دکترفریدون وردی نژاد
مهناز سعیدحسینی کارشناس ارشد رسانه
1389

مقدمه

در شرايط امروزي كه سازمانها با محيط رقابتي جهاني مواجهند، همواره نياز به تغييرات ريشه اي و خلاقيتهاي كاري احساس مي شود. نيروي رقابتي جهاني، سازمانهاي امروزي را مجبور كرده است كه بعد از دهها سال ادامه روشها و رويه هاي كاري ثابت خود، روشهاي كاري جديدي را در پيش گيرند، به گونه‌اي كه ديگر سازمانها داراي ثبات كاري نيستند و از نوعي ثبات نسبي برخوردارند و براي اينكه از قافله عقب نيافتند اكثر اين سازمانها از مهارتهاي مديريت تغيير بهره مي گيرند و با شجاعت و جسارت خاصي سعي در ايجاد تغييرات بنيادي در درون سازمان دارند. در اين ميان مطلبي كه بايد مورد توجه قرار گيرد، توجه دائم سازمانها بر رويدادهاي داخلي و خارجي و نظارت بر روندها مي باشد تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت در دوره هاي بلند مدت به شيوه اي موفقيت آميز، خود را با شرايط در حال تغيير وفق دهند. در چنين شرايطي استراتژيست‌هاي سازماني تنها افرادي هستند كه مي‌توانند مسئوليت موفقيت يا شكست سازمان را بر عهده بگيرند. آنها افرادي مانند: مدير عامل، رئيس، مالک، رئيس هيئت مديره، مدير اجرايي، رئيس دانشگاه، رئيس دانشكده يا هر فرد ديگري هستند كه در درون سازمان سه مسئوليت اصلي دارند: 1- ايجاد يک بستر مناسب براي تغيير، 2- ايجاد تعهد و احساس مالكيت و 3- ايجاد توازن بين ثبات و نوآوري.

انتظار مي رود در هزاره سوم رفتار استراتژيست‌ها به شيوه هاي مختلف تغيير كند. نتايج پژوهشي كه در مجله فورچون به چاپ رسيده حاكي از اين است كه در خلال سالهاي 1989 تا 2000 ويژگيها و استعدادهايي كه مديران عامل بايد داشته باشند به صورت قابل توجهي تغيير كرده‌اند، براي مثال، در نخستين دهه سال2000 استراتژيست‌ها، داراي بينش و بصيرت رهبري بيشتري خواهند بود، رابطه بهتري بين عملكرد و جبران خدمات برقرار خواهند كرد، ارتباطات بيشتري با كاركنان برقرار مي كنند و به ميزان وفاداري افراد ارج مي نهند، به اصول اخلاقي شركت تأكيد بيشتري مي كند، همه تصميمات عمده را مي‌گيرند و در تدوين استراتژي‌ها نقش عمده اي بر عهده خواهند داشت. به طور كلي استراتژيست‌ها به سمت پذيرش رفتار هاي رهبري در حركتند.

در این تحقیق ابتدا نیروها و عوامل خارجی در محیط رقابت ملی و بین المللی را بررسی می‌کنیم. چون؛

پس از آنکه استراتژیست نیروهای موثر بر رقابت در صنعت مربوطه و دلایل بنیادی آنها را ارزیابی کرد، می‌تواند ضعف‌ها و قوت‌های موسسه خودش را تشخیص دهد.

پس استراتژیست می‌تواند برنامه‌ای تدوین کند که؛

- شرکت را در چنان موضعی قرار دهد که توانایی‌های آن بهترین آرایش دفاعی در برابر نیروهای رقابتی را داشته باشند
- اثرگذاری بر توازن نیروها از راه حرکت‌های استراتژیک که در نتیجه موضع بهتری برای شرکت فراهم کند
- پیش بینی کردن جابجایی در عوامل لایه زیرین نیروها و پاسخ دادن به آنها با استفاده از تغییر از راه انتخاب استراتژی مناسب توازن رقابتی جدید پیش از آنکه رقیبان تشخیص داده باشند

مدل‌های پورتر

پورتر عوامل موثر در جذابیت یک صنعت را شامل پنج عامل اصلی می داند. هر یک از این پنج عامل قوی شوند صنعت ما ضعیف شده و هر چه ضعیف تر شوند صنعت ما قوی می شود.

