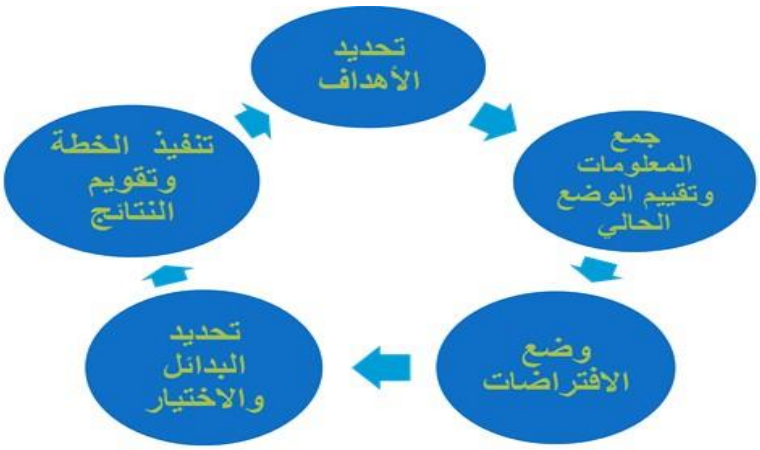
أولا : التخطيط الاستراتيجي الدولي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بشكل عام على أنه: " نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة الشركة في المستقبل و أهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، و الجهود الموجّهة نحو تخصيص الموارد ".

- إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزّمن الذي تحدده الخطة .

مراحل عملية التخطيط :



أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه النظام الذي على أساسه :

- يتم تحديد مجالات تميّز المنشأة في المستقبل
- يتم تحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها و طبيعتها
- يمكن تطوير و تنمية مجالات التميّز والتنافس المستقبلية للمنشأة
- يسهل توقع تغيرات البيئة
- يشكل نظام إنذار مسبق للمنشأة

ثانياً : مفهوم الادارة الاستراتيجية :

❖ وفقا لتعريف Jauch & Glaueck))، تعبّر الإدارة الاستراتيجية عن جملة القرارات و التصرفات التي تبني من خلالها المنشأة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها.

❖ في حين يرى P.Kotler أنها "عملية تتبنى من خلالها المنشأة علاقتها ببيئتها الخارجية و تحدد أهدافها و استراتيجياتها المتعلقة بنم وَ محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة ".

مما سبق ، يتضح لنا بأنه فضلا عن كو ن الإدارة الاستراتيجية عملية قبلية، فهي عملية مستمرة حالية و مستقبليةكذلك ، بحيث تتضمن مراحلها :

- صياغة الاستراتيجية

- تنفيذها
- و الرقابة عليها

فهي إذن و إن اعتبرت ثمرة لتطوّر التخطيط الاستراتيجي، فإنها تتميّز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة.

مراحل الإدارة الاستراتيجية :

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي
- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
- مرحلة المراجعة و التقويم

ثالثآ : استراتيجيات الدخول للأسواق :

هناك جدل حول استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية إن كانت في شكل :

- تملك للمشروع بنسبة ١٠٠% .
- استثمارات مشتركة (شراكة تكون فيها نسبة التملك أقل من ١٠٠%).
- تحالفات استراتيجية.

كما قد يمتد هذا الجدل ليشمل المزايا النسبية التي تحصل عليها المنشأة من جراء الأسلوب الذي تعتمده للقيام بأعمالها الدولية.

استراتيجية التملك التام :

أي تملك للمشروعات والاستثمارات بنسبة ١٠٠%.

تعد هذه الاستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السو ق و كذا تحقيق الربحية، و هو أمر تفضله الشركات متعددة الجنسيات.

فالمنشأة الدولية بقدراتها المالية و الفنية تستطيع من التأثير بصفة عميقة في أي نظام لسوق معينة إذا ما عملت بصورة مستقلة لأنها تستطيع الاستفادة من الفروقات المحلية في كلفة رأس المال، والعمالة ورضا المستهلكين.

❖ كما تفضل المنشأة الدولية العمل في ظل نظام رقابي مركزي مع الشركة الأم، و تملك بنسبة ١٠٠%.

إلاَ أن هذا الأمر لا يكون متاحا في كل الأوقات(الفرص بهذا الشكل غير متوفرة باستمرار بسبب القيود التي تفرضها الدول المضيفة بخصوص تملك الأجانب داخل حدودها الجغرافية).

- اسباب تفضيل التملك الكامل:
  - ما لديها من تجارب سيئة عن الاستثمارات المشتركة
  - تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب
  - عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين
  - تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك
  - صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة فيه
- شروط استراتيجية التملك المشترك المثلى :

ترى المنشآت الدولية أن نجاح الاستراتيجية المثلى للتملك المشترك يتطلب توفر خمسة)٣٤(عوامل هي:

- توفر المركز التنافس ي للمنشأة في السوق الأجنبي
- توفر شركاء مقبولين
- توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين
- توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي
- دراسة علاقة الكلفة/المنفعة.