

إدارة الأعمال الدولية

**International Business
Administration**

الفصل الأول: مقدمة لإدارة الأعمال الدولية

ماهية إدارة الأعمال الدولية

- الأعمال الدولية هي:
- معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة
- تجارة/ أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما و منشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى.
- تتميز هذه المعاملات و العلاقات بالديمومة و التأثير المتبادل.
- يتم التبادل الاقتصادي بين الدول من خلال انتقال:
- السلع و الخدمات (تجارة).
- القروض و المنح و الإعانات الرسمية أو الاستثمار التجاري.
- العمالة.
- الإدارة.
- التقنية... الخ

ماهية إدارة الأعمال الدولية (تابع)

- تعتبر الشركات الدولية هي أهم وسيط في عملية التبادل التجاري.
- تقوم هذه الشركات بعمليات الاستيراد و التصدير و استثمار في منشآت اقتصادية في دول أخرى.
- تبحث هذه الشركات عن المواد الأولية و السلع نصف المصنعة أو السلع التامة الصنع التي تلئم حاجتها في بلدها الأصلي أو في بلد آخر (الاستيراد).
- تقوم مثل هذه الشركات بالبحث عن المشترين في بلدان أخرى و تنمي لسلعها أسواقا في تلك البلدان بهدف التصدير.
- تقوم هذه الشركات أيضا بإنشاء وحدات إنتاجية في الخارج مع شركاء خارج مقرها الأصلي. (الاستثمار الخارجي).

الاستثمار المباشر و الاستثمار غير المباشر

- **الاستثمار المباشر:** شراء و تملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها و بذلك يصبح لها تأثير بدرجة ما على مسار الشركة التي نستثمر فيها.
- **الاستثمار الغير مباشر:** يكون بشراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى و تشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة لكنه لا يؤثر أو يسيطر على مسارها.
- **الشركة الدولية:** الشركة التي تمتلك و / أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من دولة و من أهم صفات الشركات الدولية ما يلي:
 - امتلاك طاقة إنتاجية في أكثر من دولة.
 - إدارة كل هذه الطاقات و الشركات بإستراتيجية واحدة.
 - نقل الأموال و الموظفين و السلع و الأفكار و الحسابات بين ادارة الشركة وفروعها و بين الشركات المختلفة و بين الشركة الدولية و زبائنها في الدول الأخرى.

أهمية الأعمال الدولية

- تظهر أهمية الأعمال الدولية من كونها **تساعد في تنمية المجتمعات**، وأنها معروفة عبر تاريخ العرب والمسلمين منذ امد بعيد بين الجزيرة العربية وبلاد الشام حتى وصلت الى الهند. والجديد هو ازدياد حجمها.
- ويتم ممارسة الأعمال الدولية من خلال:

- ١. التجارة الخارجية
- ٢. تجارة السلع
- ٣. تجارة الخدمات
- ٤. الاستثمارات الخارجية المباشرة
- ٥. الاستثمارات الغير المباشرة

الاستثمارات الخارجية المباشرة (FDI)

- يعتبر الاستثمار المباشر مجالا كبيرا لعمليات الشركات الدولية و هو بالمثل ذو حجم ضخم إلا انه ليس يمثل ضخامة حجم التجارة الخارجية.
- يتطلب الاستثمار المباشر انتقال راس المال و الكوادر البشرية الإدارية و الفنية بالإضافة إلى المواد الأولية أو شبه المصنعة.
- تأتي الاستثمارات المباشرة الخارجية بعد التجارة الخارجية من حيث الحجم و لكنها أكثر تعقيدا و تتطلب ترتيبات و إجراءات أكثر و مخاطرها أكثر.
- المقارنة المطلقة بين التجارة الخارجية و الاستثمار المباشر مضللة (لأن استثمار دولار واحد يتولد عنه عدة دولارات من الصادرات أو المبيعات في حين ان التجارة تزيد نسبة الارباح بزيادة معدل الدوران راس المال عدة اضعاف).

الاستثمارات في الدول النامية

- هناك زيادة واضحة و كبيرة في عقد التسعينيات تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية كأسواق و مناطق إنتاج.
- تفاوت نسبة الاستثمارات بين دول شرق آسيا التي وصلت الى نصف هذه الاستثمارات تليها امريكا الجنوبية ثم وسط اسيا.
- أما دول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا فحصلتها في استقبال الاستثمارات المباشرة كانت متدنية و متناقصة كنسبة مئوية و متذبذبة كرقم مطلق.
- و يمكن أن يقال نفس الشيء عن دول إفريقيا شبه الصحراوية.

الاستثمارات في الدول العربية

- أمام الدول العربية الكثير الذي عليها ان تفعله إذا أرادت المزيد من الاستثمارات الأجنبية مثلما فعلت الدول النامية الأخرى التي نجحت في ذلك و تمكنت من إنعاش اقتصادياتها و زيادة دخولها من جراء ذلك.
- أما الاستثمارات العربية البينية المباشرة (من دولة عربية الى أخرى) فهذه أيضا غير ثابت في السنوات الأولى من عقد التسعينيات لكنها شهدت بعد ذلك قفزات هائلة مما يعني أن جاذبية الدول العربية لبعضها البعض ازدادت و هو مؤشر حسن.
- وجدت دراسة حديثة أن دول الخليج هي المصدر الأول لهذه الاستثمارات تليها دول بلاد الشام فيما حصلت دول وادي النيل على الحصة الأكبر منها و كانت الصناعة هي القطاع الأول المستثمر فيه متبوعا بالقطاع المصرفي.
- حجم الاستثمارات العربية خارج الدول العربية غير معروف على وجه الدقة.

