

إستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات

الأستاذ ناجي بن حسين

العوامل الاستراتيجية حسب Kotler

لقد حدد P. Kotler ثلاثة عوامل أساسية رأى فيها إمكانية واسعة لحصول عملية التكيف وتحقيق الأهداف. فالمؤسسة حسب Kotler تكون في مركز قوي قريبة من تحقيق أهدافها، متكيفة مع بيئتها:

- إذا ما كان حجمها كبيرا واستراتيجية تموقعها أو تمركزها واضحة ومرنة ،
- إذا ما كان حجم السوق المتعامل معها واسعا ومعدل النمو فيها كبيرا،
- إذا ما كانت قادرة على إدماج مبادئ التسيير الحسن والفعال.

Porter

تتحقق إستراتيجية التموّج، أو التمرکز في أسواق تنافسية عالمية، حسب وجهة نظر Porter عن طريق إجراءات إستراتيجية ثلاثة:

- إحتلال الصادرة في تخفيض التكاليف، إعتماذا على أساليب وسياسات إقتصاديات ووفورات الحجم،
- التمييز في المنتجات اعتمادا على مهام البحث والتطوير،
- التركيز على تقسيم السوق إلى مقاطعات، والإهتمام بخدمة أنسب المواقع منها.

الإستراتيجية الشاملة

تكون صالحة في حالتين :

- حالة ما إذا استهدفت المؤسسة الأسواق العالمية على نطاق واسع، حيث يساعدها في ذلك اللجوء إلى إجراءات إستراتيجيين أساسيتين، احتلال الصدارة في تخفيض التكاليف على مستوى دولي، وبلوغ القدرة على تمييز المنتجات عالمياً.
- حالة ما إذا استهدفت المؤسسة أسواقاً محدودة من مجموع الأسواق العالمية، حيث يتم اللجوء إلى إجراء إستراتيجي أساسي وهو تقسيم السوق العالمية إلى مقاطعات، والتموقع في المقاطعة المناسبة.

أدوات تنفيذ الاستراتيجية الشاملة

- تدمج ش م ج إستراتيجياتها الشاملة و تطورها وفق طرق وإجراءات عملية كثيرة ومتنوعة كإجراءات **الحيارة والتملك**، ومختلف أساليب الإندماج وأشكال الشراكة والتعاقد، مستعملة في ذلك إما منتجاتها، أو بعضا من عوامل إنتاجها(تكنولوجيا أو رؤوس أموال)أو جزءا من مهامها و وظائفها.
- لقد ازدادت ، منذ فترة السبعينات، أهمية أسلوبى الاندماج والحيارة كأداتى أساسيتى معتمدتين فى تعميق التوجه الاستراتيجى الشامل فى أنشطة أعمال الشركات المتعددة الجنسيات.

إستراتيجية التمركز المحلي

■ تعكس هذه الإستراتيجية توجه المؤسسة نحو التكيف مع مجموع المحددات البيئية ذات البعد الاقتصادي والسياسي التي تعيق التوسع الطبيعي لنشاط ش م ج في مختلف مواقع الأسواق العالمية.

■ تضطر هذه المؤسسة في مثل هذه الظروف إلى اتخاذ قرارات تخص الدخول والأشكال المناسبة لتحقيقه، حيث تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التمركز حول الأسواق المستهدفة متكيفة مع الظروف السائدة فيها، ومستجيبة في ذلك إلى كثير من اهتمامات وتوجهات حكومات الدول المضيفة.

أنواع إستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات وفق Porter

إستراتيجية التدويل: استثمار أجنبي مرتفع مع تنسيق كبير بين الفروع	الإستراتيجية الخاصة. التخصيص في الإنتاج الدولي
إستراتيجية التمركز المحلي: إستثمار أجنبي تتحرك فيه الفروع وفق حركة المؤسسات المحلية	إستراتيجية آية التسويق أو إستراتيجية بناء قاعدة التصدير، حيث تعتمد فروع المؤسسة كمعيار لخدمة مختلف الأسواق العالمية

مرتفع

تنسيق
النشاطات

منخفض

تركز جغرافي

إنتشار جغرافي

شكل النشاطات

les trois principales options stratégiques

		Avantage Stratégique	
		Lié au Coût	Lié à la Différentiation
Cible	Front Large	Domination par les Coûts	Différentiation
	Front Etroit	Concentration	

إستراتيجيات فروع الشركات متعددة الجنسيات

■ تتفد الاستراتيجية الشاملة للشركات متعددة الجنسيات من قبل مختلف فروعها ووحداتها المنتشرة عبر مختلف الأسواق العالمية.

■ إن فرع الشركة متعددة الجنسية هو عبارة عن منشأة قائمة بذاتها في موقع من مواقع المؤسسة الأجنبية، تمتلك فيها المؤسسة أكبر الحصص التي تخولها سلطة اتخاذ القرار.

إستراتيجيات فروع الشركات متعددة الجنسيات

- تتأثر الإستراتيجية الخاصة بالفروع بنفس العوامل المؤثرة على الإستراتيجية العامة للمؤسسة الأم والتي حددناها سابقا في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والخاصة، غير أنه ونظرا لكون فروع المؤسسة هي اقرب للبيئة الخارجية، حيث تعمل في أسواق مختلفة معتمدة في ذلك على إمكانياتها وقدراتها ومؤهلات القائمين على تسييرها، فإن تأثير العوامل الخاصة، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الخارجية السياسية يكون واضحا على نشاط الفروع في تنفيذها لإستراتيجية المؤسسة الأم سواء كانت شاملة أو ذات توجه أو تمرکز محلي.
- إن إستراتيجية فرع ش م ج هي جزء من الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الأم، لكن في إطار ما أسند للفرع من مهام ونشاطات.

العوامل المؤثرة على استراتيجيات فروع الشركات متعددة الجنسيات

- نمط وأسلوب الفروع في أداء أنشطتها، وتمويل نفسها، واكتسابها لإستقلاليتها.
- كفاءة الفروع في مجال التسيير، والبحث والتطوير، وتنفيذ العمليات.
- طموح مسيري الفروع في اكتساب ثقة المركز وشغل مناصب أرقى على مستوى المؤسسة الأم.
- موقف الدول المضيفة اتجاه الشركات متعددة الجنسيات المتراوح بين تأييد وتحفيز أو معارضة وتضييق.

أنواع إستراتيجية الفروع

- **إستراتيجية النسخة المصغرة :** تعتبر هذه الإستراتيجية مطابقة لإستراتيجية المؤسسة الأم، حيث بمقتضى هذه الإستراتيجية، تستخدم الفروع في إنتاج وتوزيع بعض خطوط منتجات المؤسسة الأم في الدول المضيفة والمستقبلة لها.
- **إستراتيجية فضائية التسويق:** حيث تستعمل الفروع وفق هذه الاستراتيجية كآليات من خلالها يتم توزيع منتجات المؤسسة في مختلف فضاءات أسواق الدول المضيفة.

أنواع إستراتيجية الفروع

■ **استراتيجية المصنع الرشيد:** وبمقتضاها تتحول الفروع إلى منتج حقيقي لبعض من أجزاء المنتجات، أو لنوع معين من منتجات تامة جاهزة، توجه سواء للأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية.

■ **إستراتيجية التخصص في المنتج:** حيث بمقتضاها تستخدم الفروع في تطوير وإنتاج وتوزيع بعض من خطوط المنتجات الموجهة نحو الأسواق العالمية.