

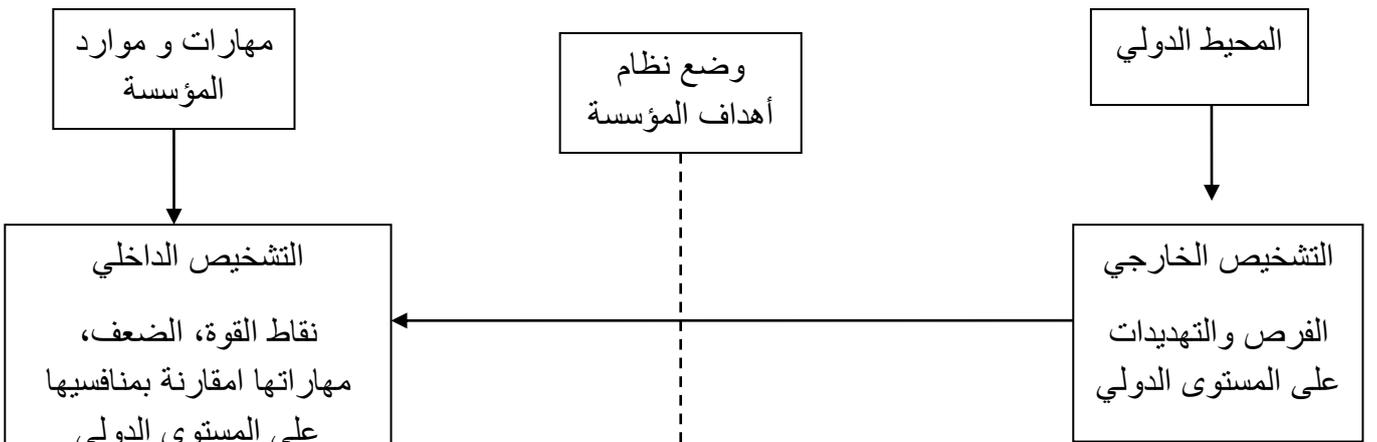
- المتطلبات لإختيار /تصميم الاستراتيجية الدولية

يأخذ إختيار /تصميم الإستراتيجية الدولية في إعتبار ما تجريه المؤسسات الدولية من تحليلات للمتغيرات البيئية المضيفة والتي تشكل معلومات يستهدف بها تحديد الفرص المواتية التي يتعين إقتناصها والإسفادة منها، وكذا التهديدات والمعوقات التي يتعين مواجهتها لتفاديها أو التقليل من آثارها، وكذلك المساعدة في عمليات الإختيار من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وأنسب الطرق لبلوغها.

ويحتاج المصمم الإستراتيجي إلى إجراء تحليلات بيئية لمجموعتين من العوامل هما:

- **العوامل الخارجية:** يقصد بها متغيرات المناخ الإستثماري الخاص بالدول المضيفة المزمع العمل فيها، وظروف المنافسة الدولية. كما تتضمن العوامل الخارجية تحليلا للبيئة الأشمل المحيطة بالمؤسسة الدولية.
- **العوامل الداخلية:** يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالمؤسسة الدولية ذاتها وبالسلع أو الخدمات التي تقدمها.

ويمكن تصوير أهم المعلومات التي يهيئها تحليل العوامل السابقة في الشكل رقم (4-2) في الصفحة الموالية:



الشكل رقم(2-4): مراحل القرار الإستراتيجي على المستوى الدولي.