الاستثمارات غير المباشرة (IFI)

- تختص هذه بتملك أوراق مالية في مؤسسات خارجية من دون تحكم في هذه الاستثمارات إضافة إلى طابعها قصير الأجل في الغالب.
- أما حجمها على المستوى العالمي فهو صعب التقدير لأسباب عديدة منها أن المستثمرين من الأفراد أو الشركات يصل إلى عددهم إلى الملايين.
- و مع ذلك يبقى حجم الاستثمارات غير المباشرة معتبرا و في نمو متزايد مع طغيان حصة البلدان الصناعية عليها.
- حصة البلدان النامية ازدادت في التسعينيات بعد تطور بورصات البلدان الناشئة.
- أغلب الاستثمارات العربية في الخارج توجد في شكل استثمارات غير مباشرة.
- أسواق المال العالمية هي المجال الأكبر لهذه الاستثمارات غير المباشرة و هي تتعامل في العملات و القروض و السندات بالإضافة إلى الأسهم. (نيويورك، لندن... ثم سنغفورة و هونج كونج...الخ)

أنواع الأعمال الدولية الأخرى

- **الترخيص (Licensing):** تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة تكون قد طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل استخدامه تدفع الشركة المحلية مبلغ من المال. (مثال كوكاكولا).
- **تسليم المفتاح (Turn Key):** هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق و تنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولى حتى مرحلة التشغيل.
- **عقود الإدارة (Management Contracts):** هنا أيضا تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل اجر أو نصيب من الأرباح. (مثال فنادق الشيراتون).

(تابع)

أنواع الأعمال الدولية الأخرى

- **عقود التصنيع (Manufacturing Contracts):** هنا تتعاقد شركة متعددة الجنسية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام احد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع و إنتاج سلعة معينة و ربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها و شحنها إليها
- **عقود الوكالة / الوكلاء (Agency Contracts):** هذا احد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير و التسويق. و عقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها احد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل او إبرام اتفاقيات بيع سلع و منتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي. و يتلقى الوكيل عمولة جراء ذلك.

الشركات متعددة الجنسيات و الأعمال الدولية

- يطلق على هذه الشركات عدة أسماء منها :
 - الشركات الدولية.
 - الشركات العالمية أو عبر الوطنية.
 - الشركات متعددة الجنسيات ش.م.ج (M.N.Cs).
- اسم الشركات متعددة الجنسيات هو الأكثر استخداما من قبل الأكاديميين و على الرغم من أن البعض يفرق ما بين المصطلحات الثلاث إلا أن المؤلف يعتبرها واحدة.
- نسبة معتبرة من مبيعات هذه الشركات مصدرها أعمال دولية (البعض وضع الحد الأدنى ١٠% من المبيعات الكلية).

جدول رقم (١ - ٨) : الشركات الأكبر قيمة في العالم ١٩٩٨م

(Business Week July 13, 1998)

| القيمة السوقية (بلايين الدولارات)* | موطن الشركة | اسم الشركة |
|---------------------------------------|------------------|----------------------------------|
| ٢٧٢ | الولايات المتحدة | ١ - جنرال اليكتريك |
| ٢٠٩ | الولايات المتحدة | ٢ - مايكروسوفت |
| ١٩٦ | انجلترا - هولندا | ٣ - مجموعة شركة شل |
| ١٩٤ | الولايات المتحدة | ٤ - كوكاكولا |
| ١٧٣ | الولايات المتحدة | ٥ - اكسون |
| ١٤٠ | الولايات المتحدة | ٦ - ميرك |
| ١٣٣ | الولايات المتحدة | ٧ - فايزر |
| ١٣١ | اليابان | ٨ - نيبون للهاتف والتلغراف (NTT) |
| ١٢٤ | الولايات المتحدة | ٩ - مخازن وول - مارت |
| ١٢١ | الولايات المتحدة | ١٠ - إنتل |

* ستة من هذه الشركات كانت ضمن العشرة الأوائل في عام ١٩٩٩م (الثلاثة الأوائل مع أكسون وآخر اثنتين) ومايكروسوفت قفزت إلى المقدمة بقيمة تفوق ٤٠٧ بليون دولار تليها جنرال اليكتريك بقيمة ٣٣٣ بليون دولار.

منهاج إدارة الأعمال الدولية

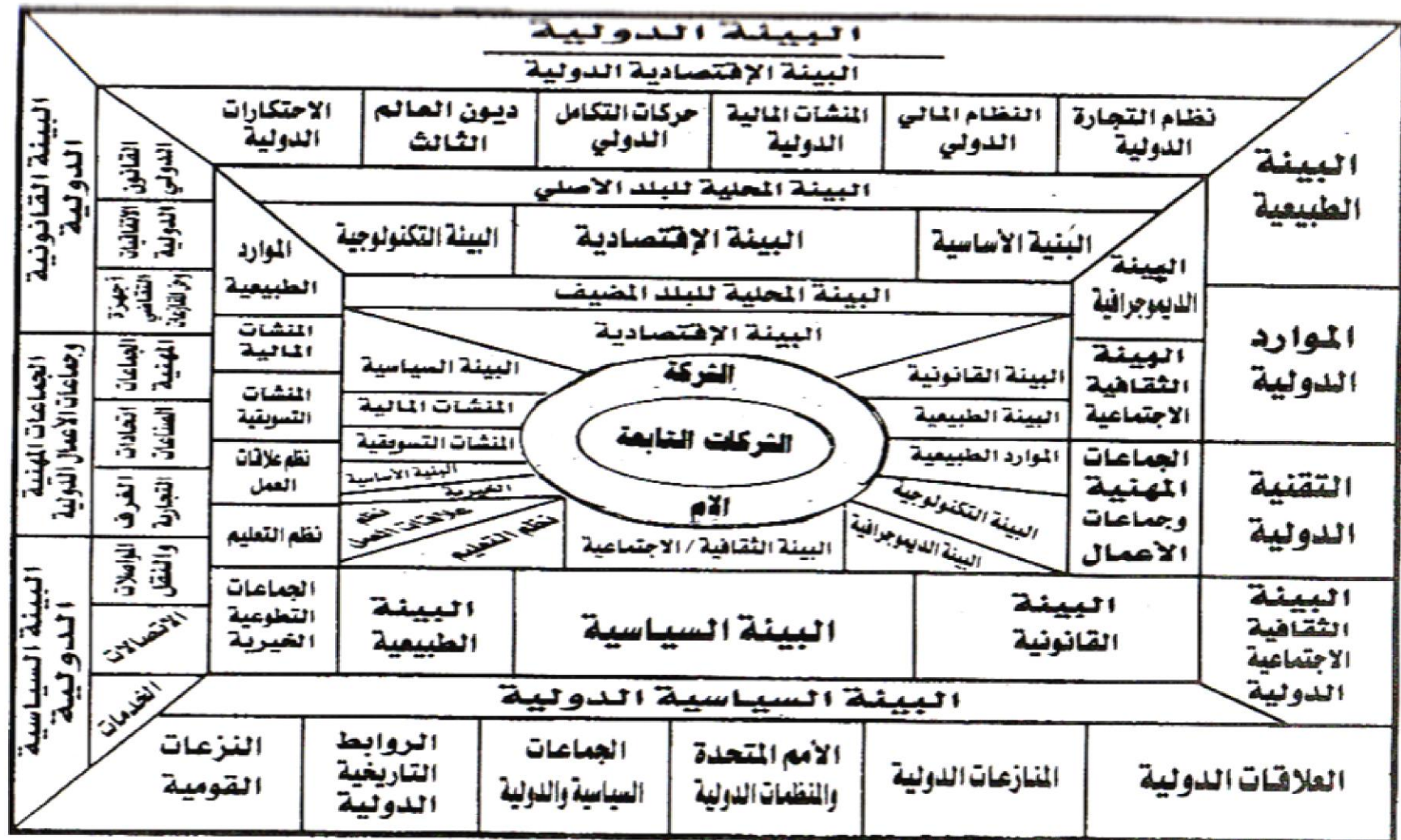
- **إدارة الأعمال الدولية:** هي جزء من علم إدارة الأعمال كما أنها تستخدم إلى درجة كبيرة نفس المنهجية و تطبق كثيرا من نظم و قواعد إدارة الأعمال عموما.
- بل انه يصعب دراستها لمن لم يدرس إدارة الأعمال.
- لإدارة الأعمال الدولية بعدا إضافيا يستدعي معالجة خاصة و هو البعد الخارجي أو الدولي إضافة إلى التطرق إلى الوضع الداخلي في كل دولة و أساليب الأعمال و التجارة في أكثر من دولة.
- ينظر إلى بيئة العمل أو الأعمال داخل كل قطر كمنظومة تتكون من مجموعة وحدات مرتبطة و متفاعلة مع بعض.