این بررسی به مدل 5 نیروی پورتر مشهور است که این نیروها بستگی به محیط فعالیت موسسه دارد.

مدل الماس پورتر و محیط ملی

مفهوم و پيام اصلي اين مدل، چگونگي شكل‌دهي به محيط اقتصادي كشورها در راستاي دستيابي به موفقيت‌هاي جهاني است نگرش پورتر، مزيت رقابتي يك كشور در صنعتي خاص عبارت است از: "توانايي و قابليت آن كشور براي ترغيب شركت‌ها به استفاده از كشورشان به عنوان سكويي براي انجام فعاليت‌هاي تجاري".

در نهايت پورتر به "چهار مشخصه كلي يك كشور" اشاره مي‌كند كه برحسب ويژگي‌هايشان، مي‌توانند مزيت رقابتي ايجاد كنند يا مانع آن شوند. اين چهار عامل عبارتند از:

1- عوامل توليد: وضعيت يك كشور براساس عوامل توليد نظير نيروي كار يا زيرساختارهاي يك كشور (منطقه) كه براي رقابت در يك صنعت معين ضروري است. پورتر فاكتورهاي دروني را در دو دسته تقسيم بندي مي‌كند:

- فاكتورهاي عمومي شامل مواردي مانند مواد اوليه، انرژي، نيروي انساني بدون مهارت خاص
- فاكتورهاي تخصصي شامل مواردي مانند نيروي انساني ماهر و متخصص، دانش فني پيشرفته و فناوري پيشرفته. -

فاكتورهاي تخصصي در مقايسه با فاكتورهاي عمومي مزيت رقابتي پايدارتري را ايجاد مي كند

2- وضعیت تقاضا: ویژگی‌هایش با طبیعت و میزان نیاز خریداران در بازار داخلی یا کالاهای صنعتی یا خدمات تعیین می‌شود

اندازه تقاضای بخش‌های بازار می‌تواند منجر به بهره وری امکانات شود

بهره وری می‌تواند منجر به تسلط صنعت در کشوره شود

تقاضاهای تخصصی و ویژه می‌تواند فرصت‌هایی را فرای مرزها بسازد .

3- صنعت‌های مرتبط و حامی: سرویس‌های پشتیبان، امکانات وتهیه کنندگان و.. که شامل

پشتیبانی در طراحی

پشتیبانی توزیع

صنعت‌های مرتبط به عنوان تهیه کنندگان یا خریداران

4- استراتژی ساختار و رقابت :

الگوی استراتژی،ساختار و رقابت در شرکت

کارآموزی فنی عمومی

متودولوژی تولید و روند پیشرفت

سیستم همکاری و رقابت

مدل ابتدايي پورتر تنها چهار عامل الماس را دربرمي‌گرفت. در انتشارات بعدي، پورتر عوامل بيشتري را به مدل الماس خود اضافه كرد،این دو عامل که به عنوان عوامل 5و6 دو نیروی خارجی الماس پورتر شناخته میشوند عبارتند از:

5- اقدامات دولت: دولت میتواند بر همه عوامل پورتر از طریق دامنه ای از فعالیتها اثر بگذارد، مانند:

کاستن مشکلات شرکتها، به طور مستقیم(پول) و یا غیر مستقیم(زیرساخت)

تهیه کردن قوانین مالیاتی قابل اجرا برای شرکت، تجارت و یا صاحبان دارایی

سیاستهای آموزشی که برروی سطح مهارت کارگران تاثیر می گذارد

بنا نهادن استانداردهای تکنیکی و استانداردهای محصول، شامل قوانین محیط زیستی

خرید دولتی کالا و خدمات

قوانین اتحادیه های بزرگ صنایع

6- رويدادهاي شانسي (اتفاقات پیش بینی نشده)

مدل نهایی پورتر:

