية. وقد أثبتت نتائج الدراسة الإيجابية التي توصل إليها أنه بزيادة درجة التنوع تنخفض المخاطر. وتم الاعتماد على هذه الدراسة كنموذج مساعد مع إضافة العديد من الانشغالات الشخصية والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- إقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من المعطيات¹ لشركات محلية أما الدراسة المتعلقة بموضوع

بحثنا فتضمنت معطيات لشركات عالمية.

- اعتمدت هذه الدراسة على معطيات مباشرة لانحراف المعياري أما الدراسة المتعلقة بموضوع

البحث فقد عالجت هذه المعطيات بطريقة غير مباشر بحيث تم توضيح كيفية حساب وتحديد

جميع الانحرافات المعيارية². - وأخيراً تم تحديد وحساب متوسط عوائد الشركات العالمية.

¹ تمثلت البيانات في عينة مكونة من 15 شركة.

² الانحراف المعياري يستخدم في هذه الدراسة كمقياس للمخاطر.

ثانيا: دراسة عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، بعنوان استراتيجية قيادة التكاليف.

تهدف هذه المحاولة البحثية لدراسة استراتيجية قيادة التكاليف كاستراتيجية تنافسية تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية واكتساح الأسواق. هذه الدراسة هي محاولة لتحديد وقياس العلاقة بين الكلفة¹ كمتغير تابع ووفورات الحجم والتعلم كمتغيرات مستقلة تطبيقا على معادلة غير خطية للانحدار المتعدد. وقد تبين لنا من خلال النتائج الإيجابية التي توصل إليها الباحث أن العلاقة بين الكلفة والتعلم ووفورات الحجم علاقة عكسية، أي أن مضاعفة التعلم وتحقيق وفورات الحجم موجبة يترتب عليه تخفيض متوسط التكلفة الحقيقي إلى مستوى أدنى من المستوى السابق. وقد تم الاعتماد على هذه الدراسة كنموذج مساعد إلا أنه تم إضافة محاولة شخصية والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من المعطيات لشركات محلية أما الدراسة المتعلقة بموضوع

بحثنا فتضمنت معطيات لشركات عالمية.

ثالثا: دراسة عيسى مهند نقولا، 2010، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، خالد وهيب الراوي، 2011، "إدارة المخاطر المالية"، نظير رياض محمد الشحات، 2007، "إدارة محافظ الاوراق المالية في ظل حوكمة الشركات" إن هذه الدراسات من أهم الدراسات التي قامت بتوضيح وتحديد كيفية وطرق وقوانين احتساب مخاطر وعوائد محفظة استثمارية متنوعة. وقد أثبتت نتائج الدراسة الإيجابية لهذه الدراسات انه بزيادة درجة التنوع تنخفض المخاطر وتزيد العوائد. وقد تم الاعتماد على هذه الدراسات لمعرفة قوانين وطرق احتساب المخاطر.

¹ تمثلت المعطيات في سلسلة زمنية لشركة ما.

الفصل الأول

دوافع، متطلبات صياغة الاستراتيجية
العالمية/ الدولي

Motives, requirements for
formulation of global strategy

مقدمة الفصل:

ينطلق الدافع الأساسي والرئيسي لصياغة الاستراتيجية الدولية من حقيقة مفادها أن: لا تستطيع معظم الدول الإبقاء على أسواقها المحلية بمعزل عن تأثير السوق الدولي، فالعالمية أصبحت سمة العصر، ونجاح المنظمات في المستقبل يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في السوق العالمي، ولن يكون هناك في المستقبل القريب مكانا للمنظمات التي تقتصر نشاطها على السوق المحلي فقط. ويعود السبب وراء عدم وجود مكان لهذه المنظمات إلى زيادة تسارع معدل نمو السوق العالمي نتيجة للتطور الهائل في وسائل المواصلات والاتصالات حتى أنه يمكن القول أن هناك الآن سوق عالمي واحد¹.

واعتمادا على ما تقدم، يستخلص أن النظر إلى السوق بوصفه سوقا محليا بحثا يعد تجاهلا خطيرا لإحدى حقائق العصر والتي يمكن أن يؤدي تجاهلها إلى موت الكثير من المنظمات وانسحابها من الأسواق التنافسية. لذلك لا بد على المنظمات أن تضع كافة الدوافع الأساسية لصياغة الاستراتيجية الدولية في سلم أولوياتها المصيرية، ويمكنها أن تحقق ذلك إذا ما قامت بتحليل الدافع الأساس المذكور إلى مجموعة دوافع فرعية تعمل على تحقيقها كمنظومة تكاملية تمنحها في النهاية فرصة النفاذ إلى العالمية وتحقيق موطئ قدم فاعل فيها.

كما أن عملية صياغة الاستراتيجية الدولية مهمة عسيرة، لذا فإن الأمر يستلزم قبل الشروع فيها تحديد المتطلبات الأساسية للعمل الدولي وبخاصة ذات التأثير المباشر على صياغة الاستراتيجية. ولكن قبل تحديد دوافع ومتطلبات صياغة الاستراتيجية الدولية يجب الإشارة أولا إلى أهم طرق الدخول الدولي. فهناك العديد من الطرق للتوسع الدولي أو الدخول للأسواق العالمية من خلال تصدير المنتجات، التراخيص،

¹ زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية، منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 204.

التحالفات الاستراتيجية، الضم، وإنشاء منظمة تابعة مملوكة بالكامل. وسنوضح طرق ومتطلبات ودوافع

الدخول الدولي بالتفصيل فيما يأتي:

أولاً: طرق الدخول العالمي (الدولي) للمنظمات:

Methods of global access for organizations

توجد عدة مداخل للانتقال إلى الأسواق الدولية منها تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر وغير مباشر، الترخيص الدولي والامتياز الدولي، وأخرى مداخل خاصة مثل عقود الإدارة والاستثمار المباشر الأجنبي سواء عن طريق استراتيجية الامتلاك أو المشاريع المشتركة.

1. التصدير: Export

هذا النهج هو الأقدم وربما الأقل خطورة للتوسع دولي¹. فقد قامت العديد من الشركات بالتوسع دولياً من خلال تصدير السلع أو الخدمات إلى البلدان الخارجية. التصدير لا يتطلب تكاليف لتأسيس الأعمال في البلدان المضيفة، ولكن يجب على المصدرين وضع بعض الوسائل لتسويق وتوزيع منتجاتها. وعادة، الشركات المصدرة تطور الترتيبات التعاقدية مع شركات البلد المضيف². وتزيد العمليات التصديرية في الدول النامية من خلال استراتيجيات قيادة الكلفة، أما استراتيجيات التمايز فهي مهمة في اقتصاديات الدول الناشئة. ويوجد نوعين من أنواع التصدير³:

• التصدير المباشر: Direct export

يتطلب التسويق المباشر وجود صلة مباشرة بين الشركة المنتجة والمصدرة خارج البلد الأصلي للشركة المصدرة. يفيد التصدير المباشر في تعميق معرفة وخبرة الشركة بالأسواق الدولية، ويساعدها على زيادة كفاءة الإدارة في ميدان الأعمال الدولية.

¹ Fred R David, Abbas Ali, Abdurrahman Al Aali , 2014, "Strategic Management : Concepts and Cases", Pearson, <https://www.researchgate.net/>, p: 149-152.

² Hitt Michael A, Hoskisson E Robert, R Duane Ireland, 2007, "Strategic Management : Competitiveness and Globalisation", 7st ed, Thompson, South -Western, USA , p: 245-249

³ سعد غالب ياسين, 2007, "الإدارة الدولية", دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 49-36.

● التصدير غير المباشر: Indirect export

النشاط الذي يترتب على قيام شركة ما ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق في الخارج سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو بشكله المعدل. فمثلا قامت شركة (Hewlett-pakard) وهي شركة أمريكية بشراء المعالجات الميكروية من شركة (Intel) وتصديرها الى السوق الأوروبية.

وهناك العديد من المزايا للتصدير. فمن السهل القيام به دون استثمار الموارد النادرة، فهو منخفض التكلفة ومنخفض المخاطر، والشركة لديها ملكية كاملة من الأرباح. كما أن أغلبية الشركات تصدر للبلدان القريبة من مرافقها بسبب إنخفاض تكاليف النقل والتشابه الكبير بين الجيران الجغرافيين. فعلى سبيل المثال، شركاء الولايات المتحدة حسب اتفاقية (NAFTA)¹، المكسيك وكندا، يمثلون أكثر من نصف السلع المصدرة من ولاية تكساس. وقد سهل الانترنت أيضا عملية التصدير²، حيث يمكن للشركات الصغيرة الوصول إلى المعلومات الهامة عن الأسواق الأجنبية، دراسة السوق المستهدفة، البحث في المنافسة، والعثور على قوائم العملاء المحتملين³. كما تستخدم الحكومات الانترنت لتسهيل تصدير واستيراد التراخيص. ومع ذلك، عند التصدير، فإن الشركة لن تطور معرفة كافية عن العملاء، وثقافة السوق الخارجية، وطبيعة الظروف الاقتصادية⁴.

وعلاوة على ذلك، غالبا ما تكون تكاليف النقل العالية والتعريفية الجمركية المفروضة على السلع الداخلة، فضلا عن ذلك، فإن المصدر يمتلك سيطرة قليلة على تسويق وتوزيع منتجاته في البلد المضيف

¹ North American Free Trade Agreement (NAFTA)

² W Dou, U Nielsen, C M Tan, 2003, "Using corporate Websites for export marketing", Journal of Advertising Research, 42(5) , p: 105–115

³ A Haahti, V Madupu, U Yavas, E Babakus, 2005, "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises", Journal of World Business, 40(2): P: 124–138.

⁴ Fred R David, Abbas Ali, Abdurrahman Al Aali , 2014," Strategic Management : Concepts and Cases", Pearson, <https://www.researchgate.net/> ,p: 149-152.

وينبغي أن يستأجر موزع أو يسمح للموزع بالإضلفة للأسعار لاسترداد الكلف التي تحملها وتحقيق الأرباح¹. نتيجة لذلك، فإنه من الصعوبة توفير المنتج الإيصائي لكل سوق عالمي.

وتعد أيضا أسعار صرف العملات واحدة من أهم مشاكل التصدير التي تواجه الشركات الصغيرة. فعلى سبيل المثال، دعمت إدارة بوش ضعف الدولار مقابل الأورو، مما جعل واردات سوق الولايات المتحدة الأمريكية أكثر تكلفة لمستهلكين الولايات المتحدة والسلع الأمريكية أقل كلفة للمشتريين الأجانب، مما يوفر بعض الراحة الاقتصادية لمصدري الولايات المتحدة².

2. الترخيص والامتياز الدولي: International licensing and franchise

يمكن تعريف كل من الترخيص والامتياز الدولي كما يلي:

• الترخيص الدولي: Licensing

ويمثل هذا النوع من الإتفاق في منح حقوق الملكية الفكرية لمنتج ما على شكل ترخيص، في مقابل الإتاوات. والترخيص شائع في التصنيع، وخصوصا عندما تكون العلامة التجارية مهمة. حيث تمنحه ميزة ليكون طريقة سهلة لتوسيع نحو الخارج³. وهكذا الترخيص يسمح لشركة أجنبية شراء حق تصنيع وبيع منتجات الشركة داخل البلد المضيف أو في مجموعة أخرى من الدول⁴.

وعادة ما يدفع المرخص له إتاوات عن كل وحدة يتم إنتاجها وبيعها. كما يتحمل المرخص له مخاطر وتكاليف الاستثمارات النقدية في مرافق تصنيع وتسويق وتوزيع السلع والخدمات. وبذلك، الترخيص هو أقل كلفة من الأنواع الأخرى للتوسع العالمي.

¹ Y Chui, 2002, "The structure of the multinational firm: The role of ownership characteristics and technology transfer", International Journal of-Management, 19(3): p: 472-477.

² M.N Baily, R Z Lawrence, 2005, "Don't blame trade for U.S. job losses", The McKinsey Quarterly,1, P: 86.

³ Fred R David, Abbas Ali, Abdurrahman Al Aali, 2014, "Strategic Management : Concepts and Cases", Pearson, <https://www.researchgate.net/>, p: 149-152

⁴ A Arora, A Fosfuri, 2000, "Wholly-owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry", Journal of International Business Studies, 31, p: 555-572.

فمثلا، تعد السوق الصينية سوق كبيرة ومهمة للتبغ، بينما سوق الولايات المتحدة أخذت في التقلص بسبب المخاوف الصحية. ولدخول السوق الصينية وجدت شركات التبغ التابعة للولايات المتحدة صعوبة في القيام بذلك بسبب ضغط شركات التبغ المملوكة للدولة ضد هذا الدخول. على هذا النحو، فإن شركات التبغ مثل مجموعة (Altria) والشركة الأم لشركة (Philip Morris) الدولية، لديها حافز لتشكيل اتفاق مع مثل هذه الشركات المملوكة للدولة.

وهذا، ما سوف يمكن الشركات المملوكة للدولة من الحصول على العلامة التجارية الأكثر شهرة في العالم. وفقا لذلك، عقدت كل من الشركات الصينية وشركة (Philip Morris) إتفاقية ترخيص للاستفادة من فرصة فتح الصين لكامل أسواقها¹. ولأن هذه الاتفاقية عبارة عن ترخيص بدل من الاستثمار الأجنبي المباشر من طرف (Philip Morris)، تستطيع الصين أن تراقب وتسيطر على توزيع هذه المنتجات.

كما يعد الترخيص وسيلة لتوسع العوائد على أساس الابتكارات السابقة². مثلا، شركة (Sony) وشركة (Philips) منحت تراخيص لشركات أخرى لصنع (CD) السمعي البصري الخاص بها، وتحصل (Philips) و (Sony) الآن على عوائد عن كل (CD) مباع. وكما يوضح هذا المثال، فإن المنظمات تربح عوائد جيدة على استثماراتها السابقة. وبسبب التركيز المستمر على البحث والتطوير فإن تراخيص براءات الاختراع تسمح للشركة بكسب عوائد حسنة من إبداعاتها لسنوات متعددة في المستقبل.

ومع ذلك، قد يسبب الترخيص العديد من المشاكل، مثل، عدم سيطرة الشركة على تصنيع وتسويق منتجاتها في البلدان الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، يحقق الترخيص أقل عوائد محتملة، لأن العوائد يجب أن

¹ N Zamiska, V O'Connell, 2005, "Philip Morris is in talks to make Marlboros in China", Wall Street Journal, April 21, B1, B2.

² Y J Kim, 2005, "The impact of firm and industry characteristics on technology licensing", S. A. M. Advanced Management Journal, 70(1), p: 42-49.

تكون مشتركة بين المرخص والمرخص له. والأسوأ من ذلك، الشركة العالمية قد تعلم تكنولوجيا إنتاج وبيع منتج تنافسي بعد إنتهاء الترخيص¹.

• الامتياز الدولي: International franchise

وهو مشابه للترخيص إلا أنه شائع في قطاع الخدمات، وخاصة الوجبات السريعة والفنادق والتجزئة. ويشمل هذا النوع من الاتفاق على منح شركة (صاحب حق امتياز) الحق (امتياز) لكيان آخر لتشغيل أعماله بطريقة محددة مع تقديم المساعدة خلال مدة العقد². وهو أحد اشكال التدويل، ومدخل الانتقال إلى الأسواق الدولية. ويتضمن اتفاق الامتياز الدولي أن يقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية، وأنظمتها التشغيلية، وسمعته، وخدمات مساندة مستمرة مثل التدريب، برامج السيطرة النوعية، الإعلان الترويج إلى الطرف آخر مقابل أجور ورسوم يتفق عليها الطرفين. ويعتبر الامتياز الدولي مقدمة جيدة للشراكة الدولية كما حصل مع (McDonald) في أول مطعم لها في موسكو³. وللامتياز ثلاثة أشكال، وهي⁴:

- امتياز المنتج: Product franchise

يقوم من يحصل على هذا الامتياز بدفع الأجر والرسوم إلى الشركة الأم صاحبة الامتياز بما يسمح له بحق بيع المنتج الذي يحمل العلامة التجارية للشركة الأم.

- امتياز التصنيع: Manufacturing franchise

يقوم من يحصل على هذا الامتياز بإنتاج وتوزيع منتجات الشركة الأم واستخدام المواد الخام والتركيبية الفنية للإنتاج التي تعتمد عليها الشركة الأم ذاتها.

¹ C A Bartlett , S Rangan, Komatsu limited, C A Bartlett , S. Ghoshal (eds.),1992, "Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, Homewood, IL: Irwin ,p : 311-326.

² Fred R David, Abbas Ali, Abdurrahman Al Aali , 2014, "Strategic Management : Concepts and Cases", Pearson, <https://www.researchgate.net/> ,p: 149-152

³ سعد غالب ياسين، 2007، "الادارة الدولية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ص: 36-79

⁴ زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية، منظور سلوكي واستراتيجي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

- امتياز تأسيس بعض الأنشطة:

The privilege of establishing some activities

يصبح من يحصل على هذا الامتياز له الحق في تأسيس نشاط يحمل لسم صاحب الامتياز ونفس المظهر الخارجي للشركة الأم، وخير مثال على ذلك سلاسل مطاعم الوجبات السريعة (ماكدونالدز، كنتاكي، بيتزا هت..).

3. التحالفات الاستراتيجية: Strategic Alliances

في السنوات الأخيرة، أصبحت التحالفات الاستراتيجية وسيلة مهمة للتوسع العلمي. فالتحالفات الاستراتيجية العالمية هي " اتفاقيات الاعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما، الشريك في التحالف الاستراتيجي الدولي قد يوافق على المساهمة في أنشطة البحوث والتطوير، خبرات التسويق، او المهارة والمعرفة الإدارية". ومن أمثلة على التحالفات الاستراتيجية الدولية، هو اتفاق (Fuji و Kodak)، شركتين متنافستين في سوق الافلام للعمل معا¹. وتسمح التحالفات الاستراتيجية للشركة بالمشاركة في المخاطر والموارد اللازمة للدخول السوق الدولية. فهو يساعد في تقليل المخاطر المترتبة على المنافسة. مثل، تطوير شركة (Boeing) لتحالف استراتيجي دولي مع العديد من الشركات اليابانية لتقليل مخاطر المنافسة. علاوة على ذلك، التحالفات الاستراتيجية تسهل تطور الكفاءات الأساسية الجديدة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستقبلية للشركة².

معظم التحالفات الاستراتيجية تشكل مع شركة البلد المضيف. وتتطلب هذه التحالفات معرفة وفهم لشروط المنافسة، القواعد الاجتماعية والقانونية، والخصوصيات الثقافية للبلد، الذي يساعد على

¹ سعد غالب ياسين، 2007، " الادارة الدولية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ص: 36-79

² J S Harrison, M A Hitt, R E Hoskisson, R D Ireland, 2001, " Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organization alliances", Journal of Management, 27: 679-690; T Das , B Teng, 2000, " A resource-based theory of strategic alliances", Journal of Management, 26, p : 31-61.

توسيع صناعة الشركة وتسويق منتج تنافسي. ففي الكثير من الأحيان، الشركات في الاقتصاديات الغير الناشئة، تريد تشكيل التحالفات مع الشركات الدولية للحصول على التقنيات المتطورة التي تعتبر جديدة عليهم. هذا النوع من الترتيب يمكن أن يفيد أيضا الشركات الاقتصادية الناشئة على اكتساب أسواق جديدة بدون أن تدفع رسوم جمركية على ذلك (لأنها شريكة مع شركة محلية)¹. وفي المقابل، فإن شركة البلد المضيف قد تصل إلى تكنولوجيا الشركة الأجنبية والمنتجات المبتكرة الجديدة. وقد يجلب الشركاء المعرفة أو الموارد اللازمة لهذه التحالفات الاستراتيجية. لكن، غالبا ما يدخل الشريك في التحالف لغرض اكتساب قدرات جديدة كالمهارات التكنولوجية. وإدارة مثل هذه التوقعات يمكن أن يسهل تحسين الأداء. على سبيل المثال، نجح التحالف بين (Renault) لصناعة السيارات الفرنسية والشريك الياباني في (Nissan) على مدى سنوات بسبب الطريقة المتبعة في الإدارة. وتشير الأبحاث أن المديرين التنفيذيين للشركة بحاجة إلى معرفة شركتهم جيدا، وفهم العوامل التي تحدد المعايير في مختلف البلدان ومعرفة كيفية التكيف مع هذه العوامل. قد ساعد هذا النهج المتعدد الأوجه، على نجاح تحالف (Renault) و (Nissan) لسنوات عديدة².

وتدخل الشركة في تحالفات واتحادات مع شركات أخرى إما لتحقيق التعادل أو التكافؤ التنافسي، أو للحصول على المزايا التنافسية ذات الصلة بالمنافسين، فضلا عن اعتمادها لإنتاج وإدارة الإبداعات من خلال³:

¹ J Bamford, D Ernst, D G Fubini, 2004, "Launching a world-class joint venture", Harvard Business Review, 82(2), p: 91-100.

² R Pooley, 2005, "The model alliance of Renault and Nissan", Human Resource Management International Digest, 13(2), p: 29-32.

³ زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية، منظور سلوكي واستراتيجي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 139-153.

- أن الشركاء يربطون مواردهم وقابلياتهم مع بعضها فينمون ويتوسعون بسرعة وكفاءة، فضلا عن العمل بجهد، والتركيز على الإبداع في العمل الذي يقومون به.
 - اعتمادها لأغراض التميز، وتطوير المهارات والكفايات الجوهرية بما يساعد على دخول الشركة في أعمال جديدة في نفس الوقت التي تستمر فيه الشركة في عملها خارج حدود التحالف.
 - الطريقة الأكفأ لتحقيق السرعة الضرورية للاستجابة المبدعة والانتشار العالمي.
 - يمكن الشركات للتي لا تستطيع بمفردها أن تطور تكنولوجيا جديدة، أن تتحالف مع شركة أخرى لتطوير هذه التكنولوجيا.
 - خلق القيمة باستخدام الفعال للتحالف، عبر التشارك الفعال في المهارات والمعرفة، واعتماده لإنتاج منتج فيد من نوعه.
- ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال، أنه بالرغم من أهمية التحالفات إلا انها لا تخلو من المخاطرة بسبب:
- القيام الشريك بسرقة تكنولوجيا الشركاء ومعارفهم لتطوير قدراته التنافسية الخاصة، وهذا يستوجب الحذر عند اختيار الشركاء.
 - اعتماد أحد الاعضاء على شركائه في تطوير المدخلات الاساسية لعملية الانتاج، بسبب عدم معرفة كيفية استخدام هذه المدخلات.
- وليس كل التحالفات الاستراتيجية ناجحة. في الواقع، قد تفشل الكثير من التحالفات.
- وهناك عدة اسباب لفشل التحالفات الاستراتيجية الدولية¹:
- عدم التوافق في التحالف الاستراتيجي الدولي:

¹سعد غالب ياسين، 2007، "الادارة الدولية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ص: 36-79.

Incompatibility in the International Strategic Alliance

يعتبر السبب الاول في فشل التحالف. وتظهر مشكلات عدم التوافق في التحالف الدولي بسبب غياب الاتفاق حول التفاصيل المهمة، والاساليب الاساسية في العمل، وحتى الاختلاف في تطبيق استراتيجية وظيفية معينة مثلما حدث بين شركة (Siemens, GE) نتيجة التباين في وجهات النظر وطريقة تنفيذ استراتيجية التسويق ذات الصلة بموضوع التحالف الاستراتيجي بينهما.

● مشكلة إدارة المعلومات: Information management problem

من البديهي أن يقتضي التحالف استعداد وملتزم الأطراف المعنية بالتعاون المثر بينهما والذي قد يتطلب قيام أحد الأطراف بتقديم معلومات ثمينة وضرورية يحتاجها الشريك الثاني. ولكن في بعض الأحيان يفضل أحد الشركاء الاحتفاظ بنوع من المعلومات ذات العلاقة بالأسرار التكنولوجية أو المالية، أو التسويقية مما يؤدي إلى ظهور الخلاف بين الشريكين. مثل ما حدث بين شركة (Mazda و Ford) للعمل على تصنيع السيارات الجديدة.

● توزيع الارباح: Distribution of profits

تظهر هذه المشاكل عندما لا يتم الاتفاق بصورة تفصيلية منذ البداية على مسائل فنية وإجراءات محاسبية ذات التأثير المباشر على حصة الأرباح التي يحصل عليها كل شريك.

● فقدان الاستقلالية: loose of independence

مثلما يشترك المتحالون في المخاطر والتكاليف والأرباح، يشترك هؤلاء في الرقابة والسيطرة على العمليات والأنشطة موضوع التحالف.

● تغيير الظروف: Changing circumstances

من الأسباب المهمة لفشل التحالفات الاستراتيجية الدولية تغير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها في بيئة الاعمال الدولية.

4. الإكتسابات الدولية: International acquisitions

إلى جانب التحالفات تعتمد كثير من الشركات على الإكتساب كمصدر لإنتاج وإدارة الإبداع. ويعرف الإكتساب بأنه (شراء إحدى الشركات لشركة أخرى أقل حجماً منها، مع محافظة الشركة على شخصيتها واسمها ودمتها). وقد يكون الشراء لحصة أساسية من الشركة المشتراة، أولاً (100%) من حصصها، بما يؤمن اعتماد مدخلاتها الأساسية بشكل أكثر فعالية، عبر تحويل الشركة المشتراة إلى مقر تجاري فرعي تابع للشركة الأم. ويشكل الإكتساب الدولي أحد الخيارات التي تعتمد عليها الشركات للنمو خارجياً وأحد أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية، سواء يتم عن طريق شراء شركة أخرى بشكل كامل، أو شراء حصص منها، وبما يتيح لها إنتاج وإدارة الإبداع بأساليب تخلق القيمة للزبون. كما يعد الوسيلة الأكثر اعتماداً من طرف الشركات لتطوير مستويات التنوع، عبر دخول المنظمة الأم في أعمال تختلف عن طبيعة عملياتها الحالية، عبر تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة¹. وهكذا، الإكتساب طريقة سريعة للوصول للأسواق الجديدة. فهو أسرع طريقة دخول إلى الأسواق الدولية. على سبيل المثال، (Wal-Mart²) دخلت ألمانيا والولايات المتحدة من خلال الحصول على الشركات المحلية³. ومع زيادة التحرر في عمليات التوسع التجاري في الأسواق العالمية، تزايدت عمليات الضم والإكتساب بشكل مستمر. وفي السنوات الأخيرة، مثل الإكتساب عبر البلدان 45 من عمليات الإكتساب التي أنجزت في جميع أنحاء العالم⁴. كما أن، الإكتساب طريقة تستخدم من طرف العديد من الشركات لدخول أسواق أوروبا الشرقية⁵.

¹ زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 139-153.

² لمعرفة شركة Wal-Mart انظر الملحق رقم (1)

³ J Levine, 2004, "Europe: Gold mines and quicksand", Forbes, April 12, p: 76.

⁴ K Shimizu, M A Hitt, D Vaidyanath, V Pisano, 2004, "Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future". Journal of International Management, 10, p: 307-353.

⁵ Hitt Michael A, Hoskisson E Robert, R Duane Ireland, 2007, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 7th ed, Thompson, South -Western, USA, p: 245-249.

فقد وافقت (SPA Unicredito) الإيطالية على شراء (HVB Group AG) الألمانية. والأساس المنطقي وراء هذه الصفقة هو أن السوق المصرفية ستكون موحدة في نهاية المطاف للخدمات المالية عبر حدود الاتحاد الأوروبي¹. وبالإضافة الى ذلك، قامت شركة (GE) بعملية ضم واكتساب العديد من الشركات الأوروبية، وعملياتها الأوروبية تنتج حوالي (24.4) بليون دولار سنويا. كما قامت شركة (Ford) بضم شركة (Volvo)، وكان هدفها كسب منتجات تجعلها أكثر تنافسية في الأسواق العالمية. ومنحت الإكتسابات للشركات الصينية فرصة الدخول الى أوروبا لوضع العلامة التجارية الخاصة بها من خلال تسمية (MG Rover).

على الرغم من أن الإكتساب أصبح طريقة أساسية للدخول الدولي، إلا أنه لا يخلو من التكاليف. فالإكتسابات الخارجية تحمل الكثير من السلبيات مقارنة بعمليات الاكتساب المحلية. فغالبا ما تكون مكلفة، وتتطلب تمويل ديون. وبالإضافة الى ذلك، الاتفاقيات الدولية بشأن الاكتساب تكون أكثر تعقيدا من عمليات الاكتساب المحلية. على سبيل المثال، تشير التقديرات الى ان 20% فقط من الإكتسابات الدولية التي تمت فعلا، في حين، 40% هي عمليات الاكتساب المحلية.

5. المشاريع الدولية المشتركة: Global Jointed Venture

هذا الخيار هو واحد من بين الشركات الشعبية الشائعة في الأسواق الوطنية والدولية. والمشروع المشترك هو كيان مستقل يتم إنشاؤه ويمتلكه اثنان أو أكثر من الشركات لتحقيق الأهداف المتبادلة². أما الشركات والمشروعات الدولية المشتركة هي تحالفات تتشكل بين منظمات في بلدين أو أكثر، إذ تأخذ صفة التأسيس المشترك والملكية المشتركة بين شركات ذات جنسيات مختلفة. ويكفي أن نشير في هذا

¹ G Edmondson , M Kline, 2005, "An Italian bank pulls the trigger", Business Week, June 27,p: 34.

² Fred R David, Abbas Ali, Abdurrahman Al Aali , 2014, "Strategic Management : Concepts and Cases", Pearson, <https://www.researchgate.net/>, p: 149-153

الصدد أن شركات كبرى مثل (GE¹)، (Ford) تستخدم هذا الأسلوب، وذلك، باعتباره أحد أهم مداخل تطبيق استراتيجية الأعمال الدولية. بل حتى، الشركات الكونية مثل (IBM،GM²) بدئت تتوسع في بالدخول في مشاريع مشتركة مع شركاء استراتيجيين آخرين³.

ويمكن إيجاز أهم الفوائد التي تجنيها الشركات في المشاريع المشتركة بالآتي⁴:

● تسهيل عملية نقل التكنولوجيا: Facilitated technology transfer

- توسيع المعرفة العامة.
- تشخيص المعرفة والمعلومات ذات التأثير في علاقات السوق.
- اكتشاف التكنولوجيا الجديدة

● الحصول على الموارد ونموها من خلال: Access to resources

- توافر اموال والحصول على رأسمال الاسواق المحلية
- كل شريك يركز على موارد معينة في منطقة ذات فائدة عالية.
- الحصول على المعلومات والمعرفة حول الاسواق والبيئة المحلية.
- الحصول على مركز تنافسي أكثر كفاءة.
- تخفيض كلف التسويق.

● تقليل الضغوط السياسية عبر: Reduce political pressure

- توفر سيطرة محلية على خلق الاعمال ونقل الملكية.

¹ لمعرفة شركة GE انظر الملحق رقم (2)

² لمعرفة معلومات عن شركة GM انظر الملحق رقم (3)

³ سعد غالب ياسين، 2007، "الإدارة الدولية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ص: 79-36.

⁴ زكريا مطلق، أحمد علي صالح، 2009، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

- تفادي الجمارك المحلية والحدود غير الجمركية.
 - الحصول او الدخول في الاسواق عن طريق: access to the markets
 - الحصول السريع والكفء على منافذ التوزيع في الدول الاجنبية
 - الحصول على مركز مرموق.
 - علاقات عامة جيدة.
 - ضبط او كبح المنافسة المحتملة.
- زيادة على ذلك، كلما زاد اعتماد شركة معينة على الحلف الاستراتيجي من أجل تحقيق هدفها الاستراتيجي كلما زاد بحثها في أسباب نجاح هذا الحلف ومنها ما يلي:
- كلما اهتمت الشركة بعملية اختيار الشريك المثالي كلما زادت فرص نجاح المشاريع المشتركة.
 - القيام بعمليات البحث عن الشركات الجديدة بالثقة.
- وتستخدم المشاريع المشتركة الدولية لتحقيق اربعة اهداف استراتيجية كما هو موضح في المصفوفة التالية:

الشكل رقم (3): اهداف المشاريع المشتركة

أسواق جديدة	التنوع والدخول إلى أنشطة أعمال جديدة	لدفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الأجنبية
أسواق حالية	لإدخال منتجات أجنبية إلى الأسواق المحلية	لتعزيز أنشطة الأعمال الحالية

المصدر: سعد غالب ياسين، 2007، "الإدارة الدولية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ص:73.

والتالي شرح لأهم هذه الأهداف¹:

- التنوع والدخول في أنشطة عمل جديدة:

Diversification and the entry into new business activities :

وهي شراكة دولية يبين أطراف لتصنيع وتسويق منتجات جديدة تماما عليهم. ويستند هذا للنوع من الشراكة على قاعدة التعلم من الشريك الأكبر كما فعلت منظمات الأعمال الدولية اليابانية عند دخولها ميدان التعاون مع الشركات الأمريكية في مختلف الصناعات.

- إدخال منتجات أجنبية إلى الأسواق المحلية:

Introducing foreign products in local markets

في المشروعات الدولية المشتركة تتبادل الشركات المنافع والأهداف وإن كانت تميل المعادلة دائما إلى الطرف الأكثر قوة والأكبر حجما. فمثلا الشركات المحلية الصغيرة التي تدخل في الشراكة تبحث عن مزايا وفوائد من جراء أنشطة تسويق منتجات جديدة إلى الأسواق المحلية التي تتواجد فيها.

• دفع المنتجات الى الاسواق الاجنبية: Payment of products into foreign markets

عندما تتشكل الشركة الجديدة بواسطة المشروعات المشتركة تستطيع بسهولة أن تستخدم قنوات توزيع الحالية، وأن تعتمد في بداية الأمر على العمليات والخبرات التسويقية والترويجية للشريك المحلي. المهم توفير نقطة إنطلاق قوية، وضمن وجود قوة دفع وبعد ذلك تستطيع الشركة الجديدة أن تجري تعديلات الضرورية لتصميم المنتج، وفي التسهيلات المستخدمة، أو في الأنشطة التسويقية الأخرى. وكل ذلك لدفع المنتجات إلى الأسواق الخارجية.

¹سعد غالب ياسين، 2007، "الادارة الدولية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ص: 36-79

6. الملكية الكاملة: Full ownership

يمكن الدخول إلى الأسواق الدولية عن طريق الملكية الكاملة، وذلك من خلال فتح مشروع تأسيسي جديد تابع للشركة الأم. والتملك الكلي للفرع من قبل الشركة الأم بما فيها الموجودات بأنواعها المختلفة والإدارة. وغالبا ما تكون هذه العملية معقدة ومكلفة، إلا أنه يمكن من خلالها السيطرة على الشركة المملوكة وتحقيق عوائد أعلى من المعدل¹. ويجب على الشركة أن تحلفظ على السيطرة الكفلة على عمليات المشروع التأسيسي الجديد، لأن المزيد من السيطرة مفيد خاصة إذا كان لذا الشركة التكنولوجيا الخاصة بها. وهكذا يجب على الشركة أن تسيطر على التكنولوجيا، التسويق، وتوزيع المنتجات². وكمثال عن المشاريع المملوكة، أثير عولمة صناعة الشحن الجوي على عدة الشركات مثل (UPS) و(Fedex).

وأثر هذه العولمة كان وثيق الصلة بمنطقة الصين وآسيا والمحيط الهادي. حيث من المتوقع أن تنمو سوق الشحن الجوي في الصين بنسبة 11% حتى عام 2023. وبناء على ذلك، أعلنت كل من (UPS) و(Fedex) على بناء مراكز لها في كل من (Shanghai) و(Guangzhou) على التوالي. أما (DHL) فكان لديها بالفعل مركز في مطار (Hong Kong). تحتاج هذه المشاريع المملوكة بالكامل إلى الحفاظ على نظم تكنولوجيا المعلومات والخدمات اللوجستية الخاصة بها من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة في أنظمة هذه المشاريع³.

¹ AW Harzing, 2002, "Acquisitions versus Greenfield investments: International strategy and management of entry modes", Strategic Management Journal, 23, p: 211–227; K D Brouthers, L E Brouthers, 2000, "Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences", Strategic Management Journal, 21, p: 89–97.

² P Deng, 2003, "Determinants of full-control mode in China: An integrative approach", American Business Review, 21(1) p: 113–123.

³ B Stanley, 2005, "United Parcel Service to open a hub in Shanghai, Wall Street Journal, July 8, B2; B Stanley, 2005, "FedEx plans hub in Guangzhou: Facility to begin operation in 2008 as cargo industry tries to claim turf in Asia", Asian Wall Street Journal, July 14, A3.

وتكون مخاطر المشاريع المملوكة بالكامل دائما مرتفعة، بسبب إرتفاع تكاليف إنشاء عملية تجارية جديدة في بلد جديد. إذ يجب أن تمتلك الشركة المعرفة والخبرة عن السوق الحالية لتوظيف موظفي البلد المضيف، وربما من المنافسين، أو الاستشاريين، والذي يمكن أن يكون مكلفا. وعلاوة على ذلك يجب على الشركة بناء مرافق تصنيع جديدة، انشاء شبكة التوزيع، تنفيذ استراتيجية التسويق الملائمة للتنافس في السوق الجديد¹.

وهكذا، فان الملكية الكاملة تتميز بتحمل الشركة للمخاطرة بالكامل. لذلك، يستلزم تبني هذا الخيار وضع دراسة مفصلة قبل تنفيذه تشمل:

- قدرة الموارد البشرية العاملة في الشركة على إدارة الشركة بطريقة الملكية الكاملة.
- توفير الإمكانيات المالية الأزمة لتنفيذ مشروع الملكية الكاملة.
- تحمل المخاطرة الناجمة على هذا الخيار وفي مقدمتها المخاطرة السياسية.

يلخص الجدول رقم (1): أساليب دخول الأسواق العالمية مع خصائص كل أسلوب:

الجدول رقم (1): أساليب دخول الأسواق العالمية

نوع الدخول	الخصائص
التصدير	كلفة عالية، الرقابة واطئة أو منخفضة
الترخيص	كلف منخفضة، مخاطرة منخفضة، القليل من الرقابة، عوائد منخفضة
التحالفات الاستراتيجية	كلف مشتركة، موارد مشتركة، مخاطرة مشتركة، مشاكل الاندماج (ثقافة المشتركين)
الضم (الاكتساب)	دخول سريع، كلف عالية، مفاوضات معقدة، مشكلات الاندماج مع العمليات المحلية
التملك بالكامل	معقدة، مكلفة، تتطلب وقت، ذات مخاطرة عالية، سيطرة كاملة، أرباح كثيرة

Source: Hitt M, Hoskisson E, R. Duane, 2007, "Management of Strategy: Concept and Cases", 1st ed, South -Western, New York. P

¹R Belderbos, 2003," Entry mode, organizational learning, and R&D in foreign affiliates: Evidence from Japanese firms", Strategic Management Journal, 34, p: 235-259

ويتضمن الجدول رقم (2) إيجازاً لمزايا وعيوب حالات الدخول المختلفة. ولا شك أن تفضيل

مدخل معين يعني التضحية بمزايا المداخل الأخرى.

الجدول رقم (2): مزايا وعيوب الأساليب المختلفة للدخول الدولي

طريقة الدخول	المزايا	العيوب
التصدير	- القدرة على تحقيق مزايا الموقع واقصادات الحجم الكبير	- ارتفاع تكاليف النقل - العوائق التجارية - المشكلات مع وكلاء التسويق المحليين
التراخيص	- إنخفاض تكاليف التطوير ومخاطر دخول السوق	- عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة - عدم القدرة على المشاركة في عمليات التنسيق الاستراتيجي العالمي - الافتقار إلى الرقابة على التكنولوجيا.
الامتياز	- انخفاض تكاليف ومخاطر تطوير الأسواق	- عدم القدرة على المشاركة في عمليات التنسيق في الاستراتيجية العالمية - عدم القدرة على السيطرة الكاملة على الجودة
المشروعات المشتركة	- إمكانية الوصول إلى المعرفة لدى الشريك المحلي - المشاركة في تكاليف التطوير والمخاطر مع الشريك المحلي - التلاؤم مع الظروف السياسية	- عدم القدرة على تحقيق التنسيق في الاستراتيجيات العالمية - عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة - فقدان الشركة لسيطرتها على تكنولوجياتها
الفروع المملوكة بالكامل للشركة	- حماية التكنولوجيا التقنية - القدرة على الانخراط في عمليات التنسيق الاستراتيجي العالمي - القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة	- ارتفاع مستوى التكاليف والمخاطر

Source: Hill C, Jones G, 1998, "Strategic Management: An Integrated Approach", 1st ed, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A, P:267.

ثانيا: دوافع صياغة الاستراتيجية العالمية /الدولية:

Motives of the Global Strategy formulation

نجح (Raymond Vernon) في تصوير السبب المنطقي للتنوع الدولي، إذ افترض بأن المنظمة تكتشف الإبداع في السوق المحلي، خصوصا في الاقتصاديات المتطورة، كتلك الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية. بعد ذلك يتطور الطلب على المنتجات في بلدان أخرى ثم إن زيادة الطلب في الأسواق الخارجية ستبرر الاستثمار الأجنبي المباشر في الطاقة الإنتاجية خارج البلد، وكلما أصبحت المنتجات قياسية (معيارية)، فإن المنظمة يمكن لأن تحقق الرشد في عملياتها من خلال التحرك نحو مناطق يكون فيها التصنيع منخفض الكلفة، وبالتالي المنظمة ستلاحق التنوع الدولي لتمديد دورة حياة منتجاتها¹.

وهناك دافع تقليدي آخر للمنظمات لكي تصبح عالمية هو لضمان حصولها على الموارد المطلوبة، فالمجهزين الرئيسيين للمواد الأولية خصوصا المعادن والطاقة، على سبيل المثال، منتجي الألمنيوم سيحتاجون إلى مجهز البوكسيت، الشركات النفطية تجوب العالم لكي تجد احتياطي جديد في العالم، شركات الإطارات تحتاج إلى المطاط. كما تبحث منظمات أخرى عن ضمان الحصول على عناصر إنتاج منخفضة الكلفة، فشركات تصنيع الملابس، الالكترونيات، الساعات، والعديد من الصناعات الأخرى، نقلت عملياتها جزئيا إلى مواقع عالمية لمتابعة الكلفة المنخفضة. على سبيل المثال، لكي ترفع قدرتها على المنافسة في الكلفة فإن شركة بدأت بنقل بعض عملياتها الخاصة بصناعة الأجهزة إلى أماكن متعددة من العالم.

وعلى الرغم من استمرارية تلك الدوافع التقليدية، فإن هناك عوامل أخرى ناشئة تحفز على التنوع الدولي. وإن للعامل الأكثر تحريكا هو الطلب الشامل على المنتجات، كدول صناعية فإن الطلب على السلع يبدو أنه أصبح أكثر تشابها². وتلبية هذه الطلب تستفيد المنظمة من وفورات الحجم.

¹ R Vernon, 1996, "International investment and international trade in the product cycle", Quarterly Journal of Economics, 80, p: 190-207.

² L Yu, 2003, "The global-brand advantage", MIT Sloan Management Review, 44(3), p: 13.

ويمكن حصر دوافع التنوع الدولي فيما يلي: زيادة حجم السوق، معدل العائد على الاستثمار، وفورات الحجم والتعلم، المزايا التنافسية من خلال مزايا الموقع..... الخ. وأذناه شرح مفصل لأهم الدوافع التنوع الدولي:

1. زيادة حجم السوق: Increasing market size

هناك العديد من الدوافع لمتابعة الأسواق الدولية. من بينها وبشكل أكثر وضوحا هي زيادة حجم الأسواق المحتملة لمنتجات وخدمات المنظمات¹. إذ يمكن للمنظمات أن توسع من حجم أسواقها، وبشكل مذهل، من خلال التحرك نحو الأسواق الدولية. فمثلا، حققت شركات الأدوية استثمارات أجنبية مباشرة هائلة في الصين نظرا لحجم السوق. حيث وجد أحد الباحثين في عينة مكونة (117) شركة من شركات الأدوية أن تسعة وتسعون من هذه الشركات أي (84.6%) اختارت المشاريع المشتركة مع شركاء صينيين المحليين للدخول في أسواق الصين، والشركات المتبقية أي (15.4) دخلت سوق الصين عن طريق المشاريع المملوكة².

وكجزء من جهودها التوسعية، شركة (Bell South) دخلت أسواق متعددة في أمريكا الجنوبية. علاوة على ذلك، فقد اتخذت موضعا لنفسها من أجل أن تكتسب المزايا المتحققة من أسواق الاتصالات اللاسلكية في تلك المساحة من العالم. وعلى وجه الخصوص، هي ترغب في أن تصبح المجهز رقم (1) للاتصالات اللاسلكية للمنظمات التي تعمل في أسواق أمريكا اللاتينية. فعلى سبيل المثال، قد وفرت خدمة للزبائن في الأرجنتين بإمكانية استخدام جهاز الهاتف النقال من دون الحاجة لرقم البطاقة الائتمانية أو الرمز الخاص في تلك الدولة. وأن حوالي (7%) من العوائد السنوية الكلية لشركة (Bell South) تأتي من أسواق

¹ G. Dessm, G.T. lumpkin ,B.Eisner , G McNamara,2014,” Strategic management: creating competitive advantage, Mc Graw hill Education, New York.p:254

² F Jiang, 2005, “Driving forces of international pharmaceutical firms’ FDI into China”, Journal of Business Research, 22(1), p: 21–39

أمريكا اللاتينية. وعلى الرغم من أن هذه الشركة قد أسست وجود قوي لها في تلك الأسواق، فإنها واجهت تحديات مهمة ومنافسة كبيرة من شركة (Telecom) الإيطالية و (Telefonica) الإسبانية. وهكذا، فكما أن هناك فرص كبيرة، فهناك أيضا تحديات كبيرة، كما هو شائع في الأسواق الدولية.¹

كما أن زيادة حجم الأسواق الدولية يعد خيارا جذابا للمنظمات التي تنافس في أسواق محلية ذات فرص نمو محددة. فمثلا، تعد صناعة المشروبات الغازية في الولايات المتحدة صناعة ناضجة نسبيا، كما أن التغيرات في الحصة السوقية لأحدى الشركات سيكون على حساب حصة المنافسين. وفي مثل هذا الموقف، دخل كل من مصنعي² (Coca-Cola) و (Pepsi Cola) الأسواق العالمية للحصول على المزايا من فرص النمو الجديدة. حيث قامت تلك الشركات بمنح تراخيص في بلدان متعددة مثل الصين وروسيا. وقد حققت شركة (Coca-Cola) نجاحا تجاوز شركة (Pepsi Cola) في روسيا، وأبعد من ذلك، فإن شركة (Coke) قد تجاوزت شركة (Pepsi Cola) في حجم المبيعات في آسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا. وفي إطار الحجم الكلي فإن (Coke) تجاوزت مبيعات (Pepsi Cola) بما يعادل (3) إلى (1) في الأسواق خارج الولايات المتحدة، إلا أنها عانت من مشاكل في العديد من أسواقها الدولية والعالمية، خاصة في أوروبا، ونظرا لوجود مثل هذه المشاكل، فإن ربحية (Coke) قد تدهورت وبدأت بإعادة هيكلة أعمالها من جديد.

وإن حجم الأسواق الدولية يؤثر أيضا على رغبة المنظمة في البحث والتطوير من أجل تحقيق المزايا في تلك الأسواق³. وغالبا ما تقدم الأسواق الكبيرة معدلات عائد عالية ومخاطرة قليلة على استثمارات

¹ محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 482-494.

² لمعرفة شركة ((Coca-Cola و (Pepsi Cola) انظر الملحق رقم (3)

³ K Asakawa, M Lehrer, 2003, "Managing local knowledge assets globally: The role of regional innovation relays", Journal of World Business, 38. P: 31-42.

المنظمات. كما أن قوة القاعدة العلمية في البلدان قيد البحث يمكن أن تؤثر على الاستثمار في البحث والتطوير. إذ تفضل أغلب المنظمات الاستثمار في البلدان ذات المهارات والمعرفة العلمية من أجل تقديم عمليات ومنتجات جديدة أكثر فاعلية من البحث والتطوير الخاصة بها¹. وتشير الابحاث أن الشركات المتعددة الجنسيات الألمانية قد استثمرت بكثرة في فرص البحث والتطوير العالمي من أجل تنمية الموارد وهدف التعلم².

أما فيما يخص التحولات الحالية في صناعة السيارات العالمية، فإن ست شركات تصنيع سيارات فقط ستستمر عاملة. كما أن الشركات الباقية سوف تكون من الشركات الكبيرة والتي تمتلك قوة سوقية ضخمة، والتي من خلالها يمكن أن تصد أو تمنع المنافسين الصغار. فمثلا شركة (Renault) انتقدت كثيرا لضمها مصنع (Nissan) الكثير المشاكل، وقد قامت بذلك بسبب حاجتها لبناء قوة سوقية كافية من أجل المحافظة على مقاييس التكافؤ التنافسي مع المصنعين العالميين الكبار مثل (GM، Ford، Toyota)، (Chrysler، Daimler)، ويتوقع المحللون بأنه يجب أن تمضي (8) إلى (10) سنوات حتى تبدأ (Renault) بتحقيق العائد على استثمارها في (Nissan).

علاوة على ذلك، إذا فشل (Nissan) في العمل، فإن الاستثمارات ربما تلغي فرصة (Renault) في البقاء كشركة عالمية ناجحة. ونظرا لأهمية (Nissan) لمستقبل (Renault) فإنها أسندت المهمة إلى التنفيذي الناجح البرازيلي الأصل (Gholson Carlos) والذي قام بتطوير وتنفيذ هيكلية مثيرة للمصنع الياباني من أجل زيادة الكفاءة في عملياتها التصنيعية وتخفيض التكاليف. والمثير أن (Renault) تبحث عن اكتساب شركات أخرى، خاصة في آسيا على (وجه الخصوص في كوريا).

¹ C Dunning, Janne, "Towards a technology-seeking explanation of U.S. direct investment in the United Kingdom"; W Chung, J Alcacer, 2002, "Knowledge seeking and location choice of foreign direct investment in the United States", Management Science, 48(12,p: 1534-1554.

² B Ambos, 2005, "Foreign direct investment in industrial research and development: A study of German MNCs", Research Policy, 34,p: 395-410

2. العائد على الاستثمار: Return on investment

قد تكون الأسواق الكبيرة حيوية لكسب عائد على الاستثمار، مثل الاستثمارات في المصانع أو الاستثمارات الرأسمالية أو البحث والتطوير أو الاستثمارات الرأسمالية. نتيجة لذلك، فإن أغلب الصناعات ذات التكاليف المكثفة في مجال البحث والتطوير مثلا الصناعة الالكترونية هي صناعات دولية وعالمية. على سبيل المثال، تتطلب صناعة معدات فضاء استثمارات ضخمة لتطوير طائرة جديدة، ولكي تسترد استثماراتها، فإن شركات تصنيع الطائرات ربما تحتاج إلى بيع طائراتها الجديدة في كلا من الأسواق المحلية والعالمية. هذه الحالة كانت موجودة في صناعة كل من (Boeing) و (Airbus).

يعد حجم المبيعات الدولية من العوامل الحاسمة لأنه يزيد من قدرة المنظمة على كسب معدلات عوائد مرضية عن استثماراتها الرأسمالية. بالإضافة إلى الحاجة إلى الأسواق الكبيرة لاسترجاع العائد على الاستثمار في البحث والتطوير، فإن سرعة التطورات التكنولوجية قد تزايدت نتيجة لذلك، كما أن المنتجات الجديدة تصبح متقدمة بسرعة كبيرة. لذلك فإن الاستثمارات تحتاج إلى استرجاعها بسرعة كبيرة. وإلى أبعد من ذلك، فإن التقليد من قبل المنافسين محتمل جدا من خلال إعادة الهيكلة، فالمنافسين يمكنهم أخذ منتج معين وتعلم التكنولوجيا الجديدة، وتطوير منتج مماثل الذي يحاكي التكنولوجيا الجديدة. ونظرا لقدرة المنافسين على أداء ذلك بسرعة، فإن الحاجة إلى استرداد تكاليف تطوير المنتج الجديد بسرعة أصبحت كبيرة ومتزايدة.

نتيجة لذلك، الأسواق الكبيرة المقدمة عن طريق التوسع الدولي تعد أسواق جذابة في العديد من الصناعات، مثل صناعة الصيدلية، لأنها توفر الفرصة لاسترداد الاستثمارات الرأسمالية ونفقات البحث والتطوير كبيرة الحجم¹. لأن السبب الرئيسي للاستثمار في الأسواق الدولية هو الحصول على معدل عائد

¹Hitt Michael A, Hoskisson E Robert, R Duane Ireland, 2007, "Strategic Management : Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, USA, p:236-233

مرتفع على الاستثمار. وهكذا فإن العوائد المتوقعة من الاستثمارات تمثل مؤشرا أساسيا لتحركات المنظمات نحو الأسواق الدولية¹.

تركيا، على سبيل المثال، شهدت نموا كبيرا منذ عام 2001 بسبب الاستثمار الاجنبي المباشر والادارة الجيدة. وكان من المتوقع أن تحقق تركيا (\$6 billion) من الاستثمار الأجنبي للمباشر في 2005 ، مقابل (\$0.8 billion) في فترة 2002-2004².

3. وفورات الحجم والتعلم: Economies of scale and learning

عندما تقوم المنظمات بتوسيع أسواقها، فإنها تصبح قادرة على التمتع بميزة وفورات الحجم الاقتصادية، على وجه الخصوص في عملياتها التصنيعية، ولذا فإن المدى الذي تستطيع به المنظمة من جعل منتجاتها نمطية في البلدان الأخرى واستخدام مرافق إنتاجية متماثلة يمكنها من تحقيق وفورات حجم مثالية³. وتعد وفورات الحجم أمرا أساسيا في الصناعة فعلى سبيل المثال في مجال صناعة السيارات العالمية، ستة فقط من شركات تصنيع السيارات سوق تبقى بسبب الحاجة إلى الكفاءة للتنافس بفاعلية وإلى القوة السوقية. فقرار الصين بالانضمام إلى منظمة التجارة العالمية سمح لشركات صناعة السيارات من دول أخرى بالدخول إليها. إذ تتحمل هذه الشركات رسوم جمركية منخفضة (في الماضي، كان لشركات صناعة السيارات الصينية ميزة على شركات صناعة السيارات الاجنبية بسبب الرسوم الجمركية المنخفضة).

شركات مثل (Volkswagen، General Motors، Honda،Ford)، تنتج سيارات اقتصادية تنافس مع السيارات الموجودة في الصين. ومن المرجح أن تحصل جميع هذه الشركات على حصة سوقية

¹ W Chung, 2001, "Identifying technology transfer in foreign direct investment: Influence of industry conditions and investing firm motives, Journal of International Business Studies, 32, p: 211-229.

² J C Cooper , K Madigan, 2005, "Turkey: Leaving the bloom-bust cycle behind", Business Week, May 23, p:34

³ K J Petersen, R B Handfield, G L Ragatz, 2005, "Supplier integration into new product development: Coordinating product, process and supply chain design", Journal of Operations Management, 23, p: 371-388; S Prasad J Tata , M Madan, 2005, "Build to order supply chains in developed and developing countries", Journal of Operations Management, 23,p: 551-568

كبيرة في الصين، وذلك من خلال تحقيق اقتصاديات حجم عالمية (سمحت لهم بوضع سعر تنافسي لمنتجاتهم).

شركة (SAIC¹) واحدة من بين الشركات الصينية التي ساعدت شركات صناعة السيارات الأجنبية على تحقيق نجاح الكبير في مجال صناعة السيارات في الصين. (SAIC) لها مشاريع مشتركة، على سبيل المثال، مع كل من (GM, Volkswagen) و انتجت (612.216) سيارة مع هاتين الشركتين في 2004. وعلاوة على ذلك، (SAIC) تسعى أيضا لتطوير الفرص المتاحة لتصدير السيارات إلى الخارج. وهي تطمح أن تكون واحدة من بين أكبر ست شركات لصناعة السيارات في العالم بحلول عام 2020².

كما تعد شركة (Honda) من أكبر الشركات الناجحة وذات القدرات الكبيرة في تصنيع محركات السيارات، إلا أنها تعاني من مشكلة التنافس مع شركات ذات موارد غنية كبرى من حيث الحجم، فشركة (Ford) تمتلك (23) بليون دولار على شكل نقد، في حين أن (Honda) تمتلك فقط (2.3) بليون دولار. واستثمرت شركة (GM) حوالي (9) بليون دولار سنويا في البحث والتطوير، بينما (Honda) يمكنها استثمار فقط (6.2) بليون دولار. لذلك، فإن شركة (Honda) لم تكن ضمن لائحة المصنعين الستة المتوقع بقائهم في العالم. ويشير بعض استشاريو الشركة أن (Honda) تمتلك فرصة لكي تصبح كبيرة بدرجة كافية (تمتلك موارد كافية، كسب وفورات حجم مشابهة). حيث حققت (Honda) مؤخرا اقتصاديات الحجم في تطوير وبيع محركاتها. إذ تبيع (29) مليون سيارة سنويا، في حين تبيع (15) مليون محرك. مع العلم أن (Honda) شكلت تحالفا مع (GM) لإنتاج محركات لبعض سياراتها، وبهذا فإن (Honda) سوف تبقى كمصنع محركات متميز عالميا.

¹ Shanghai Automotive Industry Corp

² A Taylor, 2004, "Shanghai Auto wants to be the world's next great car company", Fortune, October 4, p: 103-109.

وبالنتيجة، ربما تكون المنظمات قادرة على استغلال قدراتها الجوهرية عبر الأسواق الدولية. وهذا يسمح لها بالمشاركة بمعارفها ومواردها بين الوحدات عبر البلدان¹ بما يولد التداوب الذي يساعد الشركة على إنتاج منتجات أو خدمات بمستوى جودة عالية وبأقل الكلف. كذلك فإن العمل عبر الأسواق العالمية يوفر فرصاً للتعليم². فمثلاً تمتلك المنظمات المتعددة الجنسيات فرصاً كبيرة للتعليم من الممارسات المختلفة التي يواجهونها في الأسواق الدولية للمتعددة. وحتى المنظمات الموجودة في أسواق متطورة يمكن أن تتعلم من عملياتها في الأسواق ناشئة. مع ذلك، أوجدت العديد من البحوث أنه للاستفادة من البحث والتطوير العلمي، تحتاج المنظمة إلى أن تملك مسبقاً نظام بحث وتطوير قوي لا استعاب المعرفة³.

4. التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة:

Positive movement on the experience curve

منذ أن نشرت جماعة بوسطن الاستشارية كتابها الموسوم "نظرات على الخبرة" انهمك مخطوطو الإنتاج والعمليات في منظمات الأعمال لإيجاد السياسات والاستراتيجيات التي تكفل تطبيق ما تضمنه من أفكار حول منحنى الخبرة الذي يشير إلى إمكانية الشركة بأن تتنبأ باتجاهات خفض كلفة إنتاج الوحدة المضافة من المنتج عند مضاعفتها عدد وحدات الإنتاج في المستقبل. وقد أثمرت جهود هؤلاء المخططون إلى التوصل إلى خفض الكلف عن طريق زيادة خبرة الموارد البشرية العاملة والتي ستساهم في هذا التخفيض بمعدل ثابت قدره (20% - 30%) في كل مرة يتضاعف فيها عدد الوحدات المنتجة⁴. إلا أن المطلوب الآن هو التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة، أي التحرك الأسرع على مؤشرات التعلم واقتصاديات الحجم

¹ W Kuemmerle, 2002, "Home base and knowledge management in international ventures", Journal of Business Venturing, 2, p: 99-122.