مكونات بيئة الأعمال الدولية

● داخل كل دولة هناك مجتمع له تقاليده و عاداته التي تصبغ ممارسة الأعمال فيه بصبغتها.

- ١- وسطاء مؤسسون: مصدرين و موردين و خدمات متخصصة و تمويلية.
- ٢- أجهزة الدولة الأم و نظمها و مؤسساتها.
- ٣- المنظمات العالمية المختلفة و الاتفاقيات.
- ٤- المجموعات الاقتصادية.
- ٥- الشركات متعددة الجنسيات.

ملحوظة: الثلاث مجموعات الأولى متصلة بإدارة الأعمال الدولية بل أن الأخيرة لن توجد بدونها.



(محمد منصور : قيد النشر)

شكل رقم (1-1): بيئات الأعمال الدولية

الاختلاف بين إدارة الأعمال المحلية و إدارة الأعمال الدولية

١. تباين و اختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول.
٢. اختلافات العادات و التقاليد و الأعراف.
٣. تنوع السياسات الوطنية و النزعات القومية.
٤. اختلاف النظم النقدية و المصرفية.
٥. اختلاف الأسواق بين البلدان.

قد يتدرج هدف دراسة الأعمال الدولية من:

- مجرد الوعي بوجود فوارق في ممارسات إدارة الأعمال من بلد إلى بلد.
- فهم أسباب اختلاف الممارسات.
- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات.

مسببات العولمة في الأعمال

١. تحرير التجارة بين الدول
٢. ازدياد التكامل الاقتصادي
٣. تحرير الاقتصاديات
٤. التقنية
٥. الشركات المتعددة الجنسيات

١. تحرير التجارة بين الدول من خلال:

- الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة الجات (GATT) عام ١٩٤٧ م في جنيف حيث وقعتها ٢٢ دولة ثم نمت عضويتها إلى أن وصلت ١٧٠.
- حلت مكانها سنة ١٩٩٥ منظمة التجارة العالمية (WTO).
- تعمل الجات من خلال دورات تفاوضية تستغرق عدة سنوات تتفق فيها الدول على جدول زمني لتخفيض الرسوم الجمركية بنسب محددة.

٢ . ازدياد التكامل الاقتصادي

- التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع كما قد يتضمن تنسيق السياسات بين الدول وربما توحيد العملة.
- لكنه عادة يشمل عددا من الدول أقل مما في تحرير التجارة في الجات.
- التكامل الاقتصادي يزيد من التجارة بين الدول و يرشد الاستثمار و يعطي مجالا لنمو الشركات من خلال اقتصاديات الحجم.
- إن قيام السوق الأوروبية المشتركة ثم الاتحاد الأوروبي أكبر مثال ناجح في هذا المجال ساعد كثيرا في نمو التجارة و الاستثمار بين الدول الأوروبية و خارجها.
- سعت كثير من الدول إلى احتذائه بدرجات متفاوتة من النجاح كمجلس التعاون لبلدان الخليج و الاتحاد المغربي.

٣. تحرير الاقتصاديات

١. رفع القيود الحكومية التي تستبعد القطاع الخاص من بعض المجالات أو تحدد الأسعار و الفوائد أو ما يمكن أن تقوم به المؤسسات المالية.
٢. التخصيص (الخصخصة).
٣. انهيار الشيوعية.

٤ . التقنية

١. ابتداع طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة أعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل و الخارج.
٢. تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد و كميات اكبر من الموارد و البشر لمسافات أطول و بطرق أرخص و أسرع.
٣. تحسين وسائل نقل و معالجة المعلومات للتحكم في الموارد و العمليات في أماكن مختلفة منه

٥. الشركات متعددة الجنسيات

● تعتبر هذه الشركات سببا و نتيجة للعولمة في أن واحد و ذلك نظرا لما يلي:

١. تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من دولة.

٢. قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول.

٣. مرونتها الجغرافية.

الفصل الثاني

نظريات التجارة الخارجية

أهداف المحاضرة

١. تعريف الطالب بمختلف نظريات التجارة الخارجية وتطورها تبعاً لتطور لأعمال الدولية.
٢. استيعاب الطالب لمفهوم سياسة التجارة الخارجية والتوجهات نحو سياسة الحماية بأساليبها المختلفة من جهة وسياسة حرية التجارة من جهة أخرى.
٣. إدراك الطالب لدور تسلسل الأحداث والنظريات والوقائع في صناعة واقع الأعمال الراهن.

