

الفصل السادس

التخطيط الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسية

1. Thompson
University
43.
2. Charles, W
Houghton M
حمد، دار المريخ،
3. Richard R
Inc. Green
4. Forsgren, M
Centers Firm

الفصل السادس

التخطيط الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسية

Strategic Planning in Multinational Companies

التكامل والتنسيق بين ش.م.ج:

تحاول ش.م.ج. باستمرار أن تحافظ على علاقات تكامل وتنسيق بينها لكي تستفيد من المزايا الخاصة التي يجوزة كل منها مثل: المزايا التكنولوجية، المعرفة الفنية، أساليب التسويق والدخول للأسواق، المهارات الإدارية... الخ ولكي تحقق هدفها هذا تلجأ إلى خلق سوقاً مشتركاً بينها، لكي تحافظ كل شركة على حقوق الملكية للمزايا التي تنفرد بها.

إن إنشاء سوقاً داخلية بين الشركات م.ج. التي تعمل في مجال معين تعتبر خطوة متقدمة في التنسيق والتعاون بينها، ومن أهم الأسباب الأخرى التي تدفع بالشركات إلى خلق هذا السوق هو أن العيوب الطبيعية فيه ناشئة عن حصول العديد من الصفقات التجارية أو الاستثمارية السيئة، أو المعرفة الفنية غير الملائمة والتي تكون فيها حالة عدم التأكد من النتائج عالية أو لسوء نظام الرقابة على الجودة، والصعوبة في التواصل حتى إتمام أو نجاح المشروع، وقد كانت هذه العيوب تؤدي إلى رفع كلفة الصفقات أو الفشل في الحصول على فرصة الاستثمار المرجحة، ولهذا فكرت ش.م.ج. أنه إذا أنشئت سوقاً داخلية وعملت بالتنسيق مع بعضها البعض فإنه يمكنها من الحصول على صفقات استثمارية وتجارية بتكاليف أقل بكثير، وعلى هذا الأساس يوجد ثلاثة أشكال من التكامل والتنسيق بين ش.م.ج.

وهي: ش.م.ج ذات التكامل الأفقي، والشركات متعددة الجنسية ذات التكامل الرأسي والشركات متعددة الجنسية ذات التكامل المتنوع. وسوف نتعرف على الأنواع الثلاثة من التكامل والتنسيق بين الشركات متعددة الجنسية على النحو الآتي:

1. الشركات م.ج ذات التكامل الأفقي **Horizontally Integrated**:

يتم هذا النوع من التكامل والتنسيق بين الشركات م.ج التي لديها مزايا تنافسية في المهارات التكنولوجية أو التسويقية أو المعرفة الفنية والإدارية..أو غير ذلك. فمن طريق هذا التكامل تستخدم ميزات التي تنفرد بها للحصول على قدرات تنافسية تفوق ما لدى الشركات م.ج الأخرى في الأسواق العالمية، مستغلة نقاط الضعف (الثغرات) مثل: العيوب السوقية الطبيعية التي ذكرناها قبل قليل مما يشجعها على التوسع بصورة أفقية، ويحصل ذلك في العديد من الصناعات الإلكترونية، وأجهزة الاتصالات والصناعات الدوائية، مثل شركة جاجي Gige السويسرية لصناعة الأدوية، وشركات تصنيع الأدوية الأردنية التي تمتلك ميزة السعر الأقل والجودة العالية.

2. الشركات م.ج ذات التكامل الرأسي **Vertically Integrated**⁽¹⁾:

في هذا النوع من التكامل تسعى الشركة إلى السيطرة على السوق، والعمل على تقليل تكاليف صفقات التجارة أو التصنيع أو فرص الاستثمار الأخرى، مثلاً يمكن للشركة أن تتكامل مع شركات أخرى في مجال استخراج النفط والشحن ثم إلى التكرير وتوزيع النفط، مما يؤدي إلى خلق سوقاً داخلية بينها للعمل في هذا المجال، ينطبق هذا التكامل على الشركات م.ج التي تعمل في مجال صناعة مواد التعدين، وصناعة مواد البناء، والآلات...الخ.

3. الشركات متعددة الجنسية ذات التكامل السلعي المتنوع:

Diversified Integrated MNC.

هذا النوع من التكامل موجود بين الشركات التي تصنع أو تعمل في مجال سلعي (Diversified)، ميزة هذه الشركات المتكاملة أنها تركز البحث عن النواقص الموجودة في السوق (عبوب السوق) وكلفة الحصول على المعلومات والسياسات الحكومية، والأبحاث. والتنوع السلعي يمكن تصنيفه إلى نوعين رئيسيين هما: (2)

أ. التنوع السلعي المرتبط Related Product Diversification:

التنوع السلعي المرتبط وهو الذي يتم داخل نشاط جديد مرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للشركة من خلال وجود سمات مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة، وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع والتسويق والتكنولوجيا. وتعد عملية التنوع التي قامت بها فيليب موريس في مجال صناعة المشروبات وتملكها لشركة ميلر برينغ (Miller Praying) مثالاً على التنوع المرتبط حيث يوجد سمات تسويقية مشتركة بين مجال صناعة المشروبات والتبغ، فلكل منهما نشاط لمنتج استهلاكي، والذي يعتمد نجاح المنافسة فيه على البراعة في تحديد العلامة التجارية والماركة.

