

الاستراتيجية الدولية

مسؤول المادة: د. حمزة عايب

جامعة المسيلة

الفصل الأول: مدخل لإدارة الأعمال الدولية

أهداف الفصل

- فهم ماهية الأعمال الدولية؛
- إدراك تطور العولمة؛
- فهم محركات العولمة؛
- فهم روافع تدويل الشركات.

1.1. تطور ظاهرة العولمة

- العولمة ليست ظاهرة حديثة. ففي العصور القديمة، كانت البضائع تنتقل من طرف إلى آخر في البحر الأبيض المتوسط وحتى إلى ما بعده، كما تشهد على ذلك بقايا العديد من المراكز التجارية الفينيقية التي تم اكتشافها في الشرق الأدنى وعلى الساحل الأطلسي للمغرب.
- تم العثور على عملات رومانية في ما أصبح اليوم فيتنام، مما يثبت أن هناك تبادلات كانت تحدث بين الإمبراطورية الرومانية والشرق الأقصى. في العصور الوسطى، كانت طريق الحرير تمر البضائع على مسافة آلاف الكيلومترات، تنقلها من الصين إلى الشرق الأوسط، ومن هناك إلى أوروبا.

1.1. تطور ظاهرة العولمة

• في وقت لاحق، يمكن اعتبار شركة الهند الشرقية التي نظمت التجارة بين ما سيصبح الإمبراطورية البريطانية وبريطانيا العظمى واحدة من أولى الشركات متعددة الجنسيات. كما أن العديد من الشركات متعددة الجنسيات الكبرى مثل يونيلفر، شل، بروكتر وغامبل، فورد، فيليبس، جنرال موتورز، جنرال إلكتريك، إلخ، بدأت توسعها الدولي منذ ثلاثينيات القرن الماضي.

• لم يبدأ الحديث عن "العولمة" إلا منذ بداية الثمانينيات، فذلك لأن الظاهرة تسارعت وتضخمت على مدار الثلاثين عامًا الماضية. فمنذ عام 1975، كان نمو التجارة الدولية أسرع بحوالي مرتين من نمو الاقتصاد ككل، في حين أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة نمت أيضًا بمعدل أسرع مرتين من التبادلات الدولية للسلع والخدمات.

2.1. محركات العولمة

(1) تطور التبادل الحر:

- الانتشار التدريجي للنظريات الاقتصادية الليبرالية منذ أواخر السبعينيات، والتي رمز إليها بوصول مارغريت تاتشر إلى السلطة في المملكة المتحدة (1979) ثم رونالد ريغان في الولايات المتحدة (1980)، أدى إلى التفكيك التدريجي للحواجز الجمركية بين الدول المتقدمة.
- أدت نهاية الشيوعية في أوروبا الشرقية بعد ذلك إلى تحول مجموعة كاملة من الدول التي كانت معزولة بشكل كبير عن بقية الاقتصاد العالمي إلى هذا النظام من التجارة الحرة.
- العديد من الدول الناشئة، مثل الصين والهند والبرازيل وإندونيسيا والمكسيك وغيرها، التي كانت فيما مضى تؤيد الحماية الاقتصادية الصريحة، تحولت بدرجات متفاوتة نحو انفتاح أكبر على التجارة الدولية والاستثمارات الأجنبية.

2.1. محركات العولمة

(1) تطور التبادل الحر:

- لقد رافقت هذه التحولات إنشاء مؤسسات مكلفة بتنظيم التجارة الدولية، سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي:
- على المستوى الإقليمي، ساهمت مؤسسات مثل الجماعة الاقتصادية الأوروبية (CEE)، اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (NAFTA)، ميركوسور Mercusor الذي يضم دول جنوب أمريكا اللاتينية، وASIAN (رابطة دول جنوب شرق آسيا) في ازدهار التجارة الحرة.
- منظمة التجارة العالمية (WTO)، والتي أنشئت في عام 1995 للحد من العقبات أمام التجارة الدولية، وضمان معاملة متساوية للشركات الأجنبية والمحلية من قبل الدول الموقعة، وبشكل عام، تعزيز التجارة الحرة.