مقدمة

- لماذا تتاجر دولة ما مع دولة أخرى؟ لماذا تتبادل الدول السلع؟ ولماذا لا تنتج كل دولة ما تحتاج إليه بنفسها؟.
- ماهي أبرز النظريات التي حاولت تفسير أسباب قيام التبادل الدولي؟ وماهي أبرز الانتقادات الموجهة إليها؟.
- ما هي الأسباب الحقيقية الكامنة وراء قيام التبادل الدولي؟ وما هي سياسات التجارة الخارجية التي تنتهجها الحكومات إزاء ذلك؟
- ذلك ما سوف نعمل على توضيحه من خلال هذه المحاضرة.

أولاً: نظريات التجارة الخارجية

تمهيد:

إن دراسة التطور التاريخي للتجارة الدولية يساعدنا بشكل أفضل على فهم ما وصلت إليه الأحوال الاقتصادية لمختلف البلدان؛ علماً أن الاهتمام بدراسة الخلفيات التاريخية يرجع التاليين:

الأول، هو فهم أن الظروف والأفكار والمفاهيم الاقتصادية التي كانت سائدة خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر (فترة التجاريين) مازال الكثير منها قائما حتى الآن؛

والثاني أن تلك الظروف أثارت بعض الاقتصاديين في تلك الفترة ومنهم خاصة آدم سميث.

وهذا طبعا فضلا عن تراكم المعرفة العلمية من جهة وبيان المسار التاريخي لتسلسل الأحداث والوقائع الاقتصادية من جهة أخرى.

١- نظرية الميزة المطلقة:

لقد حاولت هذه النظرية، كغيرها من نظريات التجارة الخارجية، تفسير أسباب قيام التبادل الدولي . صاحب هذه النظرية هو الاقتصادي المعروف آدم سميث، وتمثلت فرضياتها فيما يلي:

افرضيات النظرية: ◦

- ✓ افتراض اعتماد التبادل الدولي على المقايضة بدل النقود؛
- ✓ ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج؛
- ✓ -سهولة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الصناعات داخل الدولة الواحدة وصعوبة انتقال هذه العناصر ما بين الدول؛
- ✓ إسقاط تكاليف النقل والمواصلات؛
- ✓ العمالة التامة للاقتصاد؛
- ✓ افتراض المنافسة التامة.

ب-محتوى النظرية:

مضمون النظرية يبينه الجدول التالي لدولتين هما أمريكا وبريطانيا في إنتاج كل من القمح والنسيج، والقائم على أساس اختلاف التكاليف العائد لاختلاف مدخلات عوامل الإنتاج، خاصة اليد العاملة

إنتاج عشرة أيام

النسيج/الطاقة

١٢٠

٦٠

القمح/الطن

٩٠

٣٠

البيان

الولايات المتحدة
الأمريكية

بريطانيا

الملاحظ أن الأولى تنتج القمح ٣ مرات أكفاً من الثانية، والثانية تنتج النسيج ٣ مرات أكفاً من الأولى.

وعليه تتحدد الأسعار في الدولتين من خلال حساب الأسعار الداخلية في كل دولة على حدة وقبل قيام التجارة بين البلدين، وفقاً لما يلي:

* الأسعار في الولايات المتحدة:

١ طن قمحا = ٩/٢ طاقة نسيج ؛

١ طن نسيجا = ٢/٩ طن قمحا أي ٥, ٤ طن قمحا؛

٢/٩ طن قمحا = ١ طاقة نسيج.

* الأسعار في بريطانيا:

١ طن قمحا = ٢ طاقة نسيج؛

٢/١ طن قمحا = ١ طاقة نسيج.

الخلاصة:

من الأفضل للبلدين **التخصص فيما لكل منهما فيه** **ميزة مطلقة** وعليه يفضل له أن **تخصص** الولايات المتحدة في إنتاج القمح، وبالمقابل وبنفس النتيجة **تخصص بريطانيا** في إنتاج **النسيج**.

٢- نظرية النفقات (الميزة) النسبية:

صاحب النظرية هو الاقتصادي المعروف ديفيد ريكاردو، الذي انطلق من نفس فرضيات سلفه سميث وحاول أن يفسر أسباب قيام التبادل الدولي اعتماداً على فكرة **أن العمل هو أساس القيمة**، واعتماداً على مثال لدولتين تتميز إحداهما هذه المرة بإنتاج كلا السلعتين بدرجة أكفأ من الأخرى كما يبينه الجدول التالي:

إنتاج عشرة أيام عمل

النسيج/الطاقة

١٢٠

٦٠

القمح/الطن

٩٠

٣٠

البلد

الولايات
المتحدة

بريطانيا

وبحساب معدلات التبادل للبلدين قبل قيام التجارة الخارجية بينهما نجد أن:

للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين إلا أن ميزتها في القمح أقوى (١ طن قمحا = ٣٣،١ طاقة نسيج، أما بريطانيا فمقابل ١ طن قمحا تنتج ٢ طاقة نسيج)؛

بينما ليس للدولة الثانية (بريطانيا) ميزة في إنتاج أي من السلعتين، غير أن وضعها أقل سوءاً **(نسبياً)** في حالة إحداهما وهو ما يعطيها مجالاً للتخصص فيها.

*الخلاصة

للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين وتميزا مطلقا في القمح وتخلقا نسبيا في النسيج، أي أنها ستتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي وتتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق؛

أما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما لكنه أقل في حالة النسيج (نسبي) وأكثر (مطلق) في حالة القمح، وهو ما يعني أن لديها **ميزة نسبية في إنتاج النسيج**.

لذا فإن اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو إلى التخصص وتبادل الفائض للبلدين.

٣- نظرية نسب عوامل الإنتاج:

تطرح هذه النظرية في سياق النظرية النسبية؛ وإذا كانت هذه الأخيرة لم تحاول أن تفسر لنا بدقة اختلاف النفقات من بلد لآخر، فإن هذه النظرية حاولت ذلك مرجعة السبب إلى اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج في تلك الدول

.وتنسب هذه النظرية إلى الاقتصاديين هكشر و أولين، الذين وضعوا نظريتهما على أساس نقدي و حاولا تفسير أسباب وجود المزايا النسبية التي تؤدي لقيام التجارة الدولية:

فرضيتا النظرية

أ-تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعني(فالأجور تكون رخيصة نسبيا في البلدان كثيرة السكان، وتنخفض أسعار المواد الخام في البلدان التي تحتوي على موارد طبيعية معتبرة منها، وهكذا...)