ب. التنوع غير المرتبط:

وهو تنوع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأي علاقة واضحة مع أنشطة الشركة القائمة. مما يعني أن بعض أنشطة الشركة تنشأت عبر صناعات مختلفة، وعادة ما تتجه الشركات نحو التنوع عندما تتوافر لديها فوائض مالية أكثر من احتياجاتها لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطهم الأساسي، وتستطيع الشركة التي تنتهج التنوع خلق القيمة عبر ثلاث طرق هي:

1. من خلال تملك وإعادة تنظيم الشركات المتدهورة.
2. من خلال نقل وتحويل الكفاءات والقدرات بين أنشطة العمل.

جنسية ذات التكامل وسوف نتعرف على الجنسية على النحو

:Horiz

ج التي لديها مزايا والإدارية. أو غير إليها للحصول على سوق العالمية، مستغلة فكرتها قبل قليل مما يهدد من الصناعات شركة جاجي Gige ية التي تمتلك ميزة

o:Ve

السوق، والعمل استثمار الأخرى، مثلاً التخط والشحن ثم ينها للعمل في هذا مجال صناعة مواد

3. من خلال تحقيق الحجم والنطاق الاقتصادي.
إن التكامل والتنسيق الرأسي، والأفقي، والمتنوع، بين الشركات م.ج يعتبر الإطار الثلاثي الذي تخطط فيه لتحقيق أهدافها.

التخطيط Planning:

يمكن التمييز بين احتياجات ش.م.ج من عملية التخطيط على أساس معيارين هما: الأول مراحل النمو على أساس السلعة، والثاني الأسلوب الإداري المطبق. وبالنسبة لمراحل النمو يمكن التعرف على ثلاثة أشياء: مرحلة النمو، التنظيم، الاستراتيجية. ويوضح الجدول التالي هذه المراحل:

جدول (1-6)

تطور الهيكل التنظيمي واستراتيجيات العمل

المرحلة	الهيكل التنظيمي	الاستراتيجية
I	هيكل تنظيمي وظيفي	خط سلعي واحد
II	هيكل تنظيمي سلعي	خط سلعي مرتبط
III	هيكل تنظيمي تقسيمي	خط سلعي غير مرتبط

تختلف الحاجة إلى التخطيط بحسب هذه المراحل، قد يكون التخطيط بالنسبة للشركة ضيق النطاق أو واسع النطاق، مثلاً عندما كانت شركة بولارويد (Polaroid) في مراحل تطورها الأولى كان التخطيط فيها ضيق النطاق، وعندما انتقلت شركة بي وجي (Procter & Gamble) إلى المرحلة الثانية انتقلت من التخطيط الضيق النطاق إلى التخطيط الواسع النطاق، وكانت شركة بي وجي قد نوّعت منتجاتها من الصابون والمنظفات الأساسية إلى السلع الاستهلاكية المرتبطة مثل حفاظات الأطفال التي أنتجتها الشركة وباعتها في اليابان، أما شركة كولجيت (Colgate) وبالموليف فعندما وصلت إلى المرحلة الثالثة المتنوعة جداً أصبح التخطيط فيها من النمط الإداري العريض.

وسواء اعتمدت الشركة على التخطيط الضيق أو العريض، فإن طبيعة المخططين تتطلب التغيير، فإذا اتبعت إحدى الشركات نطاق إداري ضيق عبر مختلف مراحل النمو فإن مخطط تقليدي واحد يمكن أن يكون كافياً في المرحلة الأولى، والتركيز سيكون على التخطيط الوظيفي، والتخطيط للميزانية، وفي المرحلة الثانية عندما تتنوع السلع إلى عدد أكبر، فإن بعض الاستشاريين المتخصصين سيكونوا مطلوبين لمساعدة المخطط التقليدي. أما في المرحلة الثالثة فإن الحاجة إلى أخصائيين محترفين في التخطيط والاستشاريين في التنظيم تصبح عملية لا مفر منها في التخطيط أو الإدارة ذات النطاق الضيق حيث يكون للمخطط التقليدي العام دوراً في كافة المراحل اللاحقة، وهنا يكمن الفرق الأساسي بين النوعين من التخطيط الضيق والعريض، فالأول يكون قابلاً للتغيير وتكاليفه قليلة ولكن مخاطره عالية، أما التخطيط ذو النطاق العريض فتكون تكاليفه عالية ولكن مخاطره متدنية خاصة عندما يكون لدى الشركة م.ج.ج تنوع سلعي واسع.

إن نوع التخطيط الذي تحتاجه الشركة م.ج.ج يتحدد عندما تصل إلى مرحلة التنوع السلعي، ويتوجب في هذه المرحلة تعيين مخططين متخصصين وذوي خبرة عالية للقيام بعملية التخطيط، فمن الممكن إنشاء قسم للتخطيط، أو الإبقاء على المخطط التقليدي، ولكن هذا الإجراء الأخير قد يؤدي إلى الافتقار للتخطيط المبدع.