² J Cantwell, J Dunning, O Janne, 2004, "Towards a technology-seeking explanation of U.S. direct investment in the United Kingdom", Journal of International Management, 10, p: 5-20.

³ J P Hahn, J M Shaver, 2005, "Does international research increase patent output? An analysis of Japanese pharmaceutical firms", Strategic Management Journal, 26, p: 121-140.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية الإسكندرية، ص 609-694

لتهيئة فرصة خفض كلف خلق القيمة والاستحواذ على مزايا مرتبطة بالكلفة وتحقيق الريادة في الكلفة على حساب المنافسين.

من المعروف أن كثيرا من المصادر التي تشكل الأساس للخبرة المرتكزة على الوفورات توجد في إطار مستوى المصنع، وتتفق هذه الحقيقة مع معظم مؤثرات التعلم الخاصة بوفورات الحجم الناشئة عن توزيع التكاليف الثابتة الخاصة ببناء الطاقة الإنتاجية، على حجم كبير من المخرجات، وذلك يعني أن اللحاق بمنحنى الخبرة بأسرع ما يمكن قد يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج المتراكم لمنظمات الأعمال وبما أن الأسواق العالمية تفوق المحلية في الحجم، فإنه يرجح بالنسبة للمنظمات التي تستخدم السوق من خلال موقع واحد أن يتراكم لديها حجم كبير من المنتجات بمعدل أسرع من تلك التي تركز بشكل مبدئي على خدمة أسواقها المحلية، أو تلك التي لها موقع لمنتجات متعددة وتخدم أسواقا متعددة. بالتالي يتم خدمة سوق عالمية من موقع واحد مع التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة ومن ثم إرساء وضع منخفض للتكاليف.

وهكذا يجب على المنظمات أن تتبنى سياسات سعرية وتسويقية تتسم بالجرأة والإقدام من أجل رفع معدلات الطلب بسرعة، ومن ثم التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة. ويجب أيضا على هذه المنظمات أن تقوم ببناء طاقة إنتاجية قادرة على خدمة السوق العالمية. كما يجب أخذ إضافة أخرى بعين الاعتبار، وهي أن مزايا التكلفة الخاصة بخدمة السوق العالمية من موقع واحد سوف تكون ذات أهمية ومغزى كبيرين، إذا ما تم إنجاز وأداء النشاط الخاص بخلق القيمة في موقع مثالي وجذاب. وبالتالي تحقق المنظمة الريادة في الكلفة من خلال اقتصاديات الموقع ومنحنى الخبرة.

5. مزايا نقل القدرات المميزة ومزايا الموقع:

Advantages of transferring distinctive capabilities and Location Advantages

يمكن تعريف المقدرات المميزة بأنها مواطن القوة المنفردة التي تسمح للمنظمة بتحقيق الكفاءة العالية، الجودة، الإبداع، والاستجابة المتفوقة للزبون. وتعتبر مواطن القوة هذه عن نفسها بشكل نموذجي

من خلال تقديم منتجات يصعب على المنظمات الأخرى مجاراتها في جودة تلك المنتجات أو يصعب تقليدها. وهكذا تشكل المقدرات المتميزة حجر الزاوية بالنسبة لمزايا الشركة التنافسية، كما أنها تساعد الشركة على خفض التكاليف المرتبطة بعملية خلق القيمة بطرق تؤدي إل تحقيق التميز وإمكانية فرض سعر استثنائي عالمي¹.

إن المنظمات التي تتمتع بمقدرات مميزة ذات قيمة عالية تستطيع غالباً أن تحقق عوائد ضخمة من خلال ربطها تلك المقدرات والمنتجات بالأسواق الأجنبية قد يفتقر منافسوها الوطنيون لمثل هذه المقدرات والمنتجات. وخير تأكيد على ذلك ما قامت به شركة ماكدونالدز إذ وسعت بسرعة أنشطتها عبر البحار كي تستغل كفاءاتها المتميزة في إدارة عملياتها الخاصة بصناعة الأطعمة السريعة ولقد برهنت تلك الكفاءات جدارتها وقيمتها في أقطار مختلفة مثل فرنسا، والصين، وألمانيا، والبرازيل كما كان الحال في الولايات المتحدة. إذ لم يكن متواجداً في تلك الدول سلاسل متخصصة في تقديم الأطعمة السريعة على النمط الأمريكي قبل دخول ماكدونالدز في أسواقها².

أما مزايا الموقع فتنشأ عن مباشرة المنظمات لنشاط المرتبط بخلق القيمة في الموقع المثالي للنشاط في أي بقعة من بقاع العالم وذلك لتخفيض الكلف الأساسية للسلع أو الخدمات التي تنتجها. على سبيل المثال، ربما تجد مداخل سهلة للعمالة المنخفضة، الطاقة، تكاليف النقل المنخفضة، التحرر من قيود التجارة، الموارد الطبيعية، الوصول إلى المجهزين المهيمن والزبائن³. وحالما تتخذ المنظمة موضعها بشكل ملائم من خلال الموقع الجذاب، ينبغي أن تقوم بإدارة مرافقها الإنتاجية بفاعلية من أجل كسب المنافع

¹ محمد حسين العيساوي، حليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 482-494.

² زكريا مطلق، أحمد علي صالح، 2009، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 205-206.

³ K Ito, E L Rose, 2002, "Foreign direct investment location strategies in the tire industry", Journal of International Business Studies, 33(3), p: 593-602.

الكاملة من مزايا الموقع¹. وبالنتيجة، فإن تعيين الموقع النموذجي المرتبط بهذا الغرض يؤدي إلى أحد التأثيرين: (تمييز المنتجات وفرض سعر استثنائي عالمي، وتحقيق موقع متميز بانخفاض التكاليف). حيث أن تحقيق وفورات الموقع تتوافق مع الاستراتيجيات العامة لمستوى النشاط المرتبطة بالتميز والتكلفة المنخفضة. كما يمكن أن نقول إن المنظمة التي تستطيع إدراك وفورات الموقع من خلال نشر أنشطتها الخاصة بعملية خلق القيمة، كل نشاط في موقعه المثالي، قد تستحوذ على المزايا التنافسية على حساب المنظمات التي تركز على أنشطتها الخاصة بخلق القيمة في موقع واحد فقط.

حيث أن النوع الأول من المنظمات قد يكون لديها القدرة بشكل أفضل على خفض هيكل التكلفة الخاص بها وتمييز منتجاتها. وهكذا تصبح مثل هذه الاستراتيجية مسألة حتمية من أجل البقاء والاستمرار في عالم يئن تحت وطأة المنافسة العالمية. فعلى سبيل المثال، توسعت سوق الانترنت بشكل كبير في الصين، فنجد أن 94 مليون صيني الآن على شبكة الانترنت، وهي ثاني سوق بعد الولايات المتحدة. هكذا، تعد الصين موقع كبير للشركات ذات توجه نحو الانترنت. ففي ماي 2005، أعلنت (Microsoft) إنشاء مشاريع مشتركة مع شركة (Shanghai) لتقدم لها خدمة (MSN Internet). وفي وقت سابق، فتحت (Google) مكتب في (Shanghai)، لتوفير خدمة البحث لبعض الشركات الصينية. كما أنشأ (Yahoo) مشاريع مشتركة مع (Alibaba.com) للتركيز على (business-to-business) و (consumer-auction sites)، حيث قدم (Yahoo) محرك بحث قوي للمشروع². هكذا، لا يمكن دخول الأسواق الدولية من دون وجود شريك محلي، كما أشرنا للشراكة مع (Yahoo، Google، Microsoft)³.

¹ Hitt Michael ,A Hoskisson, E Robert, R Duane, 2007, "Strategic Management : Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, New York, p:233 -236.

² J Dean , J Cheng, 2005, "Meet Jack Ma, who will guide Yahoo in China", Wall Street Journal, August 12, B1

³ B Einhorn, B Elgin, R D Hof, 2005, "The great Web race", Business Week, June 13, p: 54.

وفي الاخير، وبالرغم من إيجابيات مزايا الموقع، إلا أنه يمكن أن يتأثر بتكاليف الإنتاج ومستلزمات النقل وكذلك باحتياجات العملاء المقصودة¹. والتأثيرات الثقافية أيضا قد تؤثر على مزايا وعيوب الموقع. فإذا كان هناك لقاء قوي بين الثقافات في المعاملات الدولية، فإن مسؤولية الأجانب أقل مما لو كان هناك مسافة ثقافية كبيرة².

6. الربح من التوسع العالمي: Profit from global expansion

يسمح التنوع العالمي للمنظمات الكبيرة والصغيرة بزيادة ربحيتها، من خلال فتح آفاق جديدة لا تتوفر للمنظمات التي تقتصر عملها على المستوى المحلي فقط. إذ تستطيع المنظمات التي تعمل على المستوى الدولي أن:

- تحقق عوائد ربحية كبيرة من خلال امتلاكها للمقدرات الاستراتيجية المميزة.
 - زيادة الأرباح من خلال أداء أنشطة خلق القيمة في أفضل المواقع في العالم.
 - تحقيق أرباح كثيرة من خلال خفض تكاليف خلق القيمة (التحرك الإيجابي نحو منحى الخبرة).
- وترتبط الطرائق المختلفة لتحقيق الأرباح من التوسيع العالمي باستراتيجيات مستوى النشاط العامة لزيادة التميز والتكلفة. إن الدول التي تحاول نقل الكفاءات المميزة للبلدان الأخرى، إنما تحاول بذلك تحقيق مكاسب أعظم من التكلفة المنخفضة أو التميز لتلك البلدان. فمثلا، تحاول بعض المنظمات مثل (Swam)³ للبصريات إدراك وفورات الموقع من أجل خفض تكاليفها أو زيادة القيمة الخاصة بمنتجاتها، لذا فإن تلك المنظمات تستطيع تمييز نفسها وتحقيق عوائد على حساب المنافسين. هذا بالإضافة إلى أن

¹ R Tahir , J Larimo, 2004, "Understanding the location strategies of the European firms in Asian countries", Journal of American Academy of Business, 5,p: 102-110

² D Xu, O Shenkar, 2004, "Institutional distance and the multinational enterprise", Academy of Management Review, 27, p: 608-618.

³ وهي شركة امريكية حققت عوائد ما بين 20-30 مليون دولار وتوصف بالعلاق، تقوم الان بتصنيع منتجاتها في مصانع منخفضة الكلفة في هونك كونك والصين، كما انها تستحوذ على حصة صغيرة من صناعة بيوت تصميم البصريات في اليابان وفرنسا وإيطاليا.

المنظمات التي تخدم السوق العالمية تحاول بناء المزايا التنافسية المرتكزة على التكلفة المنخفضة مثلما فعلت (Matsushita) بتصميمها لنمط (VHS-Formatted) في مجال الفيديو كاسيت، الأمر الذي من شأنه أن يسهل التحرك الإيجابي على منحنى الخبرة وبأسرع وقت يمكن وتحقيق أرباح من وراء ذلك.

ثالثاً: متطلبات الدخول الدولي للمنظمات:

International entry requirements for organizations

تشير الأدبيات المتخصصة أن هناك جملة من المتطلبات لصياغة الاستراتيجية الدولية يمكن تحديدها بالآتي.

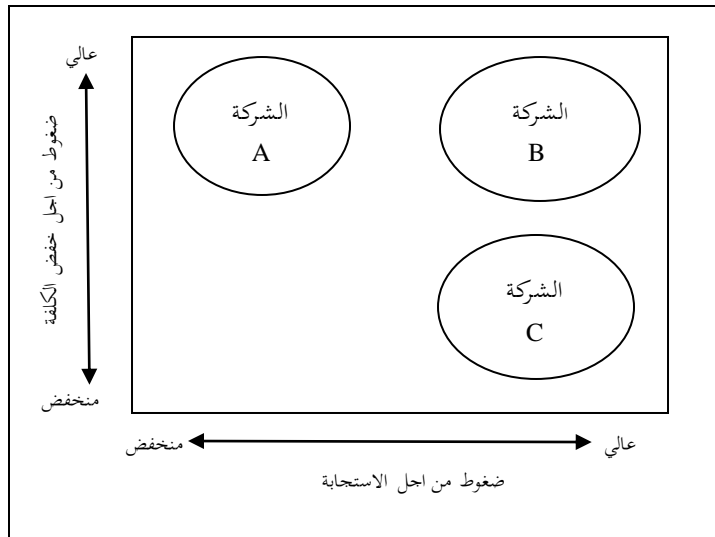
1. تشخيص الضغوط الدولية: Diagnostics of international pressures

تواجه المنظمات التي تنافس في السوق العالمية نوعين من الضغوط التنافسية هما¹:

- الضغوط المرتبطة بخفض التكلفة - الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية.

والشكل التالي يوضح هذه الضغوط التنافسية:

الشكل رقم (4): ضغوط من أجل خفض التكلفة والاستجابة المحلية



Source: Hill C, Jones G, 1998, "Strategic Management: An Integrated Approach" 1st ed, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A, P: 250

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 495-498

فمثلا تفرض الضغوط التنافسية مطالب متضاربة تثقل كاهل شركة (IKEA) السويدية، وقد تكون هذه الضغوط متعلقة بالاستجابة المحلية أو بخفض الكلفة. وتقتضي الاستجابة للضغوط الخاصة بخفض الكلفة أن تحاول المنظمة خفض تكلفة الوحدة الإنتاجية. ولتحقيق هذا الهدف، قد تلجأ المنظمة إلى ممارسة أنشطتها الإنتاجية في المواقع الأقل تكلفة في أي بقعة من بقاع العالم وقد تلجأ أيضا إلى تقديم منتج نمطي وطرحه في السوق العالمية للتحرك بسرعة على منحنى الخبرة.

أما الاستجابة للضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية فتتطلب ضرورة قيام الشركة بتقديم منتجات متميزة وتنويع استراتيجيات التسويق الخاصة بها من بلد لآخر، من أجل استيعاب الطلبات المختلفة الناشئة عن اختلاف الممارسات العملية، قنوات التوزيع والظروف التنافسية. قد يؤدي التميز في المنتج عبر البلدان إلى رفع معدلات التكلفة ويعود السبب في ذلك إلى الافتقار لعمليات تنميط المنتج. ونلاحظ في الشكل السابق أن هناك منظمات تواجه ضغوطا عالية فيما يخص الاستجابة المحلية وخفض التكلفة. ويعد التعامل مع هذه الضغوط المتضاربة والمتناقضة تحديا استراتيجيا صعبا بالنسبة للمنظمة، نظرا لأن الاقتصار على تبني الاستجابة المحلية يؤدي إلى رفع الكلفة. ويمكن توضيح الضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية وخفض التكلفة بما يلي¹:

● مصادر الضغوط الخاصة بخفض التكلفة:

Resources of pressure for cost reduction

يتوجب على المنظمات الدولية أن تتكيف مع الضغوط الخاصة بعمليات خفض التكلفة ويمكن أن تكون هذه الضغوط حادة بالنسبة للصناعات المنتجة للسلع والبضائع، إذ يكون تحقيق التميز المهم على أساس العوامل السعرية أمرا شاقا، إذ يمثل السعر السلاح التنافسي الرئيس. لدى تدرج المنتجات التي

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 495-498

تخدم الحاجات العالمية تحت الضغوط الخاصة بخفض التكلفة وتوجد وتتكون الحاجات العالمية عندما تشابه أذواق وعوامل التفضيل لدى المستهلكين في البلدان المختلفة، وينطبق هذا على المنتجات السلعية التقليدية مثل النفط والصلب والسكر وما شابه ذلك. كما أنه يتجه أيضاً إلى أن يكون ذلك حقيقة في الكثير من السلع الصناعية والاستهلاكية مثل الآلات الحاسبة المحملة، والحاسبات الشخصية.

كما تتميز الضغوط المرتبطة بخفض التكلفة بالشدّة أيضاً في الصناعات التي يتركز فيها المنافسون الكبار على الموقع المنخفض التكلفة، إذ يكون هناك فوائض كبيرة في الطاقة الإنتاجية، أو في المجال الذي يتميز بقوة تأثير المستهلكين. كما يزعم كثيراً من المعلقين أن تحرير التجارة العالمية والبيئة الاستثمارية خلال العقود الحديثة قد أدى إلى زيادة الضغوط الخاصة بالتكلفة من خلال تيسير المنافسة الدولية.

- مصادر الضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية:

Resources of pressure for local response

تنشأ هذه الضغوط من اختلاف أذواق وتفضيلات المستهلكين، وكذلك من اختلاف البنى التحتية والممارسات التجارية والاختلافات في قنوات التوزيع وطلبات الحكومة المضيفة:

- اختلاف أذواق وتفضيلات المستهلكين:

Different tastes and preferences of consumers

تنشأ ضغوط قوية خاصة بالاستجابة المحلية عندما تتفاوت أذواق المستهلكين بشكل ملحوظ فيما بين البلدان وبعضها البعض، وقد يرجع ذلك إلى أسباب تاريخية وثقافية. وفي مثل هذه الحالات يجب تصنيع المنتج وصياغة الرسالة التسويقية على وفق طلب المستهلك. وذلك يؤدي على وجود ضغوط لتفويض فروع وطنية للقيام بمهام الإنتاج والتسويق.

- الاختلاف في البنية التحتية أو التقاليد والعادات:

Differences between infrastructure or traditions and habits

تنشأ الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية عن الاختلافات في البنية التحتية أو العادات والتقاليد بين البلدان الأمر الذي يترتب عليه الحاجة إلى تصنيع المنتجات وفق طلب العملاء. إن الوفاء بهذه الحاجة قد يتطلب تفويض فروع أجنبية للقيام بوظائف التصنيع والإنتاج.

- الاختلافات الخاصة بقنوات التوزيع: Differences of distribution channels

يجب أن تدرك الشركات التي تريد التنافس في السوق الدولي إن أحد أهم متطلبات صياغة استراتيجيتها هو الاستجابة للاختلافات الخاصة بقنوات التوزيع بين مختلف البلدان. وهذا قد يؤدي إلى حتمية تفويض وظيفة التسويق إلى فروع وطنية. فعلى سبيل المثال، في مجال صناعة الدواء نجد أن شبكة التوزيع البريطانية واليابانية تختلف عن شبكة التوزيع الأمريكية، حيث تركز الشبكة البريطانية واليابانية على الإقناع الهادئ، بينما تركز الشبكة الأمريكية على الدعاية الصاخبة.

- مطالب حكومة المضيف: Demands of the host government

إن المطالب الاقتصادية والسياسية التي تفرضها الحكومات المضيفة تجعل من تحقيق درجة الاستجابة المحلية أمراً ضرورياً، فمثلاً تقتضي السياسات المرتبطة بالدعاية الصحية على مستوى العالم إتزام شركات الأدوية بإجراء عمليات التصنيع في مواقع متعددة.

2. تحديد مستوى الرافعة الاستراتيجية الدولية

Determination of International Strategic Leverage:

يعد تحديد مستوى الرافعة الاستراتيجية الدولية، من الموضوعات الحساسة في اجندة صياغة الاستراتيجية الدولية وأحد أهم متطلباتها الفاعلة.

ويقصد بالرافعة الاستراتيجية الدولية¹: درجة أو مستوى انغماس الشركة في الأسواق الدولية، بحيث كلما ارتفعت نسبة إقبال الزبائن في الأسواق الأجنبية للسلع والخدمات التي تقدمها الشركة كلما كان هذا دليلاً على تمتعها بمستوى رفع استراتيجي عالي والعكس صحيح.

ويُقاس مستوى الرافعة الاستراتيجية بمجموعة من المؤشرات التي يعرضها الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3): قياس مستوى الرافعة الاستراتيجية بمجموعة من المؤشرات

مؤشرات الرافعة الاستراتيجية الدولية	
1	درجة تدويل النشاط = $\frac{\text{المكون الأجنبي (صادرات الشركة للخارج + صادرات المركز الرئيسي للخارج + مبيعات الفروع في الدول المضيفة)}}{\text{إجمالي مبيعات الشركة على مستوى العالم}}$
2	حصة الشركة من السوق الدولي = $100 \times \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات الصناعة}}$
3	الحصة الاستراتيجية الدولية = $100 \times \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة في الأسواق الهامة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة في هذه الأسواق}}$
4	التواجد السوقي للشركة = عدد الدول التي يتم فيها بيع منتج معين في الشركة
5	نسبة التغطية الدولية = $100 \times \frac{\text{حصة الشركة من السوق الدولي}}{\text{عدد الدول التي تمارس فيها النشاط}}$
6	درجة التوازن في الحصة الدولية = نسب توزيع مبيعات الشركة على الدول المختلفة مقارنة بنسب التوزيع على مستوى السوق العالمي

المصدر: زكريا مطلق، أحمد علي صالح، 2009، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 219.

¹ زكريا مطلق، أحمد علي صالح، 2009، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 218-219.

3. تشخيص مخاطر البيئة الدولية:

Diagnostics of international and environmental risks:

التوسع الدولي يحمل معه مخاطر متعددة¹. حيث أنه صعب التنفيذ، ومن الصعوبة إدارته بعد التنفيذ، بسبب المخاطر المحتملة، ومن المخاطر الرئيسة هي المخاطر السياسية والاقتصادية.

● المخاطر السياسية: Political Risk

تعرف المخاطرة السياسية بانها²: جميع العوامل والاحداث السياسية التي تؤثر على بيئة الاعمال ويترتب عليها خسائر مادية أو انخفاض في ربحية الشركات. وللمخاطرة السياسية مستويات هي:

● المستوى الكلي: ويمثل المخاطرة السياسية الناجمة على القرارات الاستراتيجية أو الجوهرية

لحكومات الدولة المضيفة، وتنتشر تأثيراتها على جميع المجالات والقطاعات.

● المستوى الجزئي: ويمثل المخاطرة السياسية الناجمة عن القرارات الخاصة بالدول المضيفة وتؤثر

على بعض القطاعات الاقتصادية أو بعض الاستثمارات أو المشروعات الاجنبية أو فرض ضرائب

على نوع معين من الأنشطة الاقتصادية.

وترتبط المخاطر السياسية بعدم استقرار الحكومات الوطنية والحروب المحلية والدولية، لأن عدم

الاستقرار في الحكومة الوطنية يخلق مشاكل متعددة، من بينها المخاطر الاقتصادية وعدم التأكد الذي نشأ

من عدم استقرار الأنظمة والقوانين الحكومية، التي ربما تكون متعارضة، والصلاحيات القانونية واحتمالية

تأميم الموجودات الخاصة³.

¹ Y Paik, 2005, "Risk management of strategic alliances and acquisitions between western MNCs and companies in central Europe", Thunderbird International Business Review, 47(4): 489

² زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 220

³ P Rodriguez, K Uhlenbruck, L Eden, 2005, "Government corruption and the entry strategies of multinationals", Academy of Management Review, 30: 383-396; J H Zhao, S H Kim, J Du, 2003, "The impact of corruption and transparency on foreign direct investment: An empirical analysis", Management International Review, 43(1), p: 41-62.

فمثلا، المنظمات الأجنبية التي استثمرت في الدول الأخرى ربما كانت قلقة بشأن استقرار الحكومة الوطنية وما سوف يحدث لاستثماراتها أو موجوداتها في البلد الذي حدثت فيه تغييرات أساسية في الحكومة¹. وهذا ما حدث في روسيا، حيث انخفضت الاستثمارات الروسية المباشرة منذ محاكمة المديرين التنفيذيين لشركات القطاع الخاص. فضلا عن، سيطرة الدولة على اصول الشركة. (Yukos) وهي شركة قوية للنفط والغاز، عقت بتهمة الاحتيال الضريبي المزعوم وتفككت، وسجن الرئيس التنفيذي لها بسبب هذه الاتهامات. ونتيجة لذلك، تم نقل أصول شركة (Yukos) الى (Gazprom)، وهي شركة نفط وغاز مملوكة للدولة. علاوة على ذلك، لم توافق الحكومة الروسية على عمليات الاكتساب لبعض الشركات الروسية مثل (Seimens AG). وقد أعطى هذا الاتجاه وقفة للشركات التي تفكر في أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في روسيا. وعلى الرغم من محاولة الرئيس الروسي لخلق خلق المزيد من الطمأنينة فيما يتعلق بحقوق الملكية، إلا أن الشركات لا تزال خائفة من الاستثمار في روسيا نظرا للاتجاه الحالي نحو المزيد من سيطرة الحكومة على القطاع الخاص².

وهناك قلق من نوع مختلف موجود لدى المنظمات الأجنبية المستثمرة في الصين فهي أقل قلقا حول احتمالية تغيير الحكومة الوطنية للأنظمة والقوانين الصينية بشأن الاستثمارات الأجنبية. إلا أن بعض المحللين أشاروا بأن الصين تمتلك سياسة غير واضحة اتجاه الاستثمار الأجنبي. وبعض القادة الصينيين قلقين حول تدفق الاستثمار الأجنبي واحتمالية فقدان الحكومة للسيطرة على اقتصاد البلد. ولسوء الحظ، كل النقاشات حول الموضوع أجريت بسرية ضمن الحكومة الصينية، وهذا ما يخلق موقف غير واضح أمام المستثمرين الأجانب، ويخلق مخاطر إضافية لهم.

¹ P S Ring, G A Bigley, T D'anno, T Khanna, 2005," Perspectives on how governments matter", Academy of Management Review, 30,p: 308–320

²G Chazan, 2005, "Putin pledges to help foreign investors", Wall Street Journal, June 27, A13

Economic risks المخاطر الاقتصادية:

المخاطر الاقتصادية مترابطة مع المخاطر السياسية، كما أشرنا إلى ذلك آنفاً، إذ أن الشركات التي لا تستطيع حماية حقوقها الفكرية، لن تنشأ استثمارات أجنبية مباشرة. الشركات تحتاج لخلق وحماية حقوقها الفكرية المميزة. وإلا فهي تخاطر بفقدان سمعتها في أعين شركات الاستثمار المحتملة وربما تتعرض أيضاً لعقوبات الهيئات السياسية مثل منظمة التجارة العالمية. إضافة إلى ذلك، بعض الأمم تحاول جذب مستثمرين جدد لدعم النمو الاقتصادي. إلا أن إندونيسيا، أكبر بلد إسلامي، لديه صعوبة في التنافس ضد النمو السريع في الهند والصين، على الرغم من أنه لديها مخاطر أمنية أقل¹.

ومن بين المخاطر الاقتصادية الرئيسية لتوسع الدولي هو الفروقات والتقلبات في قيم العملات المختلفة². بالنسبة إلى المنظمات الأمريكية، فإن قيمة الدولار نسبة إلى العملات الأخرى، تحدد قيمة موجوداتها الدولية وأرباحها، على سبيل المثال، الزيادة في قيمة الدولار الأمريكي يقلل من قيمة الموجودات الدولية للمنظمات متعددة الجنسيات وأرباحها في البلدان الأخرى، علاوة على ذلك، أن قيم العملات المختلفة أحيانا يمكن أن يؤثر بشكل مثير على التنافسية في الأسواق العالمية بسبب تأثيرها على أسعار السلع المصنعة في بلدان مختلفة³، والزيادة في قيمة الدولار يمكن أن تلحق الضرر بصادرات المنظمات الأمريكية إلى الأسواق الدولية بسبب تباين أسعار المنتجات. على الرغم من أن، الدولار كان ضعيف من الناحية التاريخية، إلا أنه اكتسب المزيد من القوة في عام 2005. على هذا النحو، الأرباح الخارجية للشركات

¹ T B Lawrence, E A Morse, SW Fowler, 2005, "Managing your portfolio of connections", MIT Sloan Management Review, 46(2), p: 59-65.

² A Abbott, K Banerji, 2003, "Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations", Global Journal of Flexible Systems Management, 4(1/2), p: 1-7.

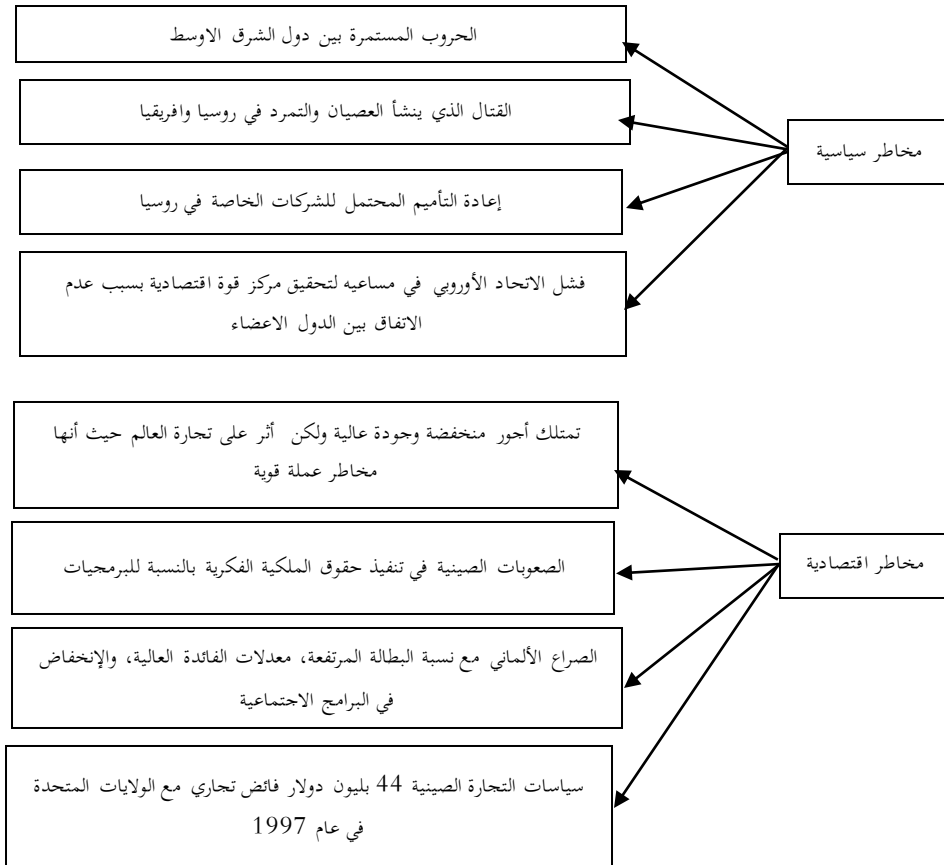
³ J P Millikin, D Fu, 2005, "The global leadership of Carlos Ghosn at Nissan", Thunderbird International Business Review, 47(1), p: 121-137; B James, 2003, "Ghosn's local vision plays on a world stage", International Herald Tribune, May 3, p: 9.

الأمريكية تبدوا غير جيدة. وهكذا، ارتفاع العملة يجعل أصول الشركة تبدوا مرتفعة ولكن يضعف قوة تسعير صادراتها¹.

• مخاطر اخلاقية: Ethical risks

- زيادة تركيز الاهتمام بالماديات وافساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع.
- القيام بعمليات الترويج لسلع تم منعها أو حدد من استهلاكها في بلدانها الأصلية لأسباب صحية أو بيئية، مثل تصدير التبغ والترويج له في الدول النامية.
- الفساد الإداري، مثل الرشاوي الدولية وتبرعات الشركات الكبيرة من أجل توجيه مصير إنتخابات رئاسات الجمهورية في العديد من الدول. والشكل التالي يوضح مخاطر البيئة الدولية:

الشكل رقم(5): مخاطر البيئة الدولية



Source: Hitt Michael A. Hoskisson E Robert, R Duane, 2007, "Management of Strategy: 246Concept and Cases", 1st ed, South -Western, New York. P:

¹ Hitt Michael, A Hoskisson, E Robert, R. Duane, 2007, "Strategic Management : Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, New York.253-256

ولمواجهة هذه المخاطر، يمكن أن تستخدم المنظمة الطرائق العلمية لتخفيض عدم التأكد الذي يحيط بها لتحسين موقعها التنافسي في الأسواق¹. ويعد قرار التنوع من القرارات الاستراتيجية المهمة التي تتخذها المنظمات لإدارة الخطر.

ولتخفيض المخاطر عند حدها الأدنى نقوم بتنوع أعمال المنظمة من خلال زيادة الأوراق المالية من الأسهم والسندات أو عبر التنوع بمختلف القطاعات سواء كانت خدمية أو زراعية أو صناعية. ومن خلال التنوع الملائم فإن التعرض للخطر قد ينخفض دون أن تتأثر عوائد الأعمال المتوقعة. وتتعامل المنظمات مع التنوع بطريقتين الأولى وتسمى بالتنوع الكفاء والثانية وتسمى بالتنوع الساذج.

ويعتمد التنوع على تحديد خط المزج بين الأدوات المختارة من خلال تحديد العائد المتوقع والمخاطر لكل أداة استثمارية يتم اختيارها، بالإضافة إلى إيجاد العلاقة التي تربط بين عوائد هذه الاستثمارات ومخاطرها التي تقاس بمقدار التغير في هذه العوائد، ويمكن حساب عوائد المحفظة ككل من خلال قياس العائد المرجح بالأوزان النسبية حسب نسبة مساهمة كل استثمار في رأس مال المحفظة، ويعد الانحراف المعياري لعوائد المحفظة المقياس المناسب لخطر المحفظة.

تحدد العلاقة التي تربط بين عوائد الأوراق المالية بمعامل الارتباط ويلاحظ أنه في حالة ما يكون الارتباط طردياً وتاما بين معدلات العائد للأصلين أي يساوي الواحد فإن درجة المخاطرة تكون عند حدها الأقصى كلما انخفض معامل الارتباط بين عائد الأصل الأول وعائد الأصل الثاني عن الواحد كلما انخفض التباين وقلت درجة المخاطرة نتيجة التنوع. وتصل درجة المخاطرة لحدها الأدنى عندما يكون الارتباط عكسياً وتاما أي سالب بين معدلي العائد.

¹ Dumirtu A, 2008, "Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: the Need for Strategy Entrepreneurship" Academy of Economic Studies, Bucharest, P: 73-76

وبصفة عامة تقوم نظرية التنويع على أساس تعدد الأدوات الاستثمارية فكلما زادت درجة التنويع كلما أدى ذلك إلى تخفيض المخاطر الاستثمارية. وهكذا نجد أن استراتيجية الحد من المخاطر من خلال التنويع تعد حجر الزاوية بالنسبة لمزايا الشركات في عالم الأعمال المتغير.

خاتمة الفصل:

توجد عدة مداخل للانتقال إلى الأسواق الدولية ومن بينها: التصدير بنوعيه المباشر وغير المباشر. الترخيص والامتياز الدولي وهما نوعين من الاتفاق على منح حقوق الملكية الفكرية والعلامة التجارية لمنتج أو خدمة ما في مقابل الإتاوات. التحالفات الاستراتيجية العالمية وهي " إتفاقيات الأعمال تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما في أنشطة البحوث والتطوير وخبرات التسويق. الإكتساب الدولي والذي يتشكل عن طريق شراء شركة أخرى بشكل كامل، أو شراء حصص منها. والمشروعات الدولية المشتركة وهي تحالفات تأخذ صفة التأسيس المشترك والملكية المشتركة بين شركات ذات جنسيات مختلفة. وأخيرا الملكية الكاملة، وذلك من خلال فتح مشروع تأسيسي جديد تابع كلياً للشركة الأم. أما فيما يخص دوافع التوسع الدولي فيمكن حصرها فيما يلي: زيادة حجم السوق، إذ يمكن للمنظمات أن توسع من حجم أسواقها، وبشكل مذهل، من خلال التحرك نحو الأسواق الدولية. زيادة العائد على الإستثمار، حيث تكون الأسواق الكبيرة حيوية لكسب عائد على الإستثمار، مثل البحث والتطوير. وفورات الحجم، إذ عندما تقوم المنظمات بتوسيع أسواقها، فإنها تصبح قادرة على التمتع بميزة وفورات الحجم الاقتصادية، وذلك من خلال جعل منتجاتها نمطية في البلدان الأخرى. أما مزايا الموقع فتنبثق عن مباشرة المنظمات لنشاط المرتبط بخلق القيمة في الموقع المثالي للنشاط في أي بقعة من بقاع العالم. أما فيما يتعلق بمتطلبات الدخول الدولي للمنظمات فتمثل في: تشخيص الضغوط الدولية، ومن بينها الضغوط المرتبطة بخفض التكلفة وتقتضي الاستجابة للضغوط الخاصة بخفض تكلفة الوحدة الإنتاجية، والضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية وتتطلب ضرورة قيام الشركة بتقديم منتجات متميزة. تحديد مستوى الرفعة الاستراتيجية الدولية، ويقصد بها درجة أو مستوى إنغماس الشركة في الأسواق الدولية. تشخيص مخاطر البيئة الدولية حيث أن التوسع الدولي يحمل معه مخاطر متعددة. حيث أنه صعب التنفيذ، ومن الصعوبة

إدارته بعد التنفيذ، بسبب المخاطر المحتملة، ومن المخاطر الرئيسة هي المخاطر السياسية والاقتصادية.

ويعد قرار التنويع من القرارات الاستراتيجية الهامة التي تتخذها المنظمات لإدارة الخطر.

الفصل الثاني

الاستراتيجيات العالمية/الدولية

Global / International Strategies

مقدمة الفصل:

في الجزء السابق، استكشفنا الدوافع لملاحقة الاستراتيجيات الدولية وتحرينا عن أساليب الدخول إلى الأسواق العالمية وضغوط الإكتساح الدولي. في هذا الجزء، سوف نصف محتوى وأنواع الاستراتيجيات الدولية التي يمكن صياغتها من طرف المنظمات الدولية. الاستراتيجية الدولية هي استراتيجية التي من خلالها تبيع المنظمة سلع وخدمات خارج الأسواق المحلية. وإن أحد الأسباب الرئيسية لإتباع الاستراتيجية الدولية (عكس استراتيجية التركيز على السوق المحلية) هي أن السوق العالمية ينتج عنها فرص جديدة محتملة¹. وتضم الاستراتيجية الدولية ثلاث أنواع أساسية من الاستراتيجيات: الاستراتيجية الشاملة على مستوى المنظمة، والتنافسية على مستوى وحدات الأعمال، أخيرا التشغيلية على مستوى الوظيفي. وتبع المنظمة على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجيات التنافسية التالية: قيادة الكلفة، التمايز، قيادة الكلفة المركزة، التمايز المركز أو التكامل بين قيادة الكلفة/التمايز. وينبغي على كل وحدة أعمال محلية أن تطور استراتيجية تنافسية تركز على سوقها الداخلي أما وحدات العمال الدولية فتتميز بخصائص فريدة في متابعتها لاستراتيجية الأعمال الدولية والعالمية. حيث يعد البلد المحلي بالنسبة بالمنظمة هو المصدر الأساس للميزة التنافسية وإن الموارد والقابليات التي نشأت في السوق المحلية تسمح للمنظمة بمتابعة أسواق تقع في بلدان خارجية.

أما على مستوى المنظمة، فيمكن صياغة أربع أنواع من الاستراتيجيات الدولية الشاملة هي: الدولية، متعددة الجنسيات، العالمية والعابرة للبلدان. حيث تقاد هذه الاستراتيجية بواسطة وحدة المقر الرئيس للمنظمة بدلا من مديرو الأعمال الدوليين. وإضافة إلى ذلك، تنفذ المنظمة على المستوى الوظيفي عدة أنواع من الاستراتيجيات التشغيلية مثل: استراتيجية التسويق الدولي، الموارد البشرية الدولية، العمليات واستراتيجية إدارة

¹ Hitt Michael, A Hoskisson, E Robert, R Duane, 2004 "Strategic Management : Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, New York. P: 232

المعرفة. ويتوقع من المنظمة أن تخلق قيمة ومزايا تنافسية من خلال تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الأعمال، مستوى المنظمة وللمستوى الوظيفي.

ويمكن توضيح ماهية كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات من خلال الآتي:

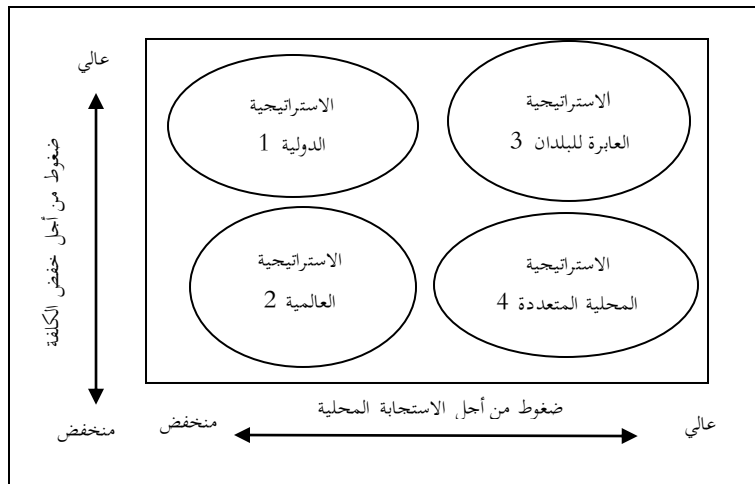
أولاً: الاستراتيجيات الدولية الشاملة على مستوى المنظمة:

International Corporate-Level Strategy

تركز الاستراتيجية الشاملة الدولية على نطاق عمليات المنظمة من خلال التنوع بالمنتجات والتنوع الجغرافي. إذ تكون الاستراتيجية الدولية الشاملة ملائمة عندما تعمل المنظمة في صناعات وبلدان متعددة. كما نجد أن استراتيجيات مستوى الأعمال الدولية تبنى بشكل جزئي على أساس نوع الاستراتيجية الدولية الشاملة لمنظمات الأعمال. حيث نجد أن بعض المنظمات الدولية التي تتبنى الاستراتيجيات الشاملة تعطي الوحدات في بلدان الأخرى الصلاحية لتطوير استراتيجياتها على مستوى الأعمال، أما بعض المنظمات الأخرى فتكرس استراتيجيات مستوى الأعمال لتحقيق المعيارية أو النمطية في المنتجات والخدمات¹. وتعتمد منظمات الأعمال أربع استراتيجيات أساسية لدخول البيئة العالمية والتنافس فيها وهي: الاستراتيجية الدولية، الاستراتيجية العالمية، والاستراتيجية متعددة الجنسيات، الاستراتيجية العابرة للبلدان. مع العلم أن مدى ملائمة كل منها يختلف باختلاف الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية وخفض الكلفة. ويوضح الشكل رقم (6) متى تكون كل من هذه الاستراتيجيات مناسبة للموقف القائم:

¹ P Ghemawat, 2004, "Global standardization vs. localization: A case study and model, in J.A". Quelch, J Birkinshaw, 2001, "Strategies for managing internal competition", California Management Review, 44(1), p: 21-38.

الشكل رقم (6): الاستراتيجيات الأربع الأساسية



Source: Hill C, Jones G, 1998, "Strategic Management: An Integrated Approach" 1st ed, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A, P: 254

كما هو مبين في الشكل السابق: نجد في الربع الأول، إن استراتيجية الشركة تقوم على الأسعار والمنافسة. أما في الربع الثاني، فتتبع المنظمة ما يسمى بالاستراتيجية العالمية، والتي تتميز بنمطية عالية للمنتجات والخدمات. لذلك، الشركة لا تهتم بالاستجابة لخصوصيات أي بلد. كما أن الشركة لا تسعى لتنسيق أنشطتها المتفرقة عبر البلدان. وفي الربع الثالث، تسعى الشركات عمدا للاستجابة للاحتياجات الثقافية للبلدان أو الاقاليم ولها في نفس الوقت برنامج عالمي في الإنتاج. أما في الجزء الرابع، فيتم التركيز على التكيف المحلي دون الأخذ بعين الاعتبار اقتصاديات الحجم¹.

1. الاستراتيجية الدولية: International Strategy

الشركات الدولية التي تتبنى الاستراتيجية الدولية، هي الشركات التي تقيم أساسا في دولة واحدة وتكون لها جنسية واحدة، لكن تفتح فروع، عادة، في الدول المجاورة والقريبة منها. ويتركز اهتمامها في موضوع التسويق بعد الإنتاج، ومن خصائص هذه الشركات أن التكنولوجيا المعتمدة من قبلها تصبح مشتركة بين فروعها،

¹ Fred R David, Abbas Ali, Abdurrahman Al Aali , 2014, Strategic Management : Concepts and Cases, Pearson, <https://www.researchgate.net/> ,p: 154-155

وتواجه منافسة كبيرة مما تنعكس على انخفاض العائد المحقق، فضلا عن ذلك، عليها مراعاة الثقافة المحلية لدولة الفرع المضيف، لتقليل المسافة النفسية. وعلى هذا الأساس تصبح مسألة تدريب المدربين على ثقافة الدولة المضيفة في غاية الأهمية، لتمكينهم من تسويق السلع والخدمات التي تنتجها شركاتهم¹.

وتحاول الشركات الدولية التي تتبنى الاستراتيجية الدولية العمل على خلق القيمة بواسطة نقل المهارات والمنتجات ذات القيمة العالية إلى الأسواق الأجنبية. بحيث تكتسب الاستراتيجية الدولية عمقا في حالة استحواذ الشركة على منتجات مميزة ومهارات ذات قيمة عالية، يفتقر إليها المنافسون المحليون في الأسواق الأجنبية والخارجية. فقد تمكنت العديد من المنظمات الدولية من خلق القيمة من خلال نقل منتجات وكفاءات متميزة جرى تطويرها في البلد الرئيس إلى أسواق جديدة عبر البلدان .

نتيجة لذلك، فهي تميل إلى مركزة وظائف تطوير المنتج داخل البلد الرئيس كما يميلون إلى إنشاء أقسام خاصة بالتسويق والتصنيع داخل كل بلد يديرون فيه أعمالهم .وعلى الرغم من أنهم يباشرون استراتيجية تقديم وتسويق المنتج وفق طلب الزبائن المحليين، إلا أن ذلك يحدث على نطاق ضيق . كما نجد في العديد من المنظمات الدولية أن المركز الرئيس يحتفظ لنفسه بحق التحكم الكامل والصارم في الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج والتسويق.

وتكون الاستراتيجية الدولية مربحة في حالة إذا ما واجهت المنظمة ضغوطا ضعيفة فيما يختص بخفض التكلفة والاستجابة المحلية. أما في حالة ما تكون الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية ذات درجة عالية، تتعرض المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية إلى الخسارة لمصلحة المنظمات التي تعرض منتجات وفقا للطلب المحلي للبلد المضيف . فضلا عن أن تكرار عدد منشآت التصنيع يعرض المنظمات التي تتبنى هذه

¹ زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الاستراتيجية إلى تكبد تكاليف تشغيل عالية. تخلص إلى أن هذه الاستراتيجية غير مناسبة في المجالات الصناعية التي تتميز بارتفاع الضغوط الخاصة بالتكلفة¹.

2. الاستراتيجية المتعددة الجنسيات: The multinational strategy

استراتيجية متعددة الجنسيات تتبنى من طرف شركات متعددة البلدان. وهي الشركات التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من دولة. كما يتوافر في هذه الدولة مرافق الإنتاج ودوائر التسويق بشكل مستقل. وأبرز خصائص هذه الشركات²:

- تكون لها أكثر من جنسية.
- تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد.
- تملك مرونة جغرافية عالية.
- تحقق عوائد عالية من الاعمال الدولية.
- تركز اهتمامها على التسعير أكثر من ترويج السلع والخدمات.

وتتطلب زيادة فاعلية هذا النوع من الشركات الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية اذ سيلتقي موظفين من عدة ثقافات وبيئات مختلفة وبالتالي تصبح إدارتهم في حاجة إلى معرفة ودراسة لتحقيق أهداف الشركة وتوجيهها بالشكل الصحيح. أما فيما يخص استراتيجية متعددة الجنسيات، فهي توجه استراتيجي الذي من خلاله، الشركة الأم تتيح للشركات التابعة لها تحديد كيفية المنافسة والتكيف مع الأوضاع في الأسواق المحلية. على سبيل المثال، الشركات التابعة في الجزائر قد تتبع استراتيجية مختلفة عن تلك المتبعة في عمان³. كما أن، المنظمات

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 516-509.

² زكريا مطلق، أحمد علي صالح، 2009، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 44.

³ Fred R David, Abbas Ali, Abdurrahman Al Ali, 2014, "Strategic Management: Concepts and Cases, Pearson, p: 154-155.

التي تستخدم استراتيجية متعددة الجنسيات تعطي لامركزية في قراراتها الاستراتيجية والتشغيلية إلى وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تعمل في ذلك البلد حتى تسمح لها بتكييف منتجاتها بما ينسجم مع السوق المحلي¹. فمثلا، (Unilever)، أضخم شركة أوروبية، اتبعت التوجه اللامركزي في أعمالها الدولية². وأيضا تستخدم الاستراتيجية متعددة الجنسيات (متعددة البلدان) وبشكل شائع من قبل المنظمات متعددة الجنسيات الأوروبية بسبب تنوع الثقافات والأسواق الموجودة في الدول الأوروبية³. وتفترض هذه الاستراتيجية بأن الأسواق تختلف لذي ينبغي أن تجزئ وفق الحدود الدولية. حيث أن رغبات وحاجات الزبائن، ظروف الصناعة (عدد ونوع المنافسين، الهياكل القانونية والسياسية) والقيم الاجتماعية تختلف حسب كل دولة.

وهكذا توفر الاستراتيجيات متعددة الجنسيات الفرصة لتحقيق الإيصائية حسب الطلب في المنتجات من أجل الإيفاء بالتفصيلات والحاجات الخاصة للعملاء المحليين. لذلك، ينبغي أن تكون قادرة على تعظيم الاستجابة التنافسية لمتطلبات غير المألوفة لكل سوق⁴.

إن استخدام استراتيجيات متعددة الجنسيات عادة يوسع من الحصة السوقية المحلية للشركة لأن الاهتمام يتركز على الإيفاء بحاجات الزبائن المحليين⁵. إلا أن استخدام هذه الاستراتيجيات ينتج عنه أيضا عدم تأكد عال للمنظمة بأكملها، بسبب التمايز عبر الأسواق، والاستراتيجيات المتميزة المستخدمة من قبل الوحدات في البلدان المحلية⁶. وزيادة على ذلك، فإن الاستراتيجيات المتعددة يمكن ان تكون مكلفة .

¹ L Li, 2005, "Is regional strategy more effective than global strategy in the U.S. service industries?", *Management International Review*, 45,p: 37-57

² G Jones, 2002, "Control, performance, and knowledge transfers in large multinationals: Unilever in the United States, 1945-1980, *Business History Review*, 76(3) ,p: 435-478

³ AW Harzing , A Sorge, 2003, "The relative impact of country of origin and universal contingencies in internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives", *Organization Studies*, 24, p: 187-214.

⁴ L Nachum, 2003, "Does nationality of ownership make any difference and if so, under what circumstances? Professional service MNEs in global competition", *Journal of International Management*, 9, p: 1-32.

⁵Y Luo, 2001, "Determinants of local responsiveness: Perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market", *Journal of Management*, 27, p: 451-477.

⁶ M Geppert, K Williams, D Matten, 2003, "The social construction of contextual rationalities in MNCs: An Anglo-German comparison of subsidiary choice", *Journal of Management Studies*, 40, p: 617-641.

غيرت شركة (Sony) مؤخرًا استراتيجيتها من عالمية إلى متعددة، مع توصلها إلى نتائج إيجابية. فقد حاولت (Sony) اختراق أسواق الولايات المتحدة لكنها لم تنجح في ذلك، فقامت بتوزيع برامج التلفزيون والأفلام المنتجة للسوق الأمريكي إلى أسواق أخرى عبر العالم. ثم قررت (Sony) تغيير مداخلها وذلك من خلال إنتاج الأفلام وبرامج التلفزيون للأسواق المتعددة عبر العالم. ولإنجاز ذلك، قامت هذه شركة بإنشاء مرافق الإنتاج وقنوات التلفاز في بلدان أمريكا اللاتينية وآسيا. حيث أنتجت شركة (Sony) ما يقارب (4000) ساعة من برامج اللغة الأجنبية وحوالي (1700) ساعة من برامج اللغة الإنجليزية. ونجحت أيضًا (Sony) في إنشاء (24) قناة تعمل عبر (62) بلد. إلا أن وحدة أعمال (Sony) حققت خسائر مالية لثلاث سنوات من العمل في الصين. ومنه فإن هذا المدخل لا يخلو من المخاطرة وعدم التأكد.

3. الاستراتيجية العالمية: Global Strategy

تتبع الاستراتيجية العالمية من طرف شركات عالمية. وهي الشركات التي لا وطن لها من حيث التوجه والنظرة إلى أعمالها. وتصل هذه الشركات إلى مراحل معقدة ومتقدمة، لأن أعمالها تكون عابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط ببلد معين أو جنسية محددة. أما أبرز خصائصها، فهي¹: (1) القيام بعملية صياغة استراتيجيات دولية متغيرة باستمرار وعملقة، (2) هي شركات متعددة الثقافات وتقوم على التنوع والتناقض فعندما تخسر في بلد معين تعوض بالربح في بلدان أخرى، (3) لديها مديرون استراتيجيون متميزون وبارعون في التسويق والموارد البشرية والإنتاج والتمويل، (4) لا تواجه مشكلات تمويلية حيث تحصل على التمويل من أي مكان في العالم، (5) تنافس الشركات العالمية فروعها الإقليمية وذلك في مضمار عالمي مفتوح. وتتطلب زيادة فاعلية أداء هذه الشركات زيادة الخبرة التامة بدراسة الثقافات الوطنية والتنظيمية للشركة وبيئتها.

¹ زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 45.

اما فيما يتعلق بالاستراتيجية العالمية فهي استراتيجية تستخدم من خلالها الشركات نظام انتاج لكل دول العالم. وفي هذا السياق، المنظمة تقاد بالكفاءة وبالتالي هي تفرض التشابه في الطلب على منتجاتها بحيث تنتج وتسوق بطريقة مماثلة¹. وهكذا وبشكل يتناقض مع الاستراتيجية المتعددة، فإن الاستراتيجية العالمية تفترض نمطية أكثر للمنتجات عبر الأسواق المحلية². ونتيجة لذلك، فإن الاستراتيجية التنافسية مركزية ومسيطر عليها من قبل المركز الرئيس للمنظمة. وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تعمل في كل بلد يفترض أن تكون ذات اعتماد متبادل، والمركز الرئيس للمنظمة يحاول تحقيق التكامل بين تلك الوحدات³. وبالتالي فإن الاستراتيجية العالمية تعرض منتجات معيارية عبر الأسواق الدولية والاستراتيجية التنافسية تفرض من قبل المقر الرئيس للشركة. كما تركز الاستراتيجية العالمية على تحقيق وفورات الحجم وتقديم فرص كبيرة للإبداع على مستوى المنظمة أو في أحد الاسواق أو في أحد البلدان⁴.

وطبقا لذلك، فإن الاستراتيجية العالمية ينتج عنها مخاطر منخفضة، الا انها قد تتنازل عن فرص النمو في بعض الأسواق المحلية، اما لأن احتمال تحديد الفرص في هذه الاسواق قليل او لان الفرص تتطلب تحقيق استجابة محلية للمنتج⁵. ولكن في الواقع هذه الاستراتيجية لا تستجيب للأذواق المحلية ومن الصعوبة إدارتها بسبب الحاجة إلى استراتيجيات التنسيق وقرارات التشغيل في البلدان التابعة لها. على سبيل المثال، وجد (Vodafone) صعوبة في تنفيذ الاستراتيجية العالمية في اليابان، فبسبب التركيز الكبير على بناء العلامة التجارية ذات التوجه العالمي، فشل (Vodafone) بمنح العملاء اليابانيين ما يريدون، وعلى راسها تشكيلة

¹ F R David, A Ali, A Al Aali, 2014, Strategic Management : Concepts and Cases, Pearson, p: 154-155

² L Li, 2005, "Is regional strategy more effective than global strategy in the U.S. service industries?", Management International Review, 45, p: 37-57

³ I C MacMillan, A B van Putten, R G McGrath, 2003, "Global gamesmanship", Harvard Business Review, 81(5): 62-71.

⁴ R G Barker, 2003, "Trend: Global accounting is coming", Harvard Business Review, 81(4), p: 24-25.

⁵ A Yaprak, 2002, "Globalization: Strategies to build a great global firm in the new economy, Thunderbird International Business Review, 44(2): 297-302; D G McKendrick, 2001, "Global strategy and population level learning: The case of hard disk drives", Strategic Management Journal, 22, p: 307-334.

واسعة من الهواتف بميزات جديدة¹. وهكذا فإن تحقيق عمليات كفاء من خلال الاستراتيجية العالمية يتطلب المشاركة بالموارد والتركيز على التعاون والتنسيق الاستراتيجي عبر البلدان، وهذا ما بدوره يتطلب المركزية وسيطرة مركز الرئيس للمنظمة². وتبع هذه الاستراتيجية العديد من الشركات اليابانية بنجاح³.

تعد (Cemex) أكبر شركة اسمنت في العالم، بعد (Lafarge) الفرنسية و(Holcim) السويسرية، وهي شركة منتجة للخرسانة الجاهزة، هو منتج يحتوي على جميع العناصر اللازمة لصنع منتجات الاسمنت المحلية. حيث أصبحت (Cemex) المنتج رقم واحد في اسبانيا من خلال اكتسابها لشركة اسبانية سنة 1992. كما حصلت (Cemex) على (Southdown)، وهي شركة تصنيع كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. ونتيجة لذلك، ولان (Cemex) تنتهج استراتيجية عالمية بشكل فعال، أصبح لها سلطة سوقية قوية في كل من اوروبا وامريكا. ومن اجل دمج الشركات على الصعيد العالمي، تستخدم (Cemex) الانترنت كوسيلة لخفض التكاليف وزيادة الايرادات وذلك من خلال تحسين الخدمات اللوجستية وادارة شبكة التوريد. وهكذا نجد ان الاتصال بين العمليات في مختلف الدول واستخدام المعايير الدولية يسيطر على نهج هذه الشركة⁴.

واضافة الى ذلك، شركة (Aggreko) ومقرها الرئيس بريطانيا، تعمل حاليا في 48 دولة وتستخدم استراتيجية عالمية. أصبحت هذه الشركة قائد عالمي في مجال توفير معدات الطاقة، إذ ان أسطولها من المعدات أصبح متكامل عالميا، والذي يسمح لها بتحويل المعدات إلى مناطق أخرى من العالم لكي تفي بالحاجات الخاصة للعملاء. الا ان شركة (Caterpillar)، احد المنافسين لشركة (Aggreko)، تضررت كثيرا بسبب وكلائها، إذ أنهم قاموا بتأجير المعدات بدل من بيعها، علما أن وكلاء (Caterpillar) قد

¹ G Parker, 2005, "Going global can hit snags, Vodafone finds", Wall Street Journal, June 16, B1

² A Delios, P W Beamish, 2005, "Regional and global strategies of Japanese firms", Management International Review, 45, p: 19-36.

³ H D Hopkins, 2003, "The response strategies of dominant US firms to Japanese challengers", Journal of Management, 29, p: 5-25

⁴ K A Garrett, 2005, "Cemex", Business Mexico, April, p:23

منحوا تراخيص، لذا فإن من الصعوبة السيطرة على تصرفاتهم واعمالهم . مع العلم ان تطبيق الاستراتيجية العالمية من قبل شركة (Aggreko) قد تم من خلال تصميم وتجميع معداتها داخليا للإيفاء بحاجات زبائنها خارجيا. ونتيجة لذلك، أصبحت (Aggreko) ناجحة بدرجة كبيرة، وتحقق أرباحا بمقدار (18%) على رأس المال المستثمر وبمعدل نمو في الأرباح (14%).