ب-تحتاج السلع المختلفة إلى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج(فبعضها يحتاج لعمالة أكثر أي أنها كثيفة العمالة وأخرى كثيفة رأس المال، وهكذا...)

*النتيجة:

سيقوم كل بلد بإنتاج العنصر الذي يتوفر عنده بكثرة؛
حينما يتم التبادل الدولي سيقوم كل بلد بتصدير السلع التي يتميز في إنتاجها نسبيا ،لذا ستكون أسعارها(نفقات إنتاجها)منخفضة نسبيا ،وبالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزا نسبيا من عناصر الإنتاج.

أي أن الدول تنتج وتصدر بالتالي
السلع التي تستخدم عناصر الإنتاج
التي تتوفر لديها بكثرة

٤- النظريات الحديثة:

تظل نظرية الميزة النسبية هي السائدة بين الاقتصاديين ولكن هناك قلة متزايدة ترفض وتشكك في افتراضات النظرية:

■ فالبعض يرفض فرضية ثبات التكلفة ووفرة العناصر محلياً قائلين أن متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج مما قد يقود إلى الاحتكار عبر قيام الشركات متعددة الجنسية بتخفيض الأسعار لطرد المنافسين؛

■ يحتاجون بإمكانية جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية؛ فالميزة النسبية يمكن أن تخلق بالتركيز على صناعات بعينها؛

■ يرون كذلك أن هناك أسبابا أخرى قد تفسر التخصص (أسباب تاريخية أو الصدفة أو الحماية)؛

■ لوحظ كذلك أن اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها وبالتالي تنوع ظروفها وثرواتها (الدول الكبيرة ذات المساحات الواسعة تميل للاكتفاء الذاتي)، مما يستدعي من الدول الصغيرة أن تكون أكفأ فيما تخصص فيه (مثال سنغافورة وهونغ كونغ وتايوان مقارنة بالولايات المتحدة).

من هنا جاءت النظريات الحديثة للتجارة الخارجية لتجيب عن السؤال التالي: **لماذا تتاجر الشركات مع الخارج؟**

*لماذا تتاجر الشركات مع الخارج؟

- لأن تجارة الشركات هي من تجارة الدول فالأسباب عموماً هي :
- أ- الاستفادة من الطاقة غير المستغلة ؛
 - ب- تخفيض التكاليف ؛
 - ج- تحقيق أرباح إضافية ؛
 - د- تنويع وتقليل المخاطر ؛
 - هـ- الاستيراد وضمان الإمدادات .

العوامل الأساسية في بناء الميزة التنافسية للدول

١- حالة الموارد

٢- حالة الطلب

٣- الصناعات المساعدة وذات الصلة

٤- استراتيجية وهيكـل الشركة في تحفيز المنافسة

مسببات الميزة التنافسية بين الدول

قام مايكل بورتر بعد دراسة أجراها، بصياغة أربع مسببات تسمى (نموذج الماسة) وتؤدي إلى بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها :

١- حالة الموارد:

- حجم ومهارة تكلفة العمالة
- وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.
- مخزون المعرفة لدى الدولة بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع والخدمات.
- حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.
- نوع وتكلفة استخدام البنى الهيكلية.

٢- حالة الطلب

إن ميزة الدولة التنافسية تزداد إذا كان هناك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها.

٣-الصناعات المساعدة وذات الصلة :

وجود تعاون بين الشركات مثلاً صانعي الأحذية ومنتجي الجلود في نفس الدولة، يعطيها ميزة تنافسية.

٤- إستراتيجية وهيكـل الشركة والمنافسة :

إن استخدام طريقة إدارية ناجحة، يستقطب أكفأ العاملين، مما يزيد الميزة التنافسية.

ثانيا: سياسات التجارة الخارجية

١-السياسة التجارية للدولة :

السياسة التجارية هي انعكاس لموقف الدولة ونظرتها إلى التجارة الخارجية كأداة لتحقيق مصالحها الاقتصادية القومية فهي بذلك عمل من أعمال السيادة فكل دولة أهداف قومية تسعى إلى تحقيقها من خلال سياساتها الاقتصادية المختلفة.

٢-أنواع السياسات التجارية:

عادة ما تقسم إلى النوعين التاليين:

أ-السياسة الحمائية:

وتعني الوضع الذي تستخدم فيه الدولة سلطتها العامة للتأثير بطريقة أو أخرى على المبادلات الدولية من حيث الحجم وطريقة تسوية المبادلات.

وتتمثل الأشكال المختلفة للحماية في :

ا- الرسوم الجمركية ؛

ب- نظام الحصص ؛

ج- الرقابة على أسعار الصرف ؛

د- الضرائب الإضافية ؛

هـ- أساليب مختلفة أخرى للحماية (عراقيل إدارية ، شعارات قومية مناهضة...).

ب-حرية التجارة:

وتعني الوضع الذي لا تتدخل فيه الدولة في العلاقات التجارية الدولية. وقد تعزز هذا الاتجاه عالميا مع التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات) في ١٩٤٧م ومنظمة التجارة العالمية العام ١٩٩٥م.

التكامل الاقتصادي

١- تعريف التكامل الاقتصادي :

هو أن تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافياً في العادة بزيادة ارتباطها اقتصادياً وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها وزيادة التعاون بينها، وتوسيع نطاق السوق وزيادة فرصة الرفاهية .

-مزايا التكامل الاقتصادي-

- ✓ توفير الفرص التجارية المختلفة.
- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- ✓ زيادة الرفاهية وتحقيق النمو الاقتصادي.

أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي :

١- منطقة التجارة الحرة :

هنا يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء ، ولكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بين تلك الدول وأية دولة أخرى غير عضو في منطقة التجارة الحرة (مثاله منطقة التجارة الحرة لأمریکا الشمالية (نافتا) المكونة من الولايات المتحدة وكندا والمكسيك).

ب- اتحاد جمركي :

يتعدى الأمر هنا إزالة الرسوم الجمركية فيما بين الدول المعنية إلى وجود اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية، فيكون لكل الدول الأعضاء رسوم جمركية موحدة.