محاور عملية التخطيط Planning Focus:

يمكن تصنيف الأعمال الأساسية للشركات متعددة الجنسية إلى ثلاثة مجموعات هي: الاستراتيجية، برمجة وحدات الأعمال، وتخطيط العمليات. التخطيط الاستراتيجي يشمل تحديد الغايات، ووضع الأهداف والسياسات، كما تحدد نقاط القوة والضعف SWOT في الشركة متعددة الجنسية،⁽³⁾ كما تهتم بدراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتحدد المدى الزمني 5-10 سنوات لكل خطة. إن وحدة تخطيط الأعمال ووحدة وضع البرامج ترتبط مع استراتيجية الأعمال التي يتم اختيارها، والتي يمكن أن تحتوي على اختيار السوق، تخطيط المنتج

بين الشركات م.ج.ج يعتبر

التخطيط على أساس
التالي الأسلوب الإداري
مرحلة النمو،

العمل

وحد
مرتبطة
غير مرتبطة

يكون التخطيط بالنسبة
لشركة بولارويد
عريض النطاق، وعندما
تصل الشركة إلى المرحلة الثانية انتقلت من
تخطيط شركة بي وجي قد
تكون الاستهلاكية المرتبطة
لشركة كوجلجت
التنوع جداً أصبح

(السلعة) واستراتيجيات المزيج التسويقي. ويحتاج تخطيط العمليات الرئيسية للأنشطة متوسط الأجل (الخطة متوسطة الأجل) إلى 1-3 سنوات. وعموماً، تتكون عملية التخطيط من أربعة مراحل:

جدول (2-6)

مراحل تطور التخطيط

المرحلة	الغرض	توجه الخطة
I	إعداد الميزانية	تخطيط مالي
II	التنبؤ بالمستقبل	تنبؤ لخدمة عملية التخطيط
III	إعداد الخطة الاستراتيجية	تخطيط ذو توجه خارجي
IV	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	الإدارة الاستراتيجية

أساليب التخطيط Planning Modes:

يمكن تعريف عملية التخطيط الاستراتيجي بأنها العلاقة الهيكلية التي تنشأ في منظمة كبيرة بين المخطط (Planner) والمنفذ المستخدم (User) ومن بين أهم أنماط العلاقات التي تنشأ في ش.م.ج هي ما يطلق عليه بعلاقة الوكالة (أو عقد الوكالة)، والوكيل هنا هو في وضع المنفذ أو المستخدم للخطة والأهداف التي يضعها المخطط. وللشركة م.ج وكلاء كثيرون محليون في الأقاليم والمحافظات أو وكلاء منتشرون في معظم الدول التي يتواجد فيها شركات تابعة للشركة الأم. لقد حاولت العديد من الشركات م.ج أن تستخدم الحلول الهيكلية أو الثقافية كأداء رقابية، ولكن لوحظ أن من الصعب تطبيق هذه الحلول للتغلب على بعض المشاكل في علاقة الوكالة في شركة كبيرة ومتنوعة بدون إعادة تنظيم لمعظم شركاتها التابعة ووكالاتها الإقليمية والخارجية على أسس جديدة، فقامت بتقسيم التنظيم الحالي إلى وحدات تنظيمية بطريقة يمكن فيها تحديد المسؤولية ومن ثم مساءلة كل وحدة إدارية. ومن الممكن أن تستخدم الشركات م.ج الحلول الثقافية، إلا أن هذه الطريقة

تفترض وجود قيم وأهداف مشتركة، فمن الصعب نجاحها في علاقة المخطط والوكيل إذا لم تعتمد الشركات على تطوير قيم، وثقافة مؤسسية، وأهداف يشترك الطرفان في السعي لتحقيقها، وبهذه الطريقة يمكن للشركة م.ج أن تنمو وفق مجموعة من المهارات الأساسية والعمل بطريقة حثيثة على تطبيع موظفيها المخططين والمستخدمين للمخطط.

إن الرؤساء هم الذين يتلقون، ويراجعون ويعتمدون المخطط لأقسامهم، وهم الذين يراقبون التنفيذ ويكافئون على الأداء والتطبيق الجيد، أما الوكلاء فكما ذكرنا فهم الذين يقترحون ويطبّقون المخطط ويديرون العمل مباشرة. وهناك بعدين في هذه العلاقة علاقة الوكالة بين الرئيس وأولئك الذين يُعدّون المخطط، وهما:

1. القيم المشتركة.
2. المهارة والخبرة وضعف التنسيق في مجال المعلومات بين الوكلاء والرؤساء، وعلى هذا الأساس صنّف أليير وفيرسيروتو⁽⁴⁾ (Allaire and Firsirotu) أساليب التخطيط على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-6)

أساليب التخطيط في ش.م.ج

القيم المشتركة	ميزة الوكلاء	الأسلوب	
مرتفعة	متدنية	التخطيط الذي يوجهه القائد	1.
مرتفعة	مرتفعة	التخطيط الذي يقوده الثقافة	2.
متوسطة	متوسطة	التخطيط التنفيذي	3.
متدنية	مرتفعة	التخطيط القائم على الكم	4.
متدنية	متدنية	التخطيط الذي يقوده الاستشاريون	5.

خطط العمليات الرئيسية
3-3 سنوات. وعموماً،

الخطة
نوعية التخطيط
مجال خارجي
تجربة

الهيكلية التي تنشأ في
ومن بين أهم أمثاط
ناتجة (أو عقد الوكالة)،
لأهداف التي يضعها
والحافظات أو وكلاء
ركبة الأم. لقد حاولت
تفانيّة كأداء رقابية،
في بعض المشاكل في
تتم شركاتها التابعة
بم التنظيم الحالي إلى
مسألة كل وحدة
إلا أن هذه الطريقة

إن معظم الشركات م.ج التي تعتمد على مدير تخطيط واحد غالباً ما يكون لها نظام وفلسفة تخطيطية ضيقة، ونشاط تخطيطي ضيق تمارسه، لا يمكن في هذه الحالة القول بأن نظام التخطيط المتبع هو نظام قابل للتفاعل مع مختلف البيئات، فهو مثلاً لا يضيف أي ميزة ذات قيمة للوكيل الموجود في بيئة بعيدة ومختلفة تماماً، بل يؤسس لوجود قيم مشتركة لجميع الوكلاء باعتبارها تأتي من مصدر واحد. بعض الشركات مثل فيدرال إكسبرس (Fedreal Express) أدركت هذه الحقيقة واستبدلت المدير الوحيد للتخطيط بعدد من المدراء المهنيين متعددي الثقافات، وبهذه الخطوة تكون هذه الشركة أو غيرها قد انتقلت إما إلى أسلوب التخطيط الذي توجهه الثقافة أو إلى التخطيط الذي يوجهه التنفيذيين (الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا).