4. الاستراتيجية العابرة للبلدان: Transnational Strategy

تعد الاستراتيجية العابرة للبلدان استراتيجية عالمية تحاول المنظمة من خلالها تحقيق كل من الكفاءة العلمية والاستجابة المحلية. الا ان تحقيق هذين الهدفين أمر صعب، لأن أحد الأهداف يتطلب مرونة محلية بينما يتطلب الثاني تنسيق عالمي، ولهذا، التنسيق المرن، بناء رؤية مشتركة، يستلزم تنفيذ الاستراتيجية عبر البلدان¹. ورغم ان الاستراتيجية العابرة للبلدان صعبة التنفيذ بسبب اهدافها المتضاربة الا ان التنفيذ الفعلي للاستراتيجية العابرة للبلدان يحقق نتائج اعلى مقارنة مع تنفيذ كل من الاستراتيجيات المتعددة الجنسيات والاستراتيجيات العالمية².

على سبيل المثال، استخدمت شركة (Renault) هذه الاستراتيجية لتنشيط شركة (Nissan)، حيث اشترت (Renault) حصة كبيرة في شركة (Nissan) سنة 1999. ورغم ان شركة (Nissan) سيئة للغاية الا ان (Carlos Ghosn) رئيسها التنفيذي قد أعلن ان جلب هذه الشركة الى الوراثة يؤدي الى ان تصبح من أفضل الشركات أداءا في هذه الصناعة. مع العلم ان وحدة الاعمال (Renault) تعمل على تحقيق الكفاءة العالمية والاقليمية وتتكيف بنجاح مع متطلبات السوق المحلية³.

¹T B Lawrence, E A Morse, S W Fowler, 2005, "Managing your portfolio of connections", MIT Sloan Management Review, 46(2), P : 59-65

²A Abbott, K Banerji, 2003, "Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations", Global Journal of Flexible Systems Management, 4(1/2), P: 1-7.

³J P Millikin , D Fu, 2005, "The global leadership of Carlos Ghosn at Nissan", Thunderbird International Business Review, 447(1), p: 121-137; B James, 2003, "Ghosn's local vision plays on a world stage", International Herald Tribune, May 3, p: 9.

واضافة الى ذلك، فعلى الرغم من ان الاستراتيجية العابرة للحدود صعبة التنفيذ، الا ان تركيز الكفاءة العالمية تزيد مع زيادة تجارب المنافسة العالمية للشركات. حيث نجد ان معظم الشركات متعددة الجنسيات ترغب في تنسيق ومشاركة الموارد عبر اسواق البلاد من اجل تخفيض الكلفة، كما وضعنا ذلك في مثال (Cemex)¹. اما زيادة التركيز على الاستجابة المحلية فتتطلب منتجات والخدمات عالمية تتناسب مع اذواق وتفضيلات الزبائن المحلية.

كما اتبعت شركة (Ford) استراتيجية متعددة مع عمليات منفصلة لا مركزية في كل من اوروبا وأمريكا الشمالية. فعلى الرغم من أن الرئيس التنفيذي الأعلى السابق (Alex Tromar) لشركة (Ford) قد نفذ استراتيجية عالمية وذلك من خلال بناء ما أطلق عليه السيارات العالمية (Mendeo) الا انه لسوء الحظ هذه الاستراتيجية قد فشلت. لذا قام الرئيس التنفيذي الجديد (Jacques Nasser) الان بتغيير استراتيجية (Ford) إلى استراتيجية عابرة للبلدان من خلال إعادة هيكلة العمليات الإدارية لكي يمكنها من الاستجابة بمرونة للفرص خارج أعمال تصنيع السيارات السابقة. هكذا شركة (Ford) تحاول أن تقوم بتنميط بعض الدول بسيارات متنوعة مثل (Ford، Lincoln، Jaguar، Volvo) وتحقيق الاستجابة المحلية والتمايز في الأجزاء الأخرى والتي تروق للزبائن الذين تخدمهم. شركة (Ford) تحاول أن تصبح متوجهة نحو الزبون، وأن تستجيب لأسواق متعددة عبر العالم وهكذا، الاستراتيجية العابرة للبلدان تتطلب من المديرين التفكير عالمياً، والتصرف محلياً.

ورغم أن الاستراتيجية العابرة تبدو وكأنها تطرح وتقدم معظم المزايا، إلا أنه يجب ألا نغفل أن تنفيذها يرفع من درجة صعوبة بعض الأمور التنظيمية. ونستطيع القول بصورة عامة، وكما هو موضح في الشكل السابق

¹ A M Rugman, A Verbeke, 2003, " Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives", Journal of International Business Studies, 34, P: 125-137.

أن درجة تلاؤم كل استراتيجية يعتمد على القوة النسبية للضغوط الخاصة بخفض التكلفة والاستجابة المحلية. يوضح الجدول رقم (4) مزايا وعيوب الاستراتيجيات الأربع.

الجدول رقم (4): مزايا وعيوب مختلف الاستراتيجيات المنافسة العامة:

العيوب	المزايا	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • الافتقار للاستجابة المحلية • عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع • الفشل في استغلال تأثيرات منحنى الخبرة 	<ul style="list-style-type: none"> • نقل الكفاءات المتميزة للأسواق الأجنبية 	الدولية
<ul style="list-style-type: none"> • عدم القدرة على تحقيق وفورات الموقع • الفشل أحيانا في استغلال تأثيرات منحنى الخبرة • عدم القدرة على نقل المزايا التي تتمتع بها المنظمة إلى الدول الأجنبية 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على تعديل المنتجات لتناسب الطلب المحلي 	المتعددة الجنسيات
<ul style="list-style-type: none"> • عدم القدرة على الاستجابة إلى احتياجات الأسواق المحلية 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على الاستفادة من تأثير منحنى الخبرة والتعلم • القدرة على الاستفادة من وفورات الموقع الأفضل 	الاستراتيجية العالمية
<ul style="list-style-type: none"> • صعوبات التطبيق بسبب بعض المشكلات التنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على الاستفادة من تأثير منحنى الخبرة • القدرة على استغلال وفورات الموقع • القدرة على تعديل المنتجات واستراتيجيات التسويق لتتلاءم مع السوق المحلي • الحصول على مزايا التعلم العالمي 	الاستراتيجية العابرة

Source: Hill C, Jones G, 1998, "Strategic Management: An Integrated Approach" 1st ed, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A, P: 250

ثانياً: الاستراتيجيات الدولية على مستوى وحدات الاعمال (التنافسية)¹

International Business-Level Strategy

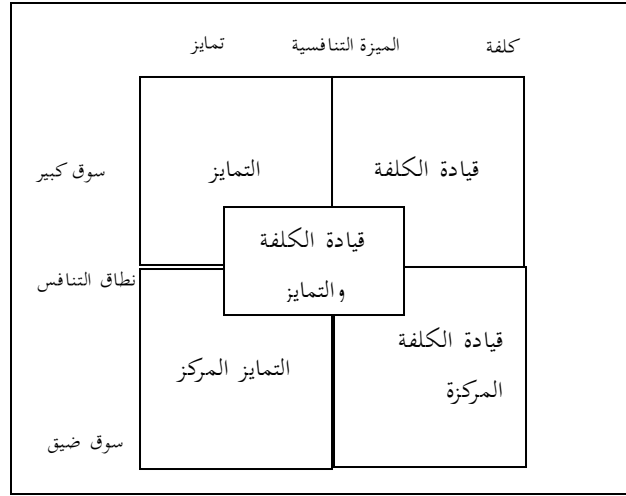
استراتيجيات مستوى الاعمال هي مجموعة متكاملة ومنسقة من الاجراءات والالتزامات تستخدمها الشركة للحصول على الميزة التنافسية من خلال استغلال الكفاءات الاساسية في اسواق معينة. الزبائن هم اساس نجاح الاستراتيجيات التنافسية. وعند النظر الى الزبائن، الشركة تدرس ثلاث قضايا هي: من، ماذا، وكيف؟ هذه القضايا، على التوالي، تشير الى خدمة مجموعة من المستهلكين، تلبية الشركة لحاجيات المستهلك، الكفاءات الاساسية لتلبية حاجات الزبائن. زيادة عدد الاسواق في جميع انحاء العالم يخلق للشركة فرص تحديد الاحتياجات الفريدة والمتزايدة للعملاء من خلال استخدام واحدة من بين استراتيجيات مستويات الاعمال². الموارد والقدرات التي انشأت في البلد الام تسمح للشركة لاتباع الاستراتيجية في اسواق تقع في دول اخرى. مع ذلك، تشير البحوث الى انه مع استمرار الشركة في النمو في المواقع الدولية، الوطن المنشأ هو اقل اهمية بالنسبة للميزة التنافسية³. والشركة تختار من بين خمسة استراتيجيات مستوى الاعمال لأنشاء والدفاع عن وضعيته الاستراتيجية ضد المنافسين: استراتيجية قيادة الكلفة الدولية، استراتيجية التمايز الدولي، استراتيجية قيادة الكلفة المركزة الدولية، استراتيجية التمايز المركز الدولي، استراتيجية التمايز والكلفة الأقل الموحدة في سياق دولي. والشكل رقم (7) يوضح ذلك:

¹ الاستراتيجية التنافسية هي فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها وتتصف بالديمومة.

² H a Michael, H E Robert, R Duane, 2004 "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, New York. P :114-132

³ L Nachum, 2001, "The impact of home countries on the competitiveness of advertising TNCs," Management International Review, 41(1),p : 77-98.

الشكل رقم (7): خمس استراتيجيات لمستوى الاعمال التنافسي



Source: H a Michael, H E Robert, R Duane, 2004 “Strategic Management: Competitiveness and Globalization”, 7st ed, Thompson, South -Western, New York, P : 114

وسنعرض في الفقرة الآتية الاستراتيجيات التنافسية للأعمال الدولية: استراتيجية قيادة الكلفة الدولية، استراتيجية التمايز الدولي، استراتيجية قيادة الكلفة المركزة الدولية، استراتيجية التمايز المركز الدولي، استراتيجية التمايز والكلفة الأقل الموحدة في سياق دولي.

1. استراتيجية قيادة الكلفة العالمية/الدولية: **Global Cost Leadership Strategy**

قبل الاشارة الى استراتيجية قيادة التكلفة الدولية، لابد من تحديد استراتيجية قيادة الكلفة بشكل عام، والذي يشير الى: مجموعة متكاملة من الأفعال المصممة للإنتاج أو إيصال السلع والخدمات¹ بخصائص مقبولة من قبل الزبون وبأقل كلفة قياسا بالمنافسين². وقيادة الكلفة للسلع والخدمات يجب أن تمتلك مستويات تنافسية للتمايز. إذ أن التركيز على تخفيض الكلفة وتجاهل مستويات التمايز هو غير كاف. وأن

¹ السلع والخدمات معيارية او قياسية

² M E Porter, 1985, “Competitive Advantage”, New York: Free Press, 26, p: 35-40.

التركيز على تخفيض الكلف فقط يمكن أن يؤدي إلى إنتاج منتجات يكون الزبون غير راغب بشرائها¹. والتمتع بميزة الكلف المنخفضة تمكن وحده الأعمال الاستراتيجية من تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة الحادة.

ولأجل توظيف هذه الاستراتيجية وبشكل ناجح يتوجب على المنظمة القيام بالآتي²:

- أداء أنشطة سلسلة القيمة بشكل أكثر كفاءة من المنافسين والسيطرة على العوامل التي تتحكم بكلف هذه نشاطات.

- إعادة النظر بسلسلة القيمة العامة للمنظمة لإلغاء بعض النشاطات التي تسبب الكلف (المكلفة).

وإن المنظمات التي توظف استراتيجية الكلف المنخفضة أو القيمة الأفضل للكلفة يتوجب عليها أن تسعى إلى دعم الأسعار المنخفضة على المنافسين على أساس امتلاك قاعدة الكلفة الأكثر انخفاضا بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها، والتهيؤ لدعم معركة الأسعار والفوز بها إذا كان هذا ضروريا³. فإذا وجد المنافسون سهولة نسبية أو من غير المكلف تقليد أو استنساخ قيادة الكلفة وأساليبها فإن ميزة هذا الأسلوب سوف لن يبقى مدة كافية لينتج عنها هامش ذات قيمة في موقع السوق⁴. وتأخذ هذه الاستراتيجية المستويات التالية:

● الكلفة المنخفضة والقيمة المنخفضة: Low cost and low value

يظهر هذا الطريق غير جذاب، وهناك منظمات ناجحة تتبع هذه الاستراتيجية. لأنه يمثل الخيار الرخيص والمبهد الذي يستلزم تخفيض كلف الزبون الإجمالية⁵ وقيمة الزبون الإجمالية تكون منخفضة

¹H a Michael, H E Robert, R Duane, 2004 "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, New York :114-132

² D Fred, 2009, "Strategic Management-Concepts and Cases",12th ed, Pearson Education International Inc. U.S.A,p.:262-268.

³ زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 218.

⁴ D Fred, 2009, "Strategic Management-Concepts and Cases",12th ed, Pearson Education International Inc. U.S.A.p:262-268.

⁵ تقسم كلف الزبون الإجمالية إلى كلف نقدية السعر وكلف غير نقدية التي تتمثل في الوقت، المجهود، الكلف النفسية.

ايضا. ويمكن أن يكون قلبا للتطبيق بسبب وجود أجزء من السوق تدرك أن جودة المنتج أو الخدمة يمكن أن تكون منخفضة ولكنها لا تستطيع أن تختار جودة أفضل.¹

● **تخفيض كلفة الزبون الإجمالية: Reduce the total cost of the customer**

تقوم بعض المنظمات بعرض قيمة الزبون الإجمالية نفسها التي يقوم المنافسين بعرضها ولكن بكلف زبون إجمالية اقل. والقيام بهذا يقود المنظمة إلى الحصول على حصة سوقية. ويعتمد ذلك على جودة السلع والخدمات التي تقوم المنظمة بعرضها. وفي بعض الأسواق يستلم المشتري الكلف النقدية الأقل على ان لها قيمة اقل، وبعبارة أخرى استعمال السعر مقياسا للجودة (إذ هو رخيص لا يمكن أن يكون جيدا).² هذا ما سوف يؤدي للانتقال إلى الاستراتيجية السابقة كلف وقيمة منخفضة.

● **قيادة قيمة الزبون: Customer value leadership**

تعمل هذه الاستراتيجية على توفير قيمة زبون إجمالية مرتفعة إلى الزبائن مع السعي أن تكون كلف الزبون الإجمالية اقل من المنافسين. ويجب أن تكون للمنظمة القدرة على التحرك بصورة أسرع من منافسين للمحافظة على موقعها النسبي.³ ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية مفيدة في الظروف التالية: (1) إذا كان بالإمكان تحقيق حجم أكبر من المنافسة، (2) إذا كان هناك جزء من السوق ذا حاجات خاصة تسهل مدخل السعر المنخفض.⁴

ولكي تنجح المنظمة في اعتماد استراتيجية قيادة الكلفة⁵، أوضح (Porter) أهمية أربعة عوامل⁶ هي:

¹ J Gerry, S Kevan, 1997, "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall Europe, Printed and Bound in Great Britain, P :253

² Bowman Cliff, Asch David 1996, "Management Strategy, by Macmillan business", p: 38 .

³ Bowman Cliff, Faulkne", 1997, "Competitive and Corporate Strategy", Prentice Hall, Inc, P: 23.

⁴ J Gerry, S Kevan, 1997, "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall Europe", Printed and Bound in Great Britain, P: 255

⁵ أن قيادة الكلفة لا تعني قيادة السعر. فالمنظمة قد تحدد أسعار منتجاتها بنفس مستوى أسعار المنافسين رغم استفادتها من تأثير هذه العناصر بقصد الاستمرار بتحقيق المزيد من الأرباح.

⁶ ر شيد صالح عبد الرضا، وجلاب إحسان دهب، 2008، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

- التنبؤ الدقيق للطلب مصحوبا بالانتفاع المرتفع من الطاقة:

Precise prediction of demand coupled with high-energy use:

اذ عندما يكون الطلب مرتفع يكون هناك استغلال كفو للطاقة الانتاجية يمكن ان توزع الكلفة الثابتة للمنظمة على عدد أكبر من الوحدات الامر الذي يخفض نصيب الوحدة من الكلفة والعكس بالعكس.

- اقتصاديات وفورات الحجم: **Economies of scale**

يقوم مفهوم اقتصاديات الحجم على مبدا مفاده انه في بعض الصناعات ذات الانتاج الواسع تنخفض كلفة انتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الانتاج المحدود. فمثلا مدير المشتريات يكون في موقع القوة عندما يتفاوض مع الموردين على كمية كبيرة من المواد يؤهله للحصول على خصم الكمية وتحقيق وفورات النقل مقارنة مع حالة أخرى هي الشراء بكميات صغيرة من هذه المواد.

- التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا): **Technological developments:**

يقصد بها توضيح المنظمة بالكلفة الثابتة بقصد تخفيض الكلف المتغيرة، اذ ان شراء المنظمة الآلات وامتلاكها النظم والمهارات الجيدة من شأنه ان يؤثر في تخفيض الكلف من خلال تخفيض وقت الانتاج او تقليل عدد الوحدات المعيبة.

- تأثيرات منحنى الخبرة، التعلم: **Effects of experience curve and Learning**

يشير تأثير الخبرة في خفض الكلفة الى التراكمات الناتجة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد للعمل نفسه. فمثلا تختلف اساليب التفاوض ونتائجه لمدير المشتريات الذي أمضى فترة 10 سنوات في الوظيفة الحالية عن اخر مارس هذه الوظيفة لفترة وجيزة. اما تأثير التعلم فانه يشير الى ان الوقت المستغرق في انجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات انجاز المهمة الامر الذي يؤشر بزيادة في انتاجه الفرد القائم بهذه المهمة.

ويمكن لاستراتيجية قيادة الكلفة أن تكون مؤثرة وفاعلة بالأخص عند توفر الشروط الآتية¹:

- عندما تكون المنافسة بالأسعار بين الباعة المتنافسين نشطة بشكل خاص.
- عندما تكون منتجات الباعة المتنافسين متطابقة.
- عندما تكون هناك طرق قليلة لتحقيق تمايز بالمنتج.
- عندما يستخدم معظم المشترين المنتج بنفس الطريقة.
- عندما يفكر الباعة بالكلف الأقل عند التحول من بائع لأخر.
- عندما يكون المشترين كبارا ولديهم قوة ذات قدر ومهمة للتفاوض لتخفيض الأسعار.
- عندما يستخدم الداخلون الجدد على الصناعة طريقة طرح السعر المنخفضة لجذب المشترين وبناء قاعدة من الزبائن.

- عندما يتكون السوق من مشترين حساسين للأسعار بكثرة.

- وعندما لا يعير المشترين اهتماما كبيرا بالفروقات بين الماركات.

وهناك مجموعة من المخاطر التنافسية من إتباع استراتيجية الكلفة الشاملة والمتمثلة بالآتي²: (1)

فقدان الميزة التنافسية لصالح التكنولوجيات الجديدة، (2) الفشل في ملاحظة التغيرات في حاجات الزبائن،

(3) قدرة المنافسين على تقليد هذه الاستراتيجية.

اما بصدد استراتيجية الكلفة الأقل الدولية فهي استراتيجية تطورها المنظمات في البلدان التي تتميز

بالطلب الكبير. وعادة، فإن عمليات مثل هذه الصناعة تتمركز في البلد الأم، وتحقيق وفورات الحجم هو

¹ D Fred, 2009, "Strategic Management-Concepts and Cases", 12th ed, Pearson Education International Inc. U.S.A, p: 262-268.

² H a Michael, H E Robert, R Duane, 2004 "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, New York. P :114-132.

الهدف الأساسي. ووفقا لذلك، فالمنتجات تصدر من البلد المحلي ومن خلال طرق الدخول المتنوعة¹. فمثلا استطاعت سلسلة (Wal-Mart) أن تتبع استراتيجية الكلفة الأقل الدولية عندما حاولت عولمة عملياتها وذلك في عام (1991). ومنذ ذلك الوقت، أصبحت من أكبر تجار التجزئة في كندا، واستطاعت أن تفعل مخازنها في الأرجنتين، البرازيل، الصين، إندونيسيا، من خلال المشاريع المشتركة. وحتى تستمر (Wal-Mart) في التنوع دوليا، قررت الدخول في أسواق أوروبا، إذ بدأت العملية بشراء شركة (wertkanf hypermarket) في ألمانيا، ثم تحركت (Wal-Mart) نحو الأسواق البريطانية، وكانت وسيلتها للدخول في الأسواق البريطانية هي ضم مخازن تجزئة كبيرة في تلك البلدان مما ساعد (Wal-Mart) على تحقيق التنافسية الاستراتيجية في الأسواق الأوروبية. نتيجة لذلك يعتقد العديد من المحللين ي بان (Wal-Mart) نجحت في الأسواق الأوروبية. وتأمل أن تحقق ثلث أرباحها سنويا من خلال المبيعات الدولية المقترحة في أوروبا والأسواق العالمية والدولية الأخرى. وهكذا، فإن مهاراتها ومواردها، مع استراتيجية قيادة الكلفة الدولية، سوف تغير منظر تجارة التجزئة في أوروبا والعالم. وان واحدة من القضايا الأساسية لتنفيذ استراتيجية الكلفة الأقل، دوليا ومحليا، هي التكنولوجيا المتقدمة للمنظمة، والتي مكنت (Wal-Mart) في أن توفر الكمية المناسبة من السلع في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وفي أقل تكاليف المخزون، من خلال استخدام نظام الساتلايت المعقد المطبق في المخازن.

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 508-503.

2. استراتيجية التمايز الدولية: Strategy of international differentiation

عرفت استراتيجية التمايز بأنها (مجموعة متكاملة من الاجراءات التي تهدف إلى اتباع وتقديم منتجات أو خدمات يعدها الزبائن مغايرة بطريقة ذات أهمية لهم)¹. وتبحث استراتيجية التمايز عن التميز، الفرادة، أو الانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، وهي موجهة مباشرة إلى زبائن يتميزون بأنهم غير حساسين اتجاه ارتفاع أسعار المنتجات والخدمات.

وتعتمد استراتيجية التمايز على تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن عبر صيغ مختلفة منها: الجودة المتميزة، العلاقات الوطيدة مع الموردين، الاعلان المؤثر، خدمة الزبون. مع العلم ان نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف بشكل اساسي على تقييم الزبون لخصائص المنتج والتي تجعل منه متميزا وبالتالي يكون مستعدا لدفع الأسعار المرتفعة، كما هو الحال لمنتجات شركة (BMW) وشركة (Mercedes) اللتان نجحتا في اعتماد هذه الاستراتيجية في أسواق صناعة السيارات العالمية².

وهناك مجموعة من الشروط لكي تكون هذه الاستراتيجية أكثر فاعلية وهي³: (1) تنوع طلبات واحتياجات المشتري، (2) وجود طرق كثيرة لخلق التمايز، (3) التمايز له قيمة عند المشتريين، (4) لا تتبع الشركات المنافسة نفس مراحل التمايز، (5) التغيير التكنولوجي السريع الذي يؤثر على تطور ميزات المنتج. وحسب (Porter)، استراتيجية التمايز لا يعني عدم تخفيض الكلفة إذ أن ذلك ليس هو الهدف الاساسي من هذه الاستراتيجية. حيث ان العلاقة بين استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمايز هي علاقة تبادلية وذلك ان النشاطات المطلوبة لبلوغ التمايز (لاسيما البحث والتطوير وتصميم المنتج) تستدعي الإنفاق

¹ M E Porter, 1985, "Competitive Advantage", New York: Free Press, 26, P: 35-40.

² رشيد صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، 2008، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص: 312-307

³ David Fred, 2009, "Strategic Management-Concepts and Cases", 12th ed, Pearson Education International Inc. U.S.A, p.:268-262

عليها، كما ان الزبون بدوره قد يضحى ببعض أشكال التمايز السابقة الذكر مقابل حصوله على منتجات ذات سعر منخفض. بعبارة أخرى يتوجب على المنظمة التي تعتمد هذه الاستراتيجية ان تحاول تخفيض الكلف في الجوانب غير ذات الصلة المباشرة بمصدر التمايز¹.

ويوجد مجموعة من المخاطر التي تكتنف تنفيذ استراتيجية التمييز وتحد من نجاحها وهي²:

- (1) تقليد منتجات رخيصة للمنتجات المتميزة، (2) عرض منتجات ذات سمات مشابهة للمنتجات المتميزة وبأقل التكاليف، (3) إدراك الزبائن ان الفرق بين التمييز والكلفة لا يستحق دفع أسعار أعلى، (4) عدم الحصول على القيمة في المنتجات المميزة التي يكون الزبون على استعداد لدفع أسعار أعلى من أجلها.
- وفيما يخص تنفيذ هذه الاستراتيجية على المستوى الدولي، فإن المنظمات التي تنشأ في بلد يتمتع بمزايا وعوامل إنتاج متخصصة ومتقدمة من المحتمل جدا أن تقوم بتطوير استراتيجية تمايز دولية وعالمية. على سبيل المثال، تمتلك ألمانيا عدد من الشركات الكيميائية من المصنفة عالميا، وبسبب الظروف المواتية للبلد فيما يتعلق بهذه الصناعة تتبع معظم هذه الشركات استراتيجية التمايز لتطوير مواد كيميائية متخصصة. وتركز ألمانيا على التعليم المهني الذي يعزز برامج التلمذة الصناعية القوية للعاملين، اذ ان البرامج الكيميائية في معهد (Max Planck) كانت متفوقة وقدمت فرصا في مجال صناعة الكيمياء في العالم. وهكذا، تعلمت المنظمات الألمانية كيف تقوم بإجراء تحسينات لخدماتها لكسب المعرفة ضد منافسيها الذين ينفذون استراتيجيات تمايز دولية في ألمانيا.

¹ ر شيد صالح عبد الرضا، وحلاب، إحسان دهش، 2008، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص: 307-312.

⁶⁴ Hitt Michael A، Hoskisson E Robert، Ireland Duane، 2007، "Strategic Management: Competitiveness and Globalisation" ، 7st ed, Thompson, South -Western, New York. P: 114-132.

اضافة الى ذلك، خدمة الإنترنت اللاسلكية التي تقدمها شركة (Domoco)، والتي تستحوذ على أسواق اليابان، تحاول دخول أسواق خدمات الإنترنت والاتصالات اللاسلكية العالمية والدولية. ومع ان الأوربيين والأمريكيين يمكنهم الاتصال بالإنترنت باستخدام تكنولوجيا اللاسلكية من خلال تقنية (Palm Pilots)، الا ان تكنولوجيا (Domoco) على راس المنافسين، لأنها تتبع استراتيجية التمايز. كما تقدم هذه التكنولوجيا نموذج (i) الوحيد في العالم الذي يسمح بالوصول المستمر للإنترنت بواسطة جهاز الهاتف النقال. ويتوقع بأن تكون (Domoco) العملاق العالمي القادم في الاتصالات اللاسلكية، لذلك يجب عليها أن تستمر في تمييز منتجاتها بالطريقة التي تجعلها تجذب السوق الكبير، لأنها ستواجه منافسة شرسة في الأسواق العالمية من طرف الشركات مثل (Vodafone) و (Britch Telecom). واستطاعت (Domoco) أن تربح حوالي (5) بليون دولار على مبيعاتها البالغة (36) بليون دولار، نتيجة لذلك فهي تقترب من العملاق الياباني ¹(NTT). ومن أجل المحافظة على المزايا التنافسية والتمايز في الاسواق، عملت (Domoco) على تطوير تكنولوجيا الجيل الثالث التي تدعي (G3) من خلال التركيز القوي على البحث والتطوير.

3. استراتيجيات التركيز الدولية: The international Focus Strategies

تستخدم الشركة استراتيجية التركيز عندما تريد ان تستخدم مواردها الاساسية لخدمة قطاع صناعي خاص او لاستبعاد الاخرين. وكأمثلة عن قطاع السوق الخاص التي يمكن استهدافها من خلال استراتيجية التركيز: (1) مجموعة معينة من المشتريين، (2) خط انتاج لقطاعات مختلفة (3) اسواق جغرافية مختلفة². استراتيجية التركيز هي مجموعة متكاملة من الاجراءات المهمة لإنتاج أو توصيل الخدمات التي تخدم حاجات قطاع صناعي معين. والمنظمات التي تستخدم استراتيجية التركيز لخدمة قطاع صناعي خاص تكون

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 503-508.

² M E Porter, 1980, "Competitive Advantage", New York: Free Press, p:98

أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق واسع من الصناعة¹. وفي الإشارة إلى استراتيجية شركة (Morgan) القائمة على أساس إنتاج سيارات للزبائن الذين يستمتعون بسقوط الأمطار ويفضلون أصوات المحركات بدلا من الاستماع إلى الأحاديث أو أصوات المذياع². إن استراتيجية التركيز الناجحة تعتمد على جزء من الصناعة والذي يكون كافيا من حيث الحجم وله إمكانية نمو جيدة وليس أساسيا لنجاح المنافسين الآخرين³. على سبيل المثال، (Goya Foods) هي شركة للمواد الغذائية من أصل ياباني المملوكة من طرف الولايات المتحدة. وقطاعات السوق الاسبانية هي مجموعة متفردة من نوعها. (Goya Foods) تعرض أكثر من ألف منتج لمستهلكين هذه القطاعات. ومن خلال نجاح استخدام استراتيجية التركيز، شركات مثل (Goya Foods) اكتسبت ميزة تنافسية على مستوى الاسواق المتخصصة، على الرغم من انها لا تملك هذه الميزة على مستوى الصناعة⁴.

وهناك مجموعة من المخاطر التي تنتج جراء اتباع استراتيجية التركيز وهي⁵:

- إن على المنافس ان يكون قادرا على التركيز على قطاعات تنافسية أكثر ضيقا أو دقة في التعريف وأن تتفوق في التركيز على بقية المركزين.
- إن المنظمة التي تتنافس في جميع مجالات الصناعة قد تقرر بان القطاع الذي تخدمه من السوق بواسطة استراتيجية التركيز يستحق التنافس من دون الاعتماد على جميع زبائنها التقليديين.

¹ Hitt Michael A.، Hoskisson E Robert، Ireland Duane، 2007، "Strategic Management: Competitiveness and Globalization" ، 7st ed, Thompson, South -Western, New York P : 132-114

² ر شيد صالح عبد الرضا، و جلاب إحسان دهش، 2008، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 312-307.

³ David Fred، 2009، "Strategic Management-Concepts and Cases"، 12th ed, Pearson Education International Inc. U.S.A. p:268-262

⁴ Porter M، 1985، "Competitive Advantage"، New York: the Free Press. P: 15.

⁵ Hitt Michael A.، Hoskisson E Robert، Ireland Duane، 2007، "Strategic Management: Competitiveness and Globalization" ، 7st ed, Thompson, South -Western, New York P: 132-114

اما فيما يتعلق بدخول الاسواق العالمية، فإن العديد من المنظمات تستمر بالتركيز على جزء صغير من السوق كمحاولة لتنفيذ استراتيجيات التركيز الدولية. فمثلا صناعة القرميد في إيطاليا تحتوي على شركات صغيرة ومتوسطة الحجم التي تنتج حوالي (50%) من القرميد في العالم، وقد تجمعت هذه الشركات في منطقة (Sassuo) وقامت بصياغة عدد من استراتيجيات التركيز المختلفة. كما تتبع كل من (Cisa- (Cerdisa، (Iris)، (Marazzi) استراتيجية الكلفة المركزة، بينما تحافظ على صورة الجودة. وهناك مجموعة أخرى من الشركات التي اتبعت استراتيجية التمايز المركز مثل (Piemme)، (Atlas Concorde)، فهي تحاول التنافس بشكل أكبر على أساس الصورة والتصميم وجودة المنتج.

ومن المعروف ان بنوك التجزئة في إسبانيا متطورة وذات كفاءة عالية ومن الصعوبة على المنظمات الأجنبية التنافس ضدها. وبسبب المزايا التنافسية التي تحققها هذه البنوك، فإن المنافسين الأجانب يركزون على نشاطا معينة. مثلا بنك (Chase Manhattan) ركز على أجزاء صغيرة من السوق بضمنها تمويل الشركات، نشاطات المقاصة، أسواق رأس المال، الأعمال المشتقة. وبناء على استراتيجية التركيز الدولية، فإن أداء هذا البنك في إسبانيا مدعاة للإعجاب والاحترام، إذ بلغ العائد على الموجودات (5.9%). والعائد على الأرباح (23%). وطبقا لهذه الاستراتيجية تستطيع المنظمة خلق القيمة للزبائن في قطاع سوقي محدد باتباع أحد بديلين:

• التركيز على الكلفة المنخفضة: Focus on low cost:

تعمل المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية على خفض التكاليف مع الاستمرار في خدمة قطاع سوقي معين، فتعرض وحدات الأعمال وفق هذه الاستراتيجية منتجات وخدمات بأسعار منخفضة وجودة مقبولة وتقدمها للزبائن يتميزون بحساسيتهم اتجاه السعر. على سبيل المثال، (Ikea)، شركة التجزئة لأثاث العالمية،

تتبع قيادة الكلفة المركزة. الشركة تعرض المفروشات المنزلية التي تجمع بين التصميم الجيد، نوعية مقبولة واسعار منخفضة. رؤية الشركة هي " التصميم الجيد، الكفاءة، الاسعار المنخفضة"¹

● التركيز على تمييز السلعة: **Focusing on product differentiation**

تعرض وحدات الأعمال وفق هذه الاستراتيجية منتجات أو خدمات عالية الجودة وتقدمها لشريحة صغيرة من الزبائن وفي جزء محدد من السوق. ويمكن بيع هذه المنتجات بأسعار مرتفعة لزبائن يتميزون بأنهم غير حساسين اتجاه الاسعار. على سبيل المثال، (Anne Fontaine)، هي شركة متخصصة في تصميم، انتاج، وبيع القمصان البيضاء للنساء. هذه الشركة تبيع منتجاتها في 70 متجر من متاجرها الخاصة التي تقع في المدن الرئيسية في جميع انحاء العالم. يؤكد الرئيس التنفيذي وكبير المصممين ان، (Anne Fontaine) تركز على اللون الابيض لان هذا اللون يمثل " الضوء والنقاء، وكأنها نسمة من الهواء النقي."²

كما ركزت الخطوط الجوية اليابانية (Japan Airlines) على المسافرين الاثرياء وذلك بتوفير خدمة اقامة تفوق الوصف للمسافرين من (Tokyo) الى (New York)، اذ تكلف الرحلة الواحدة 9300 دولار للمسافر الواحد. وركزت ايضا (Rubber.Coope Tire) على بيع الاطارات المستخدمة لأصحاب السيارات الذين ليس بمقدرتهم شراء الاطارات الجديدة.³

4. استراتيجية التمايز /قيادة الكلفة المتكاملة الدولية:

Integrated International Strategy of differentiation / cost leadership

من المعروف ان العديد من العملاء اليوم لديهم توقعات عالية عند شراء منتج او خدمة. اما في السياق الاستراتيجي، فان هذا المعنى يتزايد، فالمستهلك يريد شراء منتجات متميزة بأسعار منخفضة. نتيجة لذلك،

¹ 2005, About Ikea, Ikea Home Page, www.ikea.com, July 26.

² 2005, Anne Fontaine Home Page, www.annefontaine.com, July 26

³ ر شيد صالح عبد الرضا، وجلاب إحسان دهش، 2008، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

فان معظم الشركات تحاول اداء الانشطة الاساسية والداعمة لسلسلة القيمة بطرق تتيح لهم متابعة الكلفة المنخفضة والتمايز في نفس الوقت. كما ان الشركات تبحث عن تطوير هذا النوع من الانشطة من خلال استخدام استراتيجية الكلفة /التمايز المتكاملة. وتستخدم هذه الاستراتيجية لغرض الانتاج بكفاءة مع الحفاظ على بعض الصفات المتميزة. حيث ان كفاءة الانتاج هو مصدر الحفاظ على الكلفة المنخفضة في حين ان بعض التمايز هو مصدر القيمة الفريدة. كما ان الشركات التي تستخدم الاستراتيجية المتكاملة قيادة الكلفة/التمايز بنجاح تتعلم بسرعة كيف تتكيف مع التكنولوجيا الجديدة والتغير السريع في بيئاتهم الخارجية. ونجد ان التركيز على تطوير نوعين من مصادر الميزة التنافسية (cost and differentiation) يزيد من عدد الانشطة الأساسية والانشطة الداعمة التي على اساسها يجب على الشركة ان تصبح كفؤة ومميزة. وهكذا، وجود مهارات في عدد أكبر من الانشطة يجعل الشركة مرنة أكثر¹.

وتشير العديد من الدراسات على وجود علاقة بين نجاح استخدام الاستراتيجية المتكاملة والعلائد

فوق المعدل². إذ يمكن للشركة القادرة على انتاج منتجات متميزة نسبيا وبتكاليف منخفضة نسبيا ان تحقق

عوائد عالية³. هذا ما يطلق عليه صناعة مشتركة الواجه لخلق القيمة لاستراتيجية قيادة الكلفة والتمايز⁴.

فمثلا، نجحت مجموعة متاجر (Wal-Mart) الأمريكية في تقديم خدمة زبون متميزة لزبائنها فضلا

عن تقديمها الملابس الرجالية بأسعار منخفضة. إذ اعتمدت هذه المنظمة على نظام التوزيع المتقدم تكنولوجيا

في التقديم السريع الكفاء لمنتجاتها. كما وترد في هذا الجانب تجربة مطاعم (McDonald) التي نجحت

¹ Hitt Michael A, Hoskisson E Robert., Ireland R Duane, 2007, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 7st ed, Thompson, South -Western, New York. P : 132-114

² G G Dess, G T Lumpkin, J E McGee, 1999, " Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions, Entrepreneurship: Theory & Practice", P: 89

³ Ghemawat, 2001, " Strategy and the Business Landscape, Upper Saddle River", NJ: Prentice-Hall, 56

⁴ L Kim , Y Lim, 1988, " Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach", Academy of Management Journal, 31,P: 802-827.

في تقديم الوجبات الغذائية العالية الجودة بأسعار منخفضة بالاستفادة من العمليات الكفؤة ذات التكنولوجيا العالية¹.

كما تنفذ شركة (Komatsu) هذه الاستراتيجية بأحسن صورة. فقد كان لديها القدرة على تحقيق المكاسب على حساب أقوى المنافسين مثل (Caterpillar)، من خلال متابعتها لاستراتيجية التمايز / القيادة الكلفة المتكاملة الدولية. وعلى الرغم من أن شركة (Caterpillar) تملك علامة قوية في الأسواق العالمية، إلا أن (Komatsu) كانت قادرة على التغلب على استراتيجية التمايز الخاصة بها من خلال تحسين تخفيض كلفها وتحسين صورة علامتها، إذ أنها استطاعت أن تفعل ذلك بسبب كلف العمل وأسعار صفائح السيل المنخفضة. وأنداك في السبعينات، كان سعر صرف الدولار قويا، مما سمح للشركة بتنفيذ استراتيجية تطوير ناجحة. واستمرت (Caterpillar) في معاناتها من المشاكل حتى اليوم لأن منافسيها استطاعوا تنفيذ استراتيجية موحدة بفاعلية أكثر منها. نتيجة لذلك، استطاع المنافسين لشركة (Caterpillar) بيع منتجات متميزة وبأسعار أقل. أما مبيعات (Caterpillar) فقد انخفضت بنسبة (37.4) في عام (1999) عن عام (1998). كما تحاول شركة (Compaq) استخدام استراتيجية التمايز / قيادة الكلفة المتكاملة الدولية. فهي بحاجة إلى المحافظة على كلف منخفضة لكي تستطيع تحقيق المعيارية في أسعارها من أجل التنافس مع شركات مثل (Dell). وهكذا، تعمل (Compaq) بجد على تخفيض تكاليف منتجاتها من خلال استخدام الأنترنت في كل من إدارة قنوات التوزيع والشراء من المجهزين العالميين، كما أنها تحاول أن تستمر في تمييز منتجاتها والايفاء بمتطلبات الولايات المتحدة بصفة خاصة والأسواق العالمية بصفة عامة².

¹ ر شيد صالح عبد الرضا، جلاب، إحسان دهب، 2008، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص: 307-312

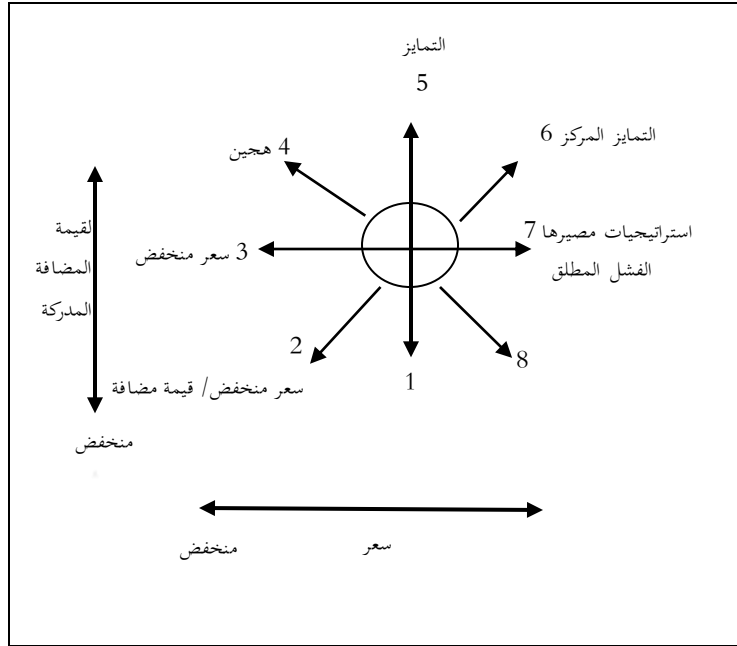
² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 503-508.

علاوة على ذلك، نجد ان المديرين كانوا متحمسين جدا في بادئ الأمر عندما نشرت أفكار (Porter) فيما يخص الاستراتيجيات التنافسية. الا ان نموذج (Porter) لم يصمد للأبد في عالم تعثره التغيرات والمفاجئات، فقد أصبح من الواضح ان الواقع لا يمثل لون أسود أو أبيض عندما يفرق بين الكلفة والتمايز. فقد أشار (David Sainsbury) أن شركته (Sainsbury) حققت نجاحا ولمدة طويلة من الزمن لأنها تعتمد شعار (طعام جيد بكلفة قليلة).

ونجد أن نموذج الاستراتيجيات العامة قد تم تطويره الى ما يعرف بالساعة الاستراتيجية، بما يسمح بالاندماج بين الاستراتيجيات العمومية الأصلية، إذ يمثل هذا النموذج في حقيقته مزيجا للاستراتيجيات العامة التي يمكن للمنظمة بلوغ الميزة التنافسية من خلال تطبيقها. إن الإضافة المهمة لهذا النموذج هي الاستراتيجية الهجينة والتي تمثل موازنة مثلى بين السعر والقيمة المدركة من قبل الزبون، وهذا يتطابق مع الخبرة الخاصة عندا شراء السلع المنزلية، اذ يقارن مشترو هذه السلع بين اسعار هذه السلع في الاسواق وبين ما يتوقع ان تفي به هذه السلع من اغراض او فوائد¹. هذا ما يؤكدته عشال الشركة (Sainsbury) التي احتلت الخلية الواقعة بين التمييز والسعر المنخفض كحالة عملية ولقعية لتعلن بدلية عصر حديد في التسويق والاستراتيجية. ويوضح الشكل رقم (8) مضامين كل لستراتيجية ضمن خيارات الساعة الاستراتيجية كما يأتي:

¹ ر شيد صالح عبد الرضا، وحلاب، إحسان دهش، 2008، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

الشكل رقم (8): الساعة الاستراتيجية



Source : Macmillan H , Tampoe M, 2000,” Strategic Management Process Content Implementation Oxford Press London p: 14.

وأصبحت الاستراتيجية المتكاملة أكثر شيوعاً بسبب أنظمة التصنيع المرنة، وشبكات المعلومات ما بين المنظمات، وأنظمة إدارة الجودة الشاملة. ونظراً للتنوع الواسع للأسواق والمنافسين، فإن اتباع استراتيجية متكاملة أصبح أمراً حاسماً في العديد من الأسواق العالمية والدولية، إذ أن التنافس في الأسواق العالمية يتطلب إدارة معقدة وفاعلة.

• نظام التصنيع المرن: Flexible Manufacturing Systems

يزيد هذا النظام من مرونة المعلومات والموارد البشرية والمادية¹. وحسب هذا النظام تخلق الشركة منتجات متميزة نسبياً بتكاليف منخفضة نسبياً. (FMS)، هو نظام مستخدم لإنتاج مجموعة متنوعة

¹ R Sanchez, 1995, “Strategic flexibility in product competition”, Strategic Management Journal, 16 (Special Issue),p: 140

من المنتجات وبكميات معتدلة ومرنة مع حد أدنى من التدخل اليدوي¹. مع العلم ان الاستخدام الصحيح ل (FMS)، يسمح للشركة بالاستجابة وبشكل أكثر فاعلية للتغيرات في احتياجات عملائها، مع الحفاظ على جودة المنتج والكلفة المنخفضة².

● شبكة المعلومات: Information Networks

توفر شبكة المعلومات نوع اخر من المرونة وذلك من خلال ربط الشركة مع عملائها، وموزعيها. وتحقق الشبكة نتائج اضافية عندما تستخدم بشكل فعال³. فهي تزيد من جهود الشركة لتلبية توقعات الزبائن من خلال جودة المنتج وسرعة التسليم⁴.

● نظام الجودة الشاملة: Total Quality Management Systems

يعد (TQM) ابتكار تجاريا يعمل على: الالتزام التام للعميل، التوجه القائم على تمكين فئات وفرق الموظفين، التحسين المستمر من خلال استخدام (data-driven) و (problem-solving)⁵. وتستخدم الشركة وتطور نظام (TQM) من اجل (1) زيادة رضا العملاء (2) خفض التكاليف (3) تقليل كمية الوقت اللازمة لتقديم منتج مبتكر الى السوق⁶.

¹ A Faria, P Fenn, A Bruce, 2005, "Production technologies and technical efficiency: Evidence from Portuguese manufacturing industry", Applied Economics, 37, p: 1037-1046

² E K Bish, A Muriel, S Biller, 2005, "Managing flexible capacity in a make-to-order environment", Management Science, 51p: 167-180.

³ A McAfee, 2003, "When too much IT knowledge is a dangerous thing", The McKinsey Quarterly, 44(2), p: 83-89.

⁴ F Mattern, S Schonwalder, W Stein, 2003, "Fighting complexity in IT", The McKinsey Quarterly, Number 1, p: 57-65.

⁵ J D Westphal, R Gulati, S M Shortell, 1997, "Customization or conformity: An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption", Administrative Science Quarterly, 42, P: 366-394.

⁶ VW S Yeung, R W Armstrong, 2003, "A key to TQM benefits: Manager Involvement in customer processes", International Journal of Services Technology and Management, 4(1), P: 14-29.

ثالثا: الاستراتيجيات العالمية على المستوى الوظيفي (التشغيلي):

Global strategies at the functional level

المستوى الثالث من مستويات الاستراتيجية هو المستوى الوظيفي، والذي يمثل نهاية المطاف من حيث عملية الصياغة التي تبدأ من الاستراتيجية على المستوى الشامل الكلي للمنظمة، إذ يبدأ التفاضل مرورا باستراتيجية الاعمال ووصولاً للوظائف لتبدأ عجلة التنفيذ بالدوران المعاكس لإحداث التكامل. والهدف الرئيس لاستراتيجيات الوظائف هو زيادة انتاجية موارد المنظمة والقطاع الى الحد الأقصى، إضافة الى أن استراتيجيات المستوى الوظيفي تهتم بتجميع النشاطات والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين بهدف تحسين الاداء مع إدراك المحددات التي تقررها استراتيجيات المنظمة والقطاع. ويمكن ايجاز اهم النشاطات الوظيفية التي تحتاج الى صياغة استراتيجية دولية لكل منها كما يلي:

1. استراتيجية ادارة الموارد البشرية الدولية

International Human Resources Management: Strategy:

تعرف ادارة الموارد البشرية الدولية والتي يرمز لها اختصار (IHRM)، بانها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق اهداف الشركة الدولية متعددة الجنسيات، مع تزويدهم بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والثقافة¹ ومكافأة الافراد في المواقع الدولية. كما تعرف بانها، تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية، والمتعددة الجنسيات، والعالمية، وتعد هذه المهمة اعقد من ممارستها في الشركات المحلية، وتشمل استقطاب العاملين والاختيار والتعيين والتعويض، والتدريب، والتطوير، والترقية وتنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة

¹ Ricky W Griffin, Mechael W Postay, 2005, "International Business", 4 th ed Printic Hall Pub, U.S.A, P:576

للشركة وبتناغم عال معها¹. اما استراتيجية إدارة الموارد البشرية فتركز على جانبين لإدارة الموارد البشرية في الاعمال الدولية، الجانب الأول: يتعلق بالكوادر الإدارية والتي تشمل الموظفين الإداريين ومساعدتهم، وتشمل الاستراتيجيات على معرفة مصادر استقطابهم وكيفية اختيارهم وتحفيزهم وتطوير قدراتهم، اما الجانب الثاني: فيتعلق بالعمالة الفنية في الوظائف التنفيذية، كيف نبحت عنها لاستقطابها، كيف نختارها ونحفزها؟ كيف نتعامل معها ونضمن تعاونها في تحقيق اهداف الشركة. ² وتحدد الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الدولية كما يلي:

● اختيار وتعيين الكادر الوظيفي: **Selection and recruitment of staff**

هناك ثلاث بدائل مؤثرة لاختيار الكادر الوظيفي لإدارة الاعمال الدولية، وهي:

- اختيار وتعيين الموظفين الإداريين والتنفيذيين من بلد الشركة الام: الموظف المحلي الذي يعمل في الفروع الاجنبية هو الاكثر القدرة على تطبيق الاساليب التكنولوجية الحديثة والتقنيات الجديدة التي تم تطويرها في بلده الام، مثلا قامت شركة مرسيدس بإرسال فريق من الموظفين التنفيذيين من المانيا ومن دول اخرى لإدارة اعمالها في الولايات المتحدة الامريكية، وكانت مهمة هؤلاء تطبيق أفضل مواصفات الانتاج لفرع الشركة هناك³. الا ان استخدام الموظفين من البلد الام يحمل في طياته العديد من السلبيات، منها نقص المعلومات الثقافية والاقتصادية. على الرغم من ان هؤلاء الموظفين يتم تدريبهم من اجل تخفيض الفجوة المعلوماتية، الا ان الشركة تدفع مقابل ذلك تكاليف باهضة على التدريب⁴.

¹ زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 260

² عبد الرحمن، احمد، 2001، "إدارة الاعمال الدولية، دار المريخ للطباعة و النشر، ط2، عمان، الأردن، ص: 360.

³ علي عباس، 2008، "ادارة الموارد البشرية الدولية"، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، ص: 64-68

⁴ Nakiya Boyacigiller, "The role of Expatrietes in the management interdependence, complexity, and Risk in Multinational corporations", Journal of International Business Studies vol 21, N^o, P: 357-382.

- اختيار وتعيين الموظفين من الدولة المضيفة: الموظفين الاداريين والتفسيدين من ابناء البلد المضيف لديهم القدرة على التعامل مع ثقافة شعبهم، وفهم قوانينهم المحلية وظروفهم الاقتصادية بصورة أفضل من غيرهم في بلدان أخرى. إلا أنه غالباً ما تواجه الشركة صعوبة في تسليم وتوجيه أولئك الموظفين بسبب صعوبة التفاهم والتخاطب بين الطرفين والناجم عن صعوبة استخدام اللغة الاجنبية¹.

- اختيار وتعيين الموظفين من البلد الثالث: يمكن تعيين الموظفين في الشركة من جنسيات مختلفة، مثلاً تقوم شركة (Nestle، Philips) بالاعتماد بصورة كبيرة على التعاقد مع موظفين من ذوي التخصص العلمي والخبرة في المجال من بلد ثالث لغرض ادارة العمليات الانتاجية في البلد المضيف لفرع الشركة م.ج او مشروعها. الا اننا نجد ان الشركات اليابانية تقوم بتوظيف الاداريين اليابانيين فقط في فروعها واستثماراتها الخارجية لأسباب تتعلق بالثقافة واللغة كما تقول. الا ان هذا الاسلوب لا يساعد الشركات اليابانية على عولمة انتاجها، او الاستفادة المطلوبة من عولمة ادارة الموارد البشرية، وسيترتب على ذلك تخفيض قدرتها على منافسة الشركات الامريكية والاوروبية في المستقبل².

● التعويضات الدولية³: International compensation

ويعرف التعويض على انه مجموع المكافآت المباشرة التي تدفع على اساس اداء الفرد لعمله وغير مباشرة المتمثلة بالمكافآت المعنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية والمشاركة في صنع القرارات وغيرها والتي يمكن ان تؤدي الى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على تحسين ادائه وزيادة انتاجيته. اما بصدد

¹علي عباس , 2008، " ادارة الموارد البشرية الدولية"، اثناء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، ص: 64-68

² Hv Perlmute, " The Tourtuous Evaluation of Mc, Colombia", Journal of world Business, p: 12-18.

³ زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 274-275.

التعويضات الدولية، فبالرغم من انها تنطلق من نفس المبادئ والاسس المشار اليها انفا، الا انها تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في ايجاد اساس او معيار مناسب لنظام مكافئات يربط بين اوضاع الدول المختلفة بحيث يضمن مصداقية داخليا وخارجيا. وللتغلب على هذه الصعوبة يعتمد مدخلين اساسين في وضع نظام التعويضات الدولي، هما:

- مدخل الميزانية: تقوم هذه الفكرة على ضرورة ان يتمتع الفرد العامل المغترب على الاقل بنفس مستوى المعيشية داخل وطنه. وفي ظل هذا المدخل توجد اربعة ابواب للصرف داخل الدولة الام، وهي: ضرائب الدخل، ومخصصات السكن، والسلع، والخدمات، والمدخرات. ولهذا على المغترب ان يحدد مقدار تعويضاته في دولته وماذا ستكون عليه عند العمل بالدولة المضيفة، وفي حالة وجود اية اختلافات بينهما يجب ان تتحملها جهة العمل.

- مدخل الرتب: وفقا لهذا المدخل يجرى تصنيف المدربين والعاملين في الخارج الى رتب، على وفق مؤشر الخبرة ونطاق الاشراف ويوضح الجدول رقم (5) هذه الرتب.

جدول رقم (5): رتب الافراد العاملين في الخارج.

نطاق الاشراف	الخبرة بالسنوات	الرتبة	
50-21 مرؤوس	10-6	ممتاز	1
20-11 مرؤوس	6-4	جيد	2
10-3 مرؤوس	3-1	مبتدئ	3

المصدر: زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:278

واستنادا الى نوع الرتبة يجري تحديد التعويضات.

● التدريب والتطوير الدولي: **Training and international development**

يتناول موضوع تدريب وتطوير مهارات ومعارف المشرفين والإداريين الدوليين، سواء كانوا من الدولة الام او الدولة المضييفة او من البلد الثالث، فالتدريب هو مجموعة من الانشطة والاساليب التي تستهدف صقل المهارات وللقدرات الاساسية للأفراد وتطوير معارفهم. اما للتطوير فهو مجموعة الاساليب التي تهتم بتقديم المعارف العلمية والادبية السلوكية المبتكرة للإداريين بهدف مساعدتهم على القيام بمهام او اعمال جديدة تحتاج الى مستوى عال من الكفاءة¹.

ويشمل التدريب الدولي العناصر التالية²:

- تدريب الموظفين المغتربين: **Training expatriate staff**

إذا ارادت شركة دولية اختيار أحد الموظفين لشغل وظيفة في الخارج فان الخطوة الاساسية تكون تدريبه قبل مغادرته، وبخصوص برامج التدريب قبل المغادرة فإنها تتركز حول:

1. برامج استيعاب ثقافة: المنطقة وما تحتويه من تعليمات عن البيئة والتوجه الثقافي. وبرامج تنمية القدرة الذاتية للمغترب في الاعتماد على نفسه لتطوير اسلوبه في التعامل مع الاخرين قبل مغادرته الى البلد المضيف.

2. التدريب على اكتساب الخبرة الميدانية: ان رغبات المغتربين والقدرة على العمل تظهر عند الفرد من خلال التدريب على بيئة عمل الجديدة للبلد المضيف (التدريب على المهام الواجبات)، وهو امر جوهري لتحقيق الكفاءة في الاداء.

¹علي عباس , 2008، " ادارة الموارد البشرية الدولية"، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، ص: 97

²علي عباس , 2008، " ادارة الموارد البشرية الدولية"، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، ص: 322-345

3. الزيارات التمهيدية: يتم توجيه الموظفين الدوليين وإيفادهم في زيارات تمهيدية إلى البلد المضيف،

إن التخطيط الجيد للزيارات التمهيدية للمرشحين وأزواجهم توفر فرصة تسمح لهم بتقييم

إمكانياتهم للقيام بمهامهم في البلد المضيف.

4. التدريب على اللغة الانجليزية: تعد اللغة الانجليزية لغة الاعمال الدولية على مستوى العالم،

فالشركات الدولية من الدول الناطقة بالإنجليزية مثل الولايات المتحدة الأمريكية، أخذ بعين الاعتبار

القدرات اللغوية عند عملية الاختيار.

5. التدريب على مهارات التحدث بلغة البلد المضيف: تساعد الموظفين على التكيف مع بيئتهم

في البلد المضيف وتحسين ادائهم وللتواصل مع الرؤساء والزملاء في العمل.

6. التعريف باللغة المشتركة في المنظمة: وهي لغة الاتصال والتفاهم غير اللغة التي نتكلم بها وما يتم

الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات، وقواعد تدل على أن أعضاء المنظمة

يتحدثون لغة واحدة مشتركة .

- التدريب المحلي لمواطني البلد المضيف:

Local training for the citizens of the host country

يساعد تدريب مواطني البلد المضيف الشركة على الاحتفاظ بالمواطنين الأكفاء وان مستوى كفاءة

مواطني البلد المضيف يتحدد من خلال تكاليف التدريب. مثلا في بعض المشروعات الصينية يساعد التدريب

الشركة على الاحتفاظ بالمواطنين الأكفاء، وبهذه الطريقة تستطيع الشركات الصينية استعادة تكاليف التدريب

من خلال الارباح التي تتحقق من اعمالهم. واستطاعت ايضا شركة نيسان، وهوندا لصناعة السيارات تدريب

اعداد كبيرة من مواطني البلد المضيف بنجاح في فروعها في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، واتحاد

الاوروبي. وللتقليل من التكاليف الباهظة تقوم الشركات الدولية حاليا باستخدام تكنولوجيا الفضائيات لإرسال

برمجها التدريبية من خلال اجهزة الالتقاط التلفزيونية الارضية من مراكزها في البلد الام الى فرعها في مختلف الدول، مثل شركة موتورولا.

- التدريب الدولي لمواطني البلد المضيف:

International training for the citizens of the host country

احيانا تقوم الشركات الدولية بنقل القوى العاملة في فروعها في بلدهم الأصلي، اما الى ادارتها العليا، اوالى عمليات الفروع في بلدها، و هناك دوافع مختلفة تقدمها لطواقم المدراء والموظفين والفنيين الذين يتم نقلهم و من امثلة على ذلك توفير التسهيلات الخاصة بالتدريب على العمليات ، مثلا شركة جنرال الكتريك كانت قد نقلت فنيين موظفين من فروعها في البلدان المضيفة، للتدريب الفني و الوظيفي في مشاريعها في الولايات المتحدة الأمريكية ، كملتستخدمشركةفيات لصناعةالسيارات الايطالية نفس الاسلوب بحيث تقومبنقل الموظفين من البلدان المضيفة لفروعها الى مقرها في لإيطاليا كجزء من نظام التدريب اثناء الخدمة.