اگر محیط ما از ملی به بین المللی تغییر کند چه اتفاقی می‌افتد؟
وقتی محیط ما تغییر می‌کند ووارد محیط بین المللی می‌شویم، در موارد زیر با تفاوت عمده‌ای روبرو می‌شویم که باید هر یک از این تفاوت‌ها را در نظر بگیریم.
زبان، فرهنگ، سیاست، اقتصاد، دخالت دولت در صنعت، نیوری کار، تامین مالی، تحقیق و توسعه، تبلیغات، پول، ارتباطات، شیوه تنظیم قراردادها، روابط تجاری و موانع تجارت.
ملاحظات پیش از بین المللی شدن
توصیه می‌شود شرکت‌ها پیش از شروع فعالیت‌های بین المللی چهار مرحله زیر را انجام دهند:
1- با موقعیت بین المللی آشنا شوید: این آشنایی مطالعه مجله‌ها و گزارش‌ها، حق امتیازها و بررسی سایر منابع منتشر شده- همچنین ملاقات افراد درکنفرانس‌های علمی و فنی را در برمی‌گیرد
2- با دانشگاه‌ها و سازمان‌های پژوهشی ارتباط برقرار کنید: موسسات فعال در تحقیق و توسعه خارجی غالبا پروژه‌های مشترکی با داشنگاه‌های خارجی و گاهی قرار دادهای مشاوره با اعضای هیات علمی انجام می‌دهند
3- شهرت بین المللی شرکت را افزایش دهید: روش‌های معمول جلب توجه عبارت است از شرکت در نمایشگاه‌های فن شناختی، انتشار بروشور برای معرفی محصولات و اختراعات شرکت و استخدام مشاوران خرید تکنولوژی
4- انجام پروژه‌های تحقیقاتی مشترک: برخی از موسسات چند ملیتی به انجام پروژه‌های مشترک برای توسعه ارتباطها، کاهش هزینه‌ها، پایین آوردن ریسک برای هر طرف یا جلوگیری از ورود یک رقیب به بازار دست می‌زند.
پیش از آنکه وارد بازار بین المللی شوید باید ارزیابی‌های خارجی و داخلی انجام شود. ارزیابی خارجی عبارت است از آزمون دقیق مشخصه‌های حیاتی محیطی بین المللی با توجه ویژه به وضعیت کشور میزبان در حوزه‌هایی چون پیشرفت اقتصادی، کنترل سیاسی و ملی گرایی. توسعه تسهیلات صنعتی، تزاز پرداخت‌ها و پیشرفت در توانایی‌هاب فن شناختی در دهه گذشته باید تصویری از پیشرفت اقتصادی ملت مربوطه ترسیم کند.
وضعیت سیاسی را هم می‌توان با قدرت کشور میزبان در امور بین المللی و اثرگذاری برآن محک زد.
ارزیابی داخلی هم عبارت است از شناخت نقاط قوت اصلی عملیات فعلی موسسه. این قدرت‌ها به ویژه در عملیات بین المللی اهیت دارند چون معمولا کشور میزبان به این عوامل بها می‌دهد و بنابر این اهرم چانه زنی عمده ای را تشکیل می‌دهند. قوت‌های موسسه و همچنین توانایی‌های جهانی هر دو باید سنجیده شوند.
منابعی که مشخصا باید آزمون شوندعبارتند از مهارت‌های مدیریتی، سرمایه، نیروی کار و مواد اولیه. مولفه‌ها توانی جهانی هم عبارتند از: ارزیابی اثر بخشی سیستم‌های تحویل کالاهای پیشنهادی و مدیریت مالی.
چه زمانی و چرا وارد محیط بین الملل می‌شویم؟
تعریف استراتژی بین المللی:
استراتژی ای که از راه آن شرکت کالا یا خدمات خود را خارج از بازار داخلی می‌فروشد.
یکی از مهمترین دلیل‌ها مزیت‌های فن شناختی در کشورهای دیگر است. همچنین در بسیاری از موقعیت‌ها، توسعه چند ملیتی به عنوان یک سلاح رقابتی قابل استفاده است. نفوذ مستقیم به بازارهای خارجی، گردش وجوه حیاتی عملیات محلی رقیب خارجی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ثمره فرصت‌های از دست رفته، درآمد کاهش یافته و تولید محدود می‌تواند توانایی رقبا برای نفوذ به بازارهای داخلی را کم کند.
دلایل و ضرورت های داشتن استراتژی بین الملل
* بازارهای بین الملل فرصت‌های جدید بالقوه‌ای را به وجود می‌آورند .
* گسترش بازارهای جدید چرخه عمر محصول را زیاد می‌کند .
* منابع مورد نیار به دست می‌آیند.
* تقاضای بالقوه بیشتری برای محصول به وجود می‌آ ید.
چرخه عمر محصول در بازارهای بین المللی به این گونه زیاد می‌شود که شرکت نوآوری‌های خود را در بازار داخلی معرفی می‌کند سپس تقاضای محصول زیاد می شود و شرکت صادر می‌کند بعد از آن رقیبان خارجی تولید را شروع می‌کنند و این امر منجر به که شرکت تولید در خارج از کشور را شروع کند و این چرخه نهایتا منجر به این می‌شود که تولید استاندارد می‌شود و در کشورهایی با هزینه کمتر جای خود را پیدا می‌کند .