التخطيط الذي توجهه الثقافة يصبح ضرورة عندما تعمل الشركة باستراتيجية التنوع السلعي والجغرافي حيث تتحول بعض شركاتها التابعة أو وكلائها إلى مركز جذب للأهداف والمهارات والقيمة المشتركة، شركة (IBM) كان لها مركز جذب واحد لتصميم وتصنيع وتسويق أنظمة الحاسوب العالمية في الهند، مركز الجذب هذا انتقل إلى مكان آخر بعد الخلافات مع الحكومة والشركات الهندية. شركة بي وجي (Procter & Gamble) أوجدت لديها تخطيطاً موجهاً بالثقافة فأعدت خططاً صغيرة وشفافة ولكنها على درجة عالية من الفائدة، كما أسست لثقافة مؤسسية مدعومة بأنظمة ترويج متقدمة مربوطة بنظم حوافز ومكافآت مرضية تتفوق فيه الثقافة والقيم المؤسسية على أهداف الخطط والميزانيات.

أما التخطيط الذي يقوده الموظفون التنفيذيين فيغلب عليه التنوع الاجتماعي والجغرافي، هذا النوع من التخطيط يحاول تحقيق بعض المتطلبات الرئيسية مثل دقة الأرقام، ومصداقيتها، أنظمة الحوافز، أسلوب التخطيط هذا مرن، ويعتمد تطبيقه على المدراء التنفيذيين.

يتم تطبيق التخطيط الذي توجهه الأرقام (الكم) عندما تعمل الشركة باستراتيجية التنوع السلعي أي أن تتوسع في حقول عمل مختلفة، عندئذ تصبح عملية الرقابة المرتبطة بالتخطيط كثيرة التفاصيل وطويلة مما يجعل منها أداة رقابية

تأخذ الكثير من وقت المدير وغير فعالة في معظم الحالات، ولحل هذه المشكلة تعمل الشركات على استخدام المؤشرات الكمية كأدوات رقابية، مثل الحصص السوقية، والعائد على الاستثمار (ROI) وحجم التدفقات النقدية، إن معظم الشركات الكبيرة والصغيرة تطبق هذه المؤشرات مثل شركة جنرال إلكتريك، والخطوط الجوية اليابانية وغيرها الكثير من الشركات. شركة جنرال إلكتريك التي عملت لفترة طويلة بالتخطيط الموجه ثقافياً، غيرت من هذا الأسلوب، وعندما تنوعت كثيراً في صناعات مختلفة، بدأت بالتحول نحو التخطيط الموجه بالأرقام، ثم غيرت وعملت بالتخطيط الموجه استشارياً، أما الآن فهي تعمل بأسلوب التخطيط الذي يقوده ويوجهه الاستشاريون.

التخطيط الذي يقوده الاستشاريون هو التخطيط الموجه من أعلى إلى أدنى، مع كم كبير من المعلومات الرقابية على الموظفين التنفيذيين الذي يحكمهم التفكير في مصيرهم الوظيفي إذا لم يستجيبوا للضغوط التي تأتيهم من أعلى، وفي حالة الأخطاء أو عدم التجاوب تبدأ مرحلة الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين فكل منهم يلقي بالفشل على الآخر.

في الممارسة العملية، التخطيط الاستراتيجي هو من السمات المرتبطة بطبيعة عمل وحجم وانتشار الشركات متعددة الجنسية في بيئات اجتماعية وجغرافية شديدة الاختلاف في بعض الأحيان وشديدة التقارب أحياناً أخرى. إن طبيعة الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة للشركة الأم من حيث الحجم، وعدد الشركات التابعة والوكلاء المنتشرين حول العالم تحتم عليها وضع الخطط طويلة الأجل (التخطيط الاستراتيجي).

مراحل تطور الشركة التابعة:

تتطور الشركة التابعة من خلال ثلاثة مراحل، في المرحلة الأولى تهتم الشركة بأنواع السلع والمبيعات وكيفية التوسع في السوق، وفي المرحلة الثانية تبدأ العمل كمرجع للشركة متعددة الجنسية، وفي المرحلة الثالثة تكون قد تطورت في السوق

تخطيط واحد غالباً ما يكون في ممارسه، لا يمكن في هذه فاعل مع مختلف البيئات، في بيئة بعيدة ومختلفة تماماً، تأتي من مصدر واحد. (Feld) أدركت هذه الحقيقة، التهمين متعددي الثقافات، إلى أساليب التخطيط شقين (الموظفين في المستويات

عندما تعمل الشركة بعض شركاتها التابعة أو لشركة، شركة (IBM) كان الحاسوب العالمية في الهند، مع الحكومة والشركات لديها تخطيطاً موجهاً بدرجة عالية من الفائدة، كما بوزارة ينظم حوافز ومكافآت فقط والميزات.