- التنمية الدولية للموظفين وفرق العمل:

International staff for development and Working teams

ان إقامة أي مشروع او استثمار عالمي يعني وجود فريق متنوع من الإداريين و الفنيين من البلد الام للشركة ،ومن البلد المضيف ،و من بلد ثالث على استعداد للذهاب الى اي مكان في العالم ،فمن الاساليب التي تستخدم في هذا المجال لتطوير الموظفين الدوليين و قدراتهم العملية هو اسلوب الايفاد في مهام قصيرة الامد تتراوح بين اسابيع و اشهر ،ومن الشركات التي نجحت في تطبيق هذا الاسلوب هو التكتل السويدي-السويسري ،و التي مارست اسلوب الايفاد في مهام قصيرة الامد على مجموعات صغيرة من طواقم الموظفين و المدراء الى مختلف دول العالم اكثر من غيرها من الشركات الدولية الاخرى.

2. استراتيجية التسويق الدولي: International Marketing Strategy

قبل الاشارة الى مفهوم استراتيجية التسويق الدولي، لابد من تحديد مفهوم التسويق الدولي ومستوياته. يشير التسويق الدولي الى¹: ذلك النشاط من الاعمال الذي يركز على عناصر تخطيط المنتج وتطويره، والتسعير، والتوزيع، والترويج وخدمة المستهلك النهائي والمشتري الصناعي من المنتجات التي تلبية طلباته واحتياجاته ورغباته في أكثر من دولة. وهو نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن الزبون القانع في سوق يتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول الى هذا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته. كما هو نشاط عالمي ينطلق من استراتيجية عالمية لمزيج تسويقي عابر للحدود الاقليمية، يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف اشباع الحاجات والرغبات، من خلال طرح سلع او خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات.

وهناك العديد من المستويات للتسويق الدولي²:

• التسويق العالمي: Global Marketing

إن التسويق العالمي عبارة عن تسويق يهتم بالسوق الدولية واعتباره بان هذه الأسواق الدولية الضخمة والكبيرة جدا هي عبارة عن سوق عالمية واحدة، فتنجح الشركات العالمية منتجات عالمية تلبية رغبات كل الأسواق الدولية وتقوم بالتصدير لهذه الأسواق الخارجية كما أنها تسعى إلى أن تجعل لها مواصفات عالمية وكذلك الحال بالنسبة للخدمات التي يتم عرضها عبر هذه الشركات العالمية بواسطة الأسواق الدولية مع التركيز على عولمة هذه المنتجات والخدمات لتصبح عالمية الاسم والجودة والشهرة والنوعية التجارية. على

¹ زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 304 .

² محمد سرور الحريري، 2012، استراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي، مدخل علمي متكامل لإدارة التسويق الدولي والعالمي، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، ص: 55-66.

سبيل المثال، كنموذج لهذه الشركات شركة بيبسي أو شركة كوكاكولا في تقديم ونشر مشروبات الباردة الغازية في مختلف الأسواق الدولية الضخمة لتصبح شركة عالمية تكون قد سيطرت فعلا ودخلت في منظمات الأسواق العالمية.

● التسويق الدولي: **International marketing**

يجتاز هذا النوع من التسويق الحدود الوطنية المحلية كجزء من الاستراتيجية التسويقية للشركة، وتبقى أنشطة التسويق الدولي جزءا من تخطيط التسويق الشامل، ويركز هذا النوع من التسويق على تعديل مواصفات المنتجات طبقا للاختلافات الثقافية المحلية والإقليمية والدولية، وتنوع المزيج التسويقي وفقا لاختلافات الأسواق، محلية كانت ام إقليمية ام دولية.

● التسويق العرضي: **Cross-marketing**

من خلاله يتم تلبية الحاجات الزائدة عن اللزوم وتوفير المتطلبات الخاصة في الأسواق الخارجية والدولية والتي قد تكون جديدة نوعا ما عن الخط الإنتاجي السابق. كما أن التسويق العرضي يقوم بالقيام بإعداد وجمع وتوفير وتلبية حاجات الزبائن والعملاء والمستهلكين المحليين والدوليين الخارجيين وذلك من خلال الوكلاء الذين تم منحهم عقود التوكيل للشركات أو من خلال الفروع في الدول الأخرى المجاورة البعيدة عن المركز الرئيسي للشركات مع ملاحظة أن هناك عدم قدرة كاملة وتامة وقوية للوفاء بكل هذه الطلبات الطارئة الخارجية والدولية للزبائن والعملاء الاجانب.

● التسويق الفعال: **Effective marketing**

يهتم بالنشاطات التسويقية الخارجية مع الاهتمام بإدارة المبيعات الخارجية والداخلية والدولية وإدارة المشتريات وعدم إحداث أي تجديد أو تغيير للمنتج الأصلي للشركة كما تحرص إدارة التسويق الدولي

والعالمي المعاصر والحديث أثناء تبنيها لسياسة التسويق الفعال أن تدخل بقوة إلى منظمات الأسواق الخارجية والانضمام في منظمات التجارة العالمية.

● التسويق الدولي المتكامل: **Integrated International Marketing**

يعمل هذا التسويق على إحداث تكامل بين أنظمة السوق المختلفة كما يراعي هذا النوع من أنواع التسويق الدولي والعالمي المعاصر الموازنة بين القديم والحديث و تلبية متطلبات الزبائن و المستهلكين الدوليين و المحليين كما يعمل هذا النوع من أنواع التسويق على إجراء بعض التعديلات في المنتجات و الخدمات و ذلك ليوافق القوانين المحلية و يلبي الرغبة في وجود لمسة عن عادات و الثقافات الاجتماعية المختلفة و من تم يتم تطوير هذه المنتجات و الخدمات تطويرا عالميا لتصبح تجمع بين أصالة الماضي و ذوق الثقافات الاجتماعية الخاصة بكل مجتمع مع التطور الحديث و التكنولوجيا المعاصرة في المنتجات و الخدمات و تقديمها للأسواق بطرق معاصرة و متطورة. اما بصدد استراتيجية التسويق الدولي فهي¹:

- الاستراتيجية الخاصة بتوسيع حجم المنشآت والشركات والاسواق الدولية والعالمية
- الاستراتيجية المتعلقة بتنمية وزيادة وتكبير نشاطات المنشآت والشركات في الاسواق الدولية والعالمية
- الاستراتيجيات الخاصة بالمحافظة على مكانة الشركات في الاسواق الخارجية
- الاستراتيجيات الخاصة بإضافة منتجات جديدة وتقديم خدمات حديثة في الاسواق الخارجية والدولية والعالمية.
- الاستراتيجيات الخاصة بالبحث عن اسواق جديدة خارجية ودولية وعالمية والسعي في الدخول في هذه الأسواق.

¹ محمد سرور الحريري، 2012، "استراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي، مدخل علمي متكامل لإدارة التسويق الدولي والعالمي"، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، ص: 138-142.

- الاستراتيجيات المتعلقة بتحسين وزيادة ورفع الحصة السوقية في الاسواق العالمية الكبرى.
- الاستراتيجيات المتعلقة بدراسة الاستثمار في الاسواق الاجنبية والدولية والخارجية
- الاستراتيجيات المتعلقة بالمشاركة والاشترك مع المنظمات الدولية والعالمية والاجنبية.
- الاستراتيجيات المتعلقة بالنزول المفاجئ في الاسواق والقوي في الاسواق الدولية والعالمية والخارجية والدولية.
- الاستراتيجيات المتعلقة بالسيطرة على الاسواق الخارجية والدولية والعالمية والتغلب على كل المنافسات الخارجية الاخرى.
- صياغة استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي¹: تشمل استراتيجيات فرعية (استراتيجية المنتج الدولي، استراتيجية التسعير واستراتيجية الترويج، واستراتيجية التوزيع).
- والمزيج التسويقي يعتمد على²:
- القيام بعملية العولمة للمنتجات الصناعية ونشر وترويج الخدمات في الأسواق الدولية بشكل يعبر عن استخدام التكنولوجيا في كل ما يمكن تقديمه وعرضه من منتجات وخدمات تسويقية. وذلك وفق تطوير هذه المنتجات وتحسين جودتها بشكل يلبي رغبات المستهلكين الخارجيين والدوليين .
- استراتيجية التنوع في المنتجات والخدمات وتقديم منتجات و سلع صناعية وعرض خدمات تجارية ونفطية وإدارية ومالية وطبية وخدمية بشكل عالمي وبصورة دولية تضمن الانتشار السريع لكل المنتجات المقدمة والخدمات المعروضة.

¹ الالتزام بمزيج تسويقي معياري ثابت، ويلائم هذا المزيج الشركات التي تتعامل مع المنتجات المعيارية. او اعتماد مزيج تسويقي ذات عناصر مرنة، تتباين من سوق الى اخر، ويلائم هذا المزيج الشركات التي تتعامل مع المنتجات غير معيارية.

² محمد سرور الحريري، 2012، استراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي، مدخل علمي متكامل لإدارة التسويق الدولي والعالمي، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، ص: 71-74.

- الاستراتيجية الخاصة بتخفيض التكاليف المالية والعمل على إيجاد روح تنافسية في الأسعار المحددة لهذه المنتجات والخدمات ذلك بالقيام بعمليات تسعير دولية وعالمية تستهدف زبائن كل دولة كل سوق وكل قطر وكل إقليم بشكل مغاير عن السوق الأخر.

- استراتيجية التطوير المستمر والتجديد الدائم للوسائل والطرق الترويجية وإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة إنشاء القيام بعمليات التسويق والترويج الدعائي للسلع والخدمات، وذلك بتطبيق الطرق التسويقية الحديثة مثل الدعاية الالكترونية والترويج عبر الوسائل الالكترونية والتواصل مع الأشخاص عبر الشبكة العنكبوتية والتخاطب مع الشركات والآخرين بواسطة الانترنت.

- استراتيجية تحديد طرق متعددة للتوزيع والبحث عن قنوات توزيعية جديدة مباشرة وغير مباشرة دولية ومحلية وعالمية وإقليمية وذلك لنشر وتوزيع وتوفير البضائع والخدمات لدى جميع المستهلكين والعملاء والزبائن المحليين والدوليين في الأسواق الأجنبية، مع عدم تحديد سقف مالي محدد إنشاء القيام بعمليات التوزيع الدولي والعالمي.

- استراتيجية القيام بعمليات الإعلان الشخصي والدعاية الشخصية والاعتماد على المهارات العلمية لدى المدراء التسويقيين والموظفين الخارجيين وفهم كيفية التأثير في العقول وإدخال العوامل النفسية والبشرية للإقناع والجذب وإثارة الاهتمام بالمنتجات المقدمة والخدمات المعروضة عن طرق الاتصال المباشر بالأشخاص وتحديد مواعيد للالتقاء معهم للترويج والإقناع الشخصي أو عبر الوسائل المسموعة أو المرئية سواء بالهاتف أو الكاميرات الخاصة بالإيميلات والهواتف المتحركة.

- استراتيجية كسب زبائن وعملاء لصالح الشركة وذلك بالقيام باستخدام الوسائل النفسية الحديثة في إقناعهم وتوفير الخصائص الملموسة التي يرغب بها الزبائن في المنتجات والتغلب على الحالات الطارئة في تلبية الطلبات بسرعة تامة، مع تلبية حاجاتهم المعنوية والخدمية. بالإضافة إلى الحصول على الميزات المكافآت

والتسهيلات التشجيعية الممنوحة والهدايا التي تعبر عن الدعاية للشركة، وإجراء الخصومات النقدية والتخفيضات المالية على المشتريات

3. استراتيجية إدارة المعرفة الدولية:

International Knowledge - Management Strategy

قبل الاشارة الى مفهوم لستراتيجية ادارة المعرفة، لابد من تحديد مفهوم المعرفة. لأنها: كل شيء

ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة¹. أو انها: الخبرة المتولدة من القدرة على ربط المعلومات أو البيانات وتوليفها بصيغة نموذج محدد المعالم، إما باستخدام المعلومات العقلية للفرد أو التقانة المتقدمة، بغية اعتمادها في اتخاذ القرارات إزاء المواقف الجارية، أو نقلها إلى الآخرين للإفادة منها في مواقف أخرى². ويتفق العديد من الكتاب والباحثين على أن للمعرفة نوعين رئيسيين هما: المعرفة الظاهرة: هي المعرفة الموثقة المنظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة. والمعرفة الضمنية: هي المعرفة المكتسبة لأداء عمل، وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين³.

وبصدد مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة فهي: العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال من خلال تحقيق موائمة فاعلة بين أدمغة الأفراد عن طريق المشاركة بالتفكير الجمعي⁴. كما (أنها مجموعة العمليات التي تشمل تحديد المعرفة المفيدة وتحديثها من أجل خلق ثقافة مفتوحة وبناء منظمة متعلمة)⁵. وهي: مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمنظمة، ومحاولة

¹ الكبيس صلاح الدين , 2002، إدارة المعرفة أنرها على الابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي

المختلط، أطروحة الدكتوراه، فلسفة إدارة الاعمال جامعة المستنصرية، ص: 48

² زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن . ص: 53.

³ Daft R, 2001, " Organization Theory and Design", West publishing New York, P: 258.

⁴ Hope J, Hope T, 1997, " Competing in the Third Wave: ten key, Management Issuesm of Information Age", Boston P: 67.

⁵ Beijes R, 1999, "Question Phenomenon", Journal of Knowledge P: 106.

إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما يساهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المنظمة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة¹.

ويمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة بما يأتي:

- ظهور ما يسمى اقتصاد المعلومات والذي يعد المصدر الرئيس للثروة والازدهار ومن خلال إنتاج وتوزيع المعلومات والمعرفة، فمثلا: تتألف (55%) من قوة العمل الأمريكية من عمال المعرفة أو المعلومات ويأتي (60%) من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة من قطاعات المعرفة والمعلومات وعلى هذا الأساس تعد الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي من المصادر الرئيسة لبراءات الاختراع إلى جانب اليابان إذ أن هناك ما يزيد عن (30) مليون براءة مسجلة².
- تعد إدارة المعرفة المصدر الأساسي لإسناد الكفايات الجوهرية للمنظمة، إذ تساهم في زيادة الإثراء المعرفي وملاحقة آخر التطورات العالمية واكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات. فاليابان مثلا استهلكت عام 1984 ما يعادل (60%) فقط من الموارد التي استهلكت عام 1973 لإنتاج الكمية نفسها من المواد الصناعية.
- زيادة مساحة المنافسة واحتدام شدتها، إذ يبلغ حجم التبادل العالمي (1.5) ترليون دولار يوميا، وزيادة نسبة الإبداع والكلف والتي تبلغ على سبيل المثال (612) مليون دولار يوميا في عدة دول منها ألمانيا والولايات المتحدة.

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن . ص: 56.

² البرواري نزار، 2001، "الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 36 بغداد، ص: 66.

- تناقص كمية الوقت المتاح للحصول على المعرفة بسبب التبدلات السريعة في المواقف البيئية، إذ تشير الإحصاءات والتجارب العالمية إلى أن هناك اختراعاً جديداً كل دقيقتين، مما استلزم الأمر وجود إدارة للمعرفة تأخذ على عاتقها إنتاج وتهئية وتوفير وتوزيع المعارف والمعلومات في المكان والزمان والكلفة المطلوبة¹.

وفي الحقيقة يوجد العديد من المواضيع التي نتجت من إدارة المعرفة من خلال تطور الحقل نفسه أو من خلال عملية التكامل بين حقل إدارة المعرفة وحقول أخرى. ويعد موضوع إدارة معرفة الزبون من الموضوعات الحديثة على الصعيد الأكاديمي وعلى صعيد عالم العمال، فعلى الصعيد الأكاديمي يشير الكتاب والباحثين إلى أهمية معرفة الزبون وضرورة إدارتها، وعلى صعيد عالم الأعمال العالمي يوجد توجه نحو ادارة معرفة الزبون. وتنتج ادارة معرفة الزبون من تكامل اثنان من المفاهيم هي إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة².

كما ان معرفة الزبون بدأت تعرف على نحو متزايد على أنها مورد استراتيجي أساسي لنجاح أي منظمة، وان الدراسات الأخيرة التي أجريت في حقل إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة تفترض بان هذان المدخلان يحققان تداؤب عالي³. ويركز هذان المدخلان على تجميع الموارد التي تدعم نشاطات الأعمال من أجل الحصول على الميزة التنافسية⁴.

¹ Vetso Cheva, R Koszeg, So, 2000, " Knowledge Managment Theory And Tools Seminar Advaced Topics In Organization", p: 55.

² Bueren A , Schierholz , R Kolbe , L Brenne w, 2004., " Customer Knowledge Management- Improving Performance of Customer Relationship Management With Knowledge Management " Proceedings of the 37 th ,Hawaii International Conference on System Sciences, p :1.

³ Rolins Minna , Halien Aino, 2005 , " Customer Knowledge Management Competence : Towards a Theoretical Framework", Proceedings of the 38 th, Hawaii International Conference on System Sciences., PO box 524 Auckland Park. P: 1.

⁴ Henning Gerbet ,Malte Geib, Lutz Kolbe, Gerold Riempp, 2002., "Towards Costomer Knowledge Management Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts the Second international Conference on Electronic Business, Tapei, Taiwan, P:1.

تعرف إدارة معرفة الزبون على انها، حصول ومشاركة وتوسيع المعرفة الكامنة لدى الزبون لمنفعة كل من المنظمة والزبون¹. كما تعرف أيضا على أنها عملية مستمرة تولد، تنشر وتستخدم معرفة الزبون ضمن المنظمة وبين المنظمة وزبائن². اما ادارة علاقات الزبون: فتعرف على أنها عمليات تفاعلية تحقق الموازنة المثلى بين استثمارات المنظمة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح³. وكما تعرف أيضا على أنها نشاطات المنظمة ذات الصلة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم هي مجموع عمليات الأعمال الداخلية مثل المبيعات، التسويق، ودعم الزبون، مع التكنولوجيا وتقنيات الحصول على البيانات⁴. وتعرف إدارة علاقات الزبون على أنها استراتيجية أعمال تعمل على زيادة حجم الصفقات وأهدافها هي زيادة الأرباح والإيرادات ورضا الزبون⁵. ولتحقيق هدف خدمة الزبون فإن إدارة علاقات الزبون عليها أن تتوجه نحو عمليات الزبون وكيفية فهمها، وهذا يتطلب ثلاثة أنواع مختلفة من المعرفة الموجه نحو الزبون⁶. (1) الحاجة لفهم متطلبات الزبون من أجل التوجه إليهم، وهي المعرفة حول الزبون، (2) حاجات الزبون يجب أن تشبع بسلع وخدمات، وهي المعرفة من أجل الزبون، (3) وأخيرا فإن الزبون يحصل على خبرات عديدة عندما يستخدم المنتجات والخدمات، ويطلق على هذا النوع معرفة من الزبون إلى المنظمة. ولإدارة علاقات الزبون الانشطة الفرعية التالية:

¹ Michael Gibbert, Marius Leibold, Gilbert Probst, 2002., “ Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Great Valus”, European Management Journal Vol, 20 No5, p :2

² Rolins, Minna, Halien, Aino, 2005.,” Customer Knowledge Management Competence : Towards a Theoretical Framework” Proceedings of the 38 th, Hawaii International Conference on System Sciences., PO box 524 Auckland Park. P: 5

³ Henning Gerbet ,Malte Geib, Lutz Kolbe, Gerold Riempp, 2002., “Towards Costomer Knowledge Management Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts the Second international Conference on Electronic Business, Tapei, Taiwan, p:2.

⁴ Kok J , 2006, “ The Relationship between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship Management” , Department , p:6

⁵ Gray p , Byun J , 2001, “Customer Relationship Management” University of California, Irvine, Center for research on information Technology and organizations, Version 3-6 p : 7

⁶ زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن . ص: 246

● التسويق: **Marketing**

- إدارة الحملة: من خلالها يتم تحقيق فكرة التفاعل وميزة الاتصال وتوجيه الأنشطة التسويقية لمعرفة المتلقين والحمولات التسويقية مخصصة للتسويق من شخص مقابل شخص آخر او عرض قنوات اتصال للتغذية العكسية، وأن هدف إدارة الحملة هو توفير فرص قيمة.
- الإدارة الرئيسية: وتتضمن التعزيزات والمؤهلات وأولويات الاتصال مع الزبائن المتوقعين، وهدفها تزويد موظفي المبيعات بقائمة الأولويات والمؤهلات للفرص القيمة الممكنة، لكي توجه بدقة ضمن عمليات إدارة المعروض.

● المبيعات: **Sales**

- إدارة العروض: وهي جوهر عملية للبيع وهدفها خلق ثبات في كلفة لئحاء المنظمة من خلال تقديم العروض المترابط، ويمكن أن تحفز عمليات إدارة المعروض عن طريق سؤال الزبون، القيادة المؤهلة، استكشاف الفرص.
- إدارة التعاقد: وهي عملية تكوين وصيانة عقود التجهيز للمنتجات والخدمات بعيدة الأمد.

● الخدمة: **Service**

- إدارة الخدمة: وهي التخطيط وإدراك ورقابة بنود الخدمة، والخدمة هي مخرجات غير ملموسة تولدها المنظمة من خلال المشاركة المباشر مع الزبون، مثل الصيانة، الإصلاح، والأنشطة الداعمة لمرحلة ما بعد البيع.
- إدارة الشكوى: ضمن إدارة الشكوى يتم مناقشة موضوع عدم رضا الزبائن ويتم استلام ومعالجته ونقبله ضمن المنظمة. والهدف هو تحسين رضا الزبون في المدى القصير، وتتنج نحو المشاكل المباشرة التي تؤدي إلى عدم الرضا وتصميم عمليات التحسين المستمر في المدى البعيد¹.

¹ Bueren A, Schierholz, R Kolbe, L Brenne w, 2004, "Customer Knowledge Management- Improving Performance of Customer Relationship Management With Knowledge Management "Proceedings of the 37 th, Hawaii International Conference on System Sciences, p: 4.

ويتم تطبيق أدوات إدارة المعرفة لدعم العمليات الفرعية لإدارة علاقات الزبون وتحقيق إدارة معرفة زبون فاعلة، ويتم في هذا باستخدام أربعة أنشطة معرفية (القدرات، المحتوى، التركيب، المشاركة). أن أهداف إدارة معرفة الزبون تتم من خلال تكامل نوعين من الأنشطة، الأنشطة الأساسية لإدارة علاقات الزبون والتي تتكون من الوظائف التالية التسويق المبيعات والخدمة والأنشطة الداعمة التي تتكون من البعد المعرفي الذي يتكون من المحتوى والمضمون والتركيب والمشاركة. ويتعلق بعد المحتوى بالمعرفة الظاهرة وبعد القدرات بالمعرفة الضمنية وهما من نتاج مدخل النظرية المعرفية، وفيما يتعلق ببعد التركيب والمشاركة فإنهما يناقشان عملية التكوين ونشر واستخدام المعرفة والتي ترجع إلى مدخل علم الوجود. حيث يناقش بعد المشاركة عمليات تكوين ونشر المعرفة بين عدد قليل من الأفراد بينما يناقش بعد التركيب عمليات نشر واستخدام المعرفة بين عدد كبير من الأفراد وهكذا إن إدارة معرفة الزبون يتطلب دعم هذا الاتجاه من خلال توفير عدة مستويات من المعرفة عن الزبون والعمل على تكوين ومعالجة ونشر معرفة الزبون ضمن المنظمة.

خاتمة الفصل:

تنفذ المنظمات الاعمال الدولية استراتيجيات على مستوى المنظمة، على مستوى الاعمال، وعلى المستوى الوظيفي: تركز الاستراتيجيات الدولية الشاملة على مستوى المنظمة على نطاق عمليات المنظمة من خلال التنوع بالمنتجات والتنوع الجغرافي في صناعات وبلدان متعددة ومن بينها: الاستراتيجية الدولية، والتي تعمل على خلق القيمة بواسطة نقل المهارات المميزة والمنتجات التي يفتقر إليها المنافسون المحليون إلى الأسواق الاجنبية. استراتيجية متعددة الجنسيات، وهي توجه استراتيجي الذي من خلاله، الشركة الام تتيح للشركات التابعة لها تحديد كيفية المنافسة والتكيف مع الاوضاع في الاسواق المحلية. والاستراتيجية العالمية، وهي استراتيجية تستخدم من خلالها الشركات نظام انتاج لكل دول العالم. وأخيرا الاستراتيجية العابرة للبلدان، هي استراتيجية عالمية تحاول المنظمة من خلالها تحقيق كل من التنسيق العالمي والمرونة المحلية. اما فيما يخص استراتيجيات مستوى الاعمال، فهي مجموعة متكاملة ومنسقة من الاجراءات والالتزامات تستخدمها الشركة للحصول على الميزة التنافسية من خلال استغلال الكفاءات الاساسية في اسواق معينة وهي تشمل: استراتيجية قيادة التكلفة الدولية، والتي تشير الى: مجموعة متكاملة من الأفعال المصممة لإنتاج أو إيصال السلع والخدمات بخصائص مقبولة من قبل الزبون وبأقل كلفة قياسا بالمنافسين. استراتيجية التمايز، وهي مجموعة متكاملة من الاجراءات التي تهدف إلى اتباع وتقديم منتجات أو خدمات يعدها الزبائن مغايرة بطريقة ذات أهمية لهم. استراتيجية التركيز، وهي مجموعة متكاملة من الاجراءات المهمة لإنتاج أو توصيل الخدمات التي تخدم حاجات قطاع صناعي معين. اما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فنجد: استراتيجية ادارة الموارد البشرية الدولية، وتعرف بانها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق اهداف الشركة الدولية متعددة الجنسيات، مع تزويدهم بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والثقافة. استراتيجية التسويق، وهي نشاط عالمي ينطلق من استراتيجية عالمية لمزيج تسويقي عابر للحدود الاقليمية،

يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني. واستراتيجية إدارة المعرفة، والتي تعمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال من خلال تحقيق موائمة فاعلة بين أدمغة الأفراد عن طريق المشاركة بالتفكير الجمعي.

الفصل الثالث

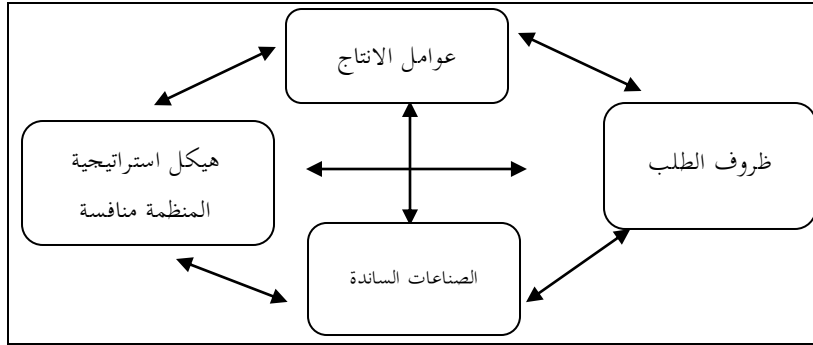
مقومات نجاح الاستراتيجية
العالمية/الدولية

Elements of the success of the
global / international strategy

مقدمة الفصل :

طور (porter) نموذجا أطلق عليه (Diamond) يصف العوامل التي تساهم في المزايا المتحققة للمنظمة في صناعة عالمية والتي ترتبط ببلد معين أو بيئة إقليمية. وذلك حسب الشكل رقم (9).

الشكل رقم (9): محددات مزايا الامم



Source: Hitt Michael A, Hoskisson E Robert, Ireland R Duane, 2007 "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 1st ed, Thompson, South -Western, New York. P: 229

- البعد الأول: عوامل إنتاج: وتتمثل في المقدرات الضرورية للتنافس في أي صناعة، مثل العمل، الأرض، الموارد الطبيعية، رأس المال، البنية التحتية، قوى العمل ذات التحصيل الدراسي العالي، تجهيز رأس المال، الأشخاص الماهرين في صناعة معينة. وإذا كان البلد يمتلك عوامل إنتاج متخصصة ومتقدمة، فإنه من المحتمل أن يصلح للصناعة بشكل جيد وينتج عنه منافسين محليين أقوى يمكنهم أن يصبحوا منافسين عالميين أقوى أيضا .
- البعد الثاني: ظروف الطلب: ويمكن أن تميز من خلال طبيعة وحجم حاجات المشترين في السوق المحلي لسلع وخدمات الصناعة. الحجم الكلي من قطاع السوق يمكن أن ينتج عنه الطلب الضروري لخلق تسهيلات ذات حجم كفاء. هذه الكفاءة ينبغي أيضا أن تقود إلى هيمنة الصناعة في البلدان الأخرى. الطلب الخاص من الممكن أن يخلق فرصا أبعد من الحدود الدولية.
- البعد الثالث: الصناعات الساندة أو المترابطة: وخير مثال على ذلك هو أن إيطاليا أصبحت القائد

في صناعة الأحذية بسبب وجود الصناعات الساندة المترابطة، فمجهزي الجلود ضروريين لبناء مصانع الجلود والأحذية.

- البعد الرابع: الاستراتيجية، الهيكل والتنافس: هو البعد الدولي الأخير وهو يعزز النمو في بلدان معينة، نمط الاستراتيجية، الهيكل والتنافس بين المنظمات يختلف بدرجة كبيرة من بلد لآخر. ويهدف إلى تحليل العوامل البيئية المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة.
- إن الأبعاد الأساسية لنموذج الموضحة في الشكل السابق تركز على الخصائص الهيكلية والبيئة لاقتصاد الأمم التي تسهم في تحقيق المزايا للبلد. وستتطرق في هذا الجزء إلى أهم بعدين: عوامل الانتاج (مقدرات المنظمة) وهيكل المنافسة (ابعاد بيئة الصناعة).

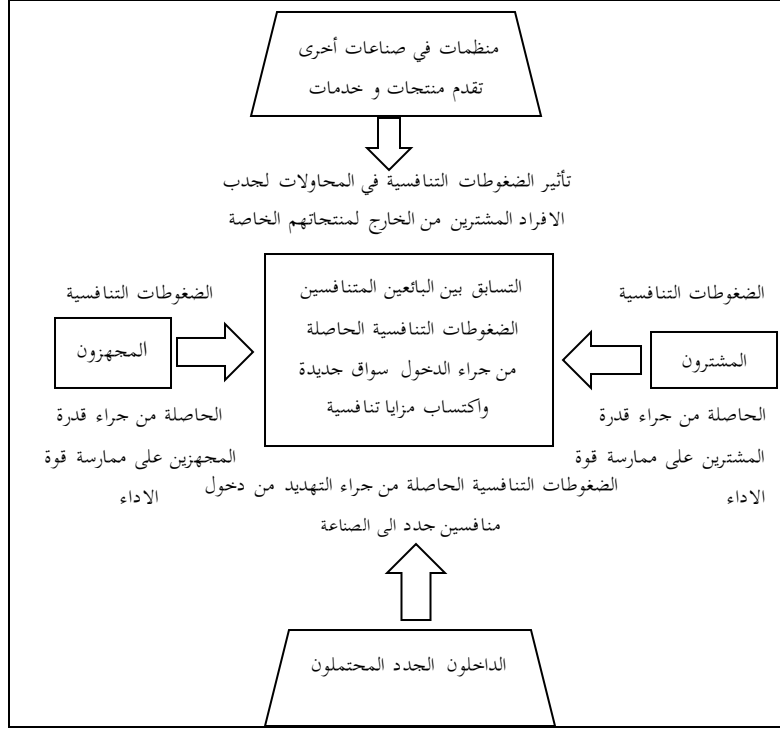
اولاً: مقومات نجاح الاستراتيجيات الدولية ذات الصلة بأبعاد بيئة الصناعة:

The fundamentals of the success of international strategies related to the dimensions of the industry environment

ان تبني خيارات التفوق بالجودة وقيادة الكلفة تبدأ بتحليل المركز الاستراتيجي للمنظمة في بيئتها التنافسية، وذلك من خلال توضيح الكيفية التي تتأثر بها الاستراتيجية التنافسية بأبعاد قوى التنافس كقوى اسناد او إعاقة. وحسب الشكل رقم (10)، يعد نموذج القوى الخمس (Five Forces) لتحليل المنافسة الذي قدمه (Porter)، النهج المتبع لتطوير الاستراتيجيات في العديد من الدول. لان شدة التنافس بين الدول تتغير وبشكل كبير في كافة المجالات الصناعية. كما ان، طبيعة المنافسة في صناعة معينة يمكن النظر اليها على انها مزيج مركب من خمس قوى¹.

¹ David Fred, 2009, "Strategic Management-Concepts and Cases", 12th ed, Pearson Education International Inc. U.S.A, p: 78-74.

الشكل رقم(10) : نموذج القوى الخمس التنافسية



Source: Porter M E, 1980, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, P: 4

ووفقا ل (Porter)، يهدف هذا النموذج إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة. و اساس هذا النموذج أن عوامل هيكل الصناعة هي التي تحدد حالة المنافسة داخلها، وتضع سياق لسلوك الشركاء. ويمكن حصر هذه العوامل في:

1. القوة التنافسية للداخلين الجدد المحتملين : Potential new entrants

يعد تهديد الداخلون الجدد لأصرا مهما، نظرا لكون الداخلون الجدد يمكنهم أن يهددوا الحصة السوقية للمتنافسين الحاليين¹. وأثبتت العديد من الدراسات أنهم مصدرا مهما في تفسير السلوك التنافسي

¹ E D Jaffe, I D Nebenzahl, I Schorr, 2005, "Strategic options of home country firms faced with MNC entry", Long Range Planning, 38(2),p: 183–196.

لمنظمات الأعمال الدولية. القادمون الجدد هم الطاقة الإنتاجية المضافة للسوق والقوة التي تلزم المنظمات للبحث عن خيارات للتفوق من خلال مزايا تنافسية متميزة. حيث أن القوة التنافسية للمداخلين الجدد المحتملين هي دالة تفاعل بين ردود فعل المنافسين وعوائق دخول الصناعة¹. ومن أهم عوائق الدخول الصناعة ما يلي²:

● وفورات الحجم: Economies of scale

يواجه القادمون الجدد مشكل عند مواجهة اقتصاديات حجم المنافسين الموجودين. دخولهم على نطاق ضيق يضعهم في وضع ضعيف للتكلفة. أما دخولهم على نطاق واسع، أي عندما ينتج الداخلون الجدد كمية كبيرة من المنتجات للحصول على اقتصاديات الحجم، يعرضهم لمخاطر انتقام تنافسي شديد. على سبيل المثال، هذا المشكل يواجه القادمون المحتملين من الصين. فعلى الرغم من ان الشركات الصينية لديها قدرة كبيرة على انتاج السيارات وقطع الغيار، كما اشير في استراتيجية التركيز لصناعة السيارات العالمية³، الا انهم ليس لديهم علامة تجارية الازمة لتحدي شركات السيارات العالمية القوية⁴.

● تمايز المنتجات: Product differentiation

العديد من الشركات خلقت عوائق دخول عالية من خلال مستواها العالي في الدعاية والترويج. مثل شركات (General Mills، Gamble.Procter)، التي تنتج منتجات مثل (Tide and Cheerios).

● المتطلبات الرأسمالية: Capital requirements

للحاجة إلى استثمار موارد مالية ضخمة في مرافق تصنيع الطائرات التجارية خلق حاجز كبير لدخول أي منافس ل (Airbus، Boeing).

¹ Grant, 2000, "Contemporary Strategic Analysis", 4th ed, Blakwell, p: 56.

² Thomas L. Wheelen 2011 , David Hunger, "Strategic management and business policy: toward global sustainability" — 13th ed. Pearson p: 110-113.

³ لمعرفة القوى التنافسية لصناعة السيارات العالمية انظر الملحق رقم: 5

⁴ Hitt Michael A, Hoskisson E Robert, Ireland Duane, 2007, "Strategic Management: competitiveness and Globalization", 1st ed, Thompson, South -Western, New York. P: 61-51

● تكاليف التحول: **Conversion costs**

بسبب لارتفاع تكاليف التلويب، يتردد مديري المكاتب حول إمكانية التحول إلى تركيب برنامج حاسوب جديد بدل من (Excel or Word).

● الوصول الى قنوات التوزيع: **Access to distribution channels:**

غالبا، ما يجد أصحاب الشركات الصغيرة صعوبة في الحصول مكان في لمنتجاتهم في صفوف (supermarket). وذلك بسبب شحن كبار تجار التجزئة لهذه الصفوف. وإعطاء الأولوية للشركات التي تستطيع أن تدفع أكثر للإعلان والترويج الذي يجلب الكثير من العملاء.

● التكاليف المستقلة عن الحجم: **Costs are independent of Size**

بعد أن يكتسب منتج جديد حصة في السوق يصبح مقبول كمييار لهذا النوع من المنتجات. وهكذا، المنتج يصبح لديه ميزة تنافسية قوية ومميزة. قام (Microsoft) بتطوير أول نظام تشغيل (MSDOS) للكمبيوتر الشخصي (IBM-type). اعتمد هذا النظام على نطاق واسع واعطى ميزة تنافسية قوية ضد القادمون الجدد.

● السياسة الحكومية: **Government policy**

يمكن أن تكون الدولة عائق من عوائق الدخول إلى الصناعة من خلال متطلبات الترخيص للوصول إلى للمواد الخام. مثل، موقع التنقيب على النفط في المناطق المحمية.

2. القوة التساومية للمشتريين والموردين:

Bargaining Power of Suppliers and buyers

تؤثر قوة المساومة لدى المجهزين (الموردين) على شدة التنافس في الصناعة خصوصا عندما يكون هناك عدد قليل من المجهزين مع وجود عدد قليل من المواد الخام أو تكون اسعار المواد الخام البديلة مرتفعة.

لذا، من الأفضل أن يتعاون المجهزين مع المنتجين على الأسعار المقبولة، النوعية الجيدة، التسليم الفوري. بالتالي، هم يعززون الربح طويل الأمد لكل المشاركين. ويمكن للمنظمات الدولية أن تتبع اتجاه معاكس بضم أو امتلاك شركات التجهيز. وتكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما يكون المجهز غير موثوق، مكلف جدا، غير قادر على تلبية احتياجات المنظمة. وفي العديد من المجالات فإن المنظمات تشارك مجهزيها من أجل¹:

- تخفيض التكاليف.
 - سرعة توفير مكونات واحتياجات التصنيع اللاحقة.
 - جودة الأجزاء والمكونات وتقليل معدلات الضرر ينجم عنه توفير تكاليف مهمة لكلا الطرفين.
- وهناك عدد من الحالات التي تمكن المجهزين من ممارسة ضغوط على المنظمة منها²:
- عدد قليل من المجهزين
 - زبائن المجهزين غير مهمين وقوتهم التساومية ضعيفة.
 - ارتفاع تكاليف تحول من مجهز إلى آخر.
 - يملك المجهز علامة تجارية مميزة.
 - التكامل الأمامي للموردين (المجهز في الصناعة يقابله عدد كبير من الزبائن الصغار المنفصلين).
- وهناك حالات تمثل فيها العلاقة بين المنظمة والمجهزين فرصة يجب استغلالها هي:
- تقديم المجهزين لسلع ذات أسعار منخفضة جودة عالية.
 - تسهيل شروط الدفع، مع تحمل تكاليف النقل والتأمين.
 - تسليم السلع في الوقت المحدد، مع قبول مردودات المشتريات.

¹ David Fred, 2009, "Strategic Management-Concepts and Cases", 12th ed, Pearson Education International Inc. U.S.A, P: 74- 78.

² Neil Ritson, 2013, "Strategic Management", 2nd ed, Bookboone .com, p: 37

- تمتع المجهزين بالسمعة الطيبة.

إلا أن هناك حالات تسيطر فيها الشركات على الموردون. على سبيل المثال، تستخدم (Wal-Mart) القوة مع الموردين، لأنها تشتري كميات كبيرة من عدة موردين وبأسعار منخفضة. هذه الوفورات في الكمية تنتقل إلى العملاء من خلال أسعار المنتجات المنخفضة. هذا الوضع يقوي (Wal-Mart) مقارنة بالمنافسين الذين يفتقرون إلى القدرة على تحقيق الأسعار المنخفضة من خلال الموردين¹. وان من أهم الأسباب التي تدفع (Wal-Mart) إلى الاستمرار في البحث عن طرق تخفيض التكاليف من خلال الموردين، هو تحقيق النجاح ضد المنافسين الذين يحاولون تنفيذ استراتيجية قيادة الكلفة مثل شركة (Costco).

أما فيما يخص الزبائن، يمكن تقسيمهم من حيث قوتهم التنافسية إلى أقوياء وضعفاء. إذ لدى الزبائن الحرية الكاملة في عملية شراء المنتجات والخدمات. وتختلف عملية شراء المنتجات والخدمات باختلاف وجهات نظر العملاء وإدراكهم للعلامة التجارية وسعرها. مع العلم أن كمية شراء العملاء تتفاوت من شخص لآخر اعتماداً على قدرته الشرائية ودخله، وقد أوجز Thompson John, 2000 بعض الاختلافات الأخرى كما يلي:

- إن اتجاه المشترون إلى شراء علامات تجارية تنافسية أو بدائل ذات سعر أقل فإنه سيتسنى لهؤلاء اشباع حاجاتهم بأي وقت يرغبون.

- كلما كان عدد المشتريين قليلاً كلما كان من الصعوبة على البائعين أن يجدوا بدائل للزبون المفقود. أن مفهوم فقدان الزبون قد يشجع البائع على تخفيض الأسعار.

- كلما كان لدى المشترون معلومات جيدة حول منتجات البائعين وأسعارها كلما أدى ذلك إلى تطويرهم لعملية الشراء.

¹ M Maier, 2005, "How to beat Wal-Mart, Business" 2.0, May, p: 108-114.

- إذا واجه المشترون تهديدا بتراجع أهمية منتج البائعين.
 - إذا قرر المشترون شراء هذا المنتج.
- أن القوة التساومية للمشتريين هي دالة لتفاعل المتغيرات التالية التي تكمن في¹:
- تمركز عالي للمشتريين مقابل الصناعة.
 - تكاليف تحول اقل الى مجهز جديد.
 - المعلومات الكاملة لدى المشتريين.
 - جودة المنتجات غير مهمة للمشتريين.
 - أرباح الصناعة من المشتريين عالية.
 - قدرة المشتريين على التكامل الخلفي².
 - قليل من الزبائن يسيطرون على نسبة كبيرة من حجم المبيعات في السوق.
 - المنتج الذي يقدمه المجهز غير مميز، وهناك حواجز منخفضة لدخول مصادر تجهيز بديلة.
 - إذا كان البائع يتوقع هبوط بالطلب على البضاعة
 - إن كان الزبائن يعرفون كيف ومتى يشترون المنتج.
- وهكذا، كلما كان عدد العملاء قليلون أو يشترون بكميات كبير كلما كان لديهم قوة تفاوض مؤثرة بكثافة المنافسة في مجال الصناعة. وفي هذه الحالة، قد تعرض المنظمات المنافسة ضمانات واسعة او خدمات خاصة للحصول ولاء الزبون. المساومة. وقد يستطيع العميل التفاوض على السعر والضمانات (مساومة قوية) عندم لتكون البضاعة ليست ذات مواصفات خاصة.

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن . ص: 56

² Neil Ritson, 2013, "Strategic Management", 2nd ed ., Bookboone .com p: 38

3. ضغط الصناعات البديلة: **Alternative Products**

الصناعة البديلة هي صناعة تبدوا مختلفة لكن تستطيع تلبية نفس الحاجات كالصناعات الاخرى. على

سبيل المثال، (NutraSweet) بديل (Sugar)، (Bottled Water) بديل (Cola). حسب (Porter)،

"للبلدائل تحد من العوائد المحتملة من خلال وضع سقف لأسعار الشركات في الصناعة المربحة"¹.

ووجود بعض المنتجات البديلة يعيق مستوى الأرباح الممكن تحقيقها من خلال²:

- توجه العملاء نحو المنتجات البديلة خاصة إذا ارتفعت أسعار المنتجات السابقة أكثر مما ينبغي.
 - التغير التكنولوجي يخلق باستمرار منتجات بديلة تجذب العملاء.
 - توجه العملاء نحو المنتجات البديلة إذا تم القيام بعمليات وترتيبات غير ملائمة في الصناعة.
- وهذا ما تم تأكيده من طرف (Thompson John, 2000) حيث أوضح ان قوة الضغوط التنافسية للمنتج

البديل تعتمد على ثلاثة عناصر هي:

- هل تلعب أسعار المنتجات البديلة دورا في لفت انتباه العملاء؟
 - هل يوجد عاملي الكفاءة والجودة في هذه البدائل؟
 - سهولة شراء المنتجات البديلة.
- الا ان عامل السعر يحتل الأولوية في الضغوط التنافسية للمنتجات البديلة أكثر مما يحتله عامل الأداء والكفاءة. وهكذا فإن رخص أثمان المنتجات البديلة سوف يزيد من إقبال العملاء على اقتنائها.

ويمكن أن تنشأ البدائل بعدة الطرائق هي:

- منتج جديد يحو منتج سابق: تقديم خدمة عبر الهاتف أو الانترنت هي بديل عن خدمات التأمين المقدمة من خلال الوسطاء.

¹ Porter,1980 , "Competitive Strategy, New York: The Free Press, p: 23.

² Colin whit,2004,strategic Management,palgrave macmilan, p:209-210

- المنتج جديد يحل محل المنتج الحال: مسجلات الراتينج بديلة الأشرطة بالأقراص المدمجة.
 - جميع المنتجات والخدمات لديها إلى حد ما بدائل: فمثلا، تفضيل قضاء عطلة رائعة على شراء سيارة، او استخدام (email) بديل من (fax).
- وعلى أساس ما تقدم، تشير الضغوط التنافسية للمنتج البديل الى تقديم منتجات من طرف منظمات أخرى خارج الصناعة تحقق نفس القيمة المضافة للعميل. وللمنتجات البديلة تأثير في قوة مساومة كل من المشترين والموردين، أو الأسعار. ومن تم فهي تقلل من جاذبية الصناعة، وتزيد من سرعة تقادم المنتجات الموجودة (الجودة المدركة للبدائل عالية). ومن هنا فإن التفوق التنافسي يتطلب معرفة مستويات القيمة المضافة التي تحققها المنتجات البديلة أو الخيارات المتاحة أمام المشترين لتبني استراتيجيات التنافس المناسبة¹.
4. شدة التنافس بين المتنافسين الحاليين:

Intensity of Rivalry among Competitors

ويقصد بها التسابق التنافسي بين البائعين (Competitive Rivalry). وتشير كثافة التنافس الى ردود أفعال المنافسة او شدة السلوك التنافسي. وللسلوك التنافسي صورا مختلفة، منها المنافسة السعرية لكسب رضا الزبون، والاسعرية، التي تتطلب البحث عن فرص جديدة للتفوق والتمايز². وتعد المنتجات الجديدة، الجودة، الكفاءة، خدمات ما بعد البيع، الضمان، والعلامة التجارية، من أهم القوى التنافسية التي تزيد الضغط على تحسين الأداء وتلبية احتياجات العملاء. وكل شركة تتمتع بهذه الخاصية تكون لديها ميزة تنافسية مميزة تمكنها من تقوية موقعها في نظر العملاء.

على سبيل المثال، نعرف ان صناعة أجهزة الكمبيوتر مسيطر عليها من طرف (Apple، IBM)، لكن مع دخول شركات البريد مثل (Gateway، Dell) في مجال هذه الصناعة زاد شدة التنافس

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 56

² Grant, 2000, "Contemporary Strategic Analysis", 4th ed, Blackwell, p: 59.

لدرجة انخفاض الأسعار. وقد تم دخول سريع لمنتجات ذات مقاييس مشابهه من طرف منتجين اخرين. وحسب (Porter)، كثافة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل والمشار اليها كما يلي¹:

● عدد المنافسين: **Number of competitors**

عندما يكون المنافسين متكافئين من حيث الحجم وعددهم قليل، مثل المنافسين في مجال صناعة السيارات والاثاث المنزلية العالمية، فانهم يراقبون بعضهم البعض بعناية لمقابلة اي تحرك يتحرك مضاد مساوي.

● معدل نمو الصناعة: **Industry growth rate**

على سبيل المثال، أي تباطؤ في حركة المسافرين يميل لتفجير حروب الاسعار في صناعة الطيران لان السبيل الوحيد للنمو هو أخذ المبيعات بعيدا عن المنافسين الاخرين.

● مميزات المنتج او الخدمة: **Product or service features**

فمثلا، يمكن ان يكون المنتج فريد من نوعه، وبخصائص تميزه عن الاخرين من حيث النوع. او يمكن ان يكون سلعة، اي المنتج الذي لديه نفس الخصائص بغض النظر عن بيعه. على سبيل المثال، العديد من الناس يختارون محطة الوقود بناء على الموقع والسعر لأنهم ينظرون الى البنزين كسلعة.

● كمية التكاليف الثابتة: **Quantity of fixed costs**

مثلا، ولأن شركات الطيران يجب ان تطير وفق جدول زمني محدد، بغض النظر عن عدد الركاب في كل رحلة، فهي على استعداد لعرض اسعار منخفضة عن المقاعد الفارغة في الطائرة لتعويض التكاليف الثابتة.

● تنوع المتنافسين: **Diversity of competitors**

لدى المتنافسين افكار مختلفة حول كيفية التنافس، ويمكن ان يلتقون من دون معرفة انهم يمسون وضعية بعضهم البعض. وغالبا ما يحدث هذا في تجارة الملابس بالتجزئة اين يقوم عدد من تجار التجزئة بفتح

¹ Thomas L, Wheelen J , David Hunger ,2011, “Strategic management and business policy : toward global sustainability“— 13th ed. Pearson p:110-1134

نوافذ في نفس مكان تواجد بعض من المنافسين الآخرين، وهكذا، يأخذون مبيعات بعضهم البعض. وهذا يحدث أيضا في بعض الدول أو الاقاليم بين الشركات المتعددة الجنسيات المتنافسة عالميا.

• ارتفاع عوائق الخروج: **High exit barriers**

وهي العوائق الخروج تمنع الشركة من مغادرة قطاع صناعي معين.

• القدرة: **Ability**

إذا كانت الطريقة الوحيدة لقيادة القدرة لشركة (the paper industry) هي بناء مصنع جديد. فإنه سيتم تشغيل هذا المصنع بكامل طاقته للحفاظ على تكاليف الوحدة عند أدنى مستوى ممكن. وهكذا، سوف تنتج هذه الشركة بكميات كبيرة ما دام سعر البيع قد انخفض في كل الصناعة.

وان اهم نوعين من استراتيجيات التسابق التنافسي بين الشركات:

- ممارسة ضغوط على الشركات الأخرى من خلال تطبيق الاستراتيجيات التنافسية القوية.

- السيطرة على السوق من خلال تحقيق مزايا تنافسية صعبة التقليد.

خلاصة القول، انه ومن خلال قوة وضعف قوى نموذج القوى الخمس ل Porter: نجد انه كلما قلت

قوة التأثير جراء القوى التنافسية كلما زادت احتمالية الربح الكبير للمنظمات الاعمال. وبالمقابل، عندما تكون

القوى التنافسية قوية فإن مميزات الصناعة تكون غير مفضلة لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية وجلب الارباح.

ومن أجل التغلب بنجاح رغم القوى التنافس الخمس يجب¹:

- إنقاذ المنظمة من تأثير القوى الخمسة التنافسية.

- تأثير الضغوط التنافسية لتغيير اتجاهات تفضيل المنظمة وبناء موقف قوي ومؤمن من الفائدة.

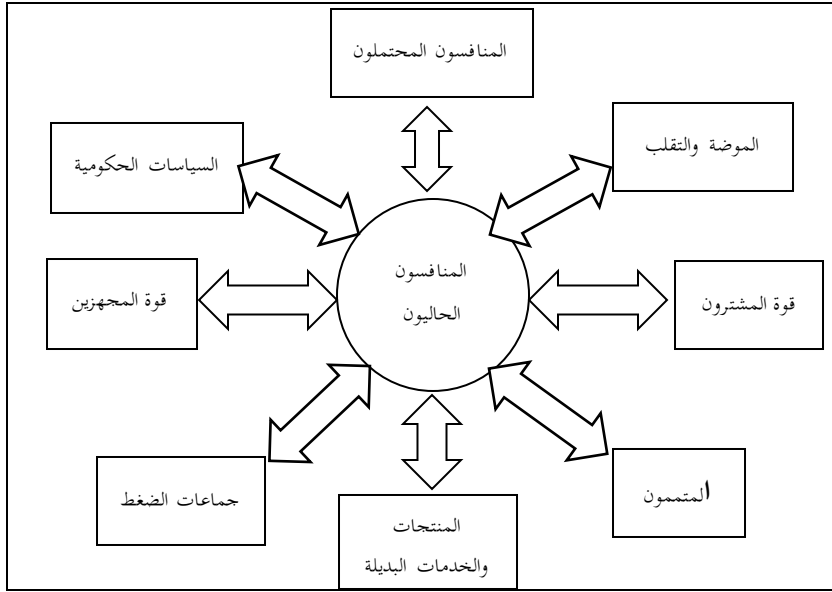
¹ Thompson John, 2000, "Strategic Management: Awareness and Change", 3rd ed, International Thomson Publishing Co., U.K. p:20-45

على سبيل المثال، نعرف ان (Wal-Mart) لديه القدرة على بقاءة وخفض التكاليف، مما يجعل من الصعب على الشركات التنافس ضدها على أساس التكاليف. وقرار (Kmart) السابق للتنافس ضد (Wal-Mart) على أساس التكلفة ساهم في فشل الشركة وربما افلاسها لاحقا. لان (Kmart) لديها نظام توزيع تنافسي ضعيف، نظام تكلفة غير فعال مقارنة مع (Wal-Mart). كل هذه العوامل الذي حالت دون وجود هيكل تنافسي على أساس الكلفة ل (Kmart). وعلى الرغم من ان، (Wal-Mart) في موقع إيجابي من حيث للتنافس مع منافسيها، الا ان هناك بعض الإجراءات الناجحة التي يمكن ان تتخذها بعض الشركات القوية المنافسة في تجارة التجزئة. فمثلا، نجد ان المنافسين قادرين على التفوق على (Wal-Mart) من خلال خلق قيمة للعملاء بشكل مختلف عنها.

مع هذا، نموذج (Porter) لم يسلم من الانتقادات والسلبيات وخاصة أن تسارع بيئة الأعمال كفيل بتقادم الأفكار السابقة. مع العلم أن المنافسة لم تعد العامل الوحيد الذي يفسر التباين في الأداء، وأن العلاقة بين المنظمات تتعدى حدود المنافسة الى العلاقات من خلال التحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة، كما أن ثورة المعلومات والتطورات التكنولوجية والاتصالات جعلت من الصعب تحديد تعريف واضح للصناعة¹. حسب (رشيد وجلاب)، نموذج الذي قدمه (Porter) للقوى الخمس يصطلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاديات الحرة والتدخل الحكومي المحدود. أضاف كل من (Austin، Grove، Macmillan، Tampoe) بعض تعديلات على النموذج كي يتماشى وبيئة الاعمال الموجودة في الدول النامية من خلال إضافة عدة عوامل، سياسة الحكومية (Governmental Policies)، قوة المتممين (Power of Complementers)، جماعات الضغط (Lobby Groups)، الموضة والتقلب التغير (Fickleness) في الولاء للعلامة التجارية ليصبح النموذج بصيغته النهائية كما في الشكل رقم (11):

¹ Grant, 2000, "Contemporary Strategic Analysis", 4th ed, Blakwell, p: 70

الشكل رقم (11): النموذج المعدل للعوامل المؤثرة في الصناعة



Source: Macmillan H, Tampoe M, 2000, "Strategic Management Process Content Implementation, 1st ed, Oxford University Press, New York, p: 134.

وهكذا، فإن عوامل المنافسة الحالية وكثافة الدخول للصناعة والقوة التساومية للمشتريين والموردين والصناعات المكتملة، بوصفها عوامل نجاح حرجة يمكن أن تفسر معنويا استجابة الصناعة لتبني خيار التميز وقيادة الكلفة كاستراتيجية تنافسية لدخول الأسواق العالمية.

ثانيا: عوامل نجاح الاستراتيجيات الدولية ذات الصلة بقدرات المنظمة:

The success of the Global strategy related to the capacity of organization

الموارد، القدرات، والامكانات الجوهرية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية¹. وإن الميزة التنافسية تعتمد على المقدرات المميزة. وإن المقدرات المميزة هي نقاط قوة المنظمة، تتيح لها تمييز منتجاتها، أو تحقيق تخفيض في التكاليف مقارنة بالمنافسين، وهكذا تكسب الميزة التنافسية².

¹ Hitt Michael A, Hoskisson E Robert, Ireland R Duane, 2007, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 1st ed, Thompson, South -Western, New York. P : 79

² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 311.

وتشمل الموارد على، الموارد المالية، المادية، الاجتماعية أو البشرية، التكنولوجية، والعامل التنظيمي والاسم التجاري، شهرة المنظمة... الخ. اما الإمكانيات فتشير إلى مهارات المنظمة على التنسيق بين وضعها الإنتاجي ومواردها.

فعلى الرغم من ان المنظمة قد تمتلك موارد متفردة ذات قيمة عالية، الا انها لا تستطيع خلق المقدره المميزة إذا لم تمتلك الامكانيات على استغلال تلك الموارد بفاعلية. والمنظمة التي تمتلك قدرات لا يمتلكها الاخرين قد لا تحتاج الى الموارد المتفردة ذات القيمة العالية من أجل خلق المقدره المميزة. ولكي تحصل المنظمة على مقدره مميزة، ينبغي لها على الاقل ان تمتلك موارد متفردة ذات قيمة عالية، والامكانيات اللازمة لاستغلال هذه الموارد بكفاءة.

والمقدرة الاستراتيجية تعني " الأداء المميز لأنشطة خلق القيمة والأنشطة الساندة لها، وهي جوهرية إذا ما حققت قيمة مضافة للزبون وهي مميزة عندما تسهم في اكساب المنظمة ميزة تنافسية"¹. خصصت هذه الفقرة لمناقشة المعطيات النظرية لمدى الاسناد الذي تقدمه للقدرات الاستراتيجية لتحقيق التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة وذلك من خلال الاتي:

1. القدرات الاستراتيجية الأساسية: **Strategic core capabilities**

تعرف القدرات الاستراتيجية الأساسية بأنها " القدرات ذات الصلة بنشاطات تحويل المدخلات إلى قيمة او منفعة للزبون، وبمنظور تحليل سلسلة القيمة فإنه تضم نشاطات الإمداد الداخلي والعمليات والتسويق والمبيعات والإمداد الخارجي والخدمة وتشكل جميع القدرات التشغيلية أو الفنية لتحقيق القيمة المضافة"

²¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن . ص: 102.