فایده‌های استراتژی بین المللی

افزایش اندازه بازار: سهم شرکت در بازار زیاد می‌شود.
بازارهای داخلی ممکن است ظرفیت کافی برای پشتیبانی از امکانات تولید نداشته باشند.
بازگشت سرمایه
پروژه‌هایی با سرمایه هنگفت ممکن است به یک بازار جهانی نیاز داشته باشند تا این هزینه‌ها منطقی و به صرفه باشند
حفاظت ناکافی از حق انحصاری شرکت‌ها در بعضی کشورها باعث می‌شود آنها افق نگاهشان را به آن سوی آب‌ها گسترش دهند تا انحصارشان را از مقلدانشان پس بگیرند
*صرفه جویی در تولید انبوه یا یادگیری
هرچه اندازه بازار فروش ما بیشتر شود، به صرفه جویی در تولید و در فروش کمک می‌کند
می‌تواند به دلیل یک قیمت فروش ثابت هزینه را پایین بیاورد
می‌تواند سود را به ازای هر واحد کالا بالا ببرد

*مزیت‌های رقابتی به دلیل موقعیت
هزینه‌های کمتر برای رسیدن به مزیت‌های رقابتی شامل دسترسی به این موارد می‌شود:
مواد خام
نیروی کار ارزان قیمت تر
مشتریان کلیدی
انرژی
عوامل موثر برفعالیت بین المللی

سطوح مختلف فعالیت‌های بین المللی
تکامل یک شرکت چند ملیتی غالبا مستلزم استراتژی‌های به تدریج پیچده تری است. اولین استراتژی مربوط به فعالیت صادرات-واردات است اما حداقل تاثیر را بر گرایش‌های موجود مدیریت یا خطوط محصول دارد.
سطح دوم حق امتیاز خارجی و انتقال تکنولوژی را در بر می‌گیرد. ولی هنوز با اندکی تغییر در مدیریت و عملیات. مشخصه سومین سطح استراتژی، سرمایه گذاری مستقیم در عملیات خارج از کشور شامل کارخانه‌های تولدی است. این سطح به سرمایه بسیار و تلاش مدیر در کسب مهارت‌های بین المللی نیاز دارد. در این مقطع عملیات محلی هنوز بر خط مشی شرکت غلبه دارد، اما شرکت معمولا به عنوان چند ملیتی شناخته می‌شود.
پیچیده‌ترین استراتژی با افزایش قابل ملاحظه‌ای در سرمایه گذاری خارجی که درآن دارایی‌های خارج از کشور بخش عظیمی از کل دارایی‌ها را تشکیل می‌دهد، مشخص می‌شود.شرکت با برخوردهای جهانی در تولید، فروش، مالی و کنترل به عنوان موسسه بین المللی ظهور پیدا می‌کند.
مسائل کنترل در شرکت چند ملیتی:
یکی از عوامل ذاتا پیچیده برای بسیاری از موسسات بین المللی این است که خط مشی های مالی چند ملیتی نوعا برای پیشبرد هدف‌هاب شرکت مادر با حداقل توجه نسبت به هدف‌های کشور میزبان طراحی شود. این تعارض بین بخش‌های مختلف سازمان، بین کل سازمان و کشورهای مادر و میزبان وبین خود کشور مادر و کشور میزبان تعارض به وجود می آورد. طرح‌های مختلفی که برای انتقال درآمد از یک کشور به کشور دیگر برای مالیات ندادن، به حداقل رساندن ریسک یا سایر هدف‌ها تدوین می‌شود، تعارض پیش گفته را تشدید می‌کند.
برنامه ریزی استراتژیک بین الملل:
مدیر نمی‌تواند عملیات بین المللی را به عنوان مجموعه‌ای از تصمیات مستقل تلقی کند. بلکه مدیر با تصمیماتی روبرو است که باید میان محصولات متنوع، محیط کشورها، منشاء منابع، توانایی موسسه و توابع آن و گزینه‌های استراتژیک مصالحه برقرار کند.
روندهای جهانی شدن صنایع و افزایش فعالیت صاحبان منافع، پیچیدگی برنامه ریزی استراتژیک راب رای موسسات بین المللی زیادتر کرده است
جهانی شدن: یعنی انتخاب استراتژی ورود به بازارهای جهانی با محصول استاندارد شده. این بازارها معمولا توسط مصرف کننده‌های نهایی که کالای با قیمت پایین‌تر و استاندارد می‌خواهند و توسط شرکت‌های چند ملیتی که از عملیات جهانی خود برای