ج- السوق المشتركة

بالإضافة إلى إزالة الحواجز التجارية فيما بينها ووجود اتحاد جمركي ، توافق الدول الأعضاء على السماح لعناصر الإنتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء

د- اتحاد اقتصادي

نفس صفات السوق المشتركة مع درجة عالية من التنسيق في السياسات الاقتصادية النقدية والمالية مع عدة قوانين مشتركة ومع خلق سلطة اتحادية كالبرلمان الأوروبي و كذلك توحيد العملة

هـ- تكامل اقتصادي وسياسي تام :

هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان والمحكمة الاتحادية وتتوحد الضرائب إلى أن تصير المجموعة وكأنها دولة واحدة.

الفصل الثالث

نظريات الاستثمار الخارجي

أهداف الفصل

١. تعريف الطالب بمضمون الاستثمار الأجنبي.
٢. استيعاب الطالب لأنواع و أشكال الاستثمار الأجنبي.
٣. دور وأهمية الاستثمار الأجنبي كأداة للأعمال الدولية.
٤. إدراك الطالب للنظريات والسياسات الخاصة بالاستثمار الأجنبي.

مقدمة

لقد سبق لنا و أن أشرنا في الفصل الأول أن الأعمال الدولية تمارس من خلال أشكال مختلفة، كما أشرنا أيضا أننا نجد ضمن هذه الأشكال؛ الاستثمار الأجنبي *Foreign Investment* إن كان ذلك بشكل مباشر *Direct Foreign Investment* أو غير مباشر *Indirect Foreign Investment*.

فتشكل الاستثمارات الأجنبية محور اهتمام كبير من طرف رجال الأعمال، و الشركات، و الدول. و يتركز هذا الاهتمام حول التساؤلات الخاصة بـ:

- ✓ جدوى الاستثمار في الخارج و بالأخص في الدول النامية
- ✓ الأسباب التي تدفع المنشآت و الدول للاستثمار في الخارج
- ✓ محددات هذا الاستثمار
- ✓ أساليبه و سياساته
- ✓ الآثار (الاقتصادية، و الاجتماعية، و السياسية.. الخ) التي تترتب عنه

أولاً: مفهوم وطبيعة الاستثمار الأجنبي

➤ نقصد بالاستثمار الأجنبي مجمل التدفقات المالية التي يقوم بها مستثمر في بلد غير البلد الأم و يكون إما طويل أو قصير المدى.

➤ يتمثل الاستثمار الأجنبي دخول المنشأة في التعامل مع دولة أو شركة تتواجد في دولة أخرى (البلد المضيف) غير البلد الأم.

➤ قد ينتج عن الاستثمار الأجنبي المساهمة في إنشاء شركة بشكل انفرادي أو في شكل شراكة مع شركة خاصة أو عامة في البلد المضيف (استثمار مباشر)، و يبدو من خلال تملك لأصول رأس مالية (أراضي، معدات) و القيام بأنشطة مختلفة (الإنتاج، التسويق، التوزيع، النقل.. الخ) في البلد المضيف.

➤ كما يمكن أن يقتصر على تدفقات مالية من البلد الأم إلى البلد المضيف (استثمار غير مباشر). و في هذه الحالة يكون الاستثمار الأجنبي في شكل تملك لأصول مالية (أسهم، سندات لشركات أجنبية.. الخ).

ثانياً: نظريات الاستثمار الأجنبي

أولاً: الاستثمار الأجنبي و النظرية الاقتصادية التقليدية:

(١) مدلول النظرية:

لم تهتم هذه النظرية كثيراً بالاستثمار الأجنبي و كانت ترى أنه مجرد تابع و مكمل للتجارة الخارجية.

فهي تفترض بالأساس استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول؛ و عموماً فإنه يمكننا تقديم محتواها وفق الخطوات التالية:

➤ تفترض النظرية أن رأس المال و العمل عنصرين يمكن أن يعوض أحدهما الآخر، أي أنه إذا كان لدينا عجز في رأس المال فيمكن أن نعوضه بالعمل و العكس صحيح.

➤ أننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن إذا كانت تكلفته منخفضة و نعوضه بالعمل إذا كانت تكلفته مرتفعة

➤ إذا كان لدينا فائض في رأس المال فإننا نقوم بتصديره و استيراد عمالة عوضاً عنه

➤ بما أن تتقل رأس المال هو الأسهل بين جميع عناصر الإنتاج فإن وجود فائض منه يؤدي إلى قيام الاستثمار الخارجي، حيث يبدأ رأس المال في التدفق من بلد الوفرة إلى بلد الندرة إلى أن يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين.

تستخلص النظرية إلى أن عملية الاستثمار الأجنبي تبدأ و تنتهي من تلقاء نفسها و محركها الأساسي هو العائد على رأس المال.

٢) نقد النظرية:

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من ضمنها:

✓ كان يمكن أن تكون هذه النظرية مقبولة عندما يتعلق الأمر بالاستثمار غير المباشر (مجرد شراء أوراق مالية أو سندات و قروض مالية و بيعها)، لكن اليوم أصبح حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كبيراً.

✓ الاستثمار غير المباشر قصير و محدود و ذو حجم قليل مقارنة بالمباشر، و هدفه الأساسي هو العائد، أما الاستثمار المباشر فيشكل قرارا أو التزاما طويل المدى لرأس المال و هو امتلاك لأصول ملموسة لا مجرد أوراق

.

✓ لا تفرق النظرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر وبين مجرد تحركات لرأس المال، في حين أن الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الأموال بل هو كذلك انتقال لقدرات إدارية و معرفة و تقنية.

✓ لا تفسر النظرية تبادل الاستثمار ما بين البلدان، فإذا كان هدف الاستثمار هو مجرد العائد فكيف نفسر حركة رؤوس الأموال في الاتجاهين و في نفس الوقت، (مثال يخص انتقال رؤوس أموال من بريطانيا إلى ألمانيا و العكس).

ثانيا: نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

(١) النظريات الاحتكارية:

اهتمت هذه النظرية بتفسير الأسباب التي تدفع بعض الشركات نحو الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر فيه شركة ما أو قلة من المنتجين الذين **يحتفظون بالميزة التنافسية** التي تمكنهم من السيطرة على إنتاج أو بيع و توزيع السلعة (احتكار القلة).