2.1. محركات العولمة

(2) تطور وسائل النقل والاتصال:

- لقد حسنت التقدّمات في مجالي النقل والاتصالات من كفاءة التبادلات الدولية، بينما خفضت تكلفتها بشكل كبير، إذ أصبح من الممكن الآن تصميم ملابس في أوروبا أو أمريكا الشمالية، وإرسال المواصفات فوراً إلى مورد في الصين أو تونس أو جزيرة موريشيوس، ثم تصنيع الكميات المطلوبة وتسليم البضائع في غضون أيام إلى نقاط البيع المنتشرة في جميع أنحاء العالم.
- يمكن للشركات بذلك تحديد مواقع أنشطتها المختلفة حيث تكون ظروف الإنتاج مثالية: على سبيل المثال، البحث والتطوير في الولايات المتحدة، تصنيع المكونات المتقدمة في أيرلندا، إنتاج الأجزاء الفرعية في الصين، والتجميع النهائي في المكسيك.
- جعلت سهولة النقل والاتصال، رغم أنها لم تقضِ تمامًا على تأثيرات المسافة الجغرافية، إدارة الأنشطة الموزعة أكثر سهولة وخفضت التكاليف المرتبطة بهذه التوزيع.

2.1. محركات العولمة

(3) تجانس الطلب:

- على الرغم من استمرار وجود اختلافات ملحوظة، إلا أن تفضيلات المستهلكين في العديد من المجالات مثل معدات الراحة أو الترفيه (الأجهزة المنزلية، الإلكترونيات الاستهلاكية، وما إلى ذلك)، عادات اللباس وحتى العادات الغذائية قد تقاربت بشكل كبير خلال العقود الثلاثة الماضية.
- لقد تسببت في هذا التقارب زيادة الرحلات والتنقلات التي جعلت الشعوب، التي لم تكن تلتقي تقريبًا من قبل، تتواصل بشكل أكبر، بالإضافة إلى انتشار التلفزيون والسينما، ومن خلالهما، انتشار برامج تنقل نموذجًا ثقافيًا، وبالتالي استهلاكيًا، سائدًا.

2.1. محركات العولمة

(3) تجانس الطلب:

- لقد عزز التجانس في الطلب التوسع المتزايد للشركات متعددة الجنسيات التي قامت بنشر منتجاتها وخدماتها في كل مكان يمكن أن تجد فيه فرصًا للبيع، حيث أن العديد من المستهلكين يتخلون عن تفضيلاتهم المحلية التقليدية عندما يظهر منتج أو خدمة جديدة ذات جودة وسعر جذاب.
- هذا لا يعني أن الخصائص المحلية محكوم عليها بالزوال – لا سيما في القطاعات المتعلقة بالثقافة، اللغة، والسلوكيات – وبالتالي فإنه لا يزال من الممكن بناء استراتيجيات تستند إلى هذه الخصائص.

2.1. محركات العولمة

(4) نمو وفورات الحجم:

- في العديد من القطاعات، تزداد وفورات الحجم بشكل كبير. وتتسارع هذه الظاهرة منذ الستينيات بسبب التكاليف المتزايدة للبحث والتطوير، والأتمتة المتزايدة للإنتاج في العديد من القطاعات.
- على سبيل المثال، في قطاع الأدوية، بات استثمارًا يزيد عن مليار يورو ضروريًا الآن لطرح دواء جديد في السوق. هذه الزيادة في التكاليف الثابتة للبحث والتطوير والإنتاج تدفع الشركات إلى زيادة حجم المبيعات، لا سيما من خلال البحث عن أسواق في الخارج. وتعاني الشركات المحلية التي لا تتمتع بحضور دولي واسع من تكاليف أعلى، أو تكون مضطرة إلى تقليص نفقاتها في البحث والتطوير.