رقابت در بازارهای محلی استفاده می‌کنند ایجاد میشود.
فعالیت صاحبان منافع: عبارت است از شرایطی که هر یک از محیط‌های خارجی به ویژه دولت‌های خارجی بر شرکت تحمیل می‌کنند. در این بخش یک چارچوب اساسی برای تجزیه و تحلیل و بهتر فهمیدن تصمیمات استراتژیک در این محیط پیچیده ارائه می‌شود.
صنایع چند محلی و صنایع جهانی:
مایکل پورتر برای نشان دادن راهکارهای استراتژیک موسسه که رقابت جهانی می‌کند چارچوبی تدوین کرده است. نقطه آغاز تجزیه تحلیل شناخت صنعت یا صنایعی است که موسسه در آن رقابت می‌کند. صنایع بین المللی را می‌توان در راستای یک طیف پیوسته از چند محلی تا جهانی مشخص کرد.
صنعت چند محلی صنعتی است که در آن رقابت درون صنعت ضرورتا از کشوری به کشور دیگر فرق می‌کند. بنابراین اگرچه عملیات چند ملیتی در آن صنعت وجود دارد اما رقابت در درون یک کشور مستقل از رقابت در سایر کشورها است. صنایع جهانی صنایعی هستند که رقابت درون آن از مرزهای ملی فراتر می‌رود. در چنین صنایعی یک موسسه چند ملیتی باید شرکت‌های تابعه خود را جوری به هم مرتبط کند تا توانایی‌های آن از راه یک استراتژی جهانی حداکثر شود. پس تصمیم گیری متمرکز در واحد مرکزی لازم است.
دسته بندی ویژگی‌های استراتژی‌های بین المللی