• الإمداد الداخلي: Internal supply

هناك اتفاق كبير من طرف الباحثين حول مكونات الأساسية للإمداد الداخلي والمتمثلة في نظام المناولة والرقابة على المخزون والنقل والتي تسهم جميعها في تحقيق تدفق وانسياب فعال لمدخلات نظام العمليات¹. ويعد هذا النشاط من المصادر المهمة لتحقيق القدرات الاستراتيجية واكتساب المزايا التنافسية للمنظمة. " إذ أن تعزيز القيمة المضافة للمنتجات أو الخدمة من خلال تبني خيارات التفوق بالجودة تتطلب إجراءات مرنة وفعالة تسهم في إسناد قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات وتوقعات الزبائن فأتمته الإمداد الداخلي تعني سرعة تغذية نظام العمليات بالمكونات والمواد دون انتظارها مطولا في فضاءات التخزين". فمثلا، شركة "Fedex" حققت مركزا تنافسيا قويا باعتمادها أساليب وتقنيات متقدمة في تصنيف المغلفات البريدية خفضت وقت الاستجابة من خلال شبكات " Web " ².

• العمليات: Operations

نشاط الإنتاج والعمليات من الأنشطة الرئيسية في تحقيق القيمة المضافة وإسناد الموقع التنافسي لمنظمات الاعمال الدولية. ويعد نشاطا اساسي في تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات متنوعة باعتماد طرائق وأساليب وتقنيات مختلفة ومتطورة، ويتعلق هذا النشاط بمجموعة من العوامل: المواد الأولية وافاق توفرها ونوعيتها، كفاءة الآلات والمكائن والأجهزة وطاقتها المتاحة، تكاليف العمليات وكفاءة نظم الرقابة على المواد المخزونة والانتاج. كما تبحث الإدارة العليا في المنظمة عن عوامل الإنتاج والعمليات التي تساعد على تشكيل قدرات مميزة تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية بطريقة تؤدي الى تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال. كما ان التحسين المستمر في تصميم العمليات

¹ Porter M E, 1998, "Competitive Advantage Of Nation", 2nd ed Macmillian Press Ltd, London: p28, Hitt Michael, Hoskisson R. Ireland R., 2001, "Strategic Management : Competitiveness and Globalization", South –Western College Pub , United Kingdom.p:122

² Pitts R , Lie D, 1996 , "Strategic Management" Building and Sustaining Competitive Advantage West Pub, USA p :57.

وزيادة مرونتها له دلالات مهمة للمزايا التنافسية للمنظمة العالمية، فكلاهما يهدف إلى تقديم القيمة المضافة للعملاء.

• التسويق والمبيعات: Marketing and Sales

ان جوهر نشاط التسويق ينصب على خلق وتوزيع وترويج وتسعير السلع والخدمات والأفكار والتسهيلات لتحقيق علاقات تبادلية مرضية مع الزبائن في بيئة متغيرة¹. إذ هو استراتيجية لخلق الطلب والاستجابة له في ان واحد². وتوجه الاستراتيجية التسويقية التي تطور في ضوء عنصرين أساسيين: هما اختيار السوق المستهدف وتكوين المزيج التسويقي بهدف الاستخدام الأمثل للموارد والقدرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات³.

إن فاعلية المقدر التسويقية للمنظمة تقاس بالقدرة على تكييف المزيج التسويقي الملائم للأسواق المستهدفة الأربعة وهي المنتج ويعني مزيج من السلع التي تعرض في سوق مستهدف لخلق المنفعة الشكلية والسعر يعبر عن نشاط جعل المنتج أو الخدمة متاحا للزبون لخلق المنفعة المكانية. وأخيرا الترويج ويشير إلى أنشطة إيصال المنتج أو الخدمة أو خصائصها للزبون لخلق المنفعة الزمنية⁴.

وتدعو الابحاث التسويقية المعاصرة الى التحول من التسويق الواسع الى التسويق التفاعلي. وهي ابحاث تهدف الى التقرب من الزبون ليس للتعرف على توقعاته بل لتجعله شريكا استراتيجيا للمنظمة⁵. ويعتقد العديد من الباحثين بان الجودة والتمايز وقيادة الكلفة تتطلب استراتيجية جودة التسويق، هذا ما يؤكد وجود التكامل بين الجودة والكلفة والقدرات التسويقية على المستوى الاستراتيجي، التشغيلي، والتنافسي.

¹ Pride W M , Ferrell O C, 2000, "Marketing Concepts Strategy" Houghton Mifflin Com. USA, p: 35

² Keegan, 1998, p: 172.

³ Kotler Armstrong, 1999, "Marketing Management: Analysis, Planning Implementation Control" , 9th ed, Prentic Hill New Delhi , p: 44

⁴ Kotler Armstrong, 1997, "Marketing Management Control: Analysis, Planning Implementation", 9th ed, Prentic Hill New Delhi p: 13, Dibb S, 1994, "Marketing Concept and Strategies" 2nd ed, Houghton Mifflin Com, USA, p: 94.

⁵ Kotler P, Armstrong G, 1999, "Principles Of Marketing" , 8th ed, Prentic Hill USA, P: 550.

• الإمداد الخارجي: External supply

يعتبر الإمداد الخارجي من القدرات الاستراتيجية الأساسية في تحقيق القيمة المضافة وبناء الميزة التنافسية ويعرف بأنه: مهام تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق المادي للموارد والمنتجات النهائية من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك لتلبية متطلبات الزبون وضمان الربح، وباختصار إيصال المنتجات والخدمات للزبون المستهدف في الوقت والمكان الملائمين¹. كما يعني أنه التصميم والتنفيذ الفعال لقرارات النقل والتخزين لتحقيق استجابة عالية للعملاء². تركز نظم الإمداد الخارجي التقليدية على إيصال المنتجات والخدمات للزبون بأقل التكاليف، في حين إن الاتجاهات المعاصرة تفضل أن يبدأ نشاط الإمداد من السوق باتجاه المنظمة. إذ لم يعد يقتصر نشاط الإمداد على الاستجابة لعمليات التوزيع الخارجي بل أيضا الاستجابة لنشاطات التوزيع الداخلي أي حركة المنتجات والمواد من المجهزين إلى المنظمة ليصبح جزء من إدارة سلسلة التجهيز الكلية³. ويعد الإمداد الخارجي مفتاح الفوز بالطلبات ورضا الزبون فضلا عن مساهمته في تخفيض الكلفة إذ تشكل تكاليف الإمداد حوالي (15%) من سعر المنتج. فعلى سبيل المثال، ساهم ادخال كل الكومبيوتر والأقمار الصناعية في نشاطات الإمداد وبشكل فعال في تخفيض وقت الاستجابة للزبون وتحسين الرقابة على المخزون وجدولة عمليات الإنتاج وكفاءة مسارات النقل⁴. وأخيرا فإن كفاءة الإمداد الخارجي من أهم عوامل نجاح الاستراتيجية التنافسية والتشغيلية لمنظمات الأعمال الدولية.

¹ Kotler P, Armstrong G, 1999, "Principles Of Marketing", 8th ed, Prentice Hall USA, p:371, Kotler P, Armstrong, G 1997 "Marketing Management Control: Analysis, Planning Implementation", 9th ed, Prentice Hall New Delhi p:291

² George S D, 1995, "Strategic Marketing Planning" The Pursuit Of Competitive Advantage", West Pub, USA p:305.

³ Pitts R, Lie D, 1996, "Strategic Management" Building and Sustaining Competitive Advantage", West Pub, USA, p: 58.

⁴ Pitts R, Lie D, 1996, "Strategic Management" Building and Sustaining Competitive Advantage West Pub, USA, p: 59.

• الخدمة: the service

يشير بعض الباحثين إلى أنها النشاط الجوهرى لإضافة القيمة¹ في الآونة الأخيرة، فلتزيد الاهتمام بنشاط الخدمة، حينما تحول التركيز على العميل بوصفه مقياسا للقيمة المضافة بدلا من التركيز مباشرة على القيمة المضافة، حيث أصبحت علاقات الزبون من الوسائل الحيوية في تحقيق التفوق التنافسي لمنظمات الاعمال الدولية. ويحتوي نشاط الخدمة عدة عمليات: خدمات الضمان وخدمات دعم الزبون وتكييف مزيج الخدمة والاستجابة الفورية للطلبات والتصليح والترتيب والتأسيس. فهي تمثل أنشطة إدامة وتعظيم القيمة المضافة للمنتج². وتعد الاستراتيجيات التي تعتمد المنظمة في مجال خدمة الزبون كسلاح تنافسي له مضامين مهمة في التأثير على اذواق وتفصيلات الزبائن وتكرار التعامل معهم، فنجد ان العديد من المنظمات العالمية تحاول بناء مواقع تنافسية من خلال تبني استراتيجيات تمايز الخدمات المكتملة، فشركات (Fedex) و (USP)، مثلا، تسعيان للتفوق في خدمات التسليم لتحقيق أسرع استجابة للعملاء³. إذ أن جودة تلك الخدمات سيسهم في تحسين قدرة المنتجات والخدمات الأساسية في تحقيق القيمة المضافة للزبون وتحقيق المزايا التنافسية المميزة لمنظمات الاعمال العالمية.

2. القدرات الاستراتيجية الساندة: Strategic capabilities chock

تعرف للقدرات الاستراتيجية الساندة بمنظور سلسلة القيمة بأنها أنشطة إسناد ودعم الأنشطة الأساسية لإضافة القيمة⁴. ونقدم فيما يأتي اهم القدرات الاستراتيجية الساندة ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة.

¹ Macmillan H , Tampoe M, 2000,” Strategic Management Process Content Implementation Oxford Press London p :119 , Johson G, Schole K, 1997,”Exploring Corporate Strategy” 1st ed, Prentice – Hall Europe London ,p :147

² Hitt Michael , Hoskisson , R. Ireland R., 2001, “Strategic Management : Competitiveness and Globalization”, South –Western College Pub , United Kingdom. p: 122

³ Pitts R, Lie D, 1996 , “Strategic Management” Building and Sustaining Competitive Advantage West Pub, USA, p :60

⁴ Porter M E ,1998, "Competitive Advantage Of Nation” 2nd ed Macmllian Press Ltd, London , p: 43.

● البنية التحتية: **Infrastructure**

تعتبر القيادة والتنظيم من اهم متغيرات البنية التحتية.

- قيادة: **Leadership**

أكدت العديد من الدراسات ان مفهوم القيادة يرتبط بالسمات الشخصية والسلوكية للأفراد. وبناء على ذلك فإن فاعلية سلوك القيادي هو دالة لسمات وخصائص فردية كالمعرفة والمهارات والدافعية وعوامل موقفية ترتبط بمحيط العمل في المنظمة. وبمنظور استراتيجي اشمل فإن رؤية القيادة وفعاليتها يرتبط بقوة ونوع الثقافة أو النسيج الثقافي في المنظمة إذ يميل المدافعون إلى العمل في بيئة عمل وآليات أكثر استقراراً بينما يبحث المنقبون الرواد عن القبول بالمخاطر بحثاً عن التفوق والإبداع¹. وتعرف القيادة بأنها "القدرة على الهام العاملين " لخلق التزام اختياري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والإلهام هنا يعبر عن أرقى درجات التفاعل الإنساني مقارنة بالدافعية، والتي تمثل استجابة مؤقتة لحوافز خارجية². وتعد القيادة الفاعلة من اهم مصادر تحقيق المزايا التنافسية المستدامة. وأشار (Deming) الى نجاح استراتيجية التحسن المستمر في المنظمة يرتبط بنمط القيادة. لذلك يجب للتخلي عن الممارسات الادارية الخاطئة التي تغرس الخوف في نفوس العاملين بدلا من الإبداع والتفوق والتجديد.

- التنظيم: **Organization**

من المعروف انه يوجد نوعين من التنظيم هما: العضوي وهو تصميم تفاعلي ذو مرونة عالية في الاستجابة والتكيف لمتطلبات التغير الاستراتيجي، والآلي وهو الأكثر ملاءمة للبيئات المستقرة³. كما

¹ Miles R, Snow C, 1998, " Organization Strategy Structure and Process", New York , McGraw-Hill, p: 21

² Goetsch D , Davis S, 1997,"Introduction To Total Quality" , 2nd ed, Prentic- Hill, New Jersey, p: 212

³ Daft R, 2001," Organization Theory and Design", West publishing New York, P: 43.

يعد التنظيم العضوي هو الأقرب لمتطلبات الجودة الشاملة في للمنظمة. أما عن التداخل بين نمط التنظيم

والجودة الشاملة فيمكن في فهمه من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي¹:

- الهيكل التنظيمي المقلوب: ويضع الزبون في قمة الهرم التنظيمي لتحقيق مبدأ "الجودة مسؤولية الجميع".

- نظام الجودة الداخلي -الخارجي: تعزيز ثقافة الجودة من خلال جعل الزبون الداخلي والخارجي شركاء في تحقيق النجاح.

- التكامل العمودي-الأفقي: وتشير الى آليات التنسيق الوظيفي من خلال دعم أساليب الرقابة الذاتية وبرامج التعلم وتمكين العاملين في المنظمة.

• الموارد البشرية: Human resources

ويعد نشاط الموارد البشرية من أهم القدرات الساندة لأنشطة إضافة القيمة. ويتمثل هذا النشاط في

عمليات جذب واكتساب وتشغيل وتدريب وتطوير وتمكين وتعويض العاملين في المنظمة². أو الإدارة الفاعلة

للمورد البشري من اجل تعظيم القيمة المضافة للعاملين والمنظمات والمجتمع³. كما يعني⁴ "الاكتساب

والاستثمار الفعال للموارد البشرية". وتوجه الموارد البشرية نحو تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها التشغيلية⁵.

كما تقترح إحدى الفقرات في الوجيه السنوي للاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين بأن المشاركة والتدريب

واحترام الجانب الإنساني وبناء ورش عمل تتميز بالجو البهيج المشرق هي التي تمثل روح الإبداع والتجديد

الذي يعطي للعمل قيمة من خلال ابراز كامل القدرات البشرية⁶. وعلى أساس ما تقدم نستنتج ان جودة الموارد

¹ Ross J, 1999, "Total Quality Management", 3rd ed, CRC Luice Press, Florida, p: 281.

² Porter M E, 1998, "Competitive Advantage of Nation", 2nd ed Macmllian Press Ltd, London, p: 43.

³ Schuler R, 1995, "Managing Human Resources" 5th ed, Weat Pub, Com, USA, p: 5

⁴ Haksever C, et al, 2000, "Service Management and Operations, 4th ed, Prentic- Hall, New Gersy, p: 217.

⁵ Noe et al, 1994, "Human Resources Management" Gaining A Competitive Advantage, Irwin Inc, USA, p: 46.

⁶ Ross J, 1999, "Total Quality Management", 3rd ed, CRC Luice Press, Florida, p: 80.

البشرية تساهم بشكل فعال في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال العالمية. ويظهر الجدول رقم(6) مضامين التحول من النموذج التقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى نموذج الجودة الشاملة وقد عبر العديد من رواد الجودة على ضرورة التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والجودة الشاملة.

الجدول رقم (6): التحول إلى إدارة الموارد البشرية بمنظور إدارة الجودة الشاملة

نموذج إدارة الموارد البشرية TQM بمنظور "		النموذج التقليدي لإدارة الموارد البشرية
رؤية وثقافة مشتركة	←→	رؤية وثقافة فردية
استراتيجية متفاعلة	←→	استراتيجية مستجيبة
تمكين العاملين	←→	مشاركة العاملين
اتصالات شبكية	←→	اتصالات نازلة
	تحليل وتصميم العمل	
التصميم المبدع	←→	التصميم الروتيني
مهام معقد ومتعدد	←→	مهام بسيط ومحدود
التوصيف العام	←→	التوصيف الدقيق
	التعليم والتدريب	
حل المشكلات	←→	بناء مهارات
جماعي شامل	←→	فردى محدود
المعرفة والتعلم المستمر	←→	الأدوار و السلوكيات
	تقويم الأداء	
معايير النتائج	←→	المعايير السلوكية
الأداء الجماعي	←→	الأداء الفردي
منظور استراتيجي	←→	منظور قصير الأمد
	هيكل الدفع والتعويضات	
الحوافز	←→	الأجر الأساس
منظور استراتيجي	←→	منظور قصير الأمد
العدالة الخارجية	←→	العدالة الداخلية
	لجذب والاختيار	
التحفيز الجماعي	←→	التحفيز الفردي
مصادر داخلية	←→	مصادر خارجية
مسارات مهنية واسعة	←→	مسارات مهنية محدودة

Source : Blakbum, 1993, p : 51, Noe et al, 1994, p : 58, Ginter et al, 1998, p : 353

• تطوير التقنية: Technology development

تعد التقنية المتطورة من المصادر الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وإضافة القيمة. وعرفت التقنية في إطار ثلاثة مكونات هي: المعرفة الفنية، والمكونات المادية، والإجراءات، التي تستخدم في تصنيع السلع أو تقديم الخدمات، فالمعرفة الفنية تعني القدرات التي ترتبط بالإجابة على كيف ولماذا ومتى توظف المعدات والإجراءات حيث تتداخل معها البراعة الفنية والخبرة ويمكن أن تترجم في روتينات العمل اليومي. أما المكونات المادية فتشير إلى المعدات والأدوات. وتمثل الإجراءات قواعد وأساليب تشغيل وإدامة المعدات إذ تتكامل هذه المكونات في تطوير التقنية (التكنولوجيا)¹. وان المجالات الأساسية لتطوير التكنولوجيا هي:

- تكنولوجيا المنتج أو الخدمة: Product or service technology

هي مجموعة من الإجراءات المستخدمة من قبل أقسام البحث والتطوير وأقسام الهندسية لتطوير منتجات وخدمات تحقق قيمة مضافة للعملاء².

- تكنولوجيا العملية: Process technology

وتتمثل في التفوق الفني أو الإبداعات العملية أو التطوير والتحسين المستمر في إجراءات وأساليب وأدوات انجاز الأعمال³ أي أنها ممارسات جديدة لإسناد أنشطة إضافة القيمة وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

- تكنولوجيا المعلومات: Information Technology

وتشير إلى استخدام وسائل جمع ومناقلة وتخزين المعلومات لضمان سلامة اتخاذ القرار. ولذا تكنولوجيا المعلومات دور جوهري في بناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات سواء كان ذلك لتحقيق الكلفة الأقل أو التمايز.

¹ Krajewski L, Ritzman L, 1999, "Operation Management Strategy and Analysis", 5th ed, Addison-Wesly, USA, p: 127

² Krajewski L, Ritzman L, 1999, "Operation Management Strategy and Analysis", 5th ed, Addison-Wesly, USA, p: 126

³ Grant, 2000, "Contemporary Strategic Analysis", 4th ed, Blakwell, p: 59

● التدبير: **management**

يعد التدبير أحد الأنشطة الساندة لإضافة القيمة. إذ يهتم هذا النشاط بعمليات اكتساب المدخلات الضرورية لتأمين إنجاز الأنشطة الأساسية لخلق القيمة. ويضم نشاط التدبير إجراءات التعامل مع الموردين وتحديد كميات التوريد اللازمة لتغطية الحجم الاقتصادي للطلبات، إلى غير ذلك من متطلبات التدفق الفعال لمكونات التركيبة الفنية للمنتج أو الخدمة وذلك بالجودة المطلوبة والوقت المحدد. ومع أن نشاط التدبير يبدو نشاطا رافدا إلا أنه يرتبط جوهريا بقدرة المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة. إذ إن تفعيل إجراءات التدبير وتحسين ممارسات التجهيز من خلال بناء علاقات الشراكة قوية مع الموردين سيحقق للمنظمة مكتسبات مهمة ليس في مجال اقتصاديات الحجم والقوة التساومية للمنظمة فحسب وإنما في قدرتها على إضافة القيمة وتحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء. حيث ينعكس إهمال اعتبارات الجودة في نشاط التدبير ينعكس سلبا على جودة مخرجات نظام العمليات والانتاج. لذا يفضل بناء علاقات شراكة وتحالف لتأمين مكونات خالية من العيوب من خلال تحقيق أفضل تناوب بين خيارات المطابقة للمواصفات وتكاليف التصليح وإعادة العمل¹.

3. الاسهامات المعاصرة لتكييف سلسلة القيمة:

Contemporary contributions to adapting the value chain

حاول العديد من الباحثين تكييف سلسلة القيمة استجابة لتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال. ومنها تنامي الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية بوصفه نشاطا ساندا لتحقيق القيمة المضافة. وفيما يلي عرض نظري موحز لنشاطي الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بوصفهما قدرتين استراتيجيتين حاسمتين في دعم الاستراتيجيات التنافسية:

¹ Krajewski L, Ritzman L, 1997, " Operation Management Strategy and Analysis , 4th ed, Addison- Wesley, USA, p: 162

• الإدارة الاستراتيجية: Strategic management

حظيت الإدارة الاستراتيجية باهتمامات متنامية كحقل معاصر في مجال إدارة الأعمال، ليس لدورها الجوهرية في إسناد المزايا التنافسية وتحسين الأداء بل في قدرتها على تحقيق القيمة المضافة للزبون¹. وتعني استراتيجية المنظمة قاعدة اتخاذ القرار². كما تضم عنصرين أولهما تحديد مصادر الميزة التنافسية والثاني تحديد الأهداف الاستراتيجية. ولإدارة الاستراتيجية عدة مستويات وهي المستوى الشامل ومستوى الأعمال والمستوى التشغيلي. وتمر الإدارة الاستراتيجية بمراحل عدة أولها التحليل الاستراتيجي تم تحديد الخيار الاستراتيجي وأخيرا التنفيذ الاستراتيجي. ويضم التحليل الاستراتيجي نوعان خارجي وتمثل البيئة العامة والتنافسية اهتماماته الجوهرية وداخلي يركز على الموارد والإمكانات والقدرات. ويكون الخيار الاستراتيجي إما في إطار قيادة الكلفة أو التركيز أو التمايز³. ويؤكد التنفيذ على الاستغلال الأمثل للموارد وآليات الرقابة وتقييم النتائج وتصحيح الانحرافات وإدارة التغيير فالاستراتيجية إذن أفكار وأنشطة موجهة نحو التحول من تقلبات المستقبل⁴. وتعمل الإدارة الاستراتيجية على خلق التكامل بين نشاطات سلسلة إضافة القيمة وتحدد الخطط الاستراتيجية المسار المعماري لترجمة التوجه الاستراتيجي في إطار التكامل بين قدرات وموارد المنظمة⁵. كما تسهم رسالة المنظمة ورؤيتها جوهريا في بناء ثقافة الجودة في القيم والمعتقدات والافتراضات التي تؤطر سلوكيات العمل في المنظمة⁶. وتقترح الدراسات التي شملت (3000) منظمة صناعية في الولايات المتحدة الى البداية المنطقية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة هي

¹ Macmillan H, Tampoe M, 2000, "Strategic Management Process Content Implementation Oxford Press London p:14 .

² Ansoff H, 1990, "Implanting Strategic Management" 2nd ed Prentic-Hall, p: 26

³ Harison J, Johnm C, 1998, "Foundation In Strategic Management" 1st ed, South- Western Pub, USA, p :65

⁴ زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن . ص: 129

⁵ Butz H, 1995, "Strategic Planning: The Missing Link in TAM" Quality Progress Vol,5,Nom 28, p:105.

⁶ Bound G ,Yorks L , Adam M , Ranney G ,1994, "Beyond Total Quality Management Forward The Emerging Paradim" 1st ed, Mc Graw Hill Inc, USA,P: 212

التخطيط الاستراتيجي¹. ويظهر الجدول التالي تكامل المستويات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي مع نظام الجودة.

الجدول رقم (7): مستويات التخطيط الاستراتيجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

المستوى	التركيز	فرق التحسين	تركيز العملية	تركيز نظام الجودة
المنظمة	استراتيجي	بين العمال	المالكين	استراتيجي (السوق)
الأعمال	وحدات الأعمال	بين الوظائف	الزبون	مستوى الأعمال
العمليات	تشغيلي	بين الأقسام	العمليات	مستوى المهام تشغيلي

Source: Stagg, 1999, "Strategic Planning As A "Total Quality Management Critical Success, Factor", Journal Of Organizational Leadership Vol ,1,No1 p: 5-17

● إدارة المعرفة: knowledge management

وإن أهمية المعرفة للمنظمات توازي أهمية الزبون، كما إن المنتجات والخدمات ما هي إلا وسيلة للتبادل بين القوة الشرائية للزبون والمعرفة التي تمتلكها المنظمة². وتعني المعرفة: العقل الجمعي للمنظمة وهي ليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب، وإنما هي مزيج من المعلومات والخبرات والقيم والبصائر التي تشكل إطاراً قيماً لتوحيد وتقييم الخبرات والتجارب الجديدة وقد لا تظهر في السجلات والوثائق وإنما في روتينيات وممارسات ومعايير وثقافة المنظمة³. مع العلم انه يوجد نوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة الظاهرة وهي المعرفة الرسمية أو المبرمجة التي يمكن ترميزها وتحويلها للآخرين بسهولة. والمعرفة الضمنية وتضم قواعد التفكير الجيد وطريقة اتخاذ القرار والقدرة على الحكم والتنبؤ والخبرة الفردية إذ لا يمكن إيصالها للآخرين،

¹ Ross J, 1999, "Total Quality Management", 3rd ed, CRC Luce Press, Florida p :18

² Lynch R, 2000, "Corporate Strategy", 2nd ed, Prentic Hill Inc, USA, p: 478

³ Lynch R, 2000, "Corporate Strategy", 2nd ed, Prentic Hill Inc, USA , p :479

وتشكل المعرفة الضمنية من المعرفة القيمة لمنظمات الاعمال¹. وتتعامل المنظمة مع قضية المعرفة في ضوء مدخلين الأول وهو الرأس المال الفكري ويسعى إلى توليد وجمع المعرفة، والثاني مدخل إدارة المعرفة ويركز على مضامين استثمار ومشاركة ونشر المعرفة داخل المنظمة². كما تعد المعرفة القاعدة الأساس لعمليات التحسين المستمر وتحقيق القيمة المضافة للمنظمات³. وتشير العديد من الدراسات الى دور الذي تلعبه المعرفة في نجاح استراتيجيات التنافسية للمنظمة (الجودة وقيادة الكلفة)، لدورها في خلق منظمات التعلم، فمنظمات التعلم هي الأكثر قدرة في استثمار المعرفة لتحقيق القيمة المضافة والمزايا المستدامة. على سبيل المثال، ومن واقع تجارب المنظمات العالمية نجد ان المصرف الوطني الأول في شيكاغو استطاع ان يحقق تحولاً جذرياً في معدل الأخطاء من خلال الاستثمار الفعال في المعرفة ونظم المعلومات. واطافة الى ذلك، استطاعت شركة (Honeywell) ان تحقق الكثير من النجاح في اعمالها من خلال توظيف تقنيات متقدمة لمعالجة المعلومات. كما قادت المعرفة شركة (Ford) نحو التفوق التنافسي العالمي⁴.

على أساس ما تقدم نجد ان وظائف المنظمة مثل الانتاج، التسويق والبحث والتطوير الخدمة نظم المعلومات الخ تؤدي دوراً مهماً في تخفيض هيكل التكلفة، وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال التميز. وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة العالمية.

¹ Daft R, 2001, "Organization Theory and Design", West publishing New York, P: 258

² Lynch R, 2000, "Corporate Strategy", 2nd ed, Prentice Hill Inc, USA, p: 481.

³ زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن . ص: 131.

⁴ Ross J, 1999, "Total Quality Management", 3rd ed, CRC Luce Press, Florida, p: 74

ثالثاً: مقومات نجاح الاستراتيجية العالمية (الدولية) ذات الصلة بالريادة والاستدامة

The success of the Global strategy related to leadership and Entrepreneurship

مع دخول الالفية الثالثة، نجد ان العديد من المنظمات تبحث عن وسائل جديدة للنمو من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال الدولية، وتعد الريادة والاستدامة الاستراتيجية إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز موقعها التنافسي الدولي، لاسيما وهي تدخل بيئة عدم التأكد والمخاطرة. وسنتناول في هذا الجزء مضمون الريادة والاستدامة الاستراتيجية من خلال تسليط الضوء على تأثيرهما على نجاح استراتيجية منظمات الاعمال الدولية.

1. مقومات النجاح ذات الصلة بالريادة الاستراتيجية:

Components of success related to strategic Entrepreneurship

ارتبط مصطلح الريادة في بداية القرن العشرين بمفهوم التجديد الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الاعمال اليابانية، وفي الآونة الاخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الاعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الابداع و الابتكار وتحقيق التميز و تحمل المخاطر¹. اما مصطلح الريادة الاستراتيجية فتتمثل في تبني تصرفات الريادة باستخدام المنظور الاستراتيجي، بما يحتويه من ابداع، ابتكار، تحمل المخاطرة، خلق فرص ريادية وتمثيلها بسلع أو خدمات جديدة تسهم في إشباع حاجات الاسواق المستهدفة، فالإبداع الريادي الاستراتيجي يكون مصدر لنجاح التنافس خاصة في بيئة مضطربة ذات منافسة شديدة، وأداة لتحقيق الميزة التنافسية في عدة أسواق عالمية ودولية.

¹ صالح احمد علي، 2007، "الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية - بحث استكشافي ميداني"، بحث مقدم الى مؤتمر اتحاد رجال الاعمال العراقيين المنعقد في بغداد.

• الريادة الاستراتيجية: Entrepreneurship Strategy

قبل تحديد مفهوم الريادة الاستراتيجية يجب الإشارة الى تعريف الريادة: "هي محاولة لخلق مشروع جديد أو اعمال جديدة، مثل خلق منظمة جديدة، أو توسيع لمنظمة جديدة من قبل الفرد، أو مجموعة من الافراد، أو من قبل منظمة قائمة. وتعني النشاطات التي تعتمد على المنظمات الاعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها¹. او هي الرغبة في الابداع لأجل احياء معروضات المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختيار المنتجات والخدمات والاسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى اعلى من المنافسين². والريادة هي نوع مميز من العقول، طريقة فريدة في النظر إلى العالم، نوع إبداعي من المغامرة، وأداة رائعة نحو تحقيق الذات. والريادة هي عملية التي من خلالها يقوم الفرد او مجموعة من الافراد بتحديد ومتابعة الفرص الريادية من دون التقييد بالموارد التي يملكونها³. والفرص الريادية مجموعة من الشروط التي من خلالها يلبي منتج او خدمة جديدة احتياجات سوق مستهدف. وتوجد الفرص بسبب وجود عيوب في عوامل الانتاج المستخدمة والاسواق التنافسية⁴.

ويعتقد البعض ان مشاريع ريادة الاعمال تتم على المستوى المحلي للشركة، الا ان الادلة تشير الى ان الريادة هي المحرك الاقتصادي الذي يقود اقتصاديات العديد من الشركات الدولية والعالمية⁵. وهكذا، ريادة

¹ Hitt Michael A, Hoskisson E Robert, Ireland R Duane, 2007, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 1st ed, Thompson, South -Western, New York. P : 422-406

² Wiklund J, Sherpherd D, 2006, "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: Configurationally Approach", Journal of Business Venturing, p: 71-91.

³ Barringer, Ireland, Entrepreneurship; H Stevenson, J C Jarillo, 1990," A paradigm for entrepreneurship: Entrepreneurial management", Strategic Management Journal, 16 (Special Issue), p: 17-27.

⁴ S A Alvarez, J B Barney, 2005, "Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm", Journal of Business Venturing, 19, p: 621-635.

⁵ H Stevenson , J C Jarillo, 1990," A paradigm for entrepreneurship: Entrepreneurial management", Strategic Management Journal, 16 (Special Issue)p : 17-27.

الاعمال والابتكار امر مهم للشركات التي تتنافس في الاقتصاد العالمي وللدول التي تبحث عن تحفيز الاستثمار الاجنبي وتعزيز مستوى معيشة مواطنيها.

اما فيما يخص الريادة الاستراتيجية فهي: نشاط ريادي يأخذ بنظر الاعتبار المنظور الاستراتيجي¹. ويؤدي الدمج بين الريادة والاستراتيجية إلى منظمات ذات أداء فاعل². كما انها ممارسات يستخدمها الاستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة. او انها طرائق وممارسات، وطرائق اتخاذ قرار يستخدمها المدير الاستراتيجي في البحث عن الاستراتيجيات الجديدة³. وتؤكد العديد من الأبحاث المتعلقة بالريادة الاستراتيجية على اهمية ادارة نشاطات الاعمال بشكل استراتيجي للحصول على المزايا التنافسية⁴. وعند الدخول الشركة في المشاريع الاستراتيجية الريادية، يجب ان تركز على ايجاد الفرص في البيئة الخارجية واستغلال هذه الفرص من خلال الابتكار والابداع. مع العلم ان تحديد الفرص واستغلالها من خلال الابتكار هو جزء من الريادة الاستراتيجية، في حين تحديد أفضل الطرق لإدارة الجهود الابتكارية للشركة هو جزء من الاستراتيجية. وهكذا، الريادة الاستراتيجية تجد ان شركة يجب ان تدمج اعمالها من اجل إيجاد واتباع الفرص والابتكارات باعتبارها عوامل اساسية للنجاح⁵. وحسب المشهد العالمي للقرن الواحد والعشرين، نجد منظمات الاعمال تستمر وتنجح بشكل متزايد من خلال قدرتها على الاستمرار في خلق وايجاد الفرص والابتكارات

¹ Hitt, Michael , Hoskisson , R Ireland R., 2001, “Strategic Management : Competitiveness and Globalization”, South –Western College Pub., United Kingdom,p :422-406

² Dumirtu A, 2008, “Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: the Need for Strategy Entrepreneurship” Academy of Economic Studies, Bucharest. P: 78.

³ Des Des G., Lumpkin G , Eisner A , 2013.,” Strategic Management”, McGraw- Hill education, Boston,p :248-273.

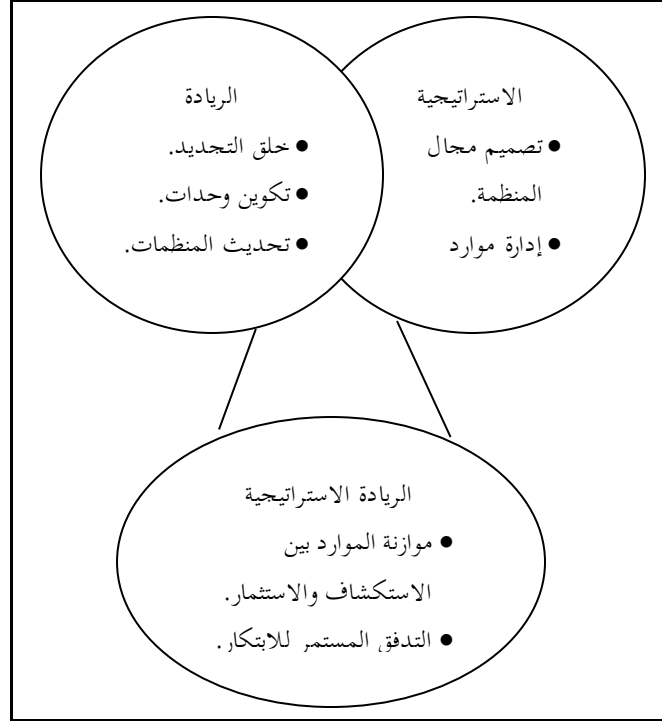
⁴ محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، " الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 765-784.

⁵ M A Hitt, R D Ireland, S M Camp, D L Sexton, 2002, “Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives, in M. A. Hitt, R D Ireland, S M Camp, D L Sexton (eds.), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Oxford, UK: Blackwell Publishers,P: 1-16 ,

الجديدة والمميزة¹. ويمكن التفريق بين مصطلح الاستراتيجية والريادة باتجاه تشخيص خصائص الريادة

الاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل رقم (12)

الشكل رقم (12): الموائمة بين الاستراتيجية والريادة لتحقيق الريادة الاستراتيجية



Source : Irland DR, Webb WM J, 2007, "Strategic Entrepreneurship : Creating Competitive Advantagxwe Through Streams of Innovation" Science Direct , Business Horizons , 50, p: 51

ومنه فالريادة الاستراتيجية تهتم بالنشاطات التي تمثل بها المنظمة من خلال أخذ واستكشاف الابتكارات التي تنتج من البحث المستمر عن الفرص على أساس ابتكار الأشكال التنظيمية الجديدة، المنتجات الجديدة، العمليات الجديدة. وتعد القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن تم الاستجابة إليها أحد المخرجات الهامة للريادة الاستراتيجية الفاعلة. وترتكز الريادة الاستراتيجية على التفاعل بين اربعة عناصر أساسية وهي: الريادي²، الفرصة³، المنظمة، الموارد.

¹ D A Shepherd, D R DeTienne, 2005," Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification, Entrepreneurship Theory and Practice", 29(1), P: 91–112

² هو ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الاخرين لا يستطيعون ذلك. فالريادي هو فرد يتمتع بمقدرات عالية على تحمل المخاطر وتطوير الافكار الابداعية

³. يمثل احتمالية تقديم خدمة للزبائن أفضل من الطريقة الحالية

لما فيما يتعلق بالريادة الاستراتيجية الدولية: "هي عملية التي من خلالها الشركة تبتكر وتخلق الفرص التي تكون خارج البلد المحلي وذلك من اجل تطوير الميزة التنافسية"¹. بالإضافة الى ذلك كما اظهرت الابحاث، الشركات المتنوعة دوليا هي أكثر الشركات ابتكارا². واطهرت ممارسات هذا التعريف، ان الريادة الاستراتيجية ظاهرة عالمية³ تقود الى تحسين اداء منظمات الاعمال الدولية⁴. مع ذلك، يجب على المديرين الدوليين معرفة ان قرار العالمية يعرض شركاتهم لمخاطر متنوعة بما في ذلك: مشاكل الكفاءة، حجم سوق المحدود، عدم كفاية البنية التحتية لدعم الصناعة، عدم استقرار العملة الاجنبية⁵. وهكذا، قرار الاندماج في الريادة العالمية يجب ان تكون نتاج لتحليل جد دقيق للبيئة الدولية⁶. ونظرا للفوائد الايجابية ايجابية للريادة نجدها في اهم جداول السياسات الحكومية في العديد من دول العالم، بما في ذلك: (Finland، Ireland،Germany). على سبيل المثال، "تركز (Ireland) بصفة خاصة على تشجيع الشركات الجديدة المبتكرة التي لديها امكانات النمو والتوجه نحو التصدير"⁷. كما يعتقد البعض ان ريادة الاعمال مزدهرة ايضا في (New Zealand)، وهو اتجاه له تأثير ايجابي على تطوير اقتصاديات هذا البلد⁸. وبما ان الريادة الاستراتيجية ظاهرة عالمية، فان معدل ريادة الاعمال يختلف عبر البلدان، حيث اوجدت دراسة ل (29) بلد،

¹ S A Zahra ,G George, 2002, "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", Academy of Management Review, 27,P: 185–203.

² T S Frost, 2001, "The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations, Strategic Management Journal, 22,P: 101–122.

³ T M Begley, W L Tan, , H Schoch, 2005," Politico-Economic factors associated with interest in starting a business: A multi-country study, Entrepreneurship Theory and Practice", 29,P: 35–52

⁴ L Tihanyi, R A Johnson, R E Hoskisson, M A Hitt, 2003, "Institutional ownership differences and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity", Academy of Management Journal,46,P: 195–211.

⁵ R D Ireland , J W Webb, 2006," International entrepreneurship in emerging economies: A resource-based perspective, in S. Alvarez, A. Carrera, L Mesquita, R Vassolo (eds.), "Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies", Oxford, UK: Blackwell Publishers: in press; A E Ellstrand, L Tihanyi, J L Johnson, 2002," Board structure and international political risk", Academy of Management Journal, 45,P: 769–777.

⁶ S Andersson, 2004," Internationalization in different industrial contexts", Journal of Business Venturing, 19,P: 851–875.

⁷ GEM 2004 Irish Report, www.gemconsortium.org/download, July 13.

⁸ J. McMillan, 2005, "Creative destruction thrives", New Zealand Herald, January 13, C2.

ان معدل المشاركة في الانشطة الريادية يتراوح ما بين: أكثر من 20 % في (Mexico)، ما يقارب 5 % في (Belgium)، حوالي 13 % في (The United States). والاهم من ذلك، أوجدت هذه الدراسة على انه يوجد علاقة ايجابية بين التنمية الاقتصادية وانشطة الريادة.

- الفرصة كبعد مشترك للريادة والاستراتيجية:

Opportunity as a Common dimension for entrepreneurship and Strategy

تركز الريادة الاستراتيجية على الطرائق التي تخلق الأعمال الجديدة من خلال استغلال الفرص التي تكتشفها ضمن البيئات المحفوفة بالمخاطر¹. فبعدها يطور الرياديون الفكرة، يجب عليهم ان يبدأوا بعملية تقييمها فيما إذا كانت في الواقع هي فرصة اعمال ريادية ام لا؟ ولدى الرياديون القدرة على خلق الثروة من خلال خلق الفرص الريادية وتطوير الميزات التنافسية لاستغلالها². كما ن الريادي لا يعمل فقط على اكتشاف واستغلال الفرص، ولكنه يعمل ايضا على خلق المزيد من الفرص واستثمارها، هذا ما يسمى الشغف الريادي . كما يمكن لنوعية الفرصة ان يؤثر على كيفية تحويل الفرص الى اعمال قيمة، فالتعريف الأفضل لحجات السوق، والمزيد من الموارد المتوافرة لمعالجة المشكلة والتعامل معها (قدرة على خلق القيمة)، يزيد من احتمال بناء اعمال الريادية. وبهذا تتشكل أربع خلايا متنوعة هي موضحة بالشكل التالي:

¹ Dumirtu A, 2008, "Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: the Need for Strategy Entrepreneurship" Academy of Economic Studies, Buchares, P: 73-79.

² Hitt Ireland, 2000, "Entrepreneurship and Strategic Management" , In Sexton D.L. and Landstrom L, Blackwell Handbook of Entrepreneurship Blackwell Publishing, p :422-406

الشكل رقم (13): أنواع الفرص

	غير معروفة	معروفة
غير معروفة	الاحلام	حل المشكلات
قدرات خلق القيمة	نقل التكنولوجيا	بناء الاعمال
معروفة		

Source: Ardichvili, ACardozo R, 2003,” A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, Journal of Business Venturing,P:105-123.

- الاحلام: عدم معرفة حاجة السوق وعدم معرفة القدرة على خلق القيمة والفرص
 - فرص حل المشكلات: تلبية حاجات الجديدة للسوق المعروفة مع عدم المعرفة بالقدرة على خلق القيمة.
 - نقل التكنولوجيا: تتمثل في البحث عن تطبيقات جديدة للمعرفة الموجودة.
 - بناء الاعمال: هي المربع الذي يزاوج الموارد الموجودة وحاجات السوق لخلق وتسليم القيمة المضافة¹.
- وهكذا، تتمثل الفرص الريادية بالظروف التي تساعد في ايجاد سلع وخدمات جديدة تعمل على إشباع حاجة السوق، وتتواجد هذه الفرص بسبب سوء استخدام عوامل إنتاج هذه السلع والخدمات، وكذلك عندما تكون هناك عيوب في الاسواق التنافسية². تتمثل الفرصة الريادية من خلال مجموعة كبيرة الاعمال: مثل احتمالية بيع منتج موجود في سوق جديد، او احتمالية تطوير وبيع منتج جديد. ويجب على المنظمات أن تتبع هذه الفرص في أي وقت وفي أي مكان.

¹ Ardichvili, ACardozo R, 2003,” A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development”, Journal of Business Venturing-105, p:123

² S A Alvarez, J B Barney, 2005,” Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm”, Journal of Business Venturing, 19, p: 621–635.

• الابداع كبعد مشترك للريادة والاستراتيجية:

Innovation as common dimension for entrepreneurship and strategy

يعد الإبداع من اول العوامل الاستراتيجية التي تعزز الاعمال الريادية . كما يكمن مصدر الابداع في التفاعل بين المنظمة وبيئتها . ويعتبر الابداع هدفا جوهريا ترغب المنظمات في تحقيقه من خلال اعمال الريادة . وحسب (Peter Drucker)، الابداع هو عملية محددة للريادة سواء من خلال: المشاريع القائمة، مؤسسة الخدمة العامة، او مشروع فري جديد¹. علاوة على ذلك، اقترح (Peter Drucker) ان الابداع، الوسيلة التي من خلالها الريادي يعمل على خلق ثرة جديدة او توظيف الموارد الموجودة اصلا لخلق الثروة². وتعد الريادة والابداع من العناصر المهمة للشركات الكبيرة والصغيرة، والمشاريع المبتدئة³. ويرى البعض ان المنظمة ان لم تنجح في الابتكار سوف تفشل. وواقع المنافسة في القرن الواحد والعشرون يشير الى ان: " لا تستطيع المنظمة الحفاظ على مكانتها الريادية في المدى الطويل اذ لم تستمر في عملية خلق المنتجات الجديدة والمرغوبة من طرف المستهلكين"⁴. كما ان الابداع مصدر للنتائج التي تبحث عنها الشركات من خلال الريادة وغالبا ما يكون مصدر لتحقيق النجاح التنافسي، خصوصا في البيئة المضطربة ذات القدرة التنافسية العالية⁵. على سبيل المثال، تظهر نتائج البحوث ان الشركات التي تنافس في الصناعة العالمية هي التي تستثمر بكثرة الابتكار وتحقق ايضا اعلى العوائد⁶. والاكثر من ذلك، يعد الابداع مطلوبا من أجل تحقيق التكافؤ التنافسي، ناهيك عن تحقيق الميزة التنافسية في العديد من الاسواق العالمية⁷. وتشير حقائق

¹ P F Drucker, 1998, "The discipline of innovation, Harvard Business Review, 76(6), P: 149–157.

² J J Sosik, 2001, "Self-other agreement on charismatic leadership: Relationships with work attitudes and managerial performance", Group & Organization Management, 26, P: 484–511.

³ M L A Hayward, V P Rindova, T G Pollock, 2004, "Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity", Strategic Management Journal, 25, P: 637–653.

⁴ 2005, Innovation challenge, Extraordinary Dairy, www.extraordinarydairy.com, January, P: 24.

⁵; C Pegels, Y Song, B Yang, 2000, "Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance", Strategic Management Journal, 21, P: 911–923.

⁶ D Knight, C L Pearce, K G Smith, J D Olian, H P Sims, K A Smith, P Flood, 1999, "Top management team diversity, group process, and strategic consensus", Strategic Management Journal, 20, P: 446–465.

⁷ S Finkelstein, D C Hambrick, 1996, "Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, St. Paul, MN: West Publishing Company, p: 148

المنافسة في البيئة التنافسية للقرن الحادي والعشرين الى ان المنظمة لا تستطيع الاحتفاظ بموقع القيادة في السوق ولأمد البعيد الا في حالة قيامها بعملية التطوير المستمر للمنتجات الابداعية الجديدة المرغوبة من قبل الزبائن، وهذا يشير الى ان عملية الابداع يجب ان تعد جزءا جوهريا مهما بالمقارنة مع جميع أنشطة المنظمة. وفشل الشركات عملية الابداع سوف يؤدي الى تعرض نشاطها للركود التجاري. ويمكن توضيح انواع الإبداع الريادي في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): انواع الابداع الريادي

عالي التأثير في السوق	الإبداع الجديد الداخلي	الابداع العالمي الجديد
	الابداع الجزئي	الابداع التخصصي
منخفض	منخفض	عالي
	استخدام تقنية جديدة	

Source : Ardichvili, ACardozo R, 2003," A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, Journal of Business Venturing,P:105-123.

يتضح من الشكل السابق ان هناك أربعة أنواع للإبداعات الريادية وهي على النحو التالي¹:

- الابداع الجزئي: يتم هذا النوع من الابداع ومن خلال استخدام جزئي للتكنولوجيا مع تأثير قليل في الاسواق المستهدفة.
- الابداع الجديد الداخلي: يتم هذا الابداع في حالة استخدام وسائل التكنولوجيا الحالية مع تأثير عالي في الاسواق.
- الابداع التخصصي: يتم هذا النوع من الابداع ضمن استخدام تقنية جديدة مع تأثير قليل في السوق.

¹ السكارنة بلال، 2008، " الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص: 35-56.

- الابداع العالمي الجديد: ويتم هذا الابداع من خلال استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود تأثير عال في الأسواق.

وهكذا، الابداعات الناجحة هي مصدر الميزة التنافسية، التي يصعب على المنافسين الاخرين تقليدها.

- النمو، المرونة والتغيير والتقييم كأبعاد مشتركة للريادة والاستراتيجية:

Growth, flexibility, change and evaluation as common dimension for entrepreneurship and strategy

يعتبر النمو، المرونة والتغيير من الابعاد التي تسهم في نجاح المشاريع التجارية .وحسب

(Mintzerg)، النمو هو العنصر الجوهرى لأنواع الاعمال الريادية. كما يشير العديد من الباحثين في اعمال

الادارية ان المنظمة الكبيرة لا تستطيع الابداع بسبب الحاجة للاستقرار، إذ ان طبيعة كل منظمة كبيرة الحجم

تكون معادية للتغيير.

اما فيما يتعلق بالمرونة فهي درجة تكيف وحدة العمل التجاري مع العلاقات الادارية للمنظمة¹. فحيث

ان المنظمات التي تتسم بالمرونة المنخفضة تلتزم بالممارسات البيروقراطية الصارمة في العلاقات الادارية. وتعد

المرونة جوهرية بالنسبة للمنظمة إذا كانت قادرة على الاستجابة بسرعة للتغير، اذ تسمح المرونة بزيادة سرعة

هذه الاستجابة. والمرونة أمر ضروري للتنمية والريادة الاستراتيجية وكفاءات التحسين والتطوير المستمر

للأعمال².

اما عملية تقييم الفكرة الجديدة او الاستراتيجية الجديدة فتتجسد في اختبار جدواها، والى أي مدى

تكون هذه الفكرة او الاستراتيجية بمثابة فرصة عمل فعال وواقعي ام لا. وتعد اول الخطوات المطلوبة في تقييم

¹ Dumirtu A, 2008, "Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: the Need for Strategy Entrepreneurship" Academy of Economic Studies, Bucharest,P: 73-76

² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 784-765

جدوى هذه الفكرة هي ان تدرك القوى والعوامل البيئية التي تؤثر بصورة مباشرة على الفرصة الريادية¹. وعند الانتهاء من عملية تحليل الجدوى، فان الخطوات القادمة تنطوي على التخطيط الاستراتيجي للأعمال.

- التعلم التنظيمي كبعد مشترك للريادة الاستراتيجية

Organizational learning as common dimension for entrepreneurship and strategy

يعد التعلم التنظيمي ميزة للمنظمة المتكيفة، وهي تلك المنظمة القادرة على إدراك التغيرات في إشارات بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي (والتكيف وفقا لذلك التغيير). لدى يجب على الريادة والاستراتيجية ان تكونا مكيفتين لهياكل واتجاهات الطلب الجديد على المنظمة. اذ يسهم تعلم المنظمة بشكل فعال في نقل وخلق واسر المعرفة من أجل جعلها تتكيف مع تغيرات بيئتها الخارجية والداخلية. ومنه فإن السمة الجوهرية للتعلم التنظيمي هي التفاعل الذي يحدث ما بين الافراد العاملين في المنظمة. فالتعلم التنظيمي هو الكفاء المتنامية بين الافراد في ايجاد وحل المشكلات بنجاح سواء على الامد القصير أو الطويل.

مع العلم ان إعادة اوضاع الاعمال او التحول التنظيمي من خلال التعلم سيكون اقل ضررا مقارنة بالعملية المتغيرة التنظيمية العادية بسبب عدم وجود مقاومة للتغيير داخل المنظمة. وزيادة على ذلك يمكن ان تزيد منظمات الاعمال من الكفاءة والمنافسة وفقا للتعلم المتطور والمستمر. كما ان تبادل المعلومات التقنية مهم جدا من أجل حدوث التقدم التقني وبالتالي زيادة تكيف المنظمات مع بيئة الاعمال المتغيرة. وهكذا فان اعتماد التعلم التنظيمي على الابداع المستمر يقود الى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

Dumirtu A, 2008, "Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: the Need for Strategy Entrepreneurship" Academy of Economic Studies, Bucharest,P: 73-76

- عدم التأكد وتحمل المخاطرة كأبعاد مشتركة للريادة والاستراتيجي

Uncertainty and risk tolerance as common dimension for entrepreneurship and strategy

لغرض الحصول على العوائد المالية العالية تتحمل الشركات مخاطر افتراض مستويات عالية من الديون، واستهلاك كميات كبيرة من الموارد، وطرح المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة، والاستثمار في التكنولوجيات غير المعروفة¹.

ويعرف تحمل المخاطر بأنه الرغبة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها. ويعني انجاز هذه العمل بجرأة من دون معرفة النتائج. فالمنظمة ذات التوجه الريادي ينبغي لها أن تبحث عن البدائل ذات المخاطر، حتى إن تطلب ذلك التخلي عن الطرق أو المنتجات الموجودة لأجل الحصول على أداء عالي، وتتجسد المخاطرة في هذا المجال بمستويات عالية من المديونية، الالتزام بموارد كثيرة للمشروع الجديد، تقديم منتجات جديد في أسواق جديدة، الاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة².

ويشير العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية والريادة على ان وجود عدم التأكد اثناء عملية انجاز المشروع الجديد هو عقبة كبيرة امام تحقيق النجاح لهذا المشروع. الا ان الاعمال الريادية تحدث دائما في ظروف عدم التأكد، لأنها تشمل عملية الكفاح من اجل القيام بعمل جديد، يفوق العمل التجاري الحالي للمنظمة. ويوجد عدة انواع من المخاطر التي تتحملها المنظمات والمديرون والاستراتيجيون من الذين يملكون روح المبادرة وهي مخاطر الاعمال، المالية، التشغيلية... الخ.

¹ Dumirtu A, 2008, "Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: the Need for Strategy Entrepreneurship" Academy of Economic Studies, Bucharest, P: 73-76

² Des G., Lumpkin G, Eisner A, 2013., "Strategic Management", McGraw- Hill education, Boston, p:248-273.

2. مقومات النجاح ذات الصلة بالاستدامة الاستراتيجية:

Components of success related to strategic sustainability

لمواجهة التحديات العالمية وبيئات عدم التأكد، فان على المديرين الاستراتيجيين ان يكونوا مستعدين للعمل وفقا للنموذج الجديد المبني على اساس الاستدامة الاستراتيجية. وتتطلب الثقافة في المنظمات المستدامة من المديرين الكبار والتنفيذيين امتلاك مناظير متعددة تصف العقلية العالمية وتهتم لتنوع للشققات والاسواق ولها للقدرة على الانتاج بما يتلاءم مع هذه الثقافات. كما تتصف ثقافة المنظمة المستدامة بتركيزها على تعظيم القيمة من خلال إدراك التداؤبية بين ابعاد القيمة (الاجتماعية الاقتصادية، والبيئية) للمنظمات¹.

• استراتيجية الاستدامة: Sustainability Strategy

الان وفي المستقبل، على المديرين الاستراتيجيين ان يوجهوا منظماتهم بعيدا عن الافتراض القائل بان النمو الاقتصادي محدود، وارشادها باتجاه الافتراض القائل ان النشاط الاقتصادي يمكن له ان يستمر للمدى البعيد فقط إذا أخذ بعين الاعتبار المجتمع والطبيعة². وإن الفكرة الأساسية هنا هي أنه لا يمكن تطوير استراتيجيات لتحقيق أرباح ضمن بيئة تالفة. وتعد الاستراتيجيات المستدامة استراتيجيات تكاملية تزود المنظمة بمزايا تنافسية تعزز الجودة في النظام البيئي وإمكانية النمو الاقتصادي للمنظمة، اذ يمكن لاستراتيجيات الاستدامة أن توفر تميزا للمنتوج من خلال تقليل التغليف، والمكونات المضادة للتأكسد، كما يمكن ان توفر ميزة قيادة الكلفة من خلال التركيز على النشاطات التي تخفض من الموارد والطاقة المستخدمة.

¹ Colbert B, Kurucz E, Wheeler D, 2007, "Building the sustainable organization through adaptive creative coherence in the HR system", In R Burke and C.Cooper Eds, Cambridge University Press .p:310-333.

² محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 814-829

وقد برز ثلاثة أنواع من استراتيجيات الاستدامة في الأدبيات هما¹:

- استراتيجيات الاستدامة الموجهة بالعملية:

Process-oriented sustainability strategies

وهي استراتيجيات منع التلوث * فمن الناحية الاقتصادية فإن هذه الاستراتيجيات تصمم لتوفير مزايا

الكلفة للمنظمات من خلال تحسين الكفاءة البيئية، ولما من الناحية البيئية فهذه الاستراتيجيات

تخدم بتقليل استنزاف الموارد، استخدام الموارد واستهلاك الطاقة وتدفعها وانبعاثها .

- استراتيجيات الاستدامة الموجهة بالسوق:

Market-oriented sustainability strategies

وهي استراتيجيات تدبير المنتجات فمن الناحية الاقتصادية فإن هذه الاستراتيجيات صممت لتزويد

المنظمات بالمزايا التنافسية من خلال السماح لها لتمييز منتجاتها بيئيا عن منتجات المنافسين في موقع

السوق، وأما من الناحية البيئية فإن هذه الاستراتيجيات تعكس الفكرة القائلة بأن المخاطر البيئية وتكاليف

دورة الحياة يجب تقليلها) تخفيضها (للمنتج والخدمة.

- استراتيجيات التطوير المستدام: Strategies for sustainable development

وهي استراتيجيات تتضمن أبعاد توفير الكلفة وتمييز السوق والشرعية الاجتماعية لمنع التلوث وتدبير

المنتجات. ومع ذلك فإنها تختلف جذريا عن استراتيجيات (منع التلوث وتدبير المنتجات) لأنها تحول تركيز

المنظمة من الأسواق في الأمم المتقدمة في العالم المتقدم إلى أسواق البلدان النامية إلى الجنوب من خط

الاستواء.

¹ Stead J, Stead W, 2008, " Sustainable Strategie Management: an evolutionary perspective" International Journal Sustainable Strategie Management, Vol, 1No1 Inderscience Entreprises Ltd ,p: 62-81.

واعتمادا على ما تقدم نجد ان إدارة البيئة استراتيجيا تزود المديرين الاستراتيجيين بمهارات واستراتيجيات وظيفية وعملياته لإدارة القضايا البيئية وفي الوقت نفسه خلق قيمة مضافة للمنظمات. كما يمكن لتلك الاستراتيجيات ان تكون فاعلة وكفؤة في توفير مزايا تنافسية للمنظمة من خلال الانفتاح على الفرص والتهديدات في قطاع البيئة وهي خطوة رائدة نحو الإدارة الاستراتيجية المستدامة¹.

وعلى الرغم من أننا دخلنا القرن الحادي والعشرين إلا أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية المستدامة لم يتسع بما فيه الكفاية بحيث يتضمن الأداء الاجتماعي للمنظمة ويوحده مع أدائها البيئي والاقتصادي. اذ ان الإدارة الاستراتيجية البيئية قد تجاهلت رأس المال الاجتماعي والقيمة الجوهرية للموظفين وركزت على البعد البيئي للاستدامة الاستراتيجية الشاملة². و قد دفع هذا كل من (Stead,Stead) على توسيع فكرة الاستدامة في كتابهما الذي صدر عام 2004 تحت عنوان الإدارة الاستراتيجية المستدامة، وكان مفهوم (SSM) كما ورد بهذا الكتاب كما يلي:

"الإدارة الاستراتيجية المستدامة تتضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية المنافسة اقتصاديا والمستجيبة اجتماعيا والمتوازنة مع دورة الطبيعة، وفي حين أن مصطلح الاستدامة يعبر في الإدارة الاستراتيجية التقليدية للإشارة إلى قدرة المنظمة على أن تجدد نفسها باستمرار من أجل البقاء في المدى البعيد". "الإدارة الاستراتيجية المستدامة لا تشير فقط للبقاء والتجدد للمنظمة نفسها بل للبقاء والتجدد للنظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام البيئي والتي تعمل المنظمة ضمن حدودها."