و تميز هذه النظرية بين 3 أنواع من الاحتكار في السوق الدولي وهي:

١) احتكار الشركة الأولى للسوق:

و تقوم النظرية على أن أحقية تواجد المنشأة في السوق العالمي ترجع لكونها الأقدم في السوق بحيث تؤهلها الأقدمية في السوق المحلي لـ:

- ✓ تحسين أسلوب إنتاجها،
- ✓ تحقيق اسم و سمعة فيه،
- ✓ لها ميزة تنافسية (بحكم الأقدمية و توفر الموارد، الاختراع).

فيشكل الاستثمار الخارجي مرحلة تطور في نموها حيث تستمر الشركة في النمو إلى أن تجد بعد مرحلة معينة أن استمرار النمو يتطلب القيام بالأعمال الدولية (غزو الأسواق الخارجية).

(٢) نظرية القوة الاحتكارية:

تفترض النظرية أن ممارسة الأعمال الدولية في أسواق بعيدة عن البلد الأم هو نشاط تكاليفه (المادية و الاجتماعية و العاطفية) عالية، و لا تجرؤ عليه إلا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية مثل:

✓ التقنية المبتكرة،

✓ اختراع أساليب عمل غير مسبوقه و غير معروفة من قبل،

✓ تمتلك الانضباط و الكفاءة في إدارتها.

و بغرض التغلب على العوائق السابقة (التكاليف)، يتعين عليها مزج قدرتها في نسق تام حيث تصبح قادرة على:

- تحقيق أرباح طائلة في السوق الأجنبية،
- المحافظة على ميزتها المطلقة،
- كما يمكنها أن تستهدف المنافسين الآخرين (و لو تعلق الأمر بوجود شركة قديمة في مركز قوى).

إن هذه النظرية تفترض أن الاستثمار الخارجي ناجم عن وجود خلل وتشوهات في تركيبة السوق تعيق المنافسة التامة لأن هذه الأخيرة (المنافسة التامة) لو توفرت فسوف تتاح الفرص والمعلومات للجميع .

٣) نظرية سلوك رد الفعل:

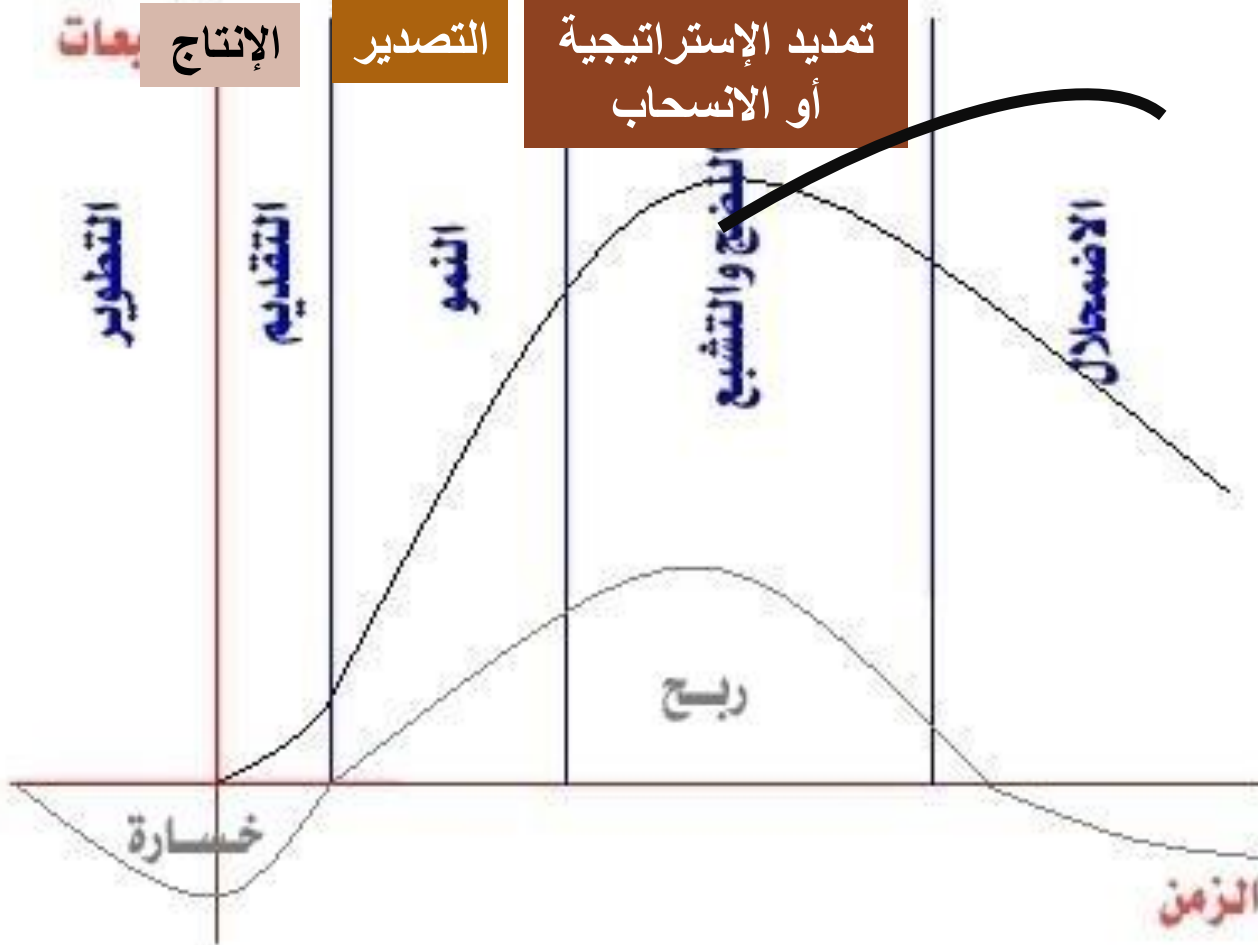
تقوم الأعمال على مراقبة المنافسين (ردود الأفعال من المنافسين).

و يقوم مضمون هذه النظرية على أن الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية، حيث تحاول الأول بالذهاب إلى الخارج و القيام بالأعمال الدولية لمزاحمة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي.

ثالثاً: نظرية دورة حياة المنتج:

➤ تقوم هذه النظرية على أساس أن لكل سلعة دورة حياة منذ وصولها إلى السوق، و تبدأ بالتقديم، مروراً بالتطور ثم النضوج و تنتهي التدهور و الزوال.