1-استراتژی چندمحلی
استراتژی و اجرای تصمیمات به استراتژی‌های کسب و کار محلی در هر یک از کشورها تقسیم می‌شود
محصولات و خدمات، مناسب بازارهای محلی می‌شوند
واحدهای تجاری در یک کشور از هم مستقل هستند
فرض بر این است که بازار در هر کشور و منطقه متفاوت است
بر رقابت در هر بازار تمرکز می‌کند
مثلا استراتژی مهم میان شرکت‌های اروپایی بسته به تنوع فرهنگ و بازار در اروپا است
2-استراتژی جهانی
محصولات دربازارهای ملی استاندار می‌شوند
تصمیمات با در نظر گرفتن استراتژکسب و کار در دفتر مرکزی گرفته می‌شود
برای هر واحد استراتژی کسب و کار مستقل در نظر گرفته می‌شوند
تاکید بر صرفه اقتصادی
غالبا با بی توجهی و بی مسئولیتی نسبت به بازارهای محلی همراه است
احتیاج به اشتراک منابع و همکاری در فرای مرزها دارد که مدیریتش مشکل است
3-استراتژی فرا ملیتی
به دنبال این است که بهره وری استراتژی جهانی و مسئولیت محلی را توام داشته باشد
رسیدن به آن مشکل است چون باید به موارد زیر همزمان برسد:
کنترل مرکزی و هماهنگی قوی برای رسیدن به بهره وری
تمرکز زدایی برای رسیدن به تعهد به بازارهای محلی
پیگیری موضوع یادگیری سازمانی برای رسیدن به مزیت‌های رقابتی
انتخاب یک استراتژی بین المللی در سطح سازمان
نوع استراتژی سازمانی که انتحاب می‌شود روی انتخاب و اجرای استراتژی کسب و کار اثر می‌گذارد
در بعضی از استراتژی ها، واحدهای منفرد کشوری انعطافی را در خود تعبیه می‌کنند تا هر یک استراتژی مناسب خود را انتخاب کنند.بعضی از مدیران نوع استراتژی کسب و کار را از واحد مرکزی دیکته می‌کنند تا هر یک از واحدها آن را با منابعش هماهنگ کند . استراتژی بین الملل در سطح سازمان بر حیطه‌های اجرایی تمرکز می‌کند.
مثل: گوناگونی محصول وگوناگونی جغرافیایی .وقتی که شرکت در حوزه‌های زیر فعالیت می‌کند:
صنایع چندگانه
کشورهای چند ملیتی یا چندین ناحیه ای، لازم است مدیران بخش‌ها، استراتژی‌ها را هدایت کنند اما مدیران تجاری یا کشوری

می‌توانند تاثیرات قابل توجهی در این میان بگذارند .

انواع فعالیت‌های بین المللی : صادرات، کسب سود، حق امتیاز خارجی، سرمایه گذاری مستقیم، ایجاد شرکت‌های تابعه

تنوع استراتژی‌های بین المللی و بازگشت سرمایه
توسعه فروش محصولات و خدمات در سطح جهانی و در بازارهای جغرافیایی متفاوت ؛
ممکن است بازگشت سرمایه شرکت را افزایش دهد
مزیت‌های مکانی پیدا کنند، سهمشان را در بازار زیاد کنند و میزان بازگشت سرمایه‌شان با ثبات شود
تنوع فعالیت‌های بین المللی و نوآوری
ممکن است به دلیل نوآوری سود بیشتری عاید شرکت شود(بازار بزرگـتر)
می‌تواند منابع جدیدی را تولید کند تا در نوآوری‌ها سرمایه گذاری کنند
ابداعات جدید به محصولات جدید و فرآیندی در بازارهای بین المللی به وجود می‌آورد که دانش جدیدی را تولید می‌کند و به نوآوری منجر می‌شود

خطرهای فعالیت در محیط‌های بین المللی: خطرهای سیاسی و خطرهای اقتصادی
خطرهای سیاسی شامل:
• بی‌ثباتی حکومت‌های ملی
• جنگ؛ چه داخلی و چه بین المللی
• خطر بالقوه ملی کردن منابع شرکت
خطرهای اقتصادی وابسته به خطرهای سیاسی است و شامل:
• تفاوت و نوسان پول‌های رایج متفاوت
• تفاوت در نرخ دستمزد متداول
• مشکلات در اجرای حقوق مالکیت
• بیکاری
البته این خطرها جدای از ملاحظان سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی است که این ملاحظات هم می‌توانند فرصت آفرین باشند و هم در ضورت توجه نکردن خطر آفرین.
ملاحظات اقتصادی به ماهیت و جهت اقتصادی که موسسه در آن فعالیت دارد باز می‌گردد. نظر به اینکه الگوهای مصرف تحت تاثیر رفاه نسبی بخش‌های مختلف بازار قرار گرفته، موسسات باید روندهای اقتصادی در بخش‌هایی که بر صنعت آنها اثر می‌گذارد را درک کنند. در سطح ملی و بین المللی موسسه باید در دسترس بودن اعتبار، سطح درآمد قابل مصرف و گرایش مردم به مصرف را در نظر بگیرد. نرخ بهره، نرخ تورم و رندهای رشد تولید ناخالص ملی عوامل اقتصادی دیگری هستند که باید در برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه قرار گیرند.
تا این اواخر تاثیر عوامل بین المللی به نظر بسیار محدود می‌آمد با این وجود ظهور کارگزارن جدید قدرت بین المللی نقطه توجه پیش بینی‌های اقتصادی محیطی را تغییر داده است. سه نمونه قدرتمند از تاثیرگذارن جدید عبارتند از جامعه اقتصادی اروپا، سازمان اپک و همبستگی کشورهای کمتر توسعه یافته.
هر یک را نیروهای بین المللی ظرفیتی برای اثرگذاری مثبت یا منفی بر وضعیت اقتصادی شرکت دارد. در نتیجه شرکت ها باید عکس العمل‌های عمده عملیات خود را در حوزه اقتصاد ملی و بین المللی یا هر دو پیش بینی کنند.
ملاحظات اجتماعی هم شامل باورها، ارزش‌ها نگرش‌ها، نظریات و سبک زندگی کسانی است که در محیط خارجی موسسه قرار دارتد که از شرایط فرهنگیّ بوم شناختی، جمعیت شناختی، مذهبی،آموزشی و قومی آنها سرچشمه می‌گیرد.
ملاحظات سیاسی:
ملاحظات قانونی یا دولتی که شرکت در آن محیط و با توجه به آن باید عمل کند.
دولت 3 نقش می‌تواند داشته باشد:
1- نقش تامین کننده منابع
2- نقش مصرف کننده