¹محمد حسين العيساوي، حليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 814-829

² Stead J, Stead W, 2008, "Sustainable Strategic Management: an evolutionary perspective" International Journal Sustainable Strategic Management, Vol,1No1 Inderscience Enterprises Ltd p: 62-81.

- التوسع في عملية صياغة الاستراتيجية ضمن مدخل الإدارة الاستراتيجية المستدامة:

Expanding the strategy formulation process into the sustainable strategic management approach

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) خلال سنوات طويلة، من أكثر الأطر شائعة الاستخدام لتحليل وتطوير المزايا التنافسية للمنظمات. إلا أن من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية المستدامة فإن نموذج (Porter) ليس متكاملًا لأن العلاقة مع أصحاب المصالح في هذا النموذج محدودة بعلاقة الزبائن، المجهزون، المنظمة، إذ يجب إضافة شبكة من أصحاب المصالح التي تعد ضرورية لتكوين سلسلة القيمة، ثم أن هذا النموذج لم يعط وزناً لقيمة الموارد الطبيعية وقيمة المهدرات بعد الاستهلاك حيث أنه افترض أن الاقتصاد نظام مغلق وهو افتراض خاطئ¹.

وزيادة على ذلك، فقد فشل هذا النموذج في الاهتمام بحساب رأس المال الاجتماعي المتمثل بالمجتمع الواسع، لأن رأس المال البشري داخل المنظمة وشبكة أصحاب المصالح المتنوعة يجب أن يحسب له حساب من قبل المديرين الاستراتيجيين لمنظمات الأعمال. وتعد هذه العوامل ذات أهمية كبيرة من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية المستدامة لذا يجب احتوائها ضمن نموذج سلسلة القيمة الخاص بها².

كما قد اهتم هذا النموذج الجديد بقيمة الموارد المضافة والمهدرات حيث يركز بوضوح على بناء مزايا تنافسية في مجال التمييز والكلفة، من خلال كفاءة النظام البيئي المسمى بـ (eco-efficiency) وذلك من خلال تدوير الموارد وإعادة استخدامها، تقليل هذه الموارد، ومنع التلوث. ومن أجل استكمال عمل هذه السلسلة فإن الإدارة الاستراتيجية المستدامة بحاجة لإكمال سلسلة قيمة النظام البيئي من خلال تجديد

¹ Freeman E, Liedtka J, 1997, "Stakeholder capitalism and the value chain", European Management Journal, Vol 15, no 3, p:289-299, Mahon J, McGown R, 1998, "Modeling Industry Political Dynamics", Business and Society, Vol 37, No 4, p:391

² محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

الطاقة عن طريق إعادة استخدام المهدرات كمدخلات من جديد إلى دورات صناعية أو بيولوجية أخرى وهذا ما يسمى بفاعلية النظام البيئي¹.

- استراتيجيات المستوى الوظيفي والتنافسي والشامل لمنظور SSM: استمرار النضوج.

Functional, Competitive and Corporate Strategies for the SSM Perspective: Continuing Maturity

تعد استراتيجيات المستوى الوظيفي اساسية لجميع نشاطات سلسلة القيمة الأساسية والساندة إذا أرادت المنظمة أن تكون فاعلة في تطوير واستكشاف مزاياها التنافسية في الاسواق المستهدفة. اما فيما يخص الاستراتيجيات الوظيفية في الإدارة الاستراتيجية المستدامة فإنها تركز بشكل أساسي على القضايا المتعلقة بالكفاءة البيئية أكثر من تركيزها على الكفاءة الاجتماعية للمنظمة. حيث ان العقيدة الأساسية لهذه الاستراتيجيات هي تحليل دورة الحياة (LCA²) وهو مدخل نظمي شامل مصمم لتقييم الآثار البيئية الناتجة عن المنتجات والخدمات التي تطرحها المنظمة عبر سلسلة اضافة قيمة.

واضافة على ذلك، وفيما يتعلق باستراتيجيات المستوى التنافسي ل (SMM) فإنه يمكن تصنيعها بحسب طبيعة المزايا التنافسية التي تقدمها أي المزايا المبنية على تخفيض الكلفة أو التمايز. ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات على أنها موجهة بالسوق مثل استراتيجيات الوكالة على المنتجات، واستراتيجيات موجهة بالعملية مثل استراتيجيات منع التلوث. وبسبب التركيز على تحقيق الكفاءة البيئية فقط فان هذا النوع من الاستراتيجيات لم ينضج بما فيه الكفاية لحد الآن. هكذا فإن الاستراتيجيات التنافسية حسب منظور الإدارة الاستراتيجية المستدامة بحاجة للاتساع لتشمل موضوع الكفاءة الاجتماعية (اي المسؤولية الاجتماعية للشركة بجانبها الاقتصادي والبيئي).

¹ Dyllick T, Hockerts K, 2002, "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability", Business Strategy and the Environment, Vol, 11p:130-141.

² Life Cycle Analysis

اما استراتيجيات المستوى الشامل ضمن منظور الإدارة الاستراتيجية المستدامة فيمكن أن يتضمن عمليات إبداعية منتجة مصممة لإدارة محفظة الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بأسلوب يحقق التداؤبية في أداء المنظمة البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي. ومع الزمن يمكن لتلك المحفظة ان تخدم الأجيال القادمة من خلال تمكينهم من التركيز أكثر على تحقيق فاعلية بيئية واجتماعية بعيدة المدى بالإنسانية. لذا ومن أجل تحقيق هذا الهدف فإن على المؤسسات توسيع مدى محافظها الشاملة لتشمل قضايا مثل الفقر وتوزيع الدخل في الدول النامية بالتالي التحول من التركيز على استدامة المجتمعات المحلية إلى التركيز الأوسع على الاستدامة العالمية. وهكذا ردم الفجوة بين البلدان المتقدمة والنامية في العالم، كما أن المحفظة يجب أن تتوسع لتشمل قضايا مثل الإسراف والهدر الاستهلاك غير المبرر للموارد المتاحة في البلدان المتقدمة والمتطورة¹.

- النضج في الإدارة الاستراتيجية المستدامة:

Maturity in sustainable strategic management

يؤكد العديد من الباحثين أن الإدارة المستدامة الناضجة توفر مدخلا منظوميا يمكن الإدارة من تقدير مدى الاستجابة الجيدة من قبل المنظمة للآتي:

- التطوير المستدام
- الإدارة الاستراتيجية
- تحديد موقف المنظمة للحللي وتوضيح المسار الذي يوصل للمرحلة اللاحقة من خلال إعداد التقارير حول الفرص المتاحة وقضايا الاستدامة².

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 814-829

² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 814-829

ويتمثل النضج في الإدارة المستدامة بمجموعة من الخطوات العلمية التي توصل المنظمة للاستدامة وهي كالاتي¹:

- الإدراك: **perception**

- وتشير الى إدراك الحاجة لتبني مفهوم الاستدامة من قبل منظمات الاعمال.

- المبادرة: **Initiative**

وهي عملية تحديد اتجاهات الصناعة ووضع الخطوات الأولى للعمل المنسجم مع البيئة.

- التجربة: **Experience**

تتمثل في محاولة القيام بوظيفة الاستدامة من خلال تجربة بعض المبادرات ذات العلاقة بموضوع البيئة.

- التفعيل: **Activation**

هي العمل على إنشاء الوحدات الوظيفية (وحدات الاعمال) التي تعمل على دمج الاستدامة باستراتيجية

الأعمال، وبمقاييس الاداء وبالعمليات.

- التحول: **Shift**

وتشير الى الاعتناق الكامل لمفهوم الاستدامة كأسلوب لإنجاز وتحول الأعمال وتوجيه الإبداع.

كما تعتمد الاستدامة على محورين أساسيين هما:

- الميزة التنافسية: **Competitive advantage**

وتتمثل في القرار الخارجي الذي يتوقف على ظروف البيئة الخارجية وظروف المنافسة في الصناعة.

- تبني مفهوم الاستدامة: **Adopting the concept of sustainability**

ويشير الى تبني قرار داخلي يعتمد على قناعة الإدارة بفلسفة الاستدامة الاستراتيجية.

¹ Fair Ridge Group, 2010, p: 1

مما ينتج عن المقابلة بين المحورين خمس مراحل توصل للنضوج من خلال مرور المنظمة بجولة خلال مراحل تصبح من خلالها أكثر تناغماً مع البيئة وأكثر استجابة للمجتمع. وبهذا فإن مجرى وأنماط القرارات الاستراتيجية التي تنشأ في المنظمة يكون واضحاً في هذه الحالة ومتطابقاً مع معتقدات الإدارة الاستراتيجية المستدامة في جميع المستويات الشامل، الأعمال التنافسية، الوظيفية، وهكذا، هذه المنظمات يمكن تسميتها بأنها تناضل من أجل الاستدامة.

خاتمة الفصل:

مقومات نجاح الاستراتيجية العالمية متعددة من بينها: (1) بيئة الصناعة، ويعد نموذج القوى الخمس (Five Forces) من نماذج تحليل عوامل هيكل المنافسة في الصناعة، ويمكن حصر هذه العوامل في: القادمون الجدد، وهم الطاقة الإنتاجية المضافة للسوق والقوة التي تلزم المنظمات للبحث عن خيارات التفوق من خلال مزايا تنافسية متميزة. قوة المساومة لدى المجهزين (الموردين)، وهي تؤثر على شدة التنافس في الصناعة خصوصا عندما يكون هناك عدد قليل من المجهزين مع وجود عدد قليل من المواد الخام. الصناعة البديلة، وهي صناعة تبدو مختلفة لكن تستطيع تلبية نفس الحاجات كالصناعات الأخرى. التسابق التنافسي بين البائعين، ويشير الى كثافة التنافس او شدة السلوك التنافسي. (2) المقدرات المميزة، وهي نقاط قوة المنظمة، تتيح لها تمييز منتجاتها، أو تحقيق تخفيض في التكاليف مقارنة بالمنافسين، وهكذا تكسب الميزة التنافسية وهي تشمل: القدرات الاستراتيجية الأساسية، وتعرف بأنها القدرات ذات الصلة بنشاطات تحويل المدخلات إلى قيمة او منفعة للزبون، وبمنظور تحليل سلسلة القيمة فإنه تضم نشاطات الإمداد الداخلي والعمليات والتسويق والمبيعات والإمداد الخارجي والخدمة. القدرات الاستراتيجية الساندة، وتعرف بمنظور سلسلة القيمة بأنها أنشطة إسناد ودعم الأنشطة الأساسية لإضافة القيمة واهمها: البنية التحتية، الموارد البشرية، تطوير التقنية، التدبير. الاسهامات المعاصرة لتكليف سلسلة القيمة، ومنها تنامي الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية بوصفه نشاطا ساندا لتحقيق القيمة المضافة التنافسية: (3) الريادة والاستدامة الاستراتيجية، وتعد إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز موقعها التنافسي الدولي، لاسيما وهي تدخل بيئة عدم التأكد والمخاطرة. فالريادة تعني السبق في ميدان ما من خلال الابداع والابتكار وتحقيق التميز وتحمل المخاطر. اما الاستدامة، فهي استراتيجيات تكاملية تزود المنظمة بمزايا تنافسية تعزز الجودة في النظام البيئي.

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة

مقدمة الفصل:

سنحاول من خلال هذا البحث تناول ثلاث دراسات ميدانية وهي كالاتي: استراتيجية التنوع الدولي لإدارة وخفض مخاطر الشركات وزيادة العوائد، استراتيجية الاستدامة الدولية لخفض التكاليف وتميز المنتجات والحفاظ على البيئة، استراتيجية قيادة التكاليف الدولية: العلاقة بين قيادة التكاليف ووفورات الحجم والتعلم. وتكمن أهمية الدراسة الميدانية الاولى بتقديم مدخل معاصر لتحقيق ميزة خفض المخاطر وزيادة العوائد، والمتمثل بمدخل استراتيجية التنوع لإدارة المخاطر. ويتعلق هذا بتوضيح العلاقة بين التنوع والمخاطر لجموعه من الشركات العالمية. اما بالنسبة لأهمية الدراسة الميدانية الثانية فتكمن في تقديم مدخل معاصر لتحقيق ميزة خفض التكاليف والتمايز، والمتمثل بمدخل استراتيجية الاستدامة. وسيتم دراسة وتوضيح هذه الاستراتيجية في شركة عالمية وهي شركة "Unilever". وفيما يتعلق بأهمية الدراسة الثالثة فتمثل في تقديم الإطار التطبيقي الذي يوضح العلاقة بين التكاليف ومنحنى التعلم واقتصاديات الحجم من خلال الدراسة الميدانية لبعض من الشركات العالمية.

أولاً: استراتيجية التنوع الدولي لخفض المخاطر وزيادة العوائد.

International diversification strategy to reduce risk and increase return

- مشكلة الدراسة (1): تمثل التساؤلات الآتية محور مشكلة الدراسة الحالية:
 - كيف يقلل التنوع من المخاطر؟
 - ما علاقة التنوع بخفض المخاطر؟
 - كيف يمكن زيادة العوائد من خلال التنوع
- أهداف الدراسة(1): تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مدخل يمكن منظمات الأعمال من:
 - التحديد بالقياس لمخاطر عوائد المحفظة الاستثمارية.

- التعرض بالقياس للعلاقة بين التنوع والمخاطر، لتبيان كيفية خفض المخاطر تطبيقاً على معادلة غير خطية للانحدار البسيط.

- تحقيق ميزة خفض المخاطر وتخفيض التكاليف.

- التحديد بالقياس لعوائد محفظة متنوعة.

1. عينة الدراسة:

لدراسة العلاقة بين التنوع والمخاطرة أخذنا عينة مكونة من (15) شركة عالمية حيث نفرض ان شركة "

¹ Marvel Entertainment" هي التي قامت بالتنوع مع عدة شركات من بينها:

Panera Bread Company, Mountain Chocolate Factory, Volcom Inc., JetBlue Airways, Rosetta Stone Inc. ,iRobot ,Best Buy Co. Inc. ,Gap Inc., Church & Dwight , Harley-Davidson Inc., Carnival Corporation & plc.,Sabic.....

والتي كانت عوائدها على الترتيب موضحة في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8): عوائد الشركات بالألف دولار

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
102000	52000	2000	29000	55000	11000	2000	580000	761000	169000	108000	12000	179000	19160000	10694000
58000	59000	3000	28000	103000	4000	3000	650000	890000	195000	339000	47000	233000	20294000	23788000
139000	57000	4000	33000	46000	25000	9000	780000	960000	243000	627000	103000	240000	27022000	83954000
150000	59000	5000	21000	20000	14000	7000	720000	1043000	290000	820000	115000	260000	2203000	89600000

Source :Thomas L. Wheelen,2011J. David Hunger, Strategic management and business policy : toward global sustainability — 13th ed. Pearson p:289

¹ لمعرفة معلومات عن شركة Marvel Entertainment انظر الملحق رقم (6)

العمل المطلوب: على أساس المعطيات السابقة نقوم بتكوين (15) محفظة استثمارية واحتساب درجة المخاطرة لكل محفظة استثمارية بالاعتماد على مصفوفة الارتباط والتباين المشترك وإيجاد العلاقة بين التنوع والمخاطرة. كما نقوم بحساب عوائد محفظة متنوعة.

2. قياس العائد والمخاطر لمحفظة استثمارية متنوعة:

إن العائد المتوقع لمجموع المحفظة الاستثمارية المكونة من أصلين ماليين مساو إلى المتوسط الموزون للعوائد المتوقعة للأوراق المالية المحتفظ بها بالمحفظة الاستثمارية. أما الوزن المستخدم لكل ورقة مالية هو وببساطة نسبة المحفظة الاستثمارية المستثمرة بالورقة المالية¹. ومنه المتوسط الموزون للعوائد المتوقعة للأوراق المالية في المحفظة الاستثمارية يساوي عائد المحفظة المتوقع.

$$r_p = r_1 w_1 + r_2 w_2$$

حيث:

- r_p : متوسط معدل العائد المرجح للمحفظة المالية.
- r_1, r_2 : معدل العائد للأصل الأول والأصل الثاني على التوالي.
- w_1, w_2 : الوزن النسبي للأصل الأول والأصل الثاني على التوالي.

ويمكن تعميم الصيغة السابقة على النحو التالي²:

$$r_p = \sum_{j=1}^n r_j w_j$$

أما عن درجة المخاطرة للمحفظة ككل فهي تحسب من خلال المتوسط المرجح لتباينات الأصول المختلفة للمحفظة مع الأخذ في الاعتبار درجة الارتباط بين عوائدها، بحيث يختلف قياس الخطر من الأصول الفردية عنه في قياس المحفظة ذات الأصلين حيث تتخذ المعادلة التالية³:

¹ خالد وهيب الراوي، 2011، "إدارة المخاطر المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان، مرجع سابق، ص:195.

² نظير رياض محمد الشحات، 2007، "إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات"، كلية التجارة -جامعة المنصورة، ص: 252.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية-مصر، ص: 607.

$$\delta_p^2 = w_1^2 \delta_1^2 + w_2^2 \delta_2^2 + 2w_1 w_2 \delta_1 \delta_2 P_{12}$$

حيث:

- δ_p^2 : تباين معدلات العائد لأصول المحفظة ككل.
- δ_1^2, δ_2^2 : تباين معدلات العائد الأصل الأول والثاني.
- w_1, w_2 : الوزن النسبي للأصل الأول والثاني على التوالي.
- P_{12} : معامل الارتباط بين معدلات عائد الأصل الأول والثاني.

ويتم الحصول على درجة المخاطرة من خلال حساب الانحراف المعياري (δ_p) الذي يمثل $\sqrt{\delta_p^2}$.

ويمكن إعادة كتابة المعادلة أعلاه باستبدال معامل الارتباط بالتباين المشترك على الشكل التالي¹:

$$\delta_p^2 = w_1^2 \delta_1^2 + w_2^2 \delta_2^2 + 2w_1 w_2 \text{cov}(r_1 \cdot r_2)$$

حيث:

$\text{cov}(r_1 \cdot r_2)$: التباين المشترك بين عوائد الأصلين.

ويلاحظ وفق للمعادلة أعلاه انه في حالة ما يكون الارتباط طرديا وتاما ($P_{12}=1$) بين معدلات العائد للأصلين

فان درجة المخاطرة تكون عند حدها الأقصى حيث تصبح قيمة:

$$\delta_p^2 = w_1^2 \delta_1^2 + w_2^2 \delta_2^2 + 2w_1 w_2 \delta_1 \delta_2$$

ويعني هذا انه عندما يزداد عائد الأصل الأول بمقدار معين يزداد عائد الأصل الثاني بمقدار ثابت،

وعندما ينخفض عائد الأصل الأول بمقدار معين ينخفض عائد الأصل الثاني بمقدار ثابت مما يزيد من عمق

التقلبات في متوسط معدل العائد. ويمكن القول بوجه عام انه متى كان معامل الارتباط اقل من 1 فإن الانحراف

المعياري للمحفظة الاستثمارية سيكون اقل من المعدل الموزون للانحرافات المعيارية للورقة المالية².

¹ عيسى مهند نقولا، 2010، "إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية"، دار الراية-عمان، ص: 177.

² تحالد وهيب الراوي، 2011، "إدارة المخاطر المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان، مرجع سابق، ص: 196.

تصل درجة المخاطرة لحددها الأدنى عندما يكون الارتباط عكسياً و تاماً ($P_{12} = -1$) بين معدلي العائد

حيث تصبح δ_p^2 :

$$\delta_p^2 = w_1^2 \delta_1^2 + w_2^2 \delta_2^2 - 2w_1 w_2 \delta_1 \delta_2$$

وهذا يعني أن كل انخفاض في معدل عائد الأصل الأول بمقدار معين يكون مصحوباً بزيادة في معدل

عائد الأصل الثاني بمقدار ثابت وهو ما يقلل من عمق الخسارة الذي يتحمله صاحب المحفظة. ويعني مما

سبق أن درجة المخاطرة للمحفظة بوجه عام لا تعتمد فقط على درجة المخاطرة لكل أصل مالي على حده وإنما

أيضاً على درجة الارتباط بين العوائد الخاصة بالأصول المختلفة داخل المحفظة¹.

وعندما يؤخذ بنظر الاعتبار اثنين من الأوراق المالية فإنه يمكن استخدام المعادلة التالية لإيجاد نسبة

الاستثمار في الورقة المالية الأولى w و الثانية w_j والتي ينتج عن ذلك أقل خطر²:

$$w_i = \frac{\delta_j^2 - \delta_i \delta_j P_{ij}}{\delta_i^2 + \delta_j^2 - 2(\delta_i \delta_j P_{ij})}$$

$$w_j = 1 - w_i$$

ولمعرفة أثر التنوع على عوائد المحفظة ومخاطرها لابد من العمل على زيادة الأوراق المالية المكونة

للمحفظة من ورقتين إلى ثلاث أوراق مالية. وعندما يتم المزج بين هذه الأصول وأية أصول أخرى فإن المخاطر

المرجحة لمحفظة ذات ثلاثة أصول³ كما يلي:

$$\delta_p^2 = w_1^2 \delta_1^2 + w_2^2 \delta_2^2 + w_3^2 \delta_3^2 + 2w_1 w_2 \delta_1 \delta_2 P_{12} + 2w_1 w_3 \delta_1 \delta_3 P_{13} + 2w_2 w_3 \delta_2 \delta_3 P_{23}$$

و يتم قياس خطر محفظة مكونة من n الأصول المالية عن طريق العلاقة التالية للتباين⁴:

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية-مصر، مرجع سابق، ص: 608.

² خالد وهيب الراوي، 2011، "إدارة المخاطر المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان، مرجع سابق، ص: 202.

³ دريد كامل ال شبيب، 2010، "إدارة المحافظ الاستثمارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان، مرجع سابق، ص: 151-154.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية-مصر، مرجع سابق، ص: 609.

$$\delta_p^2 = \sum_{i=1}^n w_i^2 \delta_i^2 + 2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=i+1}^n 2w_i w_j \delta_i \delta_j P_{ij}$$

$$\delta_p^2 = \sum_{i=1}^n w_i^2 \delta_i^2 + 2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=i+1}^n 2w_i w_j \text{cov}(r_i \cdot r_j)$$

3. التحديد بالقياس لمخاطر المحافظ الاستثمارية:

قبل احتساب مخاطر المحافظ الاستثمارية نقوم بتحديد مصفوفة الارتباط و التباين المشترك بين

عوائد الشركات باستخدام برنامج SPSS v 22 وفق الجدول رقم (9)

جدول رقم (9) : مصفوفة الارتباط و التباين و التباين المشترك بين عوائد الشركات

15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
0.83	-0.37	0.4	0.93	0.92	0.77	0.6	0.63	0.78	0.79	-0.96	-0.22	0.69	0.044	1	1
1409352	-163779	587	1475	9410	1712	2990	2279	107	289	-1389	-47	38	6	1730	
0.56	-0.32	0.93	0.69	0.72	0.65	0.82	0.60	0.46	-0.06	0.08	-0.36	0.74	1		2
75105	-11212	106	111	751	116	325	174	5	-2	9	-6	3	11		
0.94	-0.54	0.93	0.97	0.99	0.99	0.99	0.82	0.82	0.44	-0.6	-0.49	1			3
49480	-7357	42	61	404	68	153	92	3	5	-27	-3	2			
-0.23	0.98	-0.41	-0.28	-0.43	-0.5	-0.46	0.095	0.066	0.39	0.38	1				4
-48242	52006	-71	-69	-674	-140	-275	41	1	17	67	25				
-0.70	0.53	-0.27	-0.59	-0.61	-0.69	-0.49	-0.41	-0.59	-0.63	1					5
985933	195043	-329	-991	-6655	-1291	-2026	-1250	-68	-192	1202					
0.71	0.26	0.25	0.60	0.50	0.47	0.38	0.75	0.84	1						6
252517	23720	76	255	1376	121	401	568	24	76						
0.95	-0.26	0.72	0.92	0.85	0.81	0.80	0.97	1							7
127783	-914	83	149	891	143	316	279	11							
0.91	0.034	0.8	0.92	0.85	0.78	0.83	1								8
3225423	31267	2410	3866	23265	3636	8595	7492								
-0.91	-0.49	0.97	0.96	0.98	0.96	1									9
4439069	-618999	4019	5582	36969	6166	14247									
0.94	-0.59	0.88	0.96	0.98	1										10
2059565	-333560	1630	2485	16596	2861										
0.69	-0.48	0.92	0.98	1											11
12275065	-1607102	10055	14983	98435											
0.98	-0.35	0.9	1												12
1930378	-178557	1521	2335												
0.82	-0.4	1													13
1156527	-147537	1198													
-0.32	1														14
4-13942720	111597489														
1															15
1645640124															

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v22

ملاحظة: مع العلم انه تم أخذ قيم التباين المشترك بعد حذف 6 اصفار من كل قيمة و لذى يجب إضافتها

الى كل قيمة من قيم التباين و التباين المشترك عند احتساب المخاطر.

بالاعتماد على العلاقات المذكورة سابقا ومصفوفة الارتباط والتباين المشترك نقوم بحساب التباين والانحراف المعياري لكل محفظة مع العلم أن درجة المخاطرة للمحفظة الأولى تتمثل في الانحراف المعياري للشركة 1 بدرجة تنويع (1) ويمكن تحديد ذلك وفق الخطوات التالية:

- درجة المخاطرة للمحفظة الأولى المكونة من عوائد (الشركة 1) بنسبة 100%:

$$\delta_{p1} = \sqrt{\delta_{p1}^2} = \sqrt{1730000000} = 41593$$

- درجة المخاطرة للمحفظة الثانية المكونة من عوائد (الشركة 1) بنسبة 50% و (الشركة 2) بنسبة 50%:

$$\delta_p^2 = w_1^2 \delta_1^2 + w_2^2 \delta_2^2 + 2w_1 w_2 \delta_1 \delta_2 P_{12}$$

$$\delta_{p2}^2 = 0.5^2 \cdot 1730000000 + 0.5^2 \cdot 11000000 + 2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 6000000$$

$$\delta_{p2} = \sqrt{\delta_{p2}^2} = \sqrt{438250000} = 20934$$

- درجة المخاطرة للمحفظة الثالثة المكونة من عوائد (الشركة 1) بنسبة 40% و (الشركة 2) بنسبة 20% و (الشركة 3) بنسبة 40%:

$$\delta_p^2 = w_1^2 \delta_1^2 + w_2^2 \delta_2^2 + w_3^2 \delta_3^2 + 2w_1 w_2 \delta_1 \delta_2 P_{12} + 2w_1 w_3 \delta_1 \delta_3 P_{13} + 2w_2 w_3 \delta_2 \delta_3 P_{23}$$

$$\delta_{p3}^2 = 0,4^2 \cdot 1730000000 + 0,2^2 \cdot 11000000 + 0,4^2 \cdot 2000000 + 2 \cdot 0,4 \cdot 0,2 \cdot 6000000 + 2 \cdot 0,4 \cdot 0,4 \cdot 38000000 + 2 \cdot 0,2 \cdot 0,4 \cdot 3000000$$

$$\delta_{p3} = \sqrt{\delta_{p3}^2} = \sqrt{291160000} = 17063$$

- درجة المخاطرة للمحفظة الرابعة المكونة من عوائد (الشركة 1) بنسبة 25% و (الشركة 2) بنسبة 25% و (الشركة 3) بنسبة 25% و (الشركة 4) بنسبة 25%:

$$\delta_p^2 = w_i^2 \delta_i^2 + 2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=i+1}^n 2w_i w_j \delta_i \delta_j P_{ij}$$

$$\begin{aligned}\delta_{p4}^2 &= 0,25^2 \cdot 1730000000 + 0,25^2 \cdot 11000000 + 0,25^2 \cdot 2000000 \\ &+ 0,25^2 \cdot 25000000 + 2 \cdot 0,25 \cdot 0,25 \cdot 6000000 \\ &+ 2 \cdot 0,25 \cdot 0,25 \cdot 38000000 + 2 \cdot 0,25 \cdot 0,25 \cdot (-47000000) \\ &+ 2 \cdot 0,25 \cdot 0,25 \cdot 3000000 + 2 \cdot 0,25 \cdot 0,25 \cdot (-6000000) \\ &+ +2 \cdot 0,25 \cdot 0,25 \cdot (-3000000)\end{aligned}$$

$$\delta_{p4} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{109375000} = 10458$$

- درجة المخاطرة للمحفظة الخامسة المكونة من عوائد (الشركة 1) بنسبة 10% و (الشركة 2) بنسبة 10% و (الشركة 3) بنسبة 20% (الشركة 4) بنسبة 30% (الشركة 5) بنسبة 30%:

$$\begin{aligned}\delta_{p5}^2 &= 0,1^2 \cdot 173000000 + 0,1^2 \cdot 11000000 + 0,20^2 \cdot 2000000 \\ &+ 0,3^2 \cdot 25000000 + 0,3^2 \cdot 120200000 + 2 \cdot 0,10 \cdot 0,10 \cdot 6000000 \\ &+ 2 \cdot 0,10 \cdot 0,20 \cdot 38000000 + 2 \cdot 0,20 \cdot 0,30 \cdot (-47000000) \\ &+ 2 \cdot 0,10 \cdot 0,30 \cdot (-138900000) + 2 \cdot 0,10 \cdot 0,20 \cdot 3000000 \\ &+ 2 \cdot 0,10 \cdot 0,30 \cdot (-6000000) + 2 \cdot 0,10 \cdot 0,30 \cdot 9000000 \\ &+ 2 \cdot 0,20 \cdot 0,30 \cdot (-3000000) + 2 \cdot 0,20 \cdot 0,30 \cdot (-27000000) \\ &+ 2 \cdot 0,30 \cdot 0,30 \cdot 67000000\end{aligned}$$

$$\delta_{p5} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{52160000} = 7222$$

- درجة المخاطرة للمحفظة السادسة المكونة من عوائد (الشركة 1) بنسبة 10% و (الشركة 2) بنسبة 10% و (الشركة 3) بنسبة 10% (الشركة 4) بنسبة 10% (الشركة 5) بنسبة 30% (الشركة 6) بنسبة 30%:

$$\begin{aligned}\delta_{p6}^2 &= 0,1^2 \cdot 1730000000 + 0,1^2 \cdot 11000000 + 0,1^2 \cdot 2000000 \\ &+ 0,1^2 \cdot 25000000 + 0,3^2 \cdot 120200000 + 0,3^2 \cdot 76000000 \\ &+ 2 \cdot 0,1^2 \cdot 6000000 + 2 \cdot 0,10 \cdot 1,38000000 \\ &+ 2 \cdot 0,10 \cdot 1 \cdot (-47000000) + 2 \cdot 0,10 \cdot 3 \cdot (-138900000) \\ &+ 2 \cdot 0,10 \cdot 3 \cdot 289000000 + 2 \cdot 0,10 \cdot 1 \cdot 3000000 \\ &+ 2 \cdot 0,10 \cdot 0,10 \cdot (-6000000) + 2 \cdot 0,10 \cdot 0,30 \cdot 9000000 \\ &+ 2 \cdot 0,10 \cdot 0,30 \cdot (-2000000) + 2 \cdot 0,10 \cdot 0,10 \cdot (-3000000) \\ &+ 2 \cdot 0,10 \cdot 0,30 \cdot (-27000000) + 2 \cdot 0,10 \cdot 0,30 \cdot 5000000 \\ &+ 2 \cdot 0,10 \cdot 0,30 \cdot 67000000 + 2 \cdot 0,10 \cdot 0,30 \cdot 17000000 \\ &+ 2 \cdot 0,30 \cdot 0,30 \cdot (-192000000)\end{aligned}$$

$$\delta_{p6} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{49787136} = 7056$$

و بالاعتماد على برنامج EXEL لحساب مخاطر المحافظ المتبقية تم الحصول على النتائج التالية:

$$\delta_{p7} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{48511225} = 6965$$

$$\delta_{p8} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{46212804} = 6798$$

$$\delta_{p9} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{48233025} = 6945$$

$$\delta_{p10} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{40678884} = 6378$$

$$\delta_{p11} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{38007225} = 6165$$

$$\delta_{p12} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{35046400} = 5920$$

$$\delta_{p13} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{33189121} = 5761$$

$$\delta_{p14} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{31337604} = 5598$$

$$\delta_{p15} = \sqrt{\delta_p^2} = \sqrt{2736336.1} = 5231$$

ملاحظة: من النتائج المتحصل عليها نلاحظ انه بزيادة درجة التنويع في المحافظ الاستثمارية تقل المخاطرة

للشركة¹.

4. التعرض بالقياس للعلاقة بين التنويع والمخاطر:

بالاعتماد على النتائج المتعلقة بالانحراف المعياري للمحافظ السابقة درجة التنويع نتحصل على الجدول رقم

(10):

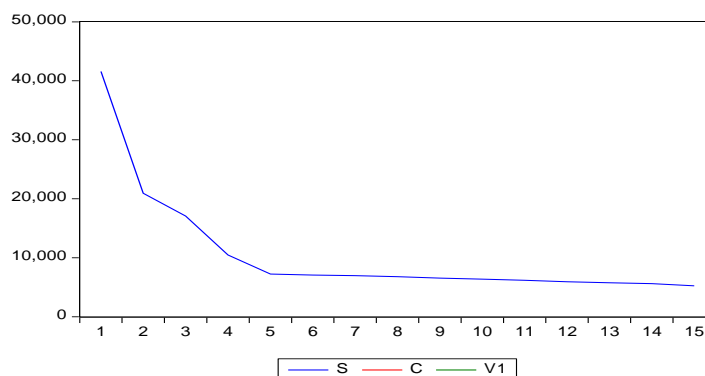
جدول رقم (10): درجة التنوع والمخاطرة

obs	s	v	v ₁
1	41593	1	1.0000
2	20934	2	0.5000
3	17063	3	0.3333
4	10458	4	0.2500
5	7222	5	0.2000
6	7056	6	0.1666
7	6965	7	0.1428
8	6798	8	0.1250
9	6945	9	0.1111
10	6378	10	0.1000
11	6165	11	0.0909
12	5920	12	0.0833
13	5761	13	0.0769
14	5598	14	0.0710
15	5231	15	0.0666

المصدر: من إعداد الباحث حيث:

- s : الانحراف المعياري للمحفظة والذي يمثل درجة المخاطرة.
 - v : درجة التنوع مقاسه بعدد الأوراق المالية فيها.
 - v_1 : مقلوب v .
- ويرسم الشكل الانتشاري رقم (15) تبين أن العلاقة بين درجة المخاطرة ودرجة التنوع غير خطية على النحو التالي:

الشكل الانتشاري رقم (15)



المصدر: من إعداد الباحث

ومن تم فإن صيغة التحويل لمقلوب هي إحدى الصيغ الملائمة لتقدير هذه العلاقة؛ وهي تتمثل في:

$$\delta = a + b \frac{1}{v} + u$$

كما نعلم أن تفاضل درجة المخاطرة بالنسبة لدرجة التنويع تساوي:

$$\frac{ds}{dv} = -\frac{b}{v^2}$$

هذا ما يعني أن الميل سالب ومتغير ومن ثم فإن العلاقة بين درجة المخاطرة والتنويع علاقة عكسية وغير

خطية. وحيث أن المقلوب v_1 هو $\frac{1}{v}$. ومنه العلاقة المراد تقديرها هي:

$$s_i = a + bv_{1i} + e_i$$

وبتقدير الصيغة أعلاه باستخدام برنامج EVIEWS نحصل على النتائج الموضحة في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11): نتائج برنامج EVIEWS

Dependent Variable: S				
Method: Least Squares				
Date: 03/10/17 Time: 12:14				
Sample: 1 15				
Included observations: 15				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1994.734	420.3582	4.745319	0.0004
V1	39116.80	1295.078	30.20421	0.0000
R-squared	0.985950	Mean dependent var	10646.07	
Adjusted R-squared	0.984870	S.D. dependent var	9687.345	
S.E. of regression	1191.596	Akaike info criterion	17.12754	
Sum squared resid	18458698	Schwarz criterion	17.22195	
Log likelihood	-126.4565	Hannan-Quinn criter.	17.12653	
F-statistic	912.2942	Durbin-Watson stat	1.277859	
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EVIEWS

ومن النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (11) نجد أن:

$$s_i = 1994.734 + 39116.80v_{1i} + e_i$$

• تحليل النتائج:

- التحليل الاحصائي:

انطلاقاً من نتائج التقدير الموضحة بالجدول رقم (11) نجد ان معامل الارتباط يقدر ب (0.98) ويدل هذا الأخير على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين التابع والمتغيرات المستقلة، أي ان النموذج الممثل للتكاليف مفسر بنسبة (0.98) بواسطة درجة التنوع، وبطريقة غير مباشرة بالمحافظة المكونة من عدة شركات. بالنسبة لدراسة المعنوية فإننا نعتمد على قيمة الاحتمال بالنسبة لمقدرات معاملات النموذج المتمثلة في: للنتائج التراكمي (0.0007)، وهذه القيم

تجعلنا نقبل هذه المقدرات وذلك لكون احتمالها اقل من (0.05). ومن هذه الصيغة نجد أن:

الحد الأدنى الذي لا تنخفض درجة المخاطرة دونه مها زادت درجة التنوع هو **1994.734** وحدة انحراف معياري.

تمثل ميل العلاقة بين درجة المخاطرة ودرجة التنوع. فإذا كان حجم المحفظة 10 $\frac{d\delta}{dD} = -\frac{39116.80}{v^2}$

أوراق مالية فإن $\frac{d\delta}{dD} = -\frac{39116.80}{100} = 191.168$ هو ما يعني أن زيادة حجم المحفظة بمقدار ورقة مالية

عن هذا الحجم يترتب عليه انخفاض درجة المخاطرة بمقدار 191.168 وحدة انحراف معياري تقريباً.

أما فيما يتعلق بمرونة المخاطرة للتنوع فإنها تساوي:

$$\xi_{sv} = \frac{ds}{dv} \cdot \frac{v}{s} = -\frac{b}{v^2} \cdot \frac{v}{s} = -\frac{b}{vs}$$

ومن تم فإنه عندما يكون حجم المحفظة المالية 10 أوراق مالية:

$$\xi_{sv} = -\frac{39116.80}{10 \times 6378} = -0.61$$

هو ما يعني أن زيادة حجم المحفظة بنسبة 10% يصاحبها انخفاض في درجة المخاطرة بنسبة 61% تقريباً.

5. قياس عوائد محفظة استثمارية مكونة من اربعة شركات:

ليكن لدينا متوسط العائد لأربع شركات من الشركات العالمية المذكورة سابقا:

الجدول رقم (12): متوسط عوائد الشركات

رقم الشركة	متوسط العوائد
الشركة 1	56750000
الشركة 2	112250000
الشركة 3	227750000
الشركة 4	56000000

لنفرض ان الشركة رقم (1) تريد التنويع مع الشركات الأخرى من اجل زيادة العوائد. ويمكن توضيح ذلك من خلال

ما يلي:

- عوائد محفظة مكونة من شركتين:

$$r_p = r_1 w_1 + r_2 w_2$$

$$r_p = 0.5.56750000 + 0.5.112250000$$

$$r_p = 84500000$$

- عوائد محفظة مكونة من ثلاثة شركات:

$$r_p = r_1 w_1 + r_2 w_2$$

$$r_p = 0.4.56750000 + 0.4.112250000 + 0.2.227750000$$

$$r_p = 73150000$$

- عوائد محفظة مكونة من أربع شركات

$$r_p = r_1 w_1 + r_2 w_2$$

$$r_p = 0.3.56750000 + 0.5.112250000 + 0.1.227750000 + 0.1.56000000$$

$$r_p = 81525000$$

- التحليل:

نلاحظ من النتائج ان التنوع قد زاد من عوائد الشركة الأولى. ففي حالة المحفظة مكونة من الشركة 1 و الشركة 2، ارتفع العائد من 56750000 الى 84500000. وفي المحفظة المكونة من الشركة 1 و الشركة 2 و الشركة 3، ارتفع العائد الى 73150000 ، اما في المحفظة الأخيرة للشركة 1 و الشركة 2 و الشركة 3 و الشركة 4 ، ارتفع العائد من 56750000 الى 81525000. وبالنتيجة، التنوع يزيد من عوائد الشركات. لهذا نجد معظم الشركات خاصة العالمية تتخذ استراتيجية التنوع كاستراتيجية لزيادة العوائد.

ثانيا: استراتيجية الاستدامة الدولية لخفض التكاليف وتميز المنتجات والحفاظ على البيئة:

The strategy of sustainability to reduce cost, distinguish the product and maintain the environment

● مشكلة الدراسة (2): تمثل التساؤلات الآتية محور مشكلة الدراسة الحالية:

- كيف يمكن تطوير استراتيجيات تزود المنظمة بمزايا تنافسية تعزز الجودة في النظام البيئي؟

- كيف يمكن ان توفر لاستراتيجيات الاستدامة ميزة قيادة الكلفة؟

- كيف يمكن لاستراتيجيات الاستدامة أن تحقق تميزا للمنتوج؟

● أهداف الدراسة (2): تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مدخل يمكن منظمات الأعمال من تطوير استراتيجيات

لتحقيق أرباح ضمن بيئة غير تالفة. وتعد الاستراتيجيات المستدامة من استراتيجيات التي تزود المنظمة

بمزايا تنافسية تعزز الجودة في النظام .

1. تحديد البدائل المناسبة لمواجهة المشكلة:

Determine the appropriate steps to deal with the problem

الآن وفي المستقبل، على المديرين الاستراتيجيين أن يوجهوا منظماتهم بعيداً عن الافتراض القائل بأن النمو الاقتصادي محدود، وارشادها باتجاه الافتراض القائل أن النشاط الاقتصادي يمكن له أن يستمر للمدى البعيد فقط إذا أخذ بعين الاعتبار المجتمع والطبيعة. وإن الفكرة الأساسية هنا هي أنه لا يمكن تطوير استراتيجيات لتحقيق أرباح ضمن بيئة تالفة. وانطلاقاً من هذا المبدأ تبنت الشركة "Unilever" وهي شركة عالمية استراتيجية الاستدامة كاستراتيجية للتطوير والتحسين المستمر من خلال المحافظة على البيئة. واتبعت هذه الشركة الخطوات التالية لأداء وانجاز هدفها الأساسي والمتمثل في القضاء نهائياً على النفايات الخطرة

"ZERO NH WASTE TO LANDFILL"

الشكل رقم (16): القضاء نهائياً على النفايات الخطرة



المصدر: شركة "Uniliver"

وتتترح المنظمة حسب الشكل رقم (17)، عدة بدائل وحلول لتحقيق هدف القضاء على النفايات منها:

- إزالة النفايات من مصدرها الأصلي وذلك من خلال إيجاد حلول تقنية: إعادة النظر في العمليات،

التدريب، المراقبة والارشاد.

- إنقاص النفايات من خلال القيام بالعمليات التالية. إعادة النظر في العمليات، التدريب، الحلول التقنية، المراقبة، الارشاد.

- تحديد الفرص التي تسمح بإعادة استخدام النفايات مرة ثانية في الموقع الاصيل.

- بيع النفايات لمختص في النفايات/شركة مختصة لإعادة تدوير البلاستيك، الكرتون، الزجاج.

- النفايات المتبقية يتم معالجتها او حرقها من اجل استخدامها كطاقة إنتاجية.

من خلال اتباع واحد من هذه البدائل تستطيع المنظمة تحقيق:

- منع التلوث من خلال تقليل استنزاف الموارد، استخدام الموارد واستهلاك الطاقة وتدفعها وانبعاثها

- توفير مزايا الكلفة للمنظمة من خلال تحسين الكفاءة

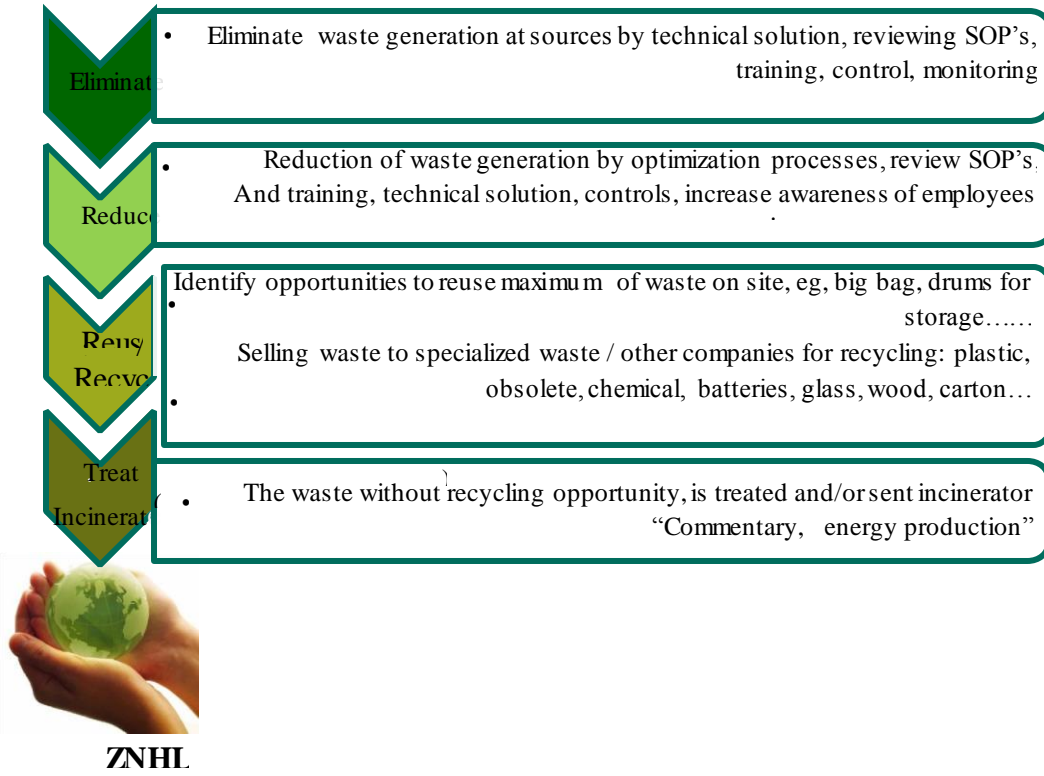
- تزويد المنظمات بالمزايا التنافسية من خلال السماح لها لتمييز منتوجاتها بيئيا عن منتوجات المنافسين

في موقع السوق.

- تقليل المخاطر البيئية للمنتوج والخدمات.

- توفير الكلفة وتمييز السوق والشرعية الاجتماعية لمنع التلوث وتدير المنتوجات

الشكل رقم (17): البدائل المناسبة لمواجهة المشكلة



المصدر: شركة "Uniliver"

2. التحسين المستمر: Continuous Improvement

في هذه المرحلة يمر الاداء بدورة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالعمل. ويوضح الشكل رقم (18) ذلك. ويمكن

شرح هذه العناصر بالآتي:

• التخطيط: plan

- تسمية النفايات الاساسية
- تقديم نظرة شاملة حول الوضعية الحالية
- القيام بحملة حيوية
- العصف الذهني مع المركز القيادي للشركة الام
- مشاركة المشروع مع جميع العمال

- تنظيم دورات تدريبية

● الفعل: Do

- تحديد ادارة للنفايات الحالية.
- جرد النفايات والآلات العاطلة لكل منطقة.
- خلق موقع لشبكة النفايات ومراقبة التدفقات.
- تحديد الثغرات وانشاء العمليات حسب الخطط.
- وضع الحلول الاساسية (الفصل، الارشاد الفعال، التدوين).
- البحث عن شريك في النفايات.
- تحديد الخسائر وفرص اعادة التدوير.

● التحقق من: Check

- المراقبة والارشاد
- تحليل الانحرافات
- البحث عن الثغرات
- تحسين الفرص المحددة

● العمليات: Act

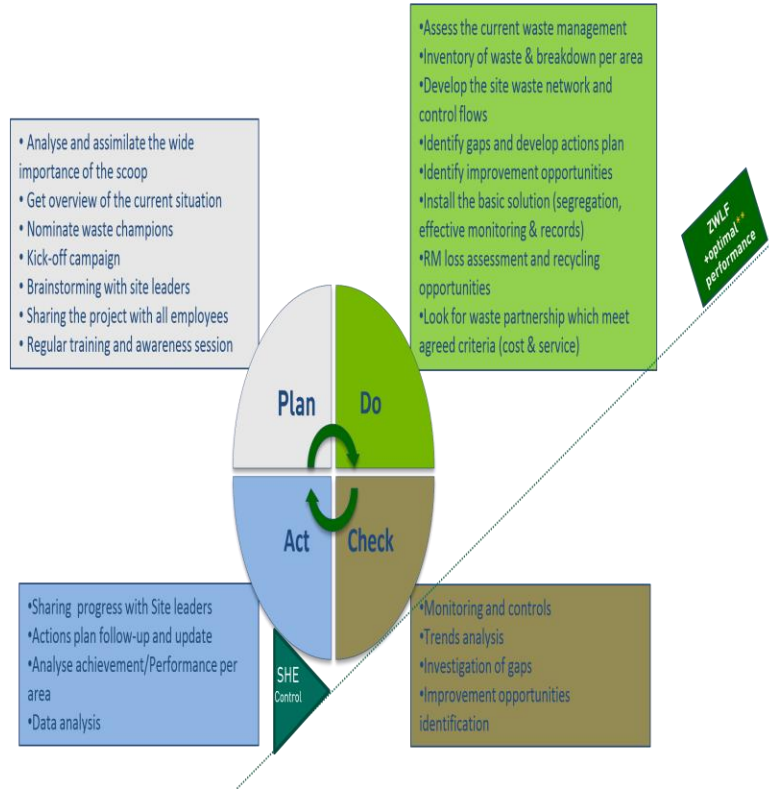
- مشاركة التقدم مع المركز القيادي
- تحليل البيانات
- تحليل النتائج والاداء لكل منطقة
- عمليات متابعة ومراجعة الخطة

بعد الانتهاء من الدورة الاولى يتم تقييم ومراقبة الاداء من طرف فريق خاص. ليتم الدخول في دورات

اخرى حتى نصل الى تحقيق الهدف الاساسي وهو القضاء نهائيا عل النفايات.

الشكل رقم (18): التحسين المستمر

OUR APPROACH, CONTINUOUS IMPROVEMENT



المصدر: شركة "Uniliver"

3. برنامج ادارة النفايات: عمل بسيط، فرق كبير: Waste management program:

في هذه المرحلة يتم ما يلي:

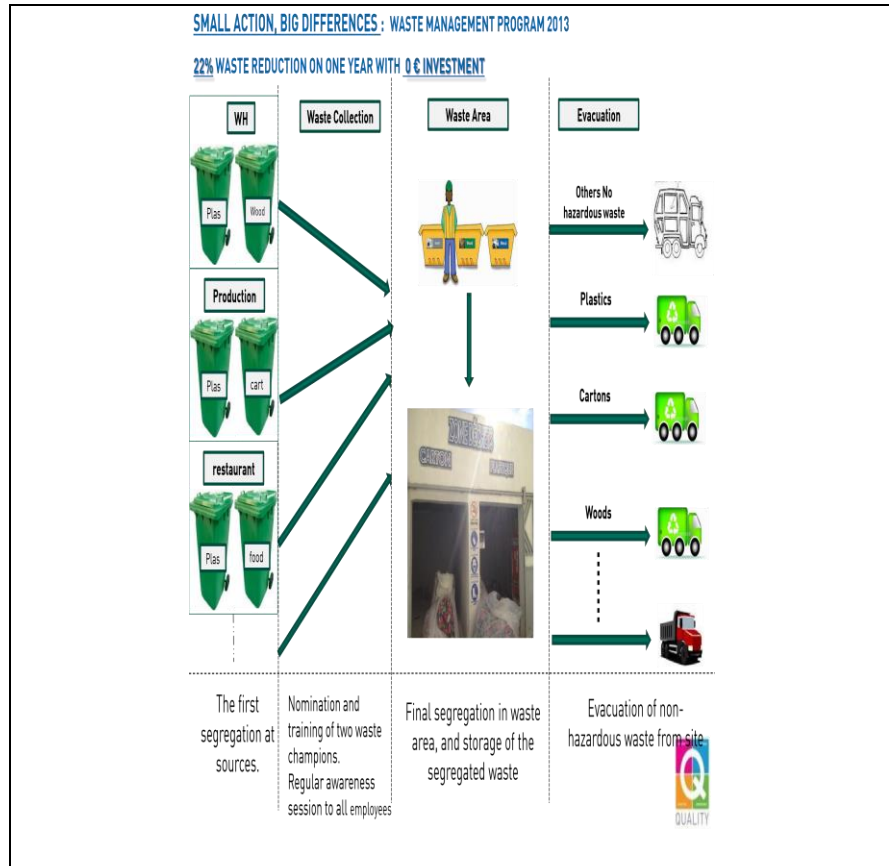
- فصل اولي لكل انواع النفايات من مصدرها الاصلي، أي من مصلحة الانتاج او المطعم.....
- وضع كل نوع من هذه النفايات في صندوق خاص بها، على سبيل المثال، صندوق خاص بالبلاستيك، الخشب، الزجاج، بقايا الاكل. الخ

- التدريب العمال على الانواع اساسية للنفايات وتنظيم دورات تعليمية لجميع العمال من اجل القيام الفصل الاخير للنفايات والذي يتم في الموقع الخاصة به.

- وضع النفايات المفصولة في المخزن.

- تفريغ المخزن من النفايات. والشكل رقم (19) يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم(19): برنامج ادارة النفايات

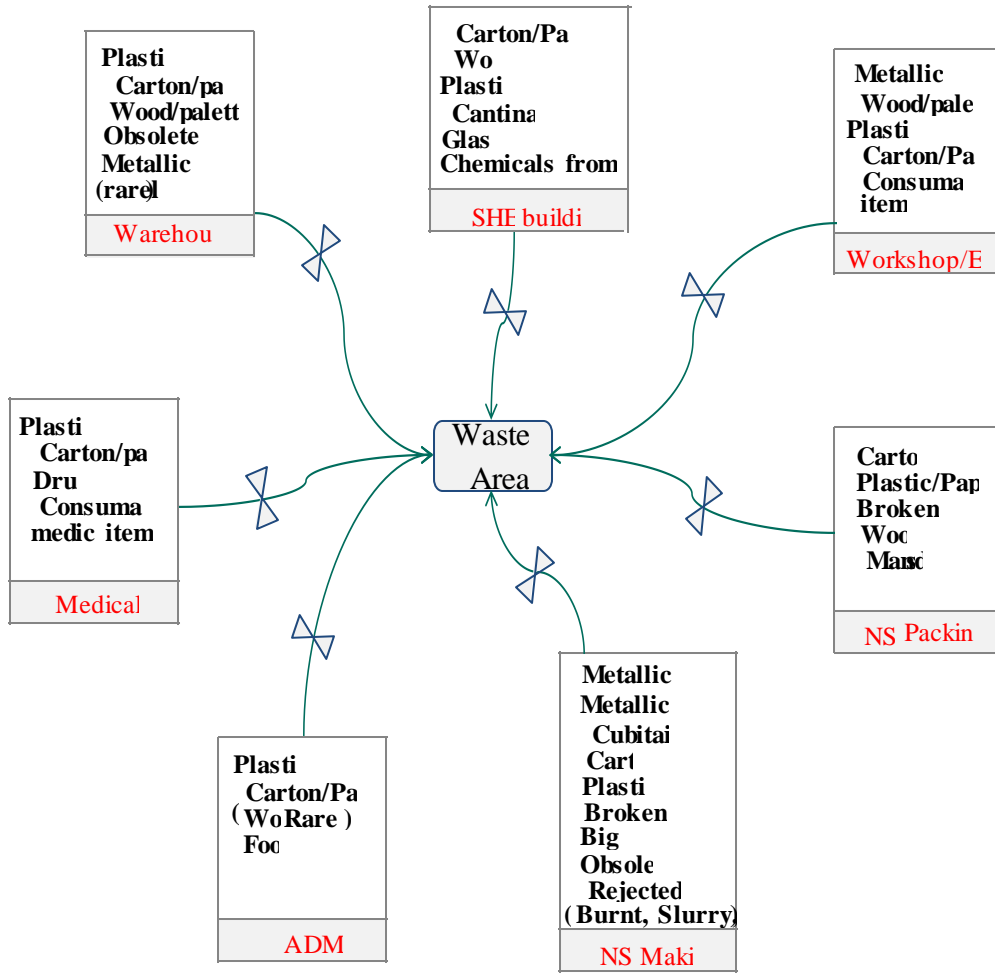


المصدر: شركة "Uniliver"

4. شبكة النفايات: Waste network

تشكل شبكة النفايات من خلال جمع النفايات من جميع مصالح الشركة في منطقة واحدة تسمى منطقة النفايات وهذا ما يوضحه الشكل رقم (20). وللنفايات عدة انواع منها: البلاستيك، الخشب، الكرتون، الورق، المعدن، الألواح المكسرة، ادوات الاستهلاكية، الاكياس الكبيرة، الزجاج، بقايا الاكل، الكيماويات

الشكل رقم (20): شبكة النفايات



المصدر: شركة "Uniliver"

5. دورة النفايات: Waste cycle

من الشكل رقم (21) نلاحظ انه تم تحويل النفايات الى منتجات جديدة من خلال الاتي:

- اول عملية تقوم بها الشركة هي جمع ودمج البلاستيك لإنقاص حجمه، ومن تم هرسه لإعادة استخدامه.

ويمكن تحويل البلاستيك بعد فصله وتنظيفه الى:

- بلاستيك على شكل حبيبات.
- يستخدم لإنتاج أدوات بلاستيكية.





- يتم تصليح جزء كبير من الالواح المكسورة بحيث يمكن إعادة استخدامها. اما الخشب غير الصالح للتصليح فيتم:



- تحويله الى خشب جديد.

- تلحيم الخشب وتحويله الى خشب صناعي.

- اما الكرتون والورق فيتم تحويله الى كرتون صناعي. وهكذا تقوم الشركة بزيادة عوائدها من خلال بيع هذه المنتجات في السوق. مع العلم ان هذا المنتجات منفصلة عن المنتج الرئيسي.

الشكل رقم (21): دورة النفايات الاولى

<i>Initial condition of waste</i>	<i>Transformation/Recycling Process</i>	<i>Destination</i>
<p>Plastic</p> 	<p>The first operation is performed on site. Compacting to reduce volume, then shredding to avoid the reuse/Counterfeit.</p> <p>Plastic will be transported to 3rd party facilities, to be treated :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cleaning • Segregation • Transformed from shredded plastic to granulate plastic • The plastic will used to product PET/plastic materials 	
<p>Wood</p> 	<p>An important part of broken pallet, will be repaired on site, in order to be reused.</p> <p>The woods and broken pallets (not repairable) will be transported to the 3rd party facilities, the process is the following :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Wood will be mashed, then used to produce the new wood. •This wood will be sold to different woods industries in the market. 	

<p>Carton/Paper</p> 	<p>Carton/paper will be recycled in carton industries</p>	
---	---	---



المصدر: شركة "Uniliver"

وحسب الشكل رقم (22)، يتم أيضا تدوير النفايات الغذائية عن طريق آلة السماد. ثم استخدامها من طرف

موظفي الحدائق في الموقع. اما النفايات الأخرى فيتم نقلها الى الشريك المتفق معه سابقا من اجل اعادة

تدويرها، مثل الزجاج، الاكياس، البطاريات.....