عليه التنوع الاجتماعي التطلبات الرئيسية مثل دقة هذا من، ويعتمد تطبيقه

عندما تعمل الشركة عمل مختلفة، عندئذ تصبح مما يجعل منها أداة رقابية

وحصلت على مكانتها حيث تصبح شركة ذاتية الحركة وتعمل بطريقة شبه مستقلة عن الإدارة العامة للشركة الأم في المركز الرئيسي، حيث التخطيط والرقابة والإدارة تصبح جزءاً مكملًا ومساعدًا للشركة التابعة، ويتضاءل تدريجياً اعتمادها على الشركة الأم.

ويوضح الجدول التالي مراحل التطور والعقلية التي تفكر بها:

الجدول رقم (4-6)

مراحل تطور الشركة التابعة

مرحلة النمو	ثقافة الشركة التابعة
الطفولة	عقلية تفكر بالسلع والمبيعات
المراهقة	عقلية أصبحت تفكر كفرع
البلوغ	عقلية أصبحت تفكر بطريقة مستقلة

في المرحلة الأولى تعمل الشركة التابعة بتوجيه من المركز الرئيسي حيث يكون تخطيط أعمالها من أعلى (الإدارة العامة) إلى أسفل (الشركة التابعة) وعندما تنضج يزيد اعتمادها على نفسها وتزيد درجة استقلاليتها. حيث تخطط لمستقبلها بإمكانياتها الذاتية، وعندما تصل مرحلة البلوغ تصبح قادرة على التخطيط لنفسها بصورة مستقلة وتحدد علاقاتها مع الشركة الأم، حيث يكون لها دور في بناء الاستراتيجية العالمية.

عيوب التخطيط الاستراتيجي Pitfalls in Planning:

على الرغم من الخبرات الفنية المتراكمة لدى الشركات م.ج في إعداد الخطط الاستراتيجية، إلا أن بعض العيوب في عملية التخطيط تظهر بين الحين والآخر بسبب التغيرات في البيئات، والأشخاص، وأساليب العمل... الخ، ومن هذه العيوب على سبيل المثال لا الحصر هي:⁽⁵⁾

1. عدم التركيز، أو شمول التخطيط الاستراتيجي لجميع جوانب العمل في الشركة.
2. تدني الاهتمام بالمشاركة في عملية التخطيط وإعداد الخطط.
3. أخطاء في أساليب التفويض المعطاة للمخطط (Planner).
4. المبالغة في وضع الأهداف للشركة، مثل وضع أهداف غير ملائمة.
5. مقاومة بعض جماعات الموظفين (جماعات الضغط) لبعض الخطط الاستراتيجية.
6. فصل التخطيط عن العملية الإدارية في العديد من الإدارات والأقسام.
7. عدم استخدام الخطط كأدوات رقابية أو معايير للأداء.
8. عدم كفاءة عمليات المراجعة والتدقيق في الإدارة العليا مع المستويات الأخرى الإدارية.
9. غموض عملية التخطيط الاستراتيجي برمتها عن بعض المسؤولين في الإدارة العليا.
10. صعوبة الحصول على المخططين ذوي الكفاءة العالية.

دراسة الأسواق Market Study:

المسوحات الأولية للأسواق Environmental Scanning:

عندما تنوي الشركة الاستثمار في الخارج، فإنها تبدأ بالتخطيط لهذه العملية، حيث يحتاج إلى معلومات مؤكدة لمساندتها في عملية اتخاذ القرارات فيما بعد، ويجب على الشركات الحصول على المعلومات من مصادرها مباشرة لكي تتميز بالمصداقية والثقة لأن من شأن ذلك أن يحد من اندفاعها نحو الأسواق، ويعمل على تخفيض التكاليف، والوقت والجهد. إن الحصول على المعلومات قبل الدخول إلى الأسواق، تسمى بالمسوحات الأولية للبيئة والمسح الأولي يتم إنجازه على مرحلتين هي:

المرحلة الأولى: مسح عدة أسواق، من أجل تقييمها، ومعرفة أكثر الأسواق جاذبية، واختيار الأكثر ملائمة.

بطريقة شبه مستقلة
تخطيط والرقابة والإدارة
مربحياً اعتمادها على

كربها:

سعة

ركز الرئيسي حيث يكون
التابعة) وعندما تنضج
حيث تخطط لمستقبلها
على التخطيط لنفسها
يكون لها دور في بناء

ت م ج في إعداد الخطط
تظهر بين الحين والآخر
عمل...الخ، ومن هذه

المرحلة الثانية: وهي القيام بمعاينة وتقييم الأسواق المرشحة، مع التركيز أكثر على الأسواق التي تنطبق عليها معايير الاستثمار الأجنبي. ويمكن تصنيف المعلومات التي تشملها المسوحات البيئية للأسواق إلى أربعة مجموعات هي:

1. معلومات عن السوق مثل: ظروف العمل التجاري، والمنافسين وعدد السكان، وعوامل المناخ الاستثماري، مثل الاقتصاد، والدخل الفردي...الخ.
2. المعلومات القانونية مثل: قوانين الاستثمار والتملك، والحامين وقوانين تشجيع الاستثمار الأجنبي...الخ.
3. معلومات الموارد: مثل القوى العاملة الفنية والإدارية، والموارد الطبيعية والموارد المالية.
4. الظروف العامة الأخرى، مثل الظروف السياسية، والاجتماعية، والممارسات الإدارية للحكومة.