Source: Natalie Prime, Jean-Claude Usunier, **Marketing International,**

87. France, 2003, p: vuibert, paris,

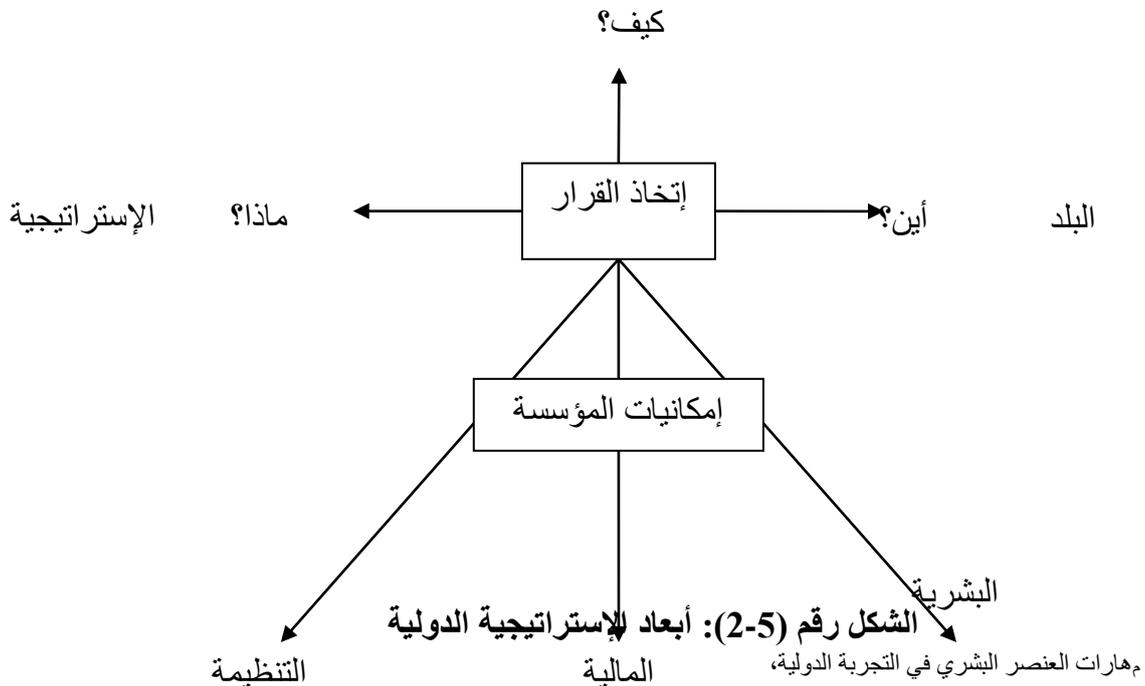
من خلال ملاحظتنا للشكل رقم (2-4) والذي يمثل مختلف المراحل التي تتبعها المؤسسة لإتخاذ القرار الإستراتيجي على المستوى الدولي، يتبين أن المؤسسة بعد وضع الهدف أو الأهداف التي تود بلوغها تقوم بالتشخيص الإستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي؛ فالتشخيص الداخلي يحلل مهارات المؤسسة ومختلف مواردها، وهذا من أجل معرفة نقاط قوة، ونقاط ضعف المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ومن هنا تستنتج المؤسسة مدى تحكمها في عوامل النجاح بعدها تنضع مدى قدرتها على النجاح. أما التشخيص الخارجي للمحيط الدولي فالهدف منه على التعرف على الفرص التي يقدمها هذا المحيط، والتهديدات التي يتسبب بها هذا المحيط، ومن هنا تتعرف المؤسسة على مدى تحكمها في عوامل

النجاح في هذا المحيط، وبالتالي تتعرف المؤسسة على جاذبية السوق، وبعد معرفة المؤسسة على مدى قدرتها على النجاح وكذا مدى جاذبية السوق، لتخرج المؤسسة بإختيار الإستراتيجية المناسبة في كل من البلد، الثنائية: منتج/ سوق، وشكل التدويل.

3 - أبعاد الإستراتيجية الدولية

إن المؤسسة بعد قيامها بالتشخيص الإستراتيجي يتوجب عليها إختيار الإستراتيجية المناسبة في أبعاد مختلفة ويمكن حصر أبعاد الإستراتيجية الدولية والملخصة في الشكل رقم (2-5) :

نمط التدويل



Source: Jean-Paul Lemaire, **Strategies d'internationalisation**, Dunod, Paris,

- مصلحة التصدير

1997, p:106.

..... -

من خلال الشكل رقم (5-2) يتضح أن أبعاد أو محاور الإستراتيجية الدولية تتمثل في النقاط التالية:¹

3-1- تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية

ويقصد به المفاضلة بين الطرق والمسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولية وإختيار الأمثل منها الذي يتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

3-1- تصميم منتجات وخدمات عالمية

إن تصميم منتجات وخدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي، إلا أنه مع تطور عناصر الإتصال وسيادة فكرة العولمة في شتى المجالات، فأصبح هناك نوع من التجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية كمؤسسة BENTON بينتون لملايس الشباب.

3-2- إختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية

المؤسسة التي تمارس أنشطتها على المستوى الدولي لا تعطي الأولوية لأية منطقة جغرافية لكي تصبح مركزاً أساسياً لأداء أنشطتها المختلفة، فقرار إختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسواق، فتقوم مثلاً باتخاذ ألمانيا مركزاً للبحوث وبريطانيا مركزاً للتطوير والمكسيك مركزاً للحصول على المادة الخام والولايات المتحدة الأمريكية مركزاً للتجميع ما قبل النهائي وإيرلندا للتجميع النهائي.

3-3- تطوير برامج تسويقية دولية

يقصد بتطوير برامج تسويقية دولية إستخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لوحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية، وهذا لا يعني إما أن يكون التنميط الكامل لعناصر هذا البرنامج أو التكيف الكامل فالواقع إذا عند تطوير هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة.²

1 - عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

2 - رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 19.