3.1. روافع التدويل (حسب جورج ييب George Yip)

(1) عوامل السوق:

أحد العوامل الرئيسية التي تسهل العولمة هو توحيد خصائص السوق. وهناك ثلاثة عناصر أساسية وراء هذا المحرك:

- وجود احتياجات وأذواق متشابهة لدى العملاء: على سبيل المثال، تشابه احتياجات المستهلكين في معظم المجتمعات للحصول على ائتمان سهل ساهمت في الانتشار العالمي لعدد قليل من شركات بطاقات الائتمان مثل فيزا.
- وجود عملاء عالميين: على سبيل المثال، أصبحت شركات مكونات السيارات أكثر عالمية مع توسع عملها، مثل تويوتا أو فورد، الذين تطلبوا مكونات موحدة لمصانعهم حول العالم.
- التسويق القابل للنقل، والذي يعزز العولمة السوقية، إذ لا تزال العلامات التجارية مثل كوكاكولا تُسوّق بنجاح بطرق متشابهة جدًا في جميع أنحاء العالم.

3.1. روافع التدويل

(2) عوامل التكلفة:

أحد العوامل الرئيسية التي تسهل العولمة هو توحيد خصائص السوق. وهناك ثلاثة عناصر أساسية وراء هذا المحرك:

- وجود احتياجات وأذواق متشابهة لدى العملاء: على سبيل المثال، تشابه احتياجات المستهلكين في معظم المجتمعات للحصول على ائتمان سهل ساهمت في الانتشار العالمي لعدد قليل من شركات بطاقات الائتمان مثل فيزا.
- وجود عملاء عالميين: على سبيل المثال، أصبحت شركات مكونات السيارات أكثر عالمية مع توسع عملها، مثل تويوتا أو فورد، الذين تطلبوا مكونات موحدة لمصانعهم حول العالم.
- التسويق القابل للنقل، والذي يعزز العولمة السوقية، إذ لا تزال العلامات التجارية مثل كوكاكولا تُسوّق بنجاح بطرق متشابهة جدًا في جميع أنحاء العالم.

3.1. روافع التدويل

(2) عوامل التكلفة:

- يمكن تقليل التكاليف من خلال العمل دوليًا. وهناك ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر على عوامل التكلفة:
- أولاً، يمكن أن يؤدي زيادة الحجم إلى ما يتجاوز ما قد تدعمه السوق الوطنية إلى تحقيق اقتصاديات الحجم، سواء في جانب الإنتاج أو في شراء المواد. لذا، تميل الشركات من الدول الأصغر مثل هولندا وسويسرا وتايوان إلى أن تصبح دولية بشكل أكبر نسبيًا من الشركات الأمريكية، التي لديها سوق واسعة في الوطن.
- وتعتبر اقتصاديات الحجم مهمة بشكل خاص في الصناعات التي تتطلب تكاليف تطوير منتجات مرتفعة، مثل صناعة الطائرات، حيث يجب توزيع تكاليف التطوير الأولية على الأحجام الكبيرة من الأسواق الدولية.

3.1. رو افع التدويل

(2) عوامل التكلفة:

يمكن تقليل التكاليف من خلال العمل دوليًا. وهناك ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر على عوامل التكلفة:

- ثانيًا، تعزز العولمة عندما يكون من الممكن الاستفادة من الفروقات الخاصة بكل بلد. لذا، من المنطقي أن تُقام مصانع الملابس في أفريقيا أو بنغلاديش حيث لا يزال العمل أرخص بكثير، لكن يتم الاحتفاظ بأنشطة التصميم في مدن مثل نيويورك وباريس وميلانو ولندن، حيث تتركز الخبرة في مجال الموضة.

- ثالثًا، اللوجستيات الإيجابية، أو تكاليف نقل المنتجات أو الخدمات عبر الحدود بالنسبة لقيمتها النهائية. من هذه الزاوية، من السهل الحصول على الرقائق الدقيقة دوليًا، بينما يكون الحصول على المواد الضخمة مثل الأثاث المُجمع أكثر صعوبة.