المعلومات التي تريد الشركة م.ج الحصول عليها تستفيد منها في أشياء كثيرة مثل تحديد المزيد المزيح التسويقي، والسلع المنافسة، وطبيعة العمليات التنافسية، والاستثمارات، والقوانين المحلية التي يمكن التعرف من خلالها على تعليمات الاستثمار الأجنبي في البلد المضيف أو البلد الأم، خاصة فيما يتعلق بالتبادل والتعاون الدولي، مثل الضرائب، والحوافز وغيرها...الخ.

أساليب المسح Scanning Mode:

1. مسح الأسواق المتشابهة:

تقوم هذه الطريقة على أساس مسح عدة أسواق متشابهة اجتماعياً وثقافياً وجغرافياً وغيرها من العوامل المشتركة بين بعض الشعوب مثل الدين، والقيم والعادات والتقاليد، والعلاقات بينها كونها متجاورة، مثلاً أسواق دول الخليج العربية تعتبر أسواقاً متجانسة (متشابهة). والأسواق العربية في بلاد الشام هي أسواق متجانسة ومتشابهة، يعتبر هذا الأسلوب قليل التكلفة ولا يحتاج إلى مجهود

كبير، والتخطيط له سهل وكذلك إدارته، كما أنه أسلوب ملائم جداً بالنسبة للشركات الصغيرة التي ترغب بالتحول إلى شركة م.ج، إن بعض أصحاب هذه الشركات يقومون أحياناً بأنفسهم (كجزء من خطة المسح) بالذهاب إلى السوق وبناء العلاقات الشخصية، والزيارات والاتصالات وهدفه من ذلك هو التدرب على التعامل مع البيئة المحلية للسوق والتعرف على بعض المنافسين والحصول على بعض المعلومات الرقابية منهم.

2. مسح الأسواق غير المتشابهة:

يقوم هذا الأسلوب على مسح عدة أسواق بغض النظر عن كونها متشابهة أو غير متشابهة اجتماعياً أو ثقافياً... الخ، وتستخدم في مثل هذه الحالة معايير معينة لتصنيف المعلومات، ومن ثم الأسواق. هذا الأسلوب يصلح للشركات م.ج، والبنوك وشركات التأمين وغيرها، فقد يستخدم في عملية التقييم على أساس تلك المعايير أسلوب مقارنة الأسواق بعضها ببعض، أو معرفة مدى انطباق معايير مختارة على سوق معينة، فالسوق الذي ينطبق عليه معايير التقييم أكثر يوضع في المرتبة الأولى، ومن ثم الانتقال لتحديد السوق الثانية، وهكذا يتم تدرج الأسواق حسب ملاءمتها وجاذبيتها للاستثمار.

وسواءً استخدمنا الأسلوب الأول أو الثاني فالمهم هو تحديد الصعوبات التي تعترض دخول الشركة إلى السوق.

تحليل السوق Market Analysis:

بعد أن تحصل الشركة على المعلومات الأولية عن بيئة الأسواق المستهدفة بأي طريقة من الطرق المباشرة التي تقوم بها الشركة بنفسها أو الطرق غير المباشرة التي تقوم بها شركات متخصصة بالمسوحات السوقية، أو الإحصاءات أو الدراسات العلمية التي توفرها مراكز البحوث، أو بكل هذه الطرق، فإن البيانات التي نحتاجها لدراسة السوق المستهدفة يمكن تصنيفها إلى المجموعات التالية:

حفاظات الأطفال
الأطفال... الخ،
- هل يمكن الو
- ما نوع المتاع
- هل سيرتفع
ومن التوا
ما يلي:

1. دراسة الس
للتسكن من
2. دراسة الس
3. توقع لنا
4. قد تستخد
ويتعين
الناس وعاداته
في الدول الإ
الطومات المت
السوق باست
الدخول، هل
تلك من استرا
دراسة حالة
الشركة
تأسست
من شركة الإ

1. معلومات وافية عن حجم السوق.
2. اتجاهات السوق.
3. التغيرات في الطلب.
4. عدد المنافسين وأساليب المنافسة السائدة في السوق.
5. مستويات الأسعار السائدة في السوق.
6. المزيج السلعي (Product Mix).
7. قنوات التسويق.
8. القوة الشرائية لشرائح العملاء.

قلنا أن المعلومات الأولية التي تحصل عليها الشركة من المسوحات الأولية لبيئة الأسواق تستخدم في دراسة السوق وتقييمه على أساس الفرص والتحديات وعلاقتها بمراكز القوة والضعف (SWOT)، وتأثيرها على السوق المستهدف. إن ما يمكن أن تقوم به الشركة م.ج إلى جانب دراسة السوق، هو التعمق في تجزئة هذه العناصر، وهو ما يعرف بشرائح المستهلكين (Market Segmentation) ودراسة شرائح السوق وسلوك المستهلك من القضايا الهامة التي يعتين على ش.م.ج القيام بها في كل منطقة أو مدينة من السوق الأجنبي. ودراسة شرائح السوق (المستهلكين) تبحث عن إجابات على مثل بعض الأسئلة التالية:

هل هناك مجال لما يسمى بتجزئة السوق ومعرفة حجم كل شريحة فيه من المستهلكين لسلعة معينة؟ وهل هذه الشريحة أو تلك لديها فرص للنمو والزيادة؟ مثلاً: إن معرفة معدلات الخصوبة عند المرأة في بلد ما يساعدنا على تقدير عدد المواليد الجدد خلال فترة معينة، وإذا تعرفنا على عدد الوفيات من هؤلاء المواليد واتجاهاتهم نحو الزيادة أو النقصان سيساعدنا في المزيد من التحليل والدراسة حتى معرفة عدد الأطفال في هذه الشريحة من الفئة العمرية للأطفال الذين يستخدمون