3- نقش رقیب
ملاحظات تکنولوژیک: موسسه باید از تغییرات تکنولوژیک که روی تولید محصول او فروش خدمات یا کالای او اثر می‌گذارد کاملا آگاه باشد.
محدودیت‌های شکوفایی فعالیت‌های بین المللی
مشکلات مدیریتی
هزینه همکاری در واحدهی تجاری جغرافیایی مختلف
موانع نهادی و فرهنگی
پی بردن به هدف‌های استراتژیک رقیبان
پیچیدگی گسترده و فراگیر رقابت
تفاوت‌های فرهنگی در روش‌های کسب و کار
چند ملیتی شدن رسالت موسسه
چند ملیتی شدن شرکت را به تعریف کاملا جدیدی از مجموعه فرصت‌ها، محدودیت‌ها و خطرات تعیین شده محیطی پایبند می‌کند.
برای حفظ کردن مسیر شرکت از آنچه عواملی محیطی تحمیل می‌کند مدیریت عالی باید ماموریت اصلی، فلسفه و مقاصد استراتژیک موسسه را پیش از چند ملیتی شدن، مجددا ارزیابی کند
بررسی مجدد مولفه‌های رسالت
محصول یا خدمات، بازار و تکنولوژی.
شرکت چند ملیتی می‌تواند یک بازار جهانی را برای خودش تعریف کند که مستلزم استاندارد کردن محصول و فعالیت‌های شرکت است یا می‌تواند یک گرایش بازاریابی با تمرکز بر ویژگی‌ها یک بازار ملی دنبال کند.
پس از تعیین بازار هدف شرکت بیانیه رسالت باید ساز و کارهای داخلی لازم متناسب برای حمایت از این رسالت را تعریف کند.
مثلا اگر شرکتی بازار جهانی برای خودش تعریف کند، بیانیه رسالت ممکن است وظایف و فعالیت‌های متمرکزی ایجاد کند که همه فعالیت‌ها یکسان و استاندارد باشد.

منابع و مآخذ:
* پیرس و رابینسون- برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک- ترجمه سهراب خلیلی شورینی انتشارات یادواره کتاب 1388
* اعظم کی منش،بررسی مدل الماس پورتر (با بیان چند نمونه)، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران- 1388دی
* مهدی میرمظاهری، تحلیل محیطی (بررسی فرصتها و تهدیدها) صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد استراتژیک، دانشگاه امام حسین(ع)، دانشکده علوم ومهندسی،اسفند 1386
*Dr. Gar Wiggs, MGNT428 BUSINESS POLICY & STRATEGY, Radford University

*Alan M. Rugman –International Business: Critical Perspectives on Business and Management- Taylor & Francis(2002
*Ifp - ACCA P3 Business Analysis Study Text: ACCA Key Study Text- International Financial Publishing(2007)