الشكل رقم: (22): دورة النفايات الثانية

<i>Initial condition of waste</i>	<i>Transformation/Recycling Process</i>	<i>Destination</i>
<p>wasteCanteen</p> 	<p>The canteen waste will be recycled through composting machine in site. Then used on site/employees gardens.</p> <p>A composting opportunity by an external company in Algeria is found. We are developing agreement and negotiation to start recycling operation within June.</p>	
<p>Others waste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Batteries ; • Drums ; • Glass ; • Big bags • Tank IBC (1000L) 	<ul style="list-style-type: none"> •Drums will be reused by our waste partner to store his materials, a minor quantity will be sold to another's industries in the market. •IBC tank will be used for segregation on site, and the important quantity will sold to the 3rd party company. •Glass will be recycled in the specialised factory •Batteries will be recycled in the specialised factory 	<p>Our waste partnership company has contract with the listed industries. And he is in charge of distribution.</p>

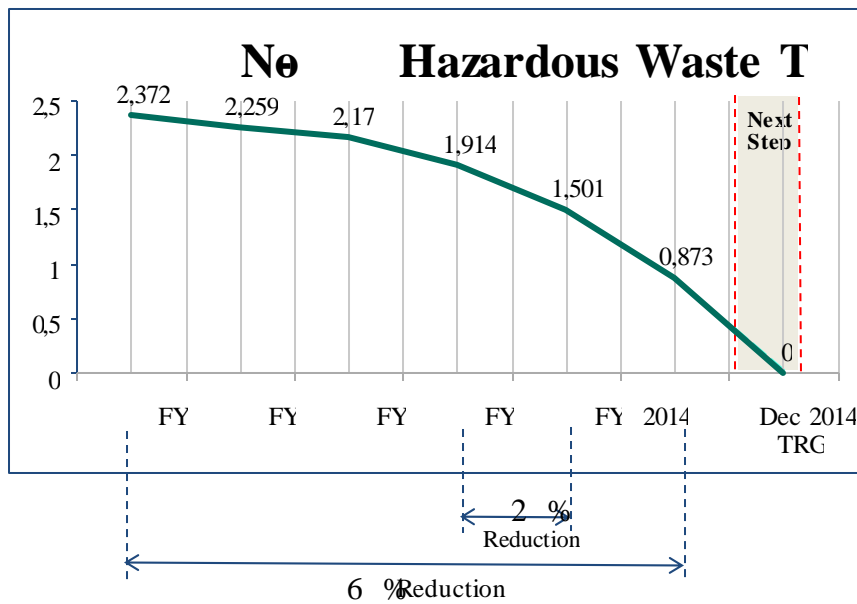
Chemicals, medical waste, Obsolete RM, obsolete FG	<ul style="list-style-type: none"> • Medical waste will be incinerated. • chemicals/ obsolete RM/FG will be sold to specialised company in recycling chemicals. • A full audit of this company will be performed, to have a clear visibility of the cycle of our waste. 	
--	---	--

المصدر: شركة "Uniliver"

6. تقدير الاداء الخاص بالنفايات: Assessment of Waste performance

يوضح الشكل (23) القيم التي توضح اداء الشركة من سنة 2009 الى سنة 2014

الشكل رقم(23): اداء النفايات



المصدر: شركة "Uniliver"

من الشكل رقم 23 نلاحظ ان:

- نسبة النفايات قدرت في سنة 2009 ب 2.372.

- انخفضت نسبة النفايات الى 2.59 في سنة 1010، 2.17 في سنة 2011، 1.914 في سنة 2012،

1.501 في سنة 2013، 0.873 في بداية سنة 2014، 0 في نهاية سنة 2014

- تقدر نسبة التخفيض في كمية النفايات بين سنتي 2012-2013 ب 22 %

- تقدر نسبة التخفيض في كمية النفايات بين سنة 2009 وبداية سنة 2014 ب 63 %.

انطلاقاً من هذه النتائج الايجابية نستنتج ان شركة "Unilever" وصلت الى هدفها الاساسي والمتمثل

في القضاء النهائي على النفايات. نجاح هذه الشركة يؤكد اداءها الفعال والمميز للعمليات المتعلقة بتحقيق

استراتيجية الاستدامة والمحافظة على الطبيعة.

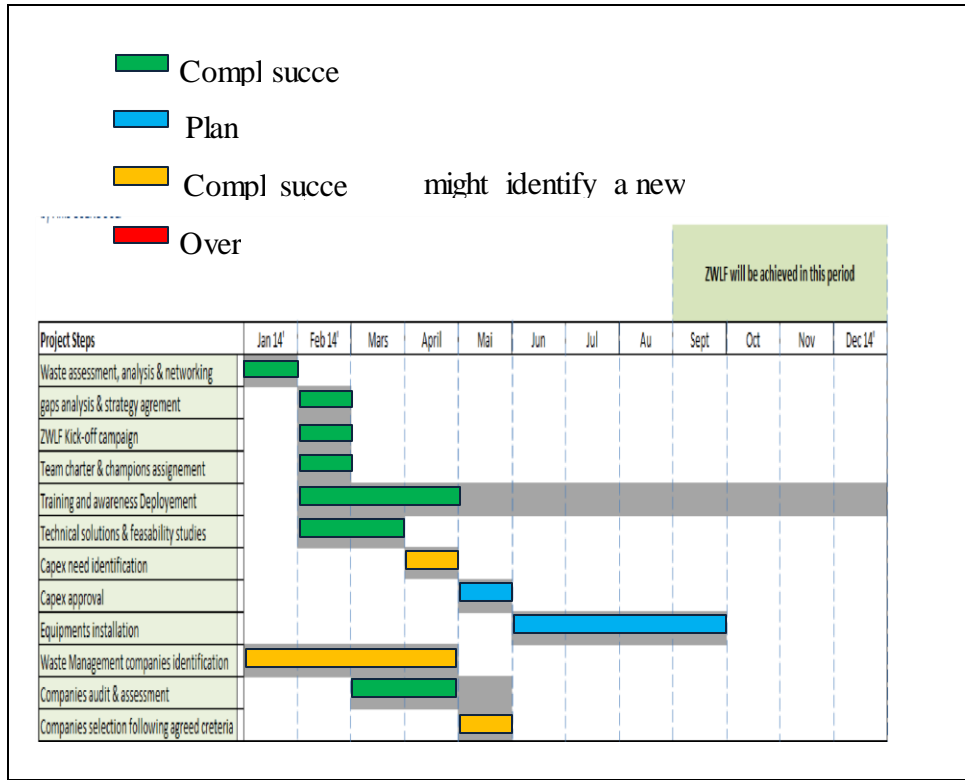
7. اداء سنة 2014: The performance of the year 2014

من الشكل رقم (24) نلاحظ ان الشركة مستمرة في تحسين العمليات الخاصة بهذا المشروع حيث قد تم

الانتهاء من اخر عملية ف شهر سبتمبر وذلك قبل نهاية سنة 2014. حيث تم في هذه السنة القضاء نهائيا

على النفايات.

الشكل رقم (24): اداء سنة 2014



المصدر: شركة "Uniliver"

واعتمادا على ما تقدم نجد ان إدارة البيئة استراتيجيا تزود المديرين الاستراتيجيين بمهارات واستراتيجيات وظيفية وعملياته لإدارة القضايا البيئية وفي الوقت نفسه خلق قيمة مضافة للمنظمات. كما يمكن لتلك الاستراتيجيات ان تكون فاعلة وكفؤة في توفير مزايا تنافسية للمنظمة من خلال الانفتاح على الفرص والتهديدات في قطاع البيئة وهي خطوة رائدة نحو الإدارة الاستراتيجية للمستلزمة. وهذا ما حققته شركة "Uniliver" والذي قد يساعدها على تحقيق مزايا تنافسية مقارنة مع المنافسين واكتساح السوق لكسب حصص جديدة.

ثالثاً: استراتيجية قيادة التكاليف: العلاقة بين التكاليف ووفورات الحجم والتعلم

Leadership cost strategy: relationship between costs and economies of scale and learning

- اشكالية الدراسة (3): ما علاقة خفض التكاليف بالتعلم واقتصاديات الحجم؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية عدة اسئلة فرعية:

- ما مضامين استراتيجية قيادة الكلفة؟

- ما عوامل نجاح استراتيجية قيادة الكلفة؟

- ما هو أثر التعلم ووفورات الحجم على التكلفة؟

- أهداف الدراسة (3): تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مدخل يمكن منظمات الأعمال من:

- تحقيق ميزة خفض التكاليف واكتساح الأسواق.

- زيادة رضا وولاء الزبون وتحقيق الأرباح.

- التعرض بالقياس للعلاقة بين التكاليف والتعلم ووفورات الحجم

1. نموذج الدراسة:

من أبرز صيغ دوال التكاليف التي تستخدم في هذا الغرض هي الدالة المشتقة من دالة إنتاج كوب-

دوجلاس. ولتوضيح صيغة دالة التكاليف يجب أن نبدأ بصياغة دالة الإنتاج كوب-دوجلاس التالية¹:

$$Y = AX_1^{\alpha_1} X_2^{\alpha_2} X_3^{\alpha_3} \dots \dots (1)$$

• Y: حجم الإنتاج

• X₁: العمل، X₂ = عنصر راس المال، X₃ = المواد الاولية.

1 عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية الإسكندرية، ص: 786.

- α_1 : مرونة الإنتاج الجزئية بالنسبة للعمل. α_2 : مرونة الإنتاج الجزئية بالنسبة لرأس المال. α_3 : مرونة الإنتاج الجزئية بالنسبة للمواد.

- A : مستوى المعرفة التكنولوجية.

وصيغة غلات الحجم (R) ووفورات الحجم (M) تكتب كالاتي:

$$R = \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 \dots \dots \dots (2)$$

$$M = R - 1 \dots \dots \dots (3)$$

ودالة التكاليف المشتقة من دالة كوب دوغلاس تكتب على النحو التالي:

$$C = K_t y^{\frac{1}{R}} P_1^{\frac{\alpha_1}{R}} P_2^{\frac{\alpha_2}{R}} P_3^{\frac{\alpha_3}{R}} \dots \dots \dots (4)$$

$$K = R \left[A \quad 1 \quad \alpha_2^{\alpha_2} \quad \alpha_3^{\alpha_3} \right]^{\frac{-1}{R}} \dots \dots \dots (5) \quad \text{حيث}$$

أما بالنسبة للصيغة المستخدمة في تمثيل منحنى التعلم فهي كما يلي:¹

$$L_t = L_0 X_t^\alpha e^{u_t} \dots \dots \dots (6)$$

- L_t : متوسط التكلفة الحقيقي للوحدة في الفترة (t).
- X_t : الحجم التراكمي للإنتاج قبل الفترة الحالية، وهو يأخذ كمؤشر للخبرة المتراكمة.
- α : مرونة تكلفة الوحدة لحجم الإنتاج التراكمي ومن المتوقع أن تكون سالبة.
- L_0 : تكلفة انتاج الوحدة الحقيقي في فترة الاساس.
- e : اساس اللوغاريتم الطبيعي. u : الحد العشوائي.

ووفقا للصيغة (6) ومع اهمال الحدود العشوائية فان تضاعف الخبرة الذي يصاحبه تضاعف الإنتاج التراكمي يؤثر على التكلفة وفقا للعلاقة التالية:

$$d = 2^\alpha \dots \dots \dots (7)$$

1 عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية الإسكندرية، ص: 785.

ويمكن قياس كل من وفورات الحجم وأثر التعلم في دالة تكاليف واحدة كما يلي:

$$C = K Y_t^{\frac{1}{R}} P_{1t}^{\frac{\alpha_1}{R}} P_{2t}^{\frac{\alpha_2}{R}} P_{3t}^{\frac{\alpha_3}{R}} \dots \dots (4)$$

$$L_t = L_0 X_t^\alpha \dots \dots \dots (6)$$

وذلك مع إهمال الحدود العشوائية مرحليا ودمج منحنى التعلم في دالة التكاليف. ولقد عرفنا مسبقا أن:

$$K = R [A \alpha_1^{\alpha_1} \alpha_2^{\alpha_2} \alpha_3^{\alpha_3}]^{\frac{-1}{R}} \dots \dots (5)$$

كما أن (A) تتمثل في مستوى المعرفة التكنولوجية في دالة الإنتاج. وحيث ان مستوى المعرفة التكنولوجية

بالمنشأة يتأثر بالخبرة المتراكمة من التعلم فهما على ارتباط وثيق. ولذا يمكن افتراض أن (A) تتأثر بتراكم

الخبرة والمعرفة الناجمة عن التعلم، وتأخذ الصيغة التالية:

$$A = X_t^{-\alpha} \dots \dots \dots (8)$$

بالتعويض من (8) في المعادلة (5) نحصل على:¹

$$C_t = K_0^* X_t^\alpha Y_t^{\frac{1}{R}} P_{1t}^{\frac{\alpha_1}{R}} P_{2t}^{\frac{\alpha_2}{R}} P_{3t}^{\frac{\alpha_3}{R}} \dots \dots \dots (9)$$

ولتقدير الصيغة نحصل على اللوغاريتم الطبيعي للطرفين:

$$\ln C_t = \ln K_0^* + \frac{\alpha}{R} \ln X_t + \frac{1}{R} \ln Y_t + \frac{\alpha_1}{R} \ln P_{1t} + \frac{\alpha_2}{R} \ln P_{2t} + \frac{\alpha_3}{R} \ln P_{3t} \dots \dots (14)$$

إذا كانت أسعار عناصر الإنتاج ثابتة يتجمع أثرها في الثابت K_0^* وتصبح كما يلي:

$$\ln C_t = \ln K_0^* + \frac{\alpha}{R} \ln X_t + \frac{1}{R} \ln Y_t \dots \dots \dots (10)$$

إذا كانت أسعار عناصر الإنتاج متغيرة عبر الزمن بنفس نسبة معدل التضخم فمن الممكن استخدام رقم القياسي

لأسعار التجزئة كمؤشر لأسعار عناصر الإنتاج. وعندئذ يمكن افتراض أن:

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، (2000)، "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية الإسكندرية، ص (792).

$$P_t = P_1^{\alpha_1} P_2^{\alpha_2} P_3^{\alpha_3} \dots \dots \dots (11)$$

وبالتعويض من (11) في (9) تصبح دالة التكاليف:

$$C_t = K_0^* X_t^{\frac{\alpha}{R}} Y_t^{\frac{1}{R}} P_t \dots \dots \dots (12)$$

ومنه دالة التكاليف تصبح كما يلي:

$$\ln C_t = \ln K_0^* + \frac{\alpha}{R} \ln X_t + \frac{1}{R} \ln Y_t + \ln P_t \dots \dots (13)$$

وإذا نظرنا إلى التكاليف الكلية على أنها تكاليف حقيقية فإن التكاليف الكلية الحقيقية:¹

$$\ln C_t^* = \ln \frac{C_t}{P_t}$$

$$\ln C_t^* = \ln K_0^* + \frac{\alpha}{R} \ln X_t + \frac{1}{R} \ln Y_t \dots \dots (14)$$

لابد من استبدال تكاليف الكلية الحقيقية بمتوسط التكلفة الحقيقية فنحصل على:²

$$\ln L_t = \ln K_0^* + \frac{\alpha}{R} \ln X_t + \frac{1-R}{R} \ln Y_t + u_t \dots \dots (15)$$

ويمكن استخدام الصيغة العامة التالية:

$$\ln L_t = K_0 + \beta_1 \ln X_t + \beta_2 \ln Y_t + u_t \dots \dots (16)$$

$$\beta_2 = \frac{1-R}{R} \quad K_0 = K_0^* \quad \beta_1 = \frac{\alpha}{R} \text{ حيث:}$$

بتقدير الصيغة (16) يمكن تحديد ما يلي:

- معامل غلة الحجم:

$$\beta_2 = \frac{1-R}{R} = \frac{1}{R} - 1 \leftrightarrow \frac{1}{R} = \beta_2 + 1$$

$$\leftrightarrow R = \frac{1}{\beta_2 + 1} \dots (17)$$

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية الإسكندرية، ص: 693.
² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية الإسكندرية، ص: 694.

$$M = R - 1 \dots \dots \dots (18) \quad \text{- معامل وفورات الحجم:}$$

$$\beta_1 = \frac{\alpha}{R} \leftrightarrow \alpha = R\beta_1 = \frac{1}{\beta_2 + 1} \dots \dots \dots (19) \quad \text{- معامل أثر التعلم:}$$

2. العلاقة بين التكاليف والتعلم:

• عينة الدراسة: يمثل الجدول رقم (13) معطيات عينة الدراسة التي تخص الشركة العالمية "Harley-

Davidson Inc" ¹ خلال فترة (14) سنة، والتي تمثلت في تكاليف كلية نقدية بالمليون دولار (C)، الرقم

القياسي للأسعار (P) وحجم الناتج باللف وحدة (Q):

الجدول رقم (13): معطيات الدراسة

C	P	C ₁	Q
5006.215	100	5006.215	576
11446.537	110	10405.45	1407
20006.024	120	16671.86	2762
36543.527	130	28110.40	4415
49772.617	135	36868.60	6334
59571.800	150	39774.53	7767
54092.623	140	38637.01	10189
57769.255	145	39840.86	9925
62475.624	155	40306.85	10900
71475.726	160	44672.32	10000
73984.810	165	44839.27	9900
87757.786	170	51622.22	11200
96399.314	180	53555.17	12460
94773.152	175	54156.08	11513

Source: Thomas L. Wheelen J, David Hunger 2011, "Strategic management and business policy : toward global sustainability" — 13th ed, Pearson, p:19-5.

• قياس وتحليل النتائج: لتحديد معامل أثر التعلم في هذه المنشأة وتفسير معناه تتبع الخطوات التالية:

$$C_1 = \frac{C}{P} \cdot 100 \quad \text{- نحصل على التكاليف الكلية الحقيقية حيث}$$

$$S = \frac{C_1}{Q} \quad \text{- نحصل على متوسط التكلفة الحقيقي}$$

ثم نحدد الناتج التراكمي في الفترات السابقة (X) فنحصل على النتائج الموضحة بالجدول رقم (14):

¹ لمعرفة معلومات عن شركة Harley-Davidson انظر الملحق رقم (8).

الجدول رقم (14): الناتج التراكمي والتكلفة الحقيقية للوحدة

X	S	Ln x	Ln s
	8.6913		2.1623277
576	7.3954	6.356107	2.0008698
1983	6.036154	7.592366	1.7977670
4745	6.367021	8.464846	1.8511316
9160	5.820745	9.12260	1.7614282
15494	5.478470	9.648208	1.7008258
23261	3.661325	10.05453	1.2978251
33450	3.880385	10.41780	1.3559343
43375	3.697876	10.67763	1.3077586
54275	4.467232	10.90181	1.4967689
64275	4.529219	11.07092	1.5105495
74185	4.609126	11.21431	1.520456
85375	4.420972	11.35480	1.4863595
97835	4.573243	11.491037	1.520222

المصدر: من اعداد الباحث

وبتقدير المعادلة الخطية للتكلفة: التكلفة كمتغير مستقل والناتج التراكمي (التعلم) والإنتاج كمتغيرات تابعة وفق

$$\ln S = \ln S_0 + \alpha \ln X_t + u_t$$

الصيغة التالية:

فحصل على النتائج الموضحة بالجدول (15):

الجدول رقم (15): نتائج الدراسة

Dependent Variable: S				
Method: Least Squares				
Date: 04/07/17 Time: 20:10				
Sample (adjusted): 2 14				
Included observations: 13 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	2.694590	0.241870	11.14066	0.0000
X	-0.112348	0.024208	-4.641038	0.0007
R-squared	0.661947	Mean dependent var	1.585223	
Adjusted R-squared	0.631214	S.D. dependent var	0.219243	
S.E. of regression	0.133141	Akaike info criterion	-1.054176	
Sum squared resid	0.194992	Schwarz criterion	-0.967261	
Log likelihood	8.852146	Hannan-Quinn criter.	-1.072041	
F-statistic	21.53923	Durbin-Watson stat	1.105293	
Prob(F-statistic)	0.000715			

المصدر: من اعداد الباحث

من النتائج المتحصل عليها نجد أن معادلة الانحدار غير الخطي المتعدد كما يلي:

$$\ln S_t = 2.69459 - 0.112348X_t$$

• تحليل النتائج:

- التحليل الاحصائي

انطلاقاً من نتائج التقدير الموضحة بالجدول رقم (15) نجد ان معامل الارتباط يقدر ب (0.66) ويدل هذا الأخير على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين التابع والمتغيرات المستقلة، أي ان النموذج الممثل للتكاليف مفسر بنسبة (0.66). بواسطة الناتج التراكمي، وبطريقة غير مباشرة بالتعلم.

بالنسبة لدراسة المعنوية فإننا نعلم على قيمة الاحتمال بالنسبة لمقدرات معاملات النموذج المتمثلة في: الناتج التراكمي (0.0007)، وهذه القيم تجعلنا نقبل هذه المقدرات وذلك لكون احتمالها اقل من (0.05).

- التحليل الاقتصادي:

يلاحظ من خلال صيغة نموذج الانحدار غير الخطي المتعدد ان إشارة معاملات النموذج للمتغير المستقل سالب، وهو ما يدل على العلاقة العكسية بين التكاليف والناتج التراكمي، بطريقة غير مباشرة مع التعلم كما يلي:

• مرونة متوسط التكلفة للتعلم:

$$\alpha = -0.112348$$

$$d = 2^{-0.112348} = 0.92$$

وهو ما يعني أن

ومن ثم فإن مضاعفة التعلم يترتب عليه تخفيض متوسط التكلفة الحقيقي إلى نسبة 11.23% من المستوى السابق.

من النتائج المتحصل عليها نستنتج ان:

✓ من النتائج يتضح لنا ان مستوى التعلم في الشركة قد تزايد باعتبارها شركة رائدة ومتطورة وتعتمد

تقنيات حديثة في تدريب عمالها. وقد أدى ارتفاع مستوى التعلم لديها الى خفض التكاليف الى نسبة

11.23 %

من المستوى للسابق وهي نسبة أيضا جيدة تساعدها على فرض سعر استثنائي واكتساح السوق

وتحقيق ارباح من ذلك.

3. العلاقة بين التكلفة والتعلم واقتصاديات الحجم

● عينة الدراسة: يعرض الجدول رقم (1) متغيرات عينة البحث التي تخص الشركة العالمية " OMO " خلال

فترة 19 سنة، والتي تمثلت في تكاليف كلية نقدية بالمليون دينار (C)، الرقم القياسي للأسعار (P) وحجم

الناتج بالمليون الطن (Q) :

الجدول رقم (16): متغيرات عينة البحث

السنة	C	P	Q
1996	8.000000	100	12.000000
1997	11.021548	110	17.000000
1998	13.920000	120	27.000000
1999	15.964100	130	42.000000
2000	17.720000	135	58.000000
2001	18.963400	140	66.000000
2002	21.452310	150	86.000000
2003	22.974360	155	104.000000
2004	25.042130	160	128.000000
2005	27.217600	165	152.000000
2006	28.984330	170	177.000000
2007	30.954310	175	205.000000
2008	32.956489	180	233.000000
2009	34.95642	185	263.000000
2010	36.28937	190	298.000000
2011	37.96427	195	338.000000
2012	40.05941	200	378.000000
2013	42.95789	205	423.000000
2014	44.96428	210	473.000000

المصدر: شركة عالمية لمواد التنظيف

- قياس وتحليل النتائج: لتحديد معامل أثر التعلم في هذه المنشأة وتفسير معناه وتحديد معامل أثر وفورات

الحجم فيها وتفسير معناه مع تحديد طبيعة غلات الحجم تتبع الخطوات التالية:

$$C_1 = \frac{C}{P} \cdot 100 \quad \text{- نحصل على التكاليف الكلية الحقيقية حيث}$$

$$S = \frac{C_1}{Q} \quad \text{- نحصل على متوسط التكلفة الحقيقي}$$

وذلك كما بالجدول رقم (17):

الجدول رقم (17): متوسط التكلفة الحقيقي

السنة	P	C	C ₁	S
1996	100	8.000000	8.000000	0.666666
1997	110	11.021548	10.019589	0.589387
1998	120	13.920000	11.600000	0.429629
1999	130	15.964100	12.280076	0.292382
2000	135	17.720000	13.125925	0.226309
2001	140	18.963400	13.545285	0.205231
2002	150	21.452310	14.301541	0.166296
2003	155	22.974360	14.822167	0.142520
2004	160	25.042130	15.651437	0.122276
2005	165	27.217600	16.049551	0.105589
2006	170	28.984330	17.049605	0.096325
2007	175	30.954310	17.688177	0.08628
2008	180	32.956489	18.309160	0.07858
2009	185	34.956420	18.89536	0.071845
2010	190	36.289370	19.09966	0.064092
2011	195	37.964270	19.46885	0.057600
2012	200	40.059410	20.02970	0.052988
2013	205	42.957890	20.95558	0.049540
2014	210	44.964280	21.41156	0.045267

المصدر: من إعداد الباحثين

ثم نحدد الناتج التراكمي في الفترات السابقة (X) فنحصل على النتائج الموضحة بالجدول رقم (18):

جدول رقم (18): الناتج التراكمي (x)

السنة	C ₁	Q	X	S	LNS	LNx	LNQ
1996	8.000000	12	0	0.666666	-0.40547	NA	2.48490
1997	10.019589	17	12	0.589387	-0.52867	2.48490	2.83321
1998	11.600000	27	29	0.429629	-0.84483	3.36729	3.29583
1999	12.280076	42	56	0.292382	-1.22969	4.02535	3.73766
2000	13.125925	58	98	0.226309	-1.48585	4.58496	4.06044
2001	13.545285	66	156	0.205231	-1.58361	5.04985	4.18965
2002	14.301541	86	222	0.166296	-1.79398	5.40267	4.45434
2003	14.822167	104	308	0.142520	-1.94827	5.73009	4.64439
2004	15.651437	128	412	0.122276	-2.10147	6.02102	4.85203
2005	16.049551	152	540	0.105589	-2.24820	6.29156	5.02388
2006	17.049605	177	692	0.096325	-2.34002	6.53958	5.17610
2007	17.688177	205	869	0.08628	-2.45015	6.07673	5.32300
2008	18.309160	233	1074	0.07858	-2.543638	6.97914	5.45103
2009	18.89536	263	1307	0.071845	-2.633244	7.17548	5.57215
2010	19.09966	298	1570	0.064092	-2.747435	7.35883	5.53263
2011	19.46885	338	1868	0.057600	-2.937689	7.53262	5.82304
2012	20.02970	378	2206	0.052988	-2.844632	7.69893	5.93489
2013	20.95558	423	2900	0.049540	-3.004974	7.97246	6.04737
2014	21.41156	473	2945	0.045267	-3.095176	7.98786	6.15909

المصدر: من إعداد الباحث

وبتقدير المعادلة الخطية للتكلفة: التكلفة كمتغير مستقل والناتج التراكمي (التعلم) والإنتاج كمتغيرات تابعة وفق

الصيغة التالية:

$$\ln S_t = A + \ln X_t + \ln YQ_t + u_t$$

فنحصل على النتائج الموضحة بالجدول (19):

الجدول رقم (19): نتائج الدراسة

Dependent Variable: LS				
Method: Least Squares				
Date: 02/24/15 Time: 13:53				
Sample (adjusted): 1997 2014				
Included observations: 18 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.266068	0.163848	7.727097	0.0000
LX	-0.204732	0.067480	-3.033947	0.0084
LQ	-0.436883	0.111704	-3.911096	0.0014
R-squared	0.993451	Mean dependent var	-2.131193	
Adjusted R-squared	0.992577	S.D. dependent var	0.755878	
S.E. of regression	0.065122	Akaike info criterion	-2.474096	
Sum squared resid	0.063613	Schwarz criterion	-2.325700	
Log likelihood	25.26686	Hannan-Quinn criter.	-2.453634	
F-statistic	1137.659	Durbin-Watson stat	1.670604	
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EVIEWS

ومن النتائج المتحصل عليها نجد أن معادلة الانحدار غير الخطي المتعدد كما يلي:

$$\ln S_t = 1.266 - 0.205 \ln X_t - 0.437 \ln Q_t + u_t$$

• تحليل النتائج:

- التحليل الاحصائي:

انطلاقاً من نتائج التقدير الموضحة بالجدول رقم (19) نجد ان معامل الارتباط يقدر ب (0.993) ويدل هذا

الأخير على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين التابع والمتغيرات المستقلة، كما نجد ان معامل التحديد

المصحح يقدر (0.992) أي ان النموذج الممثل للتكاليف مفسر بنسبة (0.992) بواسطة كل من الناتج

0.05 والناتج التراكمي، وبطريقة غير مباشرة بوقورات الحجم والتعلم.

بالنسبة لدراسة المعنوية فإننا نعلم على قيمة الاحتمال بالنسبة لمقدرات معاملات النموذج المتمثلة في: الناتج التراكمي (0.0084) والناتج (0.0014)، وهذه القيم تجعلنا نقبل هذه المقدرات وذلك لكون احتمالها أقل من (0.05).

- التحليل الاقتصادي:

يلاحظ من خلال صيغة نموذج الانحدار غير الخطي المتعدد ان إشارة معاملات النموذج للمتغيرات المستقلة سالبة، وهو ما يدل على العلاقة العكسية بين الناتج والناتج التراكمي، بطريقة غير مباشرة مع التعلم ووفورات الحجم كما يلي:

$$\text{حيث: } \beta_1 = \frac{\alpha}{R} = -0.205$$

$$\beta_2 = \frac{1 - R}{R} = -0.437$$

ويتضح مما سبق أن معامل غلة الحجم يساوي:

$$R = \frac{1}{\beta_2 + 1} = \frac{1}{1 - 0.437} = \frac{1}{0.563} = 1.78$$

ومن النتائج السابقة نجد أن غلة الحجم متزايدة، حيث أن زيادة عناصر الإنتاج بنسبة 100% يترتب عليها زيادة حجم الإنتاج بنسبة 178%.

$$\bullet \text{ معامل وفورات الحجم: } M = R - 1 = 1.78 - 1 = 0.78$$

وهذا يعني أن وفورات الحجم موجبة. فكل زيادة في عناصر الإنتاج بنسبة 100% تحقق وفرا إضافيا في الناتج بنسبة 78%. وباستخدام التكلفة يترتب على مضاعفة الناتج أي زيادته بنسبة 100% تخفيض متوسط التكلفة الحقيقي للوحدة بنسبة 43.7% حيث $-0.437 = \beta_2$ وهي تشير لمرونة التكلفة الحقيقي لحجم الناتج

• مرونة متوسط التكلفة للتعلم:

$$\beta_1 = \frac{\alpha}{R} \leftrightarrow \alpha = R\beta_1 = \frac{\beta_1}{\beta_2 + 1} = 1.78(-0.205) = -0.365$$

$$d = 2^{-0.365} = 0.78 \quad \text{وهو ما يعني أن}$$

ومن ثم فإن مضاعفة التعلم يترتب عليه تخفيض متوسط التكلفة الحقيقي إلى نسبة 36.5% من المستوى السابق.

من النتائج المتحصل عليها نستنتج ان:

✓ شركة مواد التنظيف التي تعتبر من الشركات الاقتصادية كبيرة الحجم قد استفادت من وفرات الحجم

التي حققتها بنسبة 78% 36.5% نتيجة زيادة حجم انتاجها الذي ادى الى خفض التكلفة بنسبة

43.7%، وهي نسبة جيدة تساعدها على طرح سعر احتكاري وزيادة حصتها السوقية. او بيعها

لمنتجاتها بنفس سعر المنافسين وتحقيق ارباح كبيرة من وراء ذلك.

✓ اما بالنسبة للتعلم فمن النتائج يتضح لنا ان مستوى التعلم في الشركة قد تزايد لأنها شركة متطورة

تعمل باستمرار على تحسين أداء عمالها الذي قد ساعدها على تفادي الأخطاء اثناء القيام بالعمليات

الإنتاجية مع ربح الكثير من الوقت واستغلاله في انتاج منتجات اضافية. وقد أدى ارتفاع مستوى

التعلم لديها الى خفض التكاليف الى نسبة 36.5% وهي نسبة أيضا جيدة تساعدها على فرض سعر

استثنائي واكتساح السوق وتحقيق ارباح من ذلك.

خاتمة الفصل:

من خلال النتائج الايجابية التي توصلنا اليه في الدراسات الميدانية السابقة نستنتج ان: (1) استراتيجية التنوع على الصعيد الدولي تقلل المخاطر الناتجة عن التغيرات السياسية والدولية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في أي اقليم استراتيجي، او أي منطقة في العالم وتحقق فرصة لاستقرار العوائد. (2) تبني استراتيجية الاستدامة الدولية تزود المنظمة بمزايا تنافسية تعزز الجودة في النظام البيئي، لاسيما وهي تدخل بيئة عدم التأكد والمخاطرة. (3) استراتيجية قيادة التكلفة الدولية لإيصال السلع والخدمات بخصائص مقبولة من قبل الزبون وبأقل كلفة قياسا بالمنافسين. وتساعد هذه الاستراتيجية المنظمة لاكتساح الاسواق من خلال فرض سعر استثنائي عالمي.

الاستمعة

الخاتمة: Ending

التنوع الدولي هو الاستراتيجية التي من خلالها تقوم الشركة بتوسيع مبيعاتها من السلع والخدمات عبر اقاليم وبلدان عالمية في مواقع واسواق جغرافية مختلفة. وكما ذكرنا آنفا، فإن الشركات لديها اسباب عديدة للتنوع على الصعيد الدولي، فقد ادى سبب زيادة عدم التأكد في بيئة الاعمال الدولية الى دفع الشركات الكبيرة لوضع استراتيجيات كونية شاملة للتنوع والانتشار في عشرات ومئات الاقطار من اجل تقليل المخاطر الناتجة عن التغيرات السياسية والدولية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في أي اقليم استراتيجي، او أي منطقة في العالم. وبالنتيجة، بتحقيق فرصة لاستقرار العوائد، اذ أن استقرار العوائد يساعد على تقليل المخاطر الكلية للشركة. ويمكن تحقيق هذه النتائج من قبل المشاريع الحديثة الأصغر حجما، وكذلك من قبل الشركات الكبرى القائمة.

وبسبب مزايا التنوع الدولي المختلفة، ينبغي ان يكون ذات صلة ايجابية بعوائد الشركات. حيث قد اظهرت الابحاث ان الشركات التي تنوع على نطاق واسع في الاسواق المتعددة الدولية عادة ما تحقق عوائد أكثر إيجابية، وخصوصا عندما تنوع جغرافيا في مناطق ذات اعمال جوهرية. وهناك ايضا اسباب اخرى لها آثار إيجابية للتنوع الدولي، مثل اقتصادات الحجم المحتملة والتعلم والخبرة، ومزايا الموقع، وزيادة حجم السوق. هذا ما تم مناقشته وتوضيحه من خلال الدراسة الميدانية للبحث وذلك لتأكيد الفرضية الاولى.

فقد كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرض بالقياس للعلاقة بين التنوع الدولي والمخاطر لتبيان طرائق خفض المخاطر تطبيقا على نموذج قياسي للانحدار البسيط وقياس عوائد محفظة استثمارية دولية متنوعة. وقد تبين لنا من النتائج الايجابية التي توصلنا إليها أن التنوع بمزج مجموعة من الأصول الاستثمارية يترتب عليه تخفيض المخاطر إلى مستوى ادني من المستوى السابق. وهكذا، مستويات المخاطر تنخفض، وعوائد الشركات ترتفع، فالخسائر الكبيرة في مجال معين يقابلها أرباح في مجالات أخرى. وبصفة عامة التنوع

يقلل من مخاطر الاستثمار لأن تجاهل مخاطر اليوم أشبه بتجاهل الخسائر المستقبلية والامتناع عن اتخاذ إجراءات تصويبيه اليوم لتفاديها غدا.

ومن خلال ما تقدم نرى أن استراتيجية الحد من المخاطر من خلال التنويع تعد حجر الزاوية بالنسبة لمزايا الشركات في عالم متغير. وإن الفكرة الأساسية هنا هي محاولة الحد من المخاطر وزيادة العوائد من أجل خدمة عدة وظائف هامة منها:

- المعاونة في اتخاذ القرار.
- تنمية المزايا التنافسية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- رفع قيمة العوائد
- مستويات المخاطر تنخفض، فالخسائر الكبيرة في مجال معين يقابلها أرباح في مجالات أخرى.

ولكي تستطيع المنظمة ان تنافس بكفاءة وقوة في بيئة الاعمال الدولية تحتاج الى وجود استراتيجية للأعمال تختلف كلياً عن تلك التي تستخدمها في الاسواق المحلية، وهي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما تقوم بتوسيع عملياتها وذلك بالخروج من حدود أسواقها المحلية لتبدأ في المنافسة على أساس عالمي، والتي يطلق عليها الاستراتيجية العالمية / الدولية. وتشير الاستراتيجية الدولية الى بيع المنتجات في خارج الاسواق المحلية، وقد تكون الاستراتيجية الدولية أحد ثلاث انواع اساسية: الاستراتيجية على مستوى المنظمة او الاستراتيجية على مستوى الاعمال او الاستراتيجية على المستوى الوظيفي. على مستوى الاعمال، المؤسسة تتبع الاستراتيجيات العامة: قيادة الكلفة، التمايز، قيادة الكلفة المركزة، التمايز المركز، قيادة الكلفة والتمايز المتكاملة. على مستوى المنظمة، يمكن للمنظمة صياغة اربعة أنواع من الاستراتيجيات هي: الدولية، الدولية

المتعددة، العالمية، التحويلية وهي توحيد بين المحلية المتعددة والعالمية. اما على المستوى الوظيفي فيمكن صياغة عدة استراتيجيات من بينها استراتيجية الموارد البشرية الدولية، استراتيجية التسويق الدولية، استراتيجية ادارة المعرفة الدولية. هذا ما تم تحديده اما في الدرسة الميدانية وذلك لتأكيد الفرضية للثانية. فقد تم اختيار نوع واحد من بين هذه الاستراتيجيات وهي استراتيجية قيادة التكاليف للدولية من اجل دراستها وتوضيح مزاياها بالنسبة للشركات المتجهة نحو العالمية.

وكان الهدف الجوهرى من الدراسة هو التعرض بالقياس للعلاقة بين التكاليف والتعلم ووفورات الحجم، لتبيان طرائق خفض التكاليف تطبيقا على الانحدار المتعدد الغير الخطي. وقد تبين لنا من النتائج الايجابية التي توصلنا إليها أن العلاقة بين الكلفة والتعلم ووفورات الحجم هي علاقة عكسية، أي ان مضاعفة التعلم وتحقيق وفورات الحجم موجبة يترتب عليه تخفيض متوسط التكلفة الحقيقي إلى مستوى ادني من المستوى السابق. ويعطي التمتع بتكلفة منخفضة القدرة على تبني سياسات تسعيرية وتسويقية تنسم بالجرأة والإقدام لرفع معدلات الطلب بسرعة أثناء فترات المنافسة الحادة. وإن الفكرة الأساسية هنا هي محاولة طرح أسعار تكون على الدوام اقل من المنافسين وبالتالي الحصول على حصة في السوق وإخراج بعض المنافسين من السوق تماما وتحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها وتتصف بالديمومة.

ولمواجهة التحديات العالمية وبيئات عدم التأكد، فان على المدربين الاستراتيجيين ان يكونوا مستعدين للعمل وفقا للنموذج الجديد المبني على اساس الريادة والاستدامة الاستراتيجية. وتعد الريادة والاستدامة الاستراتيجية إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز موقعها التنافسي الدولي، لاسيما وهي تدخل بيئة عدم التأكد والمخاطرة . يتمثل مصطلح الريادة الاستراتيجية في تبني تصرفات الريادة باستخدام المنظور الاستراتيجي، بما يحتويه من ابداع، ابتكار، تحمل المخاطرة، خلق فرص ريادية وتمثيلها بسلع أو خدمات جديدة تسهم في إشباع حاجات الاسواق المستهدفة، فالإبداع الريادي الاستراتيجي يكون مصدر لنجاح

التنافس خاصة في بيئة مضطربة ذات منافسة شديدة، وأداة لتحقيق الميزة التنافسية في عدة أسواق عالمية ودولية. اما مصطلح الاستدامة فيتطلب من المدربين الكبار والتنفيذيون امتلاك مناظير متعددة تصف العقلية العالمية وتهتم لتنوع الثقافات والاسواق ولها القدرة على الانتاج بما يتلاءم مع هذه الثقافات. وتتصف ثقافة المنظمة المستدامة بتركيزها على تعظيم القيمة من خلال إدراك التداؤبية بين ابعاد القيمة (الاجتماعية الاقتصادية، والبيئية) للمنظمات هذا ما تم توضيحه في الدراسة الميدانية للبحث.

فمن خلال هذه الدراسة نجد ان مشروع القضاء على النفايات قد اهتم بقيمة الموارد المضافة والمهدرات حيث يركز بوضوح على بناء مزايا تنافسية في مجالي التمييز والكلفة، من خلال كفاءة النظام البيئي المسمى ب (eco-efficiency) وذلك من خلال تدوير الموارد واعادة استخدامها، تقليل هذه الموارد، ومنع التلوث. ومن أجل استكمال عمل هذه السلسلة فإن الإدارة الاستراتيجية المستدامة بحاجة لإكمال سلسلة قيمة النظام البيئي من خلال تجديد الطاقة عن طريق إعادة استخدام المهدرات كمدخلات من جديد إلى دورات صناعية أو بيولوجية أخرى وهذا ما يسمى بفاعلية النظام البيئي.

ويمكن للشركات التي تحاول الدخول الى الأسواق الدولية ان تتبع بعض الاقتراحات:

- سرعة الالتحاق بقارب الاعمال الدولية والعالمية
- القيام بتوسيع أنشطة الشركات وتنويعها وتوزيعها على مناطق جغرافية متعددة في العالم.
- العمل على الاستمرار في بناء جسور النوايا الحسنة لدى البلد المضيف من خلال تصنيع وبيع منتجات شركة ما في البلد المضيف.
- محاولة الانتقال بالأنماط الإنتاجية من المحلية الضيقة الى الدولية الواسعة عن طريق الاتصالات الحديثة والنقل السريع.
- العمل على تطوير القدرات البشرية والتقنية من خلال تبادل الخبرات بين البلدان.

- تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية لتسهيل الاعمال الدولية
- تحديد وصياغة استراتيجيات اعمال متكاملة وتنفيذها دوليا بشكل يمكن المنظمة من المنافسة في الميدان العالمي والدولي بفاعلية وكفاءة.
- العمل على تدريب مديري الشركات من اجل التعامل مع الاختلافات الثقافية للمنافسة في الميدان الدولي.
- تبني استراتيجيات الاستدامة والريادة.

المصدر اجمع

المراجع باللغة العربية:

- السكارنة بلال، 2008، " الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- البرواري نزار، 2001، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 36 بغداد.
- الكيبس صلاح الدين ، 2002، إدارة المعرفة أثرها على الابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة الدكتوراه، فلسفة إدارة الاعمال جامعة المستنصرية.
- خالد وهيب الراوي، 2011، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان.
- ر شيد صالح عبد الرضا، وجلاب إحسان دهش، 2008، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زكريا مطلق، احمد علي صالح، 2009، "ادارة الاعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زكريا الدوري، احمد علي صالح، 2009، "الفكر الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن . ص
- سعد غالب ياسين، 2007، " الادارة الدولية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- صالح احمد علي، 2007، الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية – بحث استكشافي ميداني، بحث مقدم الى مؤتمر اتحاد رجال الاعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، 2000، " الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية الإسكندرية.
- عبد الرحمن، احمد 2001، " إدارة الاعمال الدولية، دار الميرخ للطباعة و النشر، ط2، عمان، الأردن.
- علي عباس ، 2008، " ادارة الموارد البشرية الدولية"، اثرء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العراضي، هاشم فوزي العبادي، 2012، " الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد سرور الحريري، 2012، استراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي، مدخل علمي متكامل لإدارة التسويق الدولي والعالمي، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.

الكتب، المجلات، والجرائد:

- A Arora, A Fosfuri, 2000, "Wholly-owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry", Journal of International Business Studies.
- A Yaprak, 2002, "Globalization: Strategies to build a great global firm in the new economy, Thunderbird International Business Review.
- A Delios, P W Beamish, 2005, "Regional and global strategies of Japanese firms", Management International Review.
- A Faria, P Fenn, A Bruce, 2005, "Production technologies and technical efficiency: Evidence from Portuguese manufacturing industry", Applied Economics
- A M Rugman, A Verbeke, 2003, "Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives", Journal of International Business Studies.
- A Abbott, K Banerji, 2003, "Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations", Global Journal of Flexible Systems Management
- A McAfee, 2003, "When too much IT knowledge is a dangerous thing", The McKinsey Quarterly.
- AW Harzing , A Sorge, 2003, "The relative impact of country of origin and universal contingencies in internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives", Organization Studies.

- A E Ellstrand, L Tihanyi, J L Johnson, 2002, Board structure and international political risk, Academy of Management Journal.
- Ansoff H, 1990, "Implanting Strategic Management" 2nd ed Prentice-Hall.
- Ardichvili, A Cardozo R, 2003, "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development", Journal of Business Venturing.
- A Haahti, V Madupu, U Yavas, E Babakus, 2005, "Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises", Journal of World Business.
- AW Harzing, 2002, "Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes", Strategic Management Journal.
- A Taylor, 2004, Shanghai Auto wants to be the world's next great car company", Fortune, October 4.
- A Abbott, K Banerji, 2003, "Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations", Global Journal of Flexible Systems Management, 4(1/2).
- B Einhorn, B Elgin, R D Hof, 2005, "The great Web race", Business Week, June 13.
- B Stanley, 2005, "United Parcel Service to open a hub in Shanghai, Wall Street Journal, July 8.
- B Stanley, 2005, "FedEx plans hub in Guangzhou: Facility to begin operation in 2008 as cargo industry tries to claim turf in Asia", Asian Wall Street Journal, July 14.
- Bowman Cliff, Asch David, 1996, "Management Strategy, by Macmillan business".
- Bowman Cliff, Faulkne, 1997, "Competitive and Corporate Strategy", Prentice Hall, Inc
- Bueren A, Schierholz, R Kolbe, L Brenne w, 2004., "Customer Knowledge Management- Improving Performance of Customer Relationship Management With Knowledge Management " Proceedings of the 37 th, Hawaii International Conference on System Sciences.
- B B Alred, K S Swan, 2004, "Global versus multidomestic: Culture's consequences on innovation", Management International Review, 44.
- B James, 2003, "Ghosn's local vision plays on a world stage", International Herald Tribune, May 3.
- Butz H, 1995, "Strategic Planning: The Missing Link in TAM" Quality Progress Vol,5, No,28.
- Bound G, Yorks L, Adam M, Ranney G, 1994, "Beyond Total Quality Management Forward The Emerging Paradim" 1st ed, Mc Graw Hill Inc, USA.
- Bueren A, Schierholz, R Kolbe, L Brenne w, 2004, "Customer Knowledge Management- Improving Performance of Customer Relationship Management With Knowledge Management " Proceedings of the 37 th, Hawaii International Conference on System Sciences.
- Beijes R, 1999, "Question Phenomenon", Journal Of Knowledge .
- B Ambos, 2005, "Foreign direct investment in industrial research and development: A study of German MNCs", Research Policy, 34.
- B James, 2003, "Ghosn's local vision plays on a world stage", International Herald Tribune, May 3.
- C Dunning, Janne, "Towards a technology-seeking explanation of U.S. direct investment in the United Kingdom

- C A Bartlett , S Rangan, Komatsu limited, C A Bartlett , S. Ghoshal (eds.),1992, “Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, Homewood, IL: Irwin.
- Colbert B, Kurucz E, Wheeler D, 2007, “Building the sustainable organization through adaptive creative coherence in the HR system”, In R Burke and C.Cooper Eds, Cambridge University Press .
- C Pegels, Y Song, B Yang, 2000,”Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance”, Strategic Management Journal, 21.
-
- D Xu, O Shenkar, 2004, “Insitutional distance and the multinational enterprise”, Academy of Management Review, 27
- David Fred, 2009, "Strategec Mangment-Concepts and Cases",12th ed, Pearson Education International Inc. U.S.A.
- D Knight, C L Pearce, K G Smith, J D Olian, H P Sims, K A Smith, P Flood, 1999,” Top management team diversity, group process, and strategic consensus” ,Strategic Management Journal, 20.
- Dumirtu A, 2008, “Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: the Need for Strategy Entrepreneurship” Academy of Economic Studies, Bucharest .
- Dess G, Lumpherd,G , Eisner A, 2007.,” Strategic Management”, cGraw- Hill Irwin, Boston.
- Daft R, 2001,” Organization Theory and Design”, West publishing New York.
- Dibb S, 1994,” Marketing Concept and Strategies” 2nd ed,Hooughton Mifflin Com, USA.
- Daft R, 2001,” Organisation Theory and Design”, West publishing New York.
- D G McKendrick, 2001,” Global strategy and population level learning: The case of hard disk drives”, Strategic Management Journal,
- Dyllick T, Hockerts K, 2002,”Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, Business Strategy and the Environment, Vol, 11.
- D A Shepherd , D R DeTienne, 2005, Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification, Entrepreneurship Theory and Practice.
- E K Bish, A Muriel, S Biller, 2005,” Managing flexible capacity in a make-to-order environment”, Management Science.
- E D Jaffè, I D Nebenzahl, I Schorr, 2005,” Strategic options of home country firms faced with MNC entry”, Long Range Planning, 38(2).
- F Mattern, S Schonwalder, W Stein, 2003,” Fighting complexity in IT”, The McKinsey Quarterly, Number 1.
- F Jiang, 2005, “Driving forces of international pharmaceutical firms’ FDI into China”, Journal of Business Research, 22(1).
- Freeman E , Liedtka J,1997,” Stakeholder capitalism and the value chain , European Management Journal, Vol 15.
- FR David,A Ali, A Al Aali , 2014, Strategic Management : Concepts and Cases, Pearson.
- G Edmondson , M Kline, 2005, “An Italian bank pulls the trigger”, Business Week, June 27.
- G Chazan, 2005, “Putin pledges to help foreign investors” ,Wall Street Journal, June 27.
- Goetsch D , Davis S, 1997,”Introduction To Total Quality” , 2nd ed, Prentic- Hill, New Jersey .
- Grant, 2000, “ Contemporary Strategic Analysis”, 4th ed, Blakwell.

- George, S, D, 1995, "Strategic Marketing Planning" "The Pursuit Of Competitive Advantage", West Pub, USA
- Gray p, Byun J, 2001, "Customer Relationship Management" University of California, Irvine, Center for research on information Technology and organizations, Version 3-6
- Ghemawat, 2001, "Strategy and the Business Landscape, Upper Saddle River", NJ: Prentice-Hall.
- G G Dess, G T Lumpkin, J E McGee, 1999, "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions, Entrepreneurship: Theory & Practice".
- G Jones, 2002, "Control, performance, and knowledge transfers in large multinationals: Unilever in the United States, 1945–1980, Business History Review, 76(3).
- G Parker, 2005, "Going global can hit snags, Vodafone finds", Wall Street Journal, June 16
- Hv Perlmmute, "The Tourtuous Evaluation of Mc, Colombia", Journal of world Business.
- Haksever C, et al, 2000, "Service Management and Operations, 4th ed, Prentic- Hall, New Gersy.
- Harison J, Johnm C, 1998, "Foundation In Strategic Management" 1st ed, South- Western Pub, USA.
- H Stevenson, J C Jarillo, 1990, "A paradigm for entrepreneurship: Entrepreneurial management", Strategic Management Journal, 16 (Special Issue),
- Hitt ,Ireland, 2000, "Entrepreneurship and Strategic Management" , In Sexton D L , Landstrom L, Blackwell Handbook of Entrepreneurship Blackwell Publishing .
- H D Hopkins, 2003, "The response strategies of dominant US firms to Japanese challengers", Journal of Management, 29.
- Hitt Michael A, Hoskisson E Robert, R Duane Ireland, 2007, "Strategic Management : Competitiveness and Globalisation", 7st ed, Thompson, South -Western, USA .
- Hitt M ,Hoskisson E, R Duane, 2007, "Management of Strategy: Concept and Cases", 1st ed , South -Western, New York.
- Hill C, Jones G, 1998, "Strategic Management: An Integrated Approach" 1st ed, Houghton Mifflin Company, boston, U.S.A.
- Henning Gerbet ,Malte Geib, Lutz Kolbe, Gerold Riempp, 2002., "Towards Costomer Knowledge Management Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts the Second international Conference on Electronic Business, Tapei, Taiwan.
- Hope J, Hope T, 1997, "Competing In The Third Wave : ten key, Management Issuesm Of Information Age", Boston .
- I C MacMillan, A B van Putten, R G McGrath, 2003, "Global gamesmanship, Harvard Business Review, 81(5).
- J McMillan, 2005, Creative destruction thrives, New Zealand Herald, January 13.
- J P Millikin , D Fu, 2005, "The global leadership of Carlos Ghosn at Nissan", Thunderbird International Business Review, 47(1).
- J S Harrison, M A Hitt, R E Hoskisson, , R D Ireland, 2001, "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organization alliances", Journal of Management, 27.
- J Bamford, D Ernst, D G Fubini, 2004, "Launching a world-class joint venture", Harvard Business Review, 82(2).
- J Levine, 2004, "Europe: Gold mines and quicksand", Forbes, April 12.

- J C Cooper , K Madigan, 2005, “Turkey: Leaving the bloom-bust cycle behind, Business Week”, May 23.
- J P Hahn, J M Shaver, 2005, “Does international research increase patent output? An analysis of Japanese pharmaceutical firms”, Strategic Management Journal, 26.
- J Dean , J Cheng, 2005, “Meet Jack Ma, who will guide Yahoo in China”, Wall Street Journal, August 12.
- Y Chui, 2002, “The structure of the multinational firm: The role of ownership characteristics and technology transfer”, International Journal of-Management, 19(3).
- W Dou, U Nielsen, C M Tan, 2003, “Using corporate Websites for export marketing”, Journal of Advertising Research, 42(5) .
- N Zamiska , V O’Connell, 2005, “Philip Morris is in talks to make Marlboros in China», Wall Street Journal, April 21, B1, B2
- J Singer, C Mollenkamp, E Taylor, 2005,” Unicredito agrees to acquire HVB: Deal totaling \$18.8 billion would create huge leader spanning European borders, Wall Street Journal, June 13.
- J Cantwell, J Dunning, O Janne, 2004, “Towards a technology-seeking explanation of U.S. direct investment in the United Kingdom, Journal of International Management, 10.
- J H Zhao, S H Kim, J Du, 2003, “The impact of corruption and transparency on foreign direct investment: An empirical analysis”, Management International Review, 43(1) .
- Johson G, Schole K, 1997,”Exploring Corporate Strategy” 1st ed, Prentice – Hall Europe London .
- J W Lu , P W Beamish, 2001, The internationalization and performance of SMEs, Strategic Management Journal, 22 (Special Issue).
- J J Sosik, 2001, “Self-other agreement on charismatic leadership: Relationships with work attitudes and managerial performance”, Group & Organization Management, 26.
- J D Westphal, R Gulati, S M Shortell, 1997,” Customization or conformity: An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption”, Administrative Science Quarterly, 42.
- J Child, Y Yan, 2001, “National and transnational effects in international business: Indications from Sinoforeign joint ventures”, Management International Review, 41(1) MP.
- J P Millikin , D Fu, 2005, “The global leadership of Carlos Ghosn at Nissan”, Thunderbird International Business Review, 47(1).
- J Gerry, S Kevan, 1997,"Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall Europe, Printed and Bound in Great Britain.
- K Shimizu, M A Hitt, D Vaidyanath, V Pisano, 2004, “Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future”. Journal of International Management, 10.
- K D Brouters, L E Brouters, 2000, “Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences”, Strategic Management Journal, 21, p: 89–97.
- K Asakawa, M Lehrer, 2003, “Managing local knowledge assets globally: The role of regional innovation relays”, Journal of World Business, 38.
- Kotler P, Armstrong G, 1999, “Principles Of Marketing” ,8th ed, Prentic Hill USA.
- K J Petersen, R B Handfield, G L Ragatz, 2005, “Supplier integration intonew product development: Coordinating product, process and supply chain design”, Journal of Operations Management, 23.
- Kotler P, Armstrong G,1999,“ Principles Of Marketing” ,8th ed, Prentic Hill USA.

- Kotler P, Armstrong G, 1997” Marketing Management Control: Analysis, Planning Implementation, 9th ed, Prentice Hall New Delhi .
- Krajewski L, Ritzman L, 1999,” Operation Management Strategy and Analysis , 5th ed, Addison- Wesley, USA.
- Krajewski L, Ritzman L, 1997,” Operation Management Strategy and Analysis , 4th ed, Addison- Wesley, USA.
- K A Garrett, 2005, “Cemex”, Business Mexico, April, 23.
- Kok J , 2006, “ The Relationship between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship Management” , Department .
- K Ito, E L Rose, 2002, “Foreign direct investment location strategies in the tire industry”, Journal of International Business Studies, 33(3).
- Kotler Armstrong, 1999, “Marketing Management: Analysis, Planning Implementation Control” , 9th ed, Prentice Hall New Delhi .
- Kotler Armstrong, 1997,” Marketing Management Control: Analysis, Planning Implementation”, 9th ed, Prentice Hall New Delhi .
- L Yu, 2003, “The global-brand advantage”, MIT Sloan Management Review, 44(3).
- L Li, 2005,” Is regional strategy more effective than global strategy in the U.S. service industries?”, Management International Review, 45,
- Lynch R, 2000”, Corporate Strategy”, 2nd ed, Prentice Hall Inc, USA,
- L Tihanyi, R A Johnson, R E Hoskisson, , M Hitt, 2003, “Institutional ownership differences and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity”, Academy of Management Journal, 46.
- L Nachum, 2001, “The impact of home countries on the competitiveness of advertising TNCs,” Management International Review, 41(1).
- L Kim , Y Lim, 1988,” Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach”, Academy of Management Journal, 31.
- L Nachum, 2003, “Does nationality of ownership make any difference and if so, under what circumstances? Professional service MNEs in global competition”, Journal of International Management, 9.
- L Li, 2005, “Is regional strategy more effective than global strategy in the U.S. service industries?”, Management International Review, 45.
- M E Porter, 1985, Competitive Advantage, New York: Free Press, 26
- M Geppert, K Williams, D Matten, 2003, “The social construction of contextual rationalities in MNCs: An Anglo-German comparison of subsidiary choice”, Journal of Management Studies, 40.
- Michael Gibbert, Marius Leibold, Gilbert Probst, 2002., “ Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Great Value”, European Management Journal Vol, 20 No5.
- M N Baily, R Z Lawrence, 2005, “Don’t blame trade for U.S. job losses”, The McKinsey Quarterly, 1.
- M A Hitt, R D Ireland, S M Camp, D L Sexton, 2002, “Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives, in M. A. Hitt, R D Ireland, S M Camp, D L Sexton (eds.), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 1–16.