حفاظات الأطفال، أو استهلاك حليب الأطفال، أو ملابس الأطفال، والعباب الأطفال... الخ، وهذا يقودنا إلى الأسئلة التالية:

- هل يمكن الوصول إلى هذه الفئة أو تلك الفئات؟
 - ما نوع المنافسة التي ستواجهها الشركة؟
 - هل سيرتفع معدل الدخل، وما مقدار ما تنفقه الأسرة على هذه السلع؟
- ومن الفوائد الأخرى التي تحصل عليها الشركة م.ج من دراسة السوق هي ما يلي:

1. دراسة السوق تعتبر وسيلة تعليمية وتدريبية للموظفين والوسطاء والمندوبين للتمكن من التعامل مع السوق المستهدف.
 2. دراسة السوق كذلك تفيد كأداة لقياس أداء الموظفين والمندوبين.
 3. توضح لنا الهدف المراد تحقيقه في تلك السوق.
 4. قد تستخدم دراسة السوق وسيلة للدعاية والترويج للشركة ومنتجاتها.
- ويتعين على الشركات عند القيام بدراسة السوق إعطاء الاهتمام لثقافة الناس وعاداتهم وتقاليدهم، فمن العبث مثلاً التفكير بتسويق المشروبات الروحية في الدول الإسلامية، أو تسويق الملابس الصيفية في سيبيريا. وبعد استكمال المعلومات الدقيقة عن عناصر السوق المستهدفة نكون قد اقتربنا من قرار دخول السوق باستثمار مباشر، أو غير مباشر، فإذا قررنا الدخول يجب تحديد استراتيجية الدخول، هل ندخل باستراتيجية منفردة، أو باستراتيجية الاستثمار المشترك أو غير ذلك من استراتيجيات الدخول التي تلائم كل شركة.

دراسة حالة Case Study:

الشركة الصناعية الوطنية للنقل الآلي المحدودة م.ج:
تأسست الشركة الصناعية الوطنية (ش ص و) م.ج في عام 1990. بمساهمة من شركة الاتحاد 50٪، وشركة الغام 25٪، وشركة العرب 25٪. في نفس العام

السوحات الأولية
تحرص والتحديات
سوق المستهدف. إن
تتحقق في تجزئة هذه
Market) ودراسة
على ش.م.ج القيام
سوق (المستهلكين)
ل شريحة فيه من
ل للنمو والزيادة؟
على تقدير عدد
من هؤلاء المواليد
يل والدراسة حتى
الذين يستخدمون

باعث شركة الاتحاد حصتها للشركاء، فأصبحت نسب المساهمين الجديدة شركة الغانم 65% وشركة العرب 35% وأصبحت تمتلك مصنعاً لإنتاج أليات النقل، وحافظت على شعارها في العمل وهو الإنسان، النظافة، الجودة. وفي عام 2000 قدمت شعارها بالرموز (HSQ) حيث (H) تعني الإنسان (Human)، (S) تعني النظافة (Seimitsu or Cleanliness)، (Q) وتعني الجودة (Quality)، والسياسة المتبعة في الشركة هي العميل أولاً، والتعاون أفضل من التنافس وهي قيم تميزت بها وعملت باستمرار على غرسها في سلوك الموظفين.

توقعت (ش ص و) أن تلعب دوراً كبيراً في صناعة النقل الآلي على مستوى العام العربي، فقد ارتفعت مبيعاتها من 7 ملايين دولار عام 1990 إلى 72 مليون دولار عام 2003 وإلى 90 مليون دولار عام 2005، على الرغم من وجود مصنعين آخرين في السوق، وأربعة موردين خارجيين لأليات النقل إلى العالم العربي، ولكن تخطيط (ش ص و) تأثر بثلاثة عوامل هي:

1. الممارسة الإدارية لشركة الاتحاد الإماراتية، وشركة الغانم الأردنية، فقد تبنت (ش ص و) نظام الإدارة المطبق في شركة الاتحاد، حيث يتم وضع خطط وظيفية مفصلة كل ستة أشهر (نصف سنوية) بمشاركة جميع الأقسام، لقد كانت هذه الخطة تماثل في صياغتها خطة شركة الاتحاد الخمسية التي تراجع وتنقح سنوياً. كما قدمت (ش ص و) خططها الإدارية متوسطة المدى لشركة الغانم لكي تعطي المجال لشركاتها التابعة لتطوير خططها الذاتية، ومن ثم في إعداد الخطة الاستراتيجية الشاملة لشركة الغانم م.ج كلها.

خصائص عملية التخطيط في ش ص و:

(ش ص و) تطبق التخطيط متوسط وطويل الأجل، وتضع كذلك خطط وميزانيات شبه سنوية، وتغطي كل خطة إدارية طويلة الأجل 5 سنوات، أما الخطة الإدارية متوسطة الأجل فتوضع لمدة 3 سنوات، ويتم مراجعتها سنوياً وتعديلها طبقاً للمتغيرات البيئية المستجدة في السوق، وكانت (ش ص و) تقوم بتجزئتها إلى

خطط إدارية سنوية، وتتم الميزانية هي أساس العمل الأولى كان يضعها مدير ويقوم بمراجعتها وتدقيق الإدارة العليا للفترة التي الجديدة، ثم توضع للتوضيح الميزانية التقديرية هي أساس الخطة الإدارية مزايًا وسمات خطة (ش ص و) 1. الخطة تقوم على أساس خطة الشراء 2. الخطة الإدارية متوسطة الأجل 3. الخطة متوسطة الأجل 4. سياسات الإدارة السنوية، وبالتالي (F.B) للمعلومات من بعد الخطة في (ش ص و) جرت العادة من المالية والإدارية بقيادة التقليدي، إلا أن الشركة وسكت لترويج الشركة في الإدارة والأقسام الأخرى،