3.1. روافع التدويل

(3) عوامل الحكومة:

• أولاً، تسريع العولمة من خلال تقليل الحواجز أمام التجارة والاستثمار. خلال العقود القليلة الماضية، قامت الحكومات الوطنية بتقليل القيود على تدفق السلع ورؤوس الأموال. فقد لعبت منظمة التجارة العالمية دوراً رئيساً في تقليل الحواجز التجارية على مستوى العالم. وبالمثل، فإن ظهور شراكات التكامل الاقتصادي الإقليمي مثل الاتحاد الأوروبي (EU) واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (NAFTA) ومجتمع دول جنوب شرق آسيا (ASEAN) قد ساهم في تعزيز هذا التطور.

ومع ذلك، لا تسمح أي حكومة بالانفتاح الاقتصادي الكامل، وعادة ما تختلف هذه الحرية بشكل كبير من صناعة إلى أخرى، حيث من المرجح أن تكون الزراعة والصناعات عالية التقنية المتعلقة بالدفاع حساسة بشكل خاص.

3.1. رو افع التدويل

(3) عوامل الحكومة:

- ثانيًا، إن تحرير الأسواق واعتماد الأسواق الحرة في العديد من البلدان حول العالم قد شجع أيضًا التجارة الدولية والاستثمارات. وقد تلت الإصلاحات الاقتصادية والسوقية في الصين، وفي وقت لاحق في شرق أوروبا وروسيا، إصلاحات قائمة على السوق في العديد من اقتصادات آسيا وأمريكا الجنوبية وأفريقيا.
- ثالث، توحيد المعايير التكنولوجية، فالمعايير الفنية المتوافقة تسهل على الشركات الوصول إلى أسواق مختلفة، حيث يمكنها دخول العديد من الأسواق بنفس المنتج أو الخدمة دون الحاجة للتكيف مع المعايير المحلية الخاصة.

3.1. رو افع التدويل

(4) العوامل التنافسية:

تتعلق هذه العوامل بشكل خاص بالعمولة كاستراتيجية عالمية متكاملة بدلاً من استراتيجيات دولية أبسط. تحتوي هذه الاستراتيجية على عنصرين:

- أولاً، الاعتمادية بين العمليات في البلدان، مما يزيد الضغط من أجل التنسيق العالمي. تتجزأ سلاسل القيمة للشركات بشكل متزايد، حيث تتوزع الموردين والتصنيع والمبيعات عبر مجموعة من البلدان المختلفة التي تواجه ضغوطاً تنافسية وزبونية متنوعة.

على سبيل المثال، يجب على شركة لديها مصنع في المكسيك تستورد قطع الغيار من البرازيل وتخدم الأسواق الأمريكية واليابانية أن تنسق بعناية بين المواقع المختلفة: إذ ستؤثر الزيادة المفاجئة في المبيعات في بلد واحد، أو الانهيار في آخر، بشكل كبير على البلدان الأخرى.

3.1. رو افع التدويل

(4) العوامل التنافسية:

تتعلق هذه العوامل بشكل خاص بالعمولة كاستراتيجية عالمية متكاملة بدلاً من استراتيجيات دولية أبسط. تحتوي هذه الاستراتيجية على عنصرين:

- **ثانياً، استراتيجية المنافسين**، فوجود منافسين عالميين يزيد من الضغط لتبني استراتيجية عالمية استجابةً لذلك، لأن المنافسين قد يستخدمون أرباح بلد واحد لدعم عملياتهم في بلد آخر. فالشركة التي لديها استراتيجية دولية غير منسقة بشكل وثيق تكون عرضة لمنافسين عالميين، لأنها غير قادرة على دعم فروعها في البلدان التي تتعرض لهجمات من المنافسة المستهدفة المدعومة. ويكمن الخطر هنا في الانسحاب التدريجي من البلدان التي تتعرض للهجوم، والتقويض التدريجي لأي وفورات في الحجم قد تكون بدأت بها الشركة الدولية.

للاستزادة:

- Rugman A., Brewer, T. (eds), The Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, 2003.
- Yip, G.S., Hult, G.T., Total Global Strategy, Pearson, 2012.