- M L A Hayward, V P Rindova, T G Pollock, 2004, "Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity", *Strategic Management Journal*, 25.
- Mahon J, McGown R, 1998, "Modeling Industry Political Dynamics", *Business and Society*, Vol 37, No 4 .
- M Maier, 2005, "How to beat Wal-Mart, Business" 2.0, May.
- Macmillan H , Tampoe M, 2000, "Strategic Management Process Content Implementation Oxford Press London .
- Miles R, Snow C, 1998, "Organisation Strategy Structure and Process", New York , McGraw-Hill.
- Noe et al, 1994, "Human Resources Management" Gaining A Competitive Advantage, Irwin Inc, USA.
- N J Hiller D C Hambrick, 2005, "Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision making", *Strategic Management Journal*, 26.
- Neil Ritson, 2013, "Strategic Management", 2nd ed , ,.Bookboone .com p: 37
- Nakiya Boyacigiller, The role of Expatriates in the management interdependence, complexity, and Risk in Multinational corporations, *Journal of International Business Studies* vol 21, N⁰.
- P Deng, 2003, "Determinants of full-control mode in China: An integrative approach", *American Business Review*, 21(1) ..
- P Rodriguez, K Uhlenbruck, L Eden, 2005, "Government corruption and the entry strategies of multinationals", *Academy of Management Review*, 30.
- Pitts R, Lie D, 1996 , "Strategic Management" Building and Sustaining Competitive Advantage West Pub, USA .
- P S Ring, G A Bigley, T D'anno, T Khanna, 2005, "Perspectives on how governments matter", *Academy of Management Review*, 30.
- P Ghemawat, 2004, "Global standardization vs. localization: A case study and model, in J.A".
- P Ghemawat, 2004, "Global standardization vs. localization: A case study and model, in J.A". Quelch, J Birkinshaw, 2001, "Strategies for managing internal competition", *California Management Review*, 44(1).
- Porter M E , 1998, "Competitive Advantage Of Nation" 2nd ed Macmillan Press Ltd, London .
- Porter, 1980, "Competitive Strategy", (New York: The Free Press.
- Pride W M , Ferrell, O C, 2000, "Marketing Concepts Strategy" Houghton Mifflin Com. USA.
- P D Reynolds, S M Camp, W D. Bygrave, E Autio, M Hay, 2002, "Global Entrepreneurship Monitor, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership", Ewing Marion Kauffman Foundation.
- P F Drucker, 1998, "The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, 76(6).
- Quelch, J Birkinshaw, 2001, "Strategies for managing internal competition", *California Management Review*, 44(1).
- R Tahir , J Larimo, 2004, "Understanding the location strategies of the European firms in Asian countries", *Journal of American Academy of Business*, 5.
- R Pooley, 2005, "The model alliance of Renault and Nissan", *Human Resource Management International Digest*, 13(2).

- R Belderbos, 2003, "Entry mode, organizational learning, and R&D in foreign affiliates: Evidence from Japanese firms", *Strategic Management Journal*, 34.
- R Vernon, 1996, "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80.
- R. D. Ireland & J.W. Webb, 2006, "International entrepreneurship in emerging economies: A resource-based perspective, in S. Alvarez, A. Carrera, L. Mesquita, R. Vassolo (eds.), *Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, Oxford, UK: Blackwell Publishers: in press.
- R Sanchez, 1995, "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue).
- ¹ R G Barker, 2003, "Trend: Global accounting is coming", *Harvard Business Review*, 81(4): 24–25
- ¹ Ricky W Griffin, Michael W Postay, 2005, "International Business", 4th ed Prentice Hall Pub, U.S.A, P:576
- Rolins Minna, Halien Aino, 2005, "Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework", *Proceedings of the 38th, Hawaii International Conference on System Sciences.*, PO box 524 Auckland Park.
- Ross J, 1999, "Total Quality Management", 3rd ed, CRC Luce Press, Florida .
- S Prasad J Tata, M Madan, 2005, "Build to order supply chains in developed and developing countries", *Journal of Operations Management*, 23.
- Schuler R, 1995, "Managing Human Resources" 5th ed, West Pub, Com, USA.
- S A Alvarez, J B Barney, 2005, "Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm", *Journal of Business Venturing*, 19.
- S A Alvarez, J B Barney, 2005, "Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm", *Journal of Business Venturing*, 19.
- S Finkelstein, D C Hambrick, 1996, "Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, St. Paul, MN: West Publishing Company.
- S A Zahra, G George, 2002, Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27.
- S. Andersson, 2004, Internationalization in different industrial contexts, *Journal of Business Venturing*.
- Stead J, Stead W, 2008, "Sustainable Strategic Management: an evolutionary perspective" *International Journal Sustainable Strategic Management*, Vol,1No1 Inderscience Enterprises Ltd .
- T Das & B Teng, 2000, "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, 26.
- T B Lawrence, E A Morse, SW Fowler, 2005, "Managing your portfolio of connections", *MIT Sloan Management Review*, 46(2).
- Thomas L. Wheelen, 2011, David Hunger, 2011, "Strategic management and business policy: toward global sustainability" — 13th ed. Pearson .
- Thompson John, 2000, "Strategic Management: Awareness and Change", 3rd ed, International Thomson Publishing Co., U.K.
- Thomas L, Wheelen J, David Hunger, 2011, "Strategic management and business policy: toward global sustainability" — 13th ed. Pearson .
- T. S. Frost, 2001, The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations, *Strategic Management Journal*, 22: 101–122.

- T. M. Begley, W.-L. Tan, & H. Schoch, 2005, Politico-Economic factors associated with interest in starting a business: A multi-country study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 35–52;
- T B Lawrence, E A Morse, S W Fowler, 2005, “Managing your portfolio of connections”, *MIT Sloan Management Review*, 46(2),
- Vetso Cheva, R Koszeg, So, 2000,” Knowledge Managment Theory And Tools Seminar Advaced Topics In Organization”.
- VW S Yeung, R W Armstrong, 2003,” A key to TQM benefits: Manager Involvement in customer processes”, *International Journal of Services Technology and Management*, 4(1).
- W Echikson, 2005," Beer makers want to tap Russia, an increasingly frothy market", *Wall Street Journal*, September 14.
- W Chung, J Alcacer, 2002, Knowledge seeking and location choice of foreign direct investment in the United States, *Management Science*, 48(12).
- W Chung, 2001, “Identifying technology transfer in foreign direct investment: Influence of industry conditions and investing firm motives, *Journal of International Business Studies*, 32.
- W Kuemmerle, 2002,” Home base and knowledge management in international ventures, *Journal of Business Venturing*, 2.
- Y Paik, 2005, “Risk management of strategic alliances and acquisitions between western MNCs and companies in central Europe”, *Thunderbird International Business Review*.
- Wite B D, Neye R, 1998, “ Strategic Process Content, Context”, 2nd ed, Thomson Business Press.
- Wiklund J , Sherpherd D, 2006, “ Entrepreneurial Oriention and Small Busines Performance: Configurationally Approach” ,*Journal of Business Venturing*.
- W. J. Baumol, 2004, Entrepreneurial cultures and countercultures, *Academy of Learning & Education*, 3(3): 316–326
- Y J Kim, 2005, “The impact of firm and industry characteristics on technology licensing”, *S. A. M. Advanced Management Journal*, 70(1).

المواقع الالكترونية

- 2005, Innovation challenge, Extraordinary Dairy, www.extraordinarydairy.com, January.
- GEM 2004 Irish Report, www.gemconsortium.org/download, July 13
- Fred R David, Abbas Ali, Abdulrahman Al Aali , 2014, *Strategic Management : Concepts and Cases*, Pearson, <https://www.researchgate.net/>.
- 2005, About Ikea, Ikea Home Page, www.ikea.com, July 26.
- 2005, Anne Fontaine Home Page, www.annefontaine.com, July 26

الأملا حفق

الملحق رقم (1)

Beating Wal-Mart: It's Tough, But It Can Be Done

Wal-Mart's size and success are almost staggering. Its 2004 annual revenue of over \$285 billion exceeds the combined revenue totals of its five largest rivals. Analysts predict that within a decade Wal-Mart's annual revenues will be over half a trillion dollars. If it were a country today, Wal-Mart's revenue would be the third largest economy in the world.

A global powerhouse with locations in multiple countries, Wal-Mart was operating more than 663 million square feet of floor space at the close of its fiscal year 2005. However, some believe that Wal-Mart can be "had." The reason for this view is that, no competitive advantage is sustainable forever. In addition, all firms—including Wal-Mart—face savvy competitors who constantly strive to find ways to use their unique capabilities and core competencies to attack even a tough competitor's weaknesses. In one analyst's words: "As with all great powers, Wal-Mart has its imperfections, frailties that wily competitors have learned to exploit." Here are ways some firms have found to outperform Wal-Mart.

1. **Target particular customers and fully understand their needs.** The fifth largest retailer in the United States, Costco Warehouses "has vexed Wal-Mart for years." Costco continues to outperform Sam's Clubs, Wal-Mart's version of a warehouse store, both on sales per square foot and in profitability. Focusing on small business owners (who seem to "enjoy quality items on the cheap"), Costco sprinkles its regular lineup with brand-name goods (e.g., Godiva chocolates, Waterford crystal, and Cartier watches) at bargain-bin prices. Costco spends a great deal of time analyzing its customers to make certain the firm continues to provide them with unique products at very low prices.

2. **Offer prices lower than Wal-Mart's.** Dollar Tree is the largest single-price vendor operating in the United States. The firm does not sell any product for more than \$1. "From picture frames and pet supplies to frozen food and fine china, Dollar Tree has sold every item on its shelves for a buck for the past 19 years." Wal-Mart sells many of the items carried in Dollar Tree stores, but often at higher prices. Relationships with buyers who scour the country for remainders, discards, and odd-lot, leftover merchandise are the key to the firm's success. Dollar Tree is always pleased to take excess inventory off a manufacturer's or retailer's shelves when it can do so at bargain-basement costs.

3. **Re-create customer experiences.** Save-A-Lot believes that there is a group of customers who values the role of a traditional, neighborhood grocer in a local community. To serve the needs of these people and to keep them from shopping at Wal-Mart, Save-A-Lot keeps its stores small (20–25 employees) and offers a limited selection of goods (1,250 items per location compared with upwards of 40,000 items at a Wal-Mart supercenter). Generating 75 percent of its sales from its own private-label brands, using its highly efficient distribution system, and concentrating on neighborhood customers with annual incomes of \$35,000 or less, Save-A-Lot is able to sell its products for as much as 15 percent below Wal-Mart's prices. Costco's success is due in part to its effort to provide its customers with the products they want.

© TONY FREEMAN/PHOTOEDIT

الملحق رقم (2)

General Electric (GE)

General Electric (GE) is a diversified technology, media, manufacturing, and financial services company. The firm feels that by providing “Imagination at Work,” it is able to produce goods and provide services that help its customers solve some of the world’s most difficult problems. In 2004, GE’s revenue reached \$154 billion while its earnings exceeded \$16.5 billion. An indicator of the firm’s stature is that it topped *Fortune* magazine’s “Global Most Admired Corporation” list in 2005. Jeffrey Immelt, the firm’s CEO, believes that becoming more of a high-technology company and strengthening GE’s positions in emerging markets such as China, India, and some Middle East countries are key to his firm’s efforts to increase revenue and profitability. Using the related linked corporate-level strategy, GE was organized into 11 core businesses in 2004. As called for by the related linked strategy, very few resources and activities were shared between or among these 11 businesses. While there was little sharing between what were rather independent businesses, activities were shared between divisions housed within each business while corporate headquarters personnel worked to transfer corporate-level core competencies between or among the businesses. In 2005, things changed in terms of the businesses in GE’s portfolio as well as how those businesses were managed. In mid-2005, Immelt announced that he was reorganizing GE into six, rather than 11, core businesses: Infrastructure, Industrial, Commercial Financial Services, NBC Universal, Healthcare, and Consumer Finance. According to Immelt, “[T]hese changes will accelerate GE’s growth in key industries.” In addition, the reorganization is expected to help GE become a more “customer-focused” organization—one capable of delivering increasingly effective solutions to problems that customers want to solve. Changes in how GE would manage its portfolio of businesses followed decision about what businesses would be in the portfolio. The changes in GE’s portfolio that have taken place under Immelt’s leadership demonstrate his intention of making GE even more of a high-technology company rather than an industrial firm. In only four years under Immelt’s leadership, GE spent over \$60 billion to acquire technology-based assets and divested approximately \$15 billion of non-technology assets. The newly acquired assets were coupled with GE’s remaining assets to batch the firm’s operations into six major, technology-oriented businesses. Immelt and his top management team will help to manage these six businesses from the corporate headquarters office. The focus of these managerial efforts will be on transferring core competencies in different types of technologies from one business to one or more of the remaining five businesses. As in all firms, at GE the skills of top-level managers influence the degree to which the transfers of corporate-level core competencies create value.²³ In general, analysts responded positively to GE’s new mix of businesses and its reorganization, agreeing that it was occurring at a time when the firm was strong and had opportunities to strengthen its standing in international markets. In addition, analysts responded positively to the announcement that GE would report key financial data for significant units in each of the six businesses, increasing the overall transparency of the firm’s operations.

Sources: 2005, Imagination at work, GE Home Page, www.ge.com, August 23; 2005, GE assigns insurance division to financial services, *Kansas City Star*, www.kansascity.com, June 24; 2005, GE to reorganize into 6 business units, *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, June 23; K. Kranhold & J. S. Lublin, 2005, GE is expected to tap two of its executives as vice chairman, *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, June 17; D. Wakabayashi, 2005, GE streamlines businesses, *Reuter’s*, www.reuters.com



الملحق رقم: (3) General Motors (GM)

At times, it seems that General Motors (GM) operates as if it is still in the 1970s, when its market share was over 50 percent. In 2005, GM remained the largest auto manufacturer in the world, but second-place Toyota is gaining fast. Its competitive actions in recent years to produce exceptionally high quality and differentiated automobiles, sell them in multiple product segments (e.g., luxury, small fuel efficient, and moderate cost) and expand sales all over the world (e.g., Europe, China) have increased its growth and enhanced its market share. GM's annual sales are the fifth largest in the world across all industries, but the company is faltering. In 2005, its market share was only slightly above 25 percent and it was on track to have a net loss of billions of dollars.

GM's problems are many. Importantly, managerial hubris led the firm to use tunnel vision in formulating its strategies, and the firm did not respond effectively (or at all) to major changes in the auto industry. One analyst commented that "GM has found itself stuck in second gear for a quarter of a century." It did not respond quickly or effectively to the earlier popularity of compact cars or to the more recent trend toward hybrid vehicles. It has negotiated poorly with unions, incurring massive costs and future liabilities. Because of these contractual cost requirements, it has accepted compromises in car design and engineering. The result has been automobiles with outdated designs for the marketplace, unable to compete with more attractive designs from competitors. According to one analyst, "The bedrock principle upon which GM was built—offering a car to feed every market segment—has degraded into a series of contrived brands, most with little identity, and bland, overlapping product lines."

GM has two major assets at present, a well-known brand name and cash. Unfortunately, the brand name has begun to suffer because of poor designs and weak quality relative to competitors and cash must be invested wisely if it is to be of value other than keeping a firm out of bankruptcy court. While the decline in sales and profits show the need to shut down plants and reduce production, GM cannot do so. Its union contracts require that all plants be operated at no less than 80 percent capacity.

GM's executives have also shown a penchant for poor strategic decisions and an inability to capitalize on opportunities. For example, GM was an early mover into China. It has invested more than \$1 billion in China since 1998, but due to intense competition in 2005, it experienced a 35 percent decline in sales in Shanghai, the largest auto market in the country. In contrast, Hyundai and a local company, Chery, had substantial sales increases in this market. Simply put, these competitors have done a better job of designing and manufacturing cars that Chinese consumer's desire. Addressing the continuing reductions in performance, GM's CEO, Rick Wagoner, implied that the company was not making the progress needed, partly because of the "intense competitive conditions and pricing pressures." Further he suggests that GM must increase its efficiency and productivity.

Sources: J. B. White, 2005, General Motors swings to loss on weakness in North America, *Wall Street Journal*, July 20, www.wsj.com; M. Ihlwan & J. B. Bush, 2005, Hyundai: Crowding into the fast lane, *Business Week*, June 20, www.businessweek.com; D. Welch & D. Beucke, 2005, Why GM's plan won't work, *Business Week*, May 9, www.businessweek.com; D. Roberts, 2005, First-mover disadvantage, *Business Week*, May 9, www.businessweek.com; J.W. Peters, 2005, Ford and G.M. suffer as buyers shun S.U.V.'s, *New York Times*, May 4, www.nytimes.com; P. Hjelt, 2005, World's most admired companies, *Fortune*, March 1, www.fortune.com.



Although GM entered China early, it saw sales drop by 35 percent in 2005.

الملحق رقم (4)



Coke is branching out in an effort to stop declining sales and catch up to Pepsi.

The Continuing Saga of Coke and Pepsi Competition: Has Coke Fizzled While Pepsi Popped the Top

In 2004, the Coca-Cola Company named a new CEO, but some referred to it as another public spectacle by Coke. Procter & Gamble's CEO, A.G. Lafley, called it one of the strangest processes he had observed. After the unsuccessful tenure of a couple of short-term CEOs and a controversial tenure, Neville Isdell was brought out of retirement to become Coke's CEO in 2004. The once vaunted company had fallen on hard times. In 1998 Coca-Cola was considered a crown jewel, one of the best-known brands in the world. Since that time, however, the company has experienced a number of unsettling dysfunctional actions (some would call them management blunders). The musical chairs in the top executive jobs and the "good old boys" on the board of directors, which one analyst refers to as the "Coca-Cola Keiretsu," have added to the company's problems. In the period 2000–2005, the 13 highest-level executives in the company all left their jobs, suggesting chaos at the top of the company.

Coca-Cola has gone flat and needs a new formula. In the first quarter of 2005, Coke reported an 11 percent decline in profits because of continuing weak sales in North America and Europe. In contrast, PepsiCo reported a 13 percent increase in profits for the second quarter of 2005. These results for PepsiCo exceeded predictions by Wall Street analysts. PepsiCo attributed the profits increase to continued aggressive investments in North American beverages and in its international business operations, and its plan to increase these investments still further in future quarters. This may spell further trouble for Coca-Cola. Both companies are heavily dependent on their beverage businesses, although PepsiCo has significant snack food operations as well. The increases in PepsiCo's business in North American and international markets likely has come at least partly at the benefit of Coca-Cola losses. PepsiCo has reported strong increases in drinks and snack food sales in India, China, Russia, Turkey, Argentina, and the Middle East. It reported significant jumps in the sales of noncarbonated beverages. Neville Isdell, Coke's CEO, recognizes the challenges ahead of him. He says the "system isn't broken," with which some analysts might quarrel. However, he is investing heavily in advertising to shore up Coke's stronger brands and also investing in new drinks as well. One analyst pointed out that Coca-Cola has not produced a successful new soda brand since 1982. Consultant Tom Pirko recommends that the company invest heavily in developing new brands and new icons. He believes the firm needs to take some risks again so that consumers will once more become excited about Coke products. Perhaps Isdell has been listening, because in 2005 Coke invested in the no-calorie market with Coca-Cola Zero; it acquired a majority stake in a milk drinks firm; it bought a stake in a Danone bottled-water venture; and it began distributing a new citrus-flavored drink and the Rockstar energy drink. Only time will tell if this is enough to overcome PepsiCo's big push in new products such as Pepsi Lime, Pepsi One, and Propel fitness water.

Sources: A. K. Walker, 2005, Coca-Cola zeros in on growing no-calorie soda market, *Nashua Telegraph*, July 17, www.nashuatelegraph.com; 2005, Coca-Cola to acquire majority stake in milk drinks firm, *Rednova News*, July 15, www.rednova.com; 2005, Pepsi profit up 13% in quarter, *Los Angeles Times*, July 13, www.latimes.com; B. Morris, 2004, Coca-Cola: The Real Story, *Fortune*, May 17, www.fortune.com; C. Terhune, 2005, Coca-Cola plans to test new citrus-flavored soda, *Wall Street Journal*, April 28, www.wsj.com; C. Terhune, 2005, Coke, bottler to distribute Rockstar energy drink, *Wall Street Journal*, April 28, www.wsj.com; C. Terhune, 2005, Coke to buy stake from Danone in bottle-water joint venture, *Wall Street Journal*, April 25, www.wsj.com; C. Terhune, 2005, Coke's profit falls 11% as sales remain weak in North America, *Wall Street Journal*, April 20, www.wsj.com; Coca-Cola, 2005, The Coca-Cola Company announces changes to senior management and operating structure, March 23, www.coca-cola.com; D. Foust, 2004, Gone flat, *Business Week*, December 20, www.businessweek.com; M. Clayton, How to fix Coca-Cola, *Fast Company*, November, www.fastcompany.com

The Nature of the Competitive Forces in the Global Automobile Industry

The global auto industry is becoming more competitive for domestic competitors in the United States and elsewhere because of the globalizing nature of the automobile industry. General Motors' market share in North America dropped to 25.2 percent during the first quarter of 2005 from 26.3 percent a year earlier. At the end of 2004, Ford and Chrysler held 18.3 and 13 percent, respectively, while Toyota, Honda, and Nissan had increased their share to 12.2, 8.2, and 5.8 percent, respectively. Two of the more recent entrants, Korean automakers Kia and Hyundai, have made inroads in the U.S. market as well. However, the next hopeful entrants are to be found in China, for example, Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC). As a result of this increased foreign competition, in the first quarter of 2005, General Motors experienced an operating loss of \$839 million. GM's annual earnings in 2004 were \$1.21 billion. Restructuring charges for its European operations and a buyout program for white-collar employees brought GM's total first-quarter 2005 loss to \$1.1 billion. In regard to potential new entrants, SAIC produced over 600,000 vehicles in joint ventures with Volkswagen and General Motors in China. Currently SAIC does not produce any vehicles under its own brand name, but because China has a large growing market for automobiles and the government requires joint ventures, SAIC will have a significant role to play in the global automobile industry. An article in *Fortune* indicates that SAIC for now needs its partners before it can enter with its own products outside of China. "Despite being a longtime maker of commercial vehicles and components, it lacks the capital to develop a full line of autos, the technology to make them powerful, safe and up-to-date and the brand name needed to lure customers." These are just some of the significant barriers to entry in the world auto industry. Because General Motors has been having difficulties along with Ford financially (Ford also experienced a loss in the first quarter of 2005), they have pushed these difficulties backward to their suppliers by requiring suppliers to reduce their costs. Delphi (with 185,000 employees) is struggling as the number one automotive parts supplier for General Motors. Similarly, Visteon, which has 70,000 employees, has said that it may not be able to cover its debt payments and is seeking a restructuring deal with its former parent Ford. Both Delphi and Visteon were formerly part of General Motors and Ford, respectively. Both Ford and General Motors still have strong ownership positions in their former auto parts divisions, which they kept after spinning off these businesses as separate companies. While Ford and General Motors have demanded lower prices because of their competitive difficulties, these auto parts companies have increased their losses beyond the requests by their dominant buyers because of pricing difficulties in the face of rising costs such as for steel and other commodities. Similarly, much of General Motors' and Ford's inventory difficulties have been pushed forward onto rental car companies. Ford, for example, has a substantial ownership position in Hertz rental cars. Both firms also own substantial dealership networks through which they have offered incentives to lower their substantial inventory in the face of overcapacity in the global auto industry. Accordingly, General Motors and Ford have significant market power through these ownership arrangements in regard to significant customer groups. While there are not many substitutes for autos, with increasing gas prices many individuals might turn to mass transit or other forms of transportation if available. However, bicycles are not much of a substitute given the fast-moving pace of transportation these days.

Shanghai Automotive Industry Corp. produced over 600,000 vehicles in joint ventures with Volkswagen and General Motors in China in 2004. REUTERS/CLARO CORTES IV/LANDOV 53. Finally, competition in the global automobile industry, as noted in the opening paragraph, is very intense. The primary reason for *global* competition is that the economies of scale necessary to produce automobiles and especially high-value-added parts such as engines and transmissions often requires companies to expand beyond their national borders. Also, when there is a downturn in one country, the immediate reaction is to seek to sell in another country. Although China, for instance, has had the hottest market as far as growth and in regard to future expectations, as sales have dampened in the short term in China, firms such as Daimler Chrysler have considered manufacturing vehicles there for export to other markets such as Europe and the United States because manufacturing costs are low in China relative to the rest of the world. Although firms such as Toyota have continued to make money in a difficult environment, even they are experiencing a downturn of profits due to the highly competitive environment. However, Toyota continues to make inroads as do Honda and Nissan in the U.S. market, which has caused severe problems for both Ford and General Motors. Recently, however, DaimlerChrysler has been doing well in the United States, especially with its Chrysler products, although the Mercedes brand had difficulties at the beginning of 2005. These trends are illustrative of the nature of Porter's five forces, discussed in this chapter.

Sources: 2005, China hopes to be next nation to make major inroads in U.S. car market, *USA Today*, April 25, B4; N. E. Boudette, Power play: Chrysler's storied hemi motor helps it escape Detroit's gloom, *Wall Street Journal*, June 17, A1, A10; J. Fox, 2005, A CEO puts his job on the line, *Fortune*, May 2, 17-21; L. Hawkins, 2005, GM shifts to a loss of \$1.1 billion, *Wall Street Journal*, April 20, A3, A6; J. Sapsford, 2005, Nissan to sell China vans made in the U.S., *Wall Street Journal*, March 17, A14; D. Welch, D. Beucke, K. Kerwin, M. Arndt, B. Hindo, E. Thornton, D. Kiley, & I. Rowley, 2005, Why GM's plan won't work... and the ugly road ahead, *Business Week*, May 9, 84-92; J. B. White & J. S. Lublin, 2005, Visteon, Delphi seek to revamp, as woes mount, *Wall Street Journal*, A3, A4; A. Taylor, III, 2004, Shanghai Auto wants to be the world's next great car company, *Fortune*, October 4, 103-109.

(6) الملحق رقم



Marvel Entertainment Inc.:

Stanley Leiber, better known as Stan Lee, began working as an assistant in 1940 at his cousin Goodman's company. Lee would later become synonymous with Marvel Comics as an editor, manager, and spokesman. Goodman's company grew rapidly throughout the 1930s and 40s during the Golden Age of comic books. In the early 1950s, Goodman created Atlas News Company, which he set up as his national distribution system. Timely Comics was renamed Atlas Publishing in 1951. During the 1950s, the entire comic book industry slowed not only from the popularity of television, but also from a newly created censorship board, the Comics Code Authority, whose special seal of approval guaranteed inoffensive, and bland, content between the pages.

It was in 1962 that Stan Lee co-created Marvel's most recognizable character, Spider-Man. Over the next few years, with the releases of the Fantastic Four, the Incredible Hulk, the Avengers, and the X-Men, the company. In the 1980s, the growing number of comic book collectors ushered in a wave of stores dedicated to the sales of comic books. Marvel began to target different demographics in the market, and began to use new distribution outlets including shopping malls

In June of 1991, Perelman announced that Marvel would sell its stock to the public for the first time. Perelman pushed Marvel to expand into other areas with the 1992 purchase of Fler Corporation, which made trading cards, and the 1993 exchange of a 46% interest in Toy Biz, a toy company owned by Isaac Perlmutter, in return for the use of Marvel's characters. Marvel completed a number of acquisitions, including children's kites (Sepctra Star), stickers (Panini), toy rockets (Quest), smaller publishers (Welsh Publishing and Malibu Comics), another trading card company (SkyBox), and a distribution operation (Superhero Enterprises). Marvel Mania was opened as a theme restaurant with servers in costume and menu selections with superhero descriptions. Confusion reigned as various firms claimed specific rights to produce and distribute films with Marvel characters. By December 1996, Marvel filed for bankruptcy amid plunging sales and mounting debt. CASE 15 Marvel Entertainment Inc. 15-3 In 1997, Perelman was accused of helping to divert over \$553 million from Marvel to his other companies before the bankruptcy. The suit was finally settled when Perelman agreed to pay former shareholders \$80 million in 2008.¹ Perelman was ousted by the board, and Carl Icahn, a major bondholder, won control of the company for about a year until the courts appointed a Chapter 11 trustee at the end of 1997. After Icahn's failed attempts at a plan of reorganization, the company merged and became a wholly-owned subsidiary of Toy Biz in 1998. The 8 directors were:² Isaac Perlmutter, 65, had been Marvel's Chief Executive Officer since January 1, 2005, and was employed by Marvel as vice chairman of the board of directors since November 2001. Mr. Perlmutter was a director since April 1993 and served as chairman of the board of directors until March 1995. Mr. Cuneo was a director of Iconix Brands Inc. Sid Ganis, 68, had been a Marvel director since October 1999. Mr. Ganis was the president of the Academy of Motion Picture Arts and Sciences, the organization that awards the Oscars. Mr. Ganis had been president of Out of the Blue. Entertainment, a company that he founded, since September 1996. Out of the Blue Entertainment that was a provider of motion pictures, television and musical entertainment for Sony Pictures Entertainment and others. From January 1991 until September 1996, Mr. Ganis held various executive positions with Sony Pictures Entertainment, including vice chairman of Columbia Pictures and president of Worldwide Marketing for Columbia/TriStar Motion Picture Companies. James F. Halpin, 57, had been a Marvel director since March 1995. In that role he had oversight and responsibility in ensuring compliance with global and local conflict

of interest policies for client and engagement acceptance across all service lines. Mr. Charney previously served as an audit partner and was Marvel's audit partner for its 1999 through 2003 audits. Morton E. Handel, 72, had been the chairman of the board of directors of Marvel since October 1998 and was first appointed as a director in June 1997. Mr. Handel was a director of Trump Entertainment Resorts Inc. and served from 2000 until February 2006 as a director of Linens 'N Things Inc. Mr. Handel was also a regent of the University of Hartford and was active on the boards of several not-for-profit organizations in the Hartford, CT, area. Richard L. Solar, 68, had been a Marvel director since December 2002. From June 2002 to February 2003, Mr. Solar acted as a consultant for Gerber Childrenswear Inc., a marketer of popular-priced licensed apparel sold under the Gerber name, as well as under licenses from Baby Looney Tunes, Wilson, Converse and Coca-Cola. From 1996 to June 2002 (when Gerber Childrenswear was acquired by the Kellwood Company).

In addition to Mr. Isaac Perlmutter, listed earlier, there were four other key corporate officers:⁵ Alan Fine (57) had served as executive vice president and chief marketing officer of Marvel Characters Inc. (a wholly owned subsidiary of Marvel Entertainment Inc. that owned and licensed Marvel's intellectual property library) since May 2007. Mr. Fine also had served as Chief Executive Officer of Marvel's publishing division since September 2004, and as Chief Executive Officer of Marvel's toy division since August 2001 and from October 1998 to April 2001.

EXHIBIT 2 Corporate Officers: Marvel Entertainment, Inc. SOURCE: Marvel Entertainment, Inc. Proxy Statement (May 5, 2008), pp. 13, 23. Name Age Title Compensation Perlmutter, Isaac 65 Vice Chairman of the Board, Chief Executive Officer \$3,872,797 West, Kenneth P. 49 Executive Vice President, Chief Financial Officer \$766,526 Fine, Alan 57 Executive Vice President, Publishing/Toy/Characters \$632,420 Maisel, David 45 Executive Vice President, Marvel Studios \$4,118,999 Turitzin, John 52 Executive Vice President, Legal/General Counsel \$1,390,212 Primary Operating Segments In the first quarter of 2008, Marvel Entertainment eliminated its Toy division and reorganized into three operating segments: Publishing, Licensing, and Film Production. Marvel's primary direct competitors had been other comic book publishers, such as the well-established DC Comics, a subsidiary of Warner Bros., and the publisher of Superman, Batman, and Wonder Woman comics, and the much younger Dark Horse Comics. As Marvel repositioned itself as an entertainment firm, the company faced competition from industry giants such as the Walt Disney Company and NBC Universal. The Publishing segment created and published comic books, trade paperbacks, custom comics, and digital comics.

Segment revenues were \$125,657,000, \$108,464,000, and \$92,455,000 in 2007, 2006, and 2005, respectively. Over the course of 70 years, Marvel developed an extensive library of over 5,000 characters, most of which were developed and popularized through published comic books. The publishing segment had published comic books since 1939 and was able to present characters in contemporary dramatic settings that were suggestive of real people with real problems. Marvel was focused on expanding its distribution channels as well as its product lines. Comic books were distributed through three main channels: comic book specialty stores, traditional retail outlets such as bookstores and newsstands, and on a subscription basis. Approximately 70% of the Publishing segment's revenues were attributed to sales from comic book specialty stores, also known as the "direct market." Another 15% of the Publishing net sales were derived from sales to the mass market retail outlets. The final 15% of the segment's revenues came from sales of advertising and subscriptions, including its online business. Because of the growth of the Internet and the potential for online readership, online comic books were launched in 2007 through Marvel Digital Comics Unlimited.

In 2008, Marvel had eight product lines that targeted different age groups and interests. These included stories taken from classic literature (the Iliad), stories from best-selling authors, and an all-ages print line for Wal-Mart and Target. Rival comic book company DC Comics had five print lines including a manga-type line and one primarily for teenage girls. DC also used established novelists to draw new readers to its publications.⁸ The Licensing segment typically delivered over half of the company's net sales in a year. An average of 70% of these sales were generated in the U.S. market. Licensing revenues were \$272,722,000, \$127,261,000, and \$230,063,000 in 2007, 2006, and 2005 respectively. This was before the restatement of Toys revenues within the segment. The Domestic Consumer Products category represented \$71.8 million or about 25% of total licensing sales in 2007. International Consumer Products made up another \$41.8 million. The Spider-Man Joint Venture with Sony accounted for \$122 million, or 45%, of total sales in this segment. The agreement gave Hasbro the exclusive right to make action figures, plush toys, and certain role play toys, and non-exclusive rights for several other types of toys, using Marvel's characters. The Hasbro agreement was reached after the early termination of a prior 5 1/2-year agreement with Toy Biz Worldwide Limited (TBW) in December 2005, for which Marvel took a \$12.5 million non-

recurring expense. The agreement with TBW, a Hong Kong toy maker totally unrelated to the Toy Biz company previously owned by Perlmutter, began in 2001 and gave TBW the right to use Marvel characters, except for Spider-Man, in producing and selling action figures and accessories. During the interim year (2006), Marvel produced and sold its own toys, with TBW serving as a sourcing agent to help Marvel locate factories in China. the last time that the company would report revenues in the Toy segment, U.S. toy sales were responsible for about 60% of Marvel's Toy segment sales. Beginning in 2008, domestic and international licensing revenues from toy sales were reflected in the licensing segment. With such an extensive catalog of characters. General Mills and 7-11 for food and beverages, and Johnson & Johnson for health & beauty products. Footwear deals included an exclusive collection of children's sneakers for Reebok featuring Iron Man and the Incredible Hulk and sold only at Foot Locker and Kids Foot Locker, as well as another deal with Crocs Inc. Fruit of the Loom held the licensing agreement for children's underwear printed with Marvel characters. As part of the licensing agreements, Marvel received a flat fee for access to any proprietary character in addition to per unit fees for every Marvel licensed item sold. In 2007, Marvel began to enhance the product development and merchandising of its consumer product categories. In addition to its mass market mainstays, Wal-Mart and Target, Marvel was moving into new distribution channels such as Pottery Barn Kids with Spider-Man room furnishings and accessories designed exclusively for the retailer and its more upscale consumers. Marvel also partnered with Lionsgate Entertainment Corp. for animated DVDs for the home video market and with FX, a cable network from FOX, to distribute Marvel's self-produced movies on cable.¹³ Marvel licensed its characters for use at Universal Studios theme parks in Orlando, Florida, and Osaka, Japan. In 2008, characters had been licensed for the development of a major theme park in Dubai, two theme parks in South Korea, and a Broadway musical of SpiderMan with director Julie Taymor (*The Lion King*) and music by U2's Bono and The Edge. Characters were licensed by other companies for short-term promotions of products and services, and were used in foreign-language comic books, paperbacks, and coloring books.

Marvel planned to selfproduce all future films based on characters that had not already been licensed to third parties. The company felt, it would have more control of films and have greater flexibility with respect to the coordination of licensed products and film release timing. Marvel financed new films through a \$525 million credit facility funded by Merrill Lynch that enabled Marvel to independently finance the development and production of up to 10 feature films over eight years. The theatrical film rights of 12 second-tier characters and their supporting partners or rivals were pledged as collateral to the film facility, including Ant-Man, Black Panther, Captain America, Doctor Strange, Nick Fury, and The Avengers. Exhibit 7 shows the schedule of films and studios involved. Marvel formed seven wholly owned subsidiaries, known as the Film Slate Subsidiaries, in connection with the film facility, that are identified in Exhibit 4. The first two films produced by this \$525 million investment were Iron Man and The Incredible Hulk, both of which were released in mid-2008 with successful opening weekends of \$98.6 million and \$55.4 million, respectively. The move to self-produced films came as a result of hard learning experiences. Previous failed attempts in Hollywood and unfavorable movie deals left Marvel with nothing to show for its long history of investment in character and story development. In past arrangements, the company did not bear the production risks and in exchange it reaped a small percentage of the profits.¹⁷ Sometimes Marvel would receive only 2 to 10 percent of profits of a feature film. Financial Performance Licensing segment net sales accounted for 56% of total net sales in 2007. The Publishing segment accounted for 26%, and Toys made up the remaining 18%. In 2007, revenue from foreign operations accounted for 30% of Marvel's total revenues, up from just 21% in 2005. Exhibit 8 provides revenues by segment and geographic area for Marvel in 2007.

As of the third quarter of 2008, Marvel's Licensing business accounted for \$237,479,000 in net sales, down from a restated 2007 amount of \$267,512,000. Publishing produced \$92,322,000 in net sales, also down from a restated 2007 amount of \$95,356,000. Film production made up \$119,105,000 of net sales in the third quarter of 2008.²⁸ As of late 2008, the global economy had entered a recessionary period. On the strength of its summer 2008 film releases, Marvel's share price appeared to be weathering the storm in late 2008. Because its characters were used across business segments, Marvel was able to leverage exposure from films to create revenues from sales of licensed merchandise. However, a closer analysis of Marvel's financials revealed wide fluctuations over the period. For fiscal year 2007, consolidated net sales were up 38% over 2006 to \$485.8 million. The increase came after a 24% drop from 2004, when net sales exceeded \$513.4 million, to 2005, and a further drop of 10% from 2005 to 2006. Marvel's consolidated statement of income is provided in Exhibit 9 and Exhibit 10, consolidated balance sheet.

الملحق رقم (7)

UNILEVER ALGERIA – HASSI AMEUR



General information

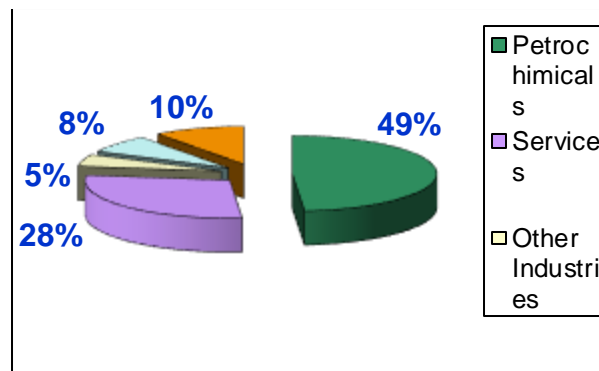
- **Name** : République algérienne démocratique et populaire.
- **Surface** : 2 380 000 km², 85 % désert.
- **Population** : 37.8 millions habitants ; 65 % Under Age 30
- **Capital** : Algiers (4,4 millions habitants in le Grand Alger)
- **Main cities** : Oran, Constantine, Annaba
- **Language national & official** : Arabic (Tamazight since April 2002)
- **Money** : dinar / Actual rate : 1 € = 104.95 DA
- **National days** : July 5th

Demography

- **Population**: 37 800 000 habitants.
- 0-14 yrs: 29 % ; 15-64 yrs: 66,3 % ; 65 yrs: 4,7 %
- **Density** : 14.6 hab./km²
- **Life expectancy Men** : 71 yrs
- **Life expectancy Women** : 74.9 yrs
- **Population growth rate** . : 1,21 % (in 2008), 1,17 % (in 2012)
- **Birth rate** : 16,7 Births / 1,000 Population (2012)
- **Death rate** : 4.6 deaths /1,000 Population (2012)
- **Infant Mortality Rate** : 25.81 deaths /1,000 live births (in 2012)
- **Migration rate** : -0.27 Migrants / 1,000 Population (in 2012)
- **Urban Population** : 66% of Total Population (in 2012)
- **Alphabétisation** : 70 %
- **Religion** : islam sunnite

Economy 1

- Prior to independence in 1962 Algeria's economy had been dominated by agriculture for a millennium and was known as 'the breadbasket of the Roman empire'.
- Since the 70's, the economy has been dominated by petrochemicals industries



Economy 2

- **PIB** (2012): 189 Mds USD.
- **PIB / habitant** (2012): 5090 USD.
- **Growth** (2012): 2, 8% .
- **Unemployment** (2012): 10% .
- **Inflation** (2012): 4 % .
- **Balance commercial** (2012): + 15.8 Mds USD.
- **Main clients** 2012 : USA (23,8 %) ; Italy (15,2 %) ; Spain (11,4%) ; France (8,2 %) ; Netherland (7,2 %)
- **Main suppliers** 2012: France (16.5 %) ; Italy (11, 9 %) ; China (10, 2%) .

Activities split in PIB:

- **Petrochemical** : 48 %
- **Services** : 28,1 %
- **Agriculture** : 7,6 %
- **Other industries** : 5%

Unilever Algeria History

- **1954**: OMO launched in Algeria from France.
- **1958**: On shore production-OMO Market Leader.
- **1968**: Unilever's assets were nationalized – UL pulled out.
- Since **1990**: Liberalization of the trade in Algeria.
- UL developed an export business through local « Distributors » .
 - Turnover (in local Turnover terms) 2000 € 20M
 - Market shares: Signal 70%, Does 55%, PW 20% .
- **1999**: UL lost the privatization tender (Detergents) in favour of Henkel.
- **2001**: Alternative entry scenario in progress with Greenfield operations in HPC & foods with a local private partner.

Unilever Algeria

- 60/40 joint-venture.
- Investment about 25 € million.
- Currently employ of 381 people directly with 1 expatriate.
- Brands successfully launched are Omo, Surf, Sunsilk, Dove, Signal and Lipton.

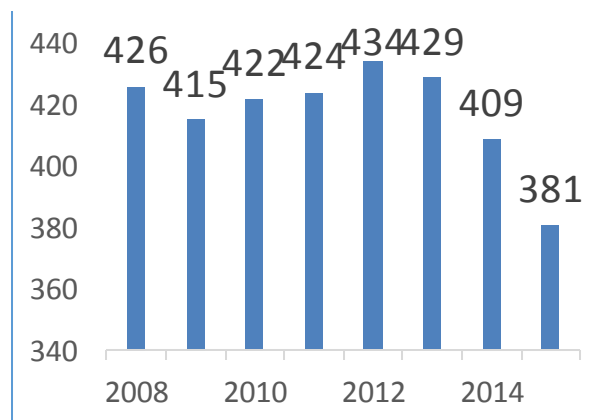
Technical Data 1

- The surface of the site is 27 569 m²
 - Building 10100 m²
 - Finished goods warehouse 2830 m²
- Capacity: 7 tn/ hour base powder
- Work organization:
 - NSD: 7 days/week/3 shift/day
 - Administration: 5 days/week/1shift/day

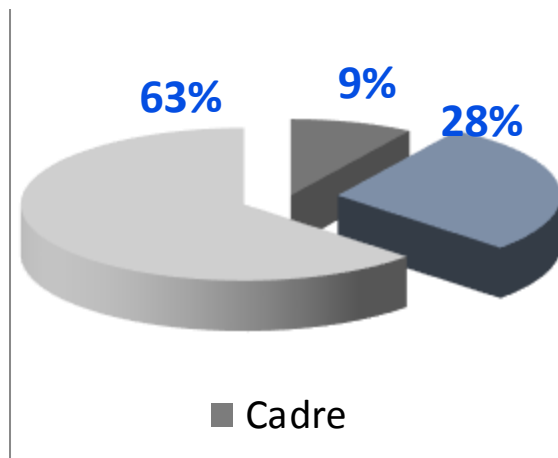
Technical Data 2

- Brand variant: 32
- Imported Products: Dove, Lux, Axe, Knorr, Lipton, Rexona, Sunsilk, and Signal...
- Raw Material:
 - 20% bought locally
 - 80% bought globally
- Packaging Material:
 - 97% bought locally
 - 3% bought globally

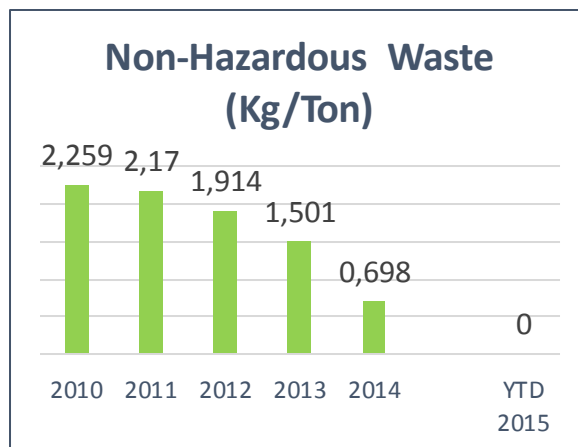
Total Staff 2008-2015



Staff Split 2015



Environmental Performance



الملحق رقم 8

Harley-Davidson

In 1901, William Harley (age 21), a draftsman, and his friend, Arthur R. Davidson, began experimenting with ideas to design and build their own motorcycles. They were joined by Arthur's brothers, William, a machinist, and Walter, a skilled mechanic. The Harley-Davidson Motor Company started in a 10 15 foot shed in the Davidson family's backyard in Milwaukee, Wisconsin. In 1903, three motorcycles were built and sold. The production increased to eight in 1904. The company then moved to Juneau Avenue, which is the site of the company's present offices. Under New Management New management installed a Materials As Needed (MAN) system to reduce inventories and stabilize the production schedule. Also, this system forced production to work with marketing for more accurate forecasts. This led to precise production schedules for each month, allowing only a 10% variance. The company forced its suppliers to increase their quality in order to reduce customer complaints. Citicorp, Harley's main lender, refused to lend any more money in 1985. During the time Harley-Davidson was a privately held firm, management invested in research and development. Management purchased a Computer-Aided Design (CAD) system that allowed the company to make changes in the entire product line and still maintain its traditional styling. These investments by management had a quick payoff in that the break-even point went from 53,000 motorcycles in 1982 to 35,000 in 1986. During 1993, the company acquired a 49% interest in Buell Motorcycle Company, a manufacturer of sport/performance motorcycles.

" The European sport/performance market was four times larger than its U.S. counterpart. In 2007, there were 804 dealerships that sold Buell bikes dealerships worldwide. Most of these dealerships were combined Harley-Davidson and Buell dealerships. In 1995, the company acquired substantially all of the common stock and common stock equivalents of Eaglemark Financial Services, Inc., a company in which it held a 49% interest since 1993. Eaglemark provided credit to leisure product manufacturers, their dealers, and customers in the United States and Canada. The transaction, valued at \$45 million, was accounted for as a step acquisition under the purchase method. Concentration on Motorcycles In 1996, the company announced its strategic decision to discontinue the operations of the Transportation Vehicles segment in order to concentrate its financial and human resources on its core motorcycle business. The Transportation Vehicles segment was composed of the Recreation Vehicles division (Holiday Rambler trailers), the Commercial Vehicles division (small delivery vehicles), and B & B Molders, a manufacturer of custom or standard tolling and injection-molded plastic pieces. Internal Makeover and New Products In 1997, Harley-Davidson created an internal makeover. The unsung hero of Harley-Davidson's supply-chain makeover was an intense procurement expert named Garry Berryman, vice president of Materials Management/Product Cost from 1995 to 2003 at Honda.

While at Honda, Berryman studied Japanese keiretsu—huge, vertically integrated companies that foster deep, trusting relationships with suppliers. He wanted to form similar strategic alliances with Harley's top suppliers, bringing them into the design and planning process. Berryman felt that new technology and the Internet would make it easier than ever to form these bonds and collaborate.

Harley-Davidson spent an undisclosed amount of research and development dollars over several years to develop the \$17,000 V-Rod motorcycle. The V-Rod, introduced in 2001, had 110 horsepower, nearly double that of the standard Harley Bike. The V-Rod was the quickest and fastest production model the company had ever built, capable of reaching 60 miles an hour in 3.5 seconds and 100 mph in a little over 8 seconds. Its top speed is about 140 mph. All other Harley models are powered by 45-degree V-twin air-cooled engines with camshafts in the block; the new V-Rod has a 1,130-cc 60-degree engine with double overhead cams and four valves for each cylinder. Furthermore, the V-Rod is only 26 inches off the ground, so it will accommodate a wide range of rides.⁷ Harley-Davidson hoped to gain some of the younger markets with this new bike. In 2000, a new Softail model was introduced and all Softail models were outfitted with the twin Cam 88B engine. Along with the Buell Blast, Harley-Davidson introduced a new beginner rider's course aimed at the first time Harley owner and rider. The course was offered in Harley-Davidson and Buell dealerships. The VRSCA V-Rod in 2002 was the first Harley bike to combine fuel injection, overhead cams, and liquid cooling along with new 115 horsepower.

In 2003, Harley-Davidson introduced the Lightning XBS9. In 2004, the Sportsters were refitted with rubber engine mounting, a new frame and a wider rear tire. The FLHRSI Road King was introduced with low rear suspension and wide handlebars for a beach appearance. In 2005, the XL 883 Sportster 883 Low, featuring a lowered seating position aimed at aging baby boomers added to the Sportster line. The new FLHX/I Street Glide was introduced as a lower profile touring bike. Scheduled for opening in 2008 was

the Harley-Davidson museum in Milwaukee, Wisconsin. In the area of international development, the first dealership was opened in mainland China. In 2008, the company introduced four new bikes aimed at two markets—aging baby boomers and the growing female market. CASE 19 Harley-Davidson Inc. 2008 19-5 Corporate Governance Board of Directors The Board of Directors consisted of 11 members, of which only two were internal members—James L. Ziemer, President and Chief Executive Officer (CEO), and Thomas E. Bergman, the Chief Financial Officer. Exhibit 1 highlights board members in 2008. The Board of Directors serve three-year staggered terms.

In 2007, 2006, and 2005, the Company repurchased 20.4 million, 19.3 million, and 21.4 million shares of its common stock at weighted-average prices of \$56, \$55, and \$49, respectively. As of February 2008, all of the 20 million shares authorized in 2007 remained to be repurchased. Each of the prior two years authorizations were fully repurchased by the end of the next year. Top Management James C. Ziemer started with Harley-Davidson 38 years ago as a freight elevator operator and served as the CFO from 1991 to 2005. In 2005, upon the retirement of Harley veteran Jeffrey Bluestein, Ziemer assumed the top role of President and CEO. He commented, “Harley-Davidson is strong and well-positioned for the road ahead. Through 2006, Harley-Davidson received positive attention from the popular press in terms of rankings. In 2006, Business Week/Interbrand Annual Rankings Top 100 Global Brands placed Harley-Davidson at #45, up 1 from 2005. Fortune also placed Harley-Davidson in its 2004 list of “Most Admired Companies.”¹⁰ Previously, Forbes named Harley-Davidson its “Company of the Year” for 2001. Harley-Davidson did not make Fortune’s list in 2008. In 2007, Harley-Davidson experienced its first decline in 20 years. Motorcycle revenue was down 1.27% over 2006, total revenue was down 0.69% and, perhaps most importantly, operating income suffered a 10.74% decline. Given the recession in 2008, what did the future hold for Harley-Davidson? These were issues management wrestled with as they planned for the future. One possible solution was to gain new, younger customers as the future as their current customers aged. At events and rallies around the world, members of the H.O.G. came together for fun, adventure, and a love of their machines and the open road. As the largest motorcycle club in the world, H.O.G. offered customers organized opportunities to ride their famed bikes. In 2007, H.O.G. membership grew to over 1,000,000 strong, making it the largest factory-sponsored motorcycle club in the world. The newer BRAG club for Buell riders numbered 11,000 members. “With over one hundred years and millions of motorcycles behind us, Harley-Davidson has a rich history, and exciting present, and a vibrant future. In the years to come, the Harley-Davidson Museum will be a centerpiece of the Harley-Davidson experience.” said CEO Ziemer.

Domestic and Foreign Distribution¹³ United States Domestically, Harley-Davidson sold its motorcycles and related products at wholesale to a network of approximately 684 independently-owned full-service Harley-Davidson dealerships. Included in this figure were 307 combined Harley-Davidson and Buell dealerships. In 2007, in partial response to a dismissed lawsuit alleging improper allocation of motorcycles, Harley-Davidson implemented a new U.S. motorcycle distribution system to better align demand with supply of bikes. Independent dealers also sold a smaller portion of parts and accessories, general merchandise, and licensed products through “nontraditional” retail outlets. The “non-traditional” outlets, which serve as extensions of the main dealerships, consist of Secondary Retail Locations (SRLs), Alternate Retail Outlets (AROs), and Seasonal Retail Outlets (SROs). Secondary retail locations are satellites of the main dealership and were developed to meet the service needs of the company’s riding customers. They also provided parts and accessories, general merchandise, and licensed products and were authorized to sell and service new motorcycles.

Foreign Operations Revenue from the sale of motorcycles and related products to independent dealers and distributors located outside of the United States was approximately \$1.52 billion, \$1.18 billion, and \$1.04 billion, or approximately 27%, 20%, and 19% of net revenue of the Motorcycles segment during 2007, 2006, and 2005, respectively. Europe/Middle East/Africa At the end of 2007, there were 370 independent Harley-Davidson dealerships serving 32 European country markets. This included 323 combined Harley-Davidson and Buell dealerships. Buell was further represented by four dealerships that did not sell Harley-Davidson motorcycles. Harley-Davidson planned to open a new sales office in South Africa in 2008. 19-10 SECTION D Industry Four—Transportation Asia-Pacific In the Asia/Pacific region, Harley-Davidson sold motorcycles and related products at wholesale to independent dealers and distributors. In Japan, sales, marketing, and distribution of product are managed from its subsidiary in Tokyo, which sold motorcycles and related products through 130 independent Harley-Davidson dealers. Fifty-seven of these dealers sell both Harleys and Buells. Three dealerships sold only Buell Bikes. In Australia and New Zealand, the distribution of Harley-Davidson products was managed by independent distributors that purchased directly from the Harley-Davidson’s U.S. operation. In 2007, the Harley-Davidson’s subsidiary in Sydney, Australia managed the sales, marketing, and distribution in that region. The Australia/New Zealand market

was served at retail by a network of 49 independent Harley-Davidson dealerships, including 32 that sold both Harley-Davidson and Buell products. Latin America In Latin America, Harley-Davidson sold motorcycles and related products at wholesale to independent dealers. Harley-Davidson supplied all products sold in the Latin America region directly to independent dealers from its U.S. operations. In Latin America, 12 countries were served by 31 independent dealers. Brazil was the company's largest market in Latin America and was served by 10 dealers. Mexico, the region's second largest market had 11 dealers. In the remaining Latin American countries, there were 10 dealers.

Malcolm Forbes, the late owner of Forbes magazine, was pivotal in introducing Harleys to the business elite in the early 1980s.¹⁴ Based on data from the Motorcycle Industry Council owner survey, nearly 1 out of every 10 motorcycle owners is female.¹⁵ The average U.S. Harley-Davidson motorcycle purchaser is a married male in his late-forties, with a household income of approximately \$81,300, who purchases a motorcycle for recreational purposes rather than to provide transportation and is an experienced motorcycle rider. Chief Executive Officer James L. Ziemer says Harley wants to "narrow the gap" between supply and demand in order to curb the long-standing—but fast-diminishing—practice of selling bikes at a premium.²² The V-Rod's \$17,000 price tag has also failed to win younger buyers.²³ To that end, Harley has poured money into developing new, youth-oriented models. Marketing and Distribution²⁸ Marketing efforts are divided among dealer promotions, customer events, magazine and direct mail advertising, public relations, cooperative programs with Harley-Davidson/Buell dealers, and national television advertising. Harley-Davidson also sponsors racing activities and special promotional events and participates in all major motorcycle consumer shows and rallies. E-Commerce²⁹ Since 2001, Harley-Davidson utilized a highly interactive Web site at www.harley-davidson.com. Their model is unique in the industry in that, while the online catalog is viewed from the Harley-Davidson Web site, orders are actually distributed to the participating authorized Harley-Davidson dealer that the customer selects. Selected quotes from customers follow: "It's about an image—freedom of the road, hop on your bike and go, independent living, the losing of the chains," said Dave Sarnowski, a teacher and Harley rider from La Farge, Wisconsin.³⁰ "The Harley people I know go to church, have jobs, shop at the mall, just like everyone else," says Angie Robison, 68, of Daytona Beach, who helps her husband, Joe, run a motorcycle repair shop and Harley memorabilia/accessories store. "I can wear my silks over here and my leathers over there, and I'm still the same person.

The new U.S. competitors generally offer heavyweight motorcycles with traditional styling that compete directly with many of the Harley-Davidson's products. These competitors currently have production and sales volumes that are lower than the Harley-Davidson's and did not hold a significant market share. (See Exhibits 10, 11, and 12.) Competition in the heavyweight motorcycle market is based upon a number of factors, including price, quality, reliability, styling, product features, customer preference, and warranties. Harley-Davidson emphasizes quality, reliability, and styling in its products and offers a one-year warranty for its motorcycles. Management regards its support of the motorcycling lifestyle in the form of events, rides, rallies, H.O.G., and its financing through HDFFS, as a competitive advantage. . 2008 19-23 86% buy something, and 25% buy a Harley-Davidson or a Buell within three months. "Going into a Harley dealership can be intimidating," says Lara Lee, who runs the program Management anticipates the focus on collaboration and strong supplier manufacturing initiatives to lead to increased commitment from suppliers. This strategy has resulted in improved product quality, technical integrity, application of new features and innovations, reduced lead times for product development, and smoother/faster manufacturing ramp-up of new vehicle introductions.

Research and development expenses were \$185.5 million, \$177.7 million, and \$178.5 million in 2007, 2006, and 2005, respectively. Patents and Trademarks 43 Harley-Davidson owns patents that relate to its motorcycles and related products and processes for their production

The EPA finalized a new tailpipe emissions standard for 2006 and 2010 respectively which are harmonized with the California emission standards. Additionally, Harley-Davidson motorcycles must comply with the emissions, noise, and safety standards of the European Union, Japan, and other international markets. Harley-Davidson, as a manufacturer of motorcycle products, is subject to the National Traffic and Motor Vehicle Safety Act, which are administered by the National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA). They have certified to NHTSA that their motorcycle products comply fully with all applicable federal motor vehicle safety standards and related regulations. Seven facilities that perform manufacturing operations: Wauwatosa and Menomonee Falls, Wisconsin, suburbs of Milwaukee (motorcycle powertrain production); Tomahawk, Wisconsin (fiberglass parts production and painting); York, Pennsylvania (motorcycle parts fabrication, painting and big-twin assembly); Kansas City, Missouri (Sportster assembly); East Troy, Wisconsin (Buell motorcycles assembly); Manaus, Brazil (assembly of select models

for Brazilian market. retail financing volume increases and wholesale financing volume decreases as dealers deplete their inventories. From September through mid-March, there is a decrease in retail financing volume while dealer inventories build and turn over more slowly, substantially increasing wholesale financing volume. Employees At the end of 2007, the Financial Services segment had 755 employees, none of which were unionized) What does the future hold for Harley-Davidson? While trading near its five-year low, analysts considered two aspects of the Harley-Davidson product. "It's an upper-middle-class toy," says Chad Hudson of the Prudent Bear fund, one of a number of prominent short-sellers convinced that Harley will skid. "As people run out of disposable income, that's going to hurt."⁵³ "The risk is that retail trends may continue to weaken at Harley-Davidson, causing inventories to build. Harley-Davidson may then lower its production numbers," says analyst Gregory Badishkian.