خطط إدارية سنوية، وتستخدم الميزانية التقديرية لكل خطة كأداة رقابية، بل أن الميزانية هي أساس العمل الإداري في الشركة. والميزانية التقديرية للستة شهور الأولى كان يضعها مدير التخطيط المالي، ومن ثم تناقش في مستوى الإدارة العليا، ويقوم بمراجعتها وتدقيقها موظفو المحاسبة ومن ثم يدخلون السياسات التي تضعها الإدارة العليا للفترة القادمة، ويعدلون في بعض مؤشرات السوق حسب المتغيرات الجديدة، ثم توضع للتنفيذ أمام جميع الموظفين. وفي نهاية الستة شهور الأولى، توضع الميزانية التقديرية للستة شهور الثانية، إن خطتي الستة شهور الأولى والثانية هي أساس الخطة الإدارية السنوية، وهي أساس الميزانية العامة للشركة.

مزايا وسمات خطة (ش ص و)؛

1. الخطة تقوم على أساس فلسفة إدارية، واستراتيجية تخطيطية واضحة وهذا هو أساس خطة الشركة.
2. الخطة الإدارية متوسطة المدى خطة عملية مولدة للأنشطة وملائمة للسياسات.
3. الخطة متوسطة المدى يتم إعدادها لمعرفة المركز المالي للشركة.
4. سياسات الإدارة العليا السنوية محددة بصورة جيدة، ومدججة تماماً في الميزانية السنوية، وبالتالي فالخطة معدة على أساس مالي وإداري معاً، وتعمل بنظام (F.B) للمعلومات.

من يعد الخطة في (ش ص و)؟

جرت العادة سابقاً أن يقوم المدير المالي والمحاسبين بإعداد الخطة الاستراتيجية المالية والإدارية بقيادة المدير المالي والذي سبق وأسميناه المخطط العام أو المخطط التقليدي، إلا أن الشركة أدركت فيما بعد بأهمية إنشاء مكتب التخطيط المشترك، ومكتب لترويج المشروع، وأصبحت عملية التخطيط تتم في مكتب التخطيط المشترك في الإدارة العامة أي في المركز الرئيسي، ويشارك في إعداد الخطة الإدارات والأقسام الأخرى، أما تنفيذ الخطة فيتولاها مكتب ترويج المشروعات، مكتب

من الجديدة شركة
ساح آليات النقل،
عام 2000
(S)، (H)
(Quality)، والسياسة
وهي قيم تميزت بها

الآتي على مستوى
1999 إلى 72 مليون
من وجود مصنعين
عام العربي، ولكن

وجنية، فقد تبنت
يتم وضع خطط
الأقسام، لقد كانت
حتى تراجع وتنقح
على لشركة الغانم
من ثم في إعداد

ضع كذلك خطط
سترات، أما الخطة
ما سنوياً وتعديلها
تقوم بتجزئتها إلى

التخطيط المشترك لديه 4 مخططين محترفين، وفي مكتب الترويج سبعة موظفين متخصصين.

أرادت الشركة الصناعية الوطنية تقييم أدائها بالمقارنة مع أنظمة التخطيط المطبقة في شركات م.ج أخرى، فاكتشفت أن الأداء الفعلي للشركة كان أعلى مما كان متوقفاً في الخطط متوسطة الأجل. إحدى التفسيرات لهذه النتائج هو أن الشركة حذرة جداً في تقديراتها، وحريصة على تطبيق العقلانية في أعمالها، والصدق مع العملاء، والتركيز على الإنسان العامل، والنظم الإدارية التي اختارتها ونفذتها. ويوضح الجدول التالي تفاصيل نظام التخطيط الذي طبقته الشركة:⁽⁶⁾

الجدول رقم (5-6)

نظام التخطيط الإداري في الشركة الصناعية الوطنية

البيان	الوقت الإجمالي	خطة طويلة المدى	خطة متوسطة المدى	خطة سنوية	خطة نصف سنوية
		5 سنوات	3 سنوات	سنة واحدة	6 شهور
فترة العمل		يوليو-أكتوبر	أكتوبر-يونيو	كانون 2- إبريل	(كانون 2- يونيو- سبتمبر)
المسح الأساسي للبيئة	حساب - بيئة السوق الفلسفة الإدارية				
		- اتجاهات السلعة			
		- استراتيجية الشركة	- سياسات متوسطة المدى	- سياسات سنوية	

البيان	الوقت الإجمالي	خطة طويلة المدى	خطة متوسطة المدى	خطة سنوية	خطة نصف سنوية
السياسة		- استراتيجية السلعة	- أهداف إدارية		
			- سياسات وظيفية	سياسة قسم	
		خطة للسلعة		خطة عمل القسم:	
		التنبؤ بالطلب		- خطة شبه سنوية	
			- خطة متوسطة المدى	- التنبؤ بالمبيعات	
				- خطة ميزانية	
				- تنفذ الميزانية	
				- الميزانية	
				- تشخيص الإدارة العليا	
التقييم		تقييمات مختلفة		- تقييم مستوى الرقابة	الانتهاء

الشكل رقم (1-6)

المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي⁽⁷⁾