➤ كما تفترض النظرية أن تحتفظ الدولة المنتجة للسلعة بميزة تنافسية فريدة، و عندما تبدأ بتصدير السلعة إلى الخارج تفتقد لميزتها المطلقة من خلال التبادل التجاري وقد تصبح في الكثير من الأحيان هي مستوردة لهذه السلعة.



و يوضح الرسم البياني:

١. المراحل المختلفة من عمر المنتج،

٢. الزيادة والانخفاض في المبيعات والأرباح في كل مرحلة .

يعبر المحور الأفقي عن الزمن، والمحور العمودي عن المبيعات والأرباح.

➤ وفقاً لـ: *Vernon* فإن سلوك بعض السلع سريعة الاستهلاك في السوق يختلف عن تلك السلع المعمرة بطيئة الاستهلاك. فسرعة الاستهلاك تتزامن مع سرعة الاختراعات والابتكارات للسلع الجديدة وعليه فإنها لا تصل إلى مرحلة انخفاض التكاليف و التوسع في الإنتاج الكبير و فتح فروع في الأسواق الدولية(السلع الإلكترونية والغذائية - تغير الأذواق).

➤ أما السلع الاستهلاكية المعمرة و السلع الصناعية، فإن سلوكها ينسجم مع مضمون النظرية.

و لكي نفهم مضمون النظرية علينا أن نستعرض المراحل التي تمر بها السلعة و هي على النحو التالي:

١) مرحلة الظهور (الإنتاج و البيع في السوق المحلي):

هنا الإنتاج يأتي كاستجابة للطلب المحلي، و يكون التوسع في الإنتاج في البداية صعبا لأن ظروف الإنتاج و أساليبه لا تسمح بالإنتاج الوفير أو باقتصاديات الحجم؛ كما ترى النظرية أن الابتكارات الجديدة غالبا ما تبدأ بأسواق الدول الغنية، فيكون الإنتاج مخصصا للاستهلاك المحلي (أي داخل البلد الأم).

٢) مرحلة النمو (التصدير):

إذا نجحت السلعة في تلبية و مقابلة متطلبات المستهلكين في السوق المحلية سوف تعمل الشركة إلى تطور أساليبها الإنتاجية بغية استغلال ميزة امتلاك السلعة، فتقوم برفع كفاءتها الإنتاجية (منتوج نمطي) و تحقيق اقتصاديات الحجم لذا سيتم:

✓ تخفيض التكاليف و الاستفادة من الأسعار المرتفعة

✓ الاستجابة للطلب المتنامي على السلعة في الداخل

✓ الشروع في التصدير كنتيجة لتلبية احتياجات السوق المحلي

و استغلال الفرص في السوق الأجنبي لتحقيق النمو و التوسع

و كذا تحقيق عوائد على استثماراتها.

٣) مرحلة النضج والاستثمار:

يفترض في هذه المرحلة وكاستجابة لدخول المنافسين (عددهم قليل) أن تعمل الشركة على:

✓ تعزيز مكانتها في السوق (الداخلي و الخارجي) و المحافظة على مبيعاتها و أرباحها.

✓ الشروع في التصنيع بالبلدان المستوردة خاصة الغنية منها (إعادة التوطين)، لمواجهة المنافسين الجدد بهذه البلدان على اعتبار أن بلدانهم ستضع حواجز للدخول أمام الشركة أو لمراجعة ظروف السوق المحلي بشكل عام.

✓ تقوم بتطوير استراتيجيه المزيج التسويقي التي تمكنها من الاحتفاظ بميزتها و مركزها في السوق و ذلك من خلال:

- تحسين و تطوير السلعة للمحافظة على الميزة التنافسية
- تكثيف التوزيع و التقرب أكثر بالمستهلك الأجنبي (الإمدادات)،
- التموقع *Positioning* (القيام بالترويج المكثف لإبراز ميزتها و بالتالي خلق الصورة الذهنية بخصوص جودة السلعة (تفاديا للتقليد).
- التركيز على السعر (تخفيض الأسعار)،
- تنشيط المبيعات للتخلص من المخزون

٤) مرحلة الانحدار والتدهور:

تتميز هذه المرحلة بانخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة، بفعل ظهور منافسون جدد (المنافسة الحادة) ليس فقط من الدول الغنية و إنما كذلك من الدول الفقيرة.

و بناءا على هذا يكون تصرف الشركة وفق للحالتين التاليتين:

- ❖ إما التحضير للانسحاب من السوق،
- ❖ تمديد إستراتيجيتها (التحسين المستمر و تطوير منتجات جديدة)، إعادة النظر في استراتيجية المزيج التسويقي).

إن هذه النظرية و إن أثبتت صحتها فيما يتعلق ببعض السلع (كالصناعية و المعمرة) إلا أنها تبقى عاجزة عن تفسير الاستثمار في كثير من السلع الأخرى.

ثالثا: لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

- يوفر تعدد الأسواق الدولية فرصا كبيرة للشركات التي تمارس من خلالها أعمالها الدولية.
- كما شكلت الظروف و المتغيرات السياسية، و فتح أسواق جديدة للمستهلكين و الاتفاقات التجارية، حوافز كبيرة لم تكن متاحة من قبل للشركات المحلية.
- وفر التقدم التكنولوجي ظروفًا أخرى للاستفادة من:
 - ✓ اقتصاديات حجم الإنتاج الكبير من تخفيض في تكاليف الإنتاج
 - ✓ ارتفاع في مستوى الجودة و القدرة على المنافسة،

و قد أدت كل هذه المتغيرات إلى ظهور منافسين من الدول
النامية قادرين على الإنتاج بتكاليف أقل و أسرع و أفضل
(كوريا، ماليزيا، الهند...) و استطاعت أن تتنافس الشركات من
الدول الغربية.

فبناء على هذا توجد العديد من الأسباب التي دفعت الشركات
نحو الاستثمار الأجنبي منها ما هو مباشر و منها ما هو غير
مباشر كما هو مبين في التالي:

□ الأسباب غير المباشرة

١) بروز النزعة الجماعية

في البداية كان التعاملات بين البلدان ثنائية مما أدى إلى عرقلة التعامل بوجود طرف ثالث.

لكن في أعقاب الحرب العالمية الثانية و خاصة مع بروز اتفاقيات الجات (*GATT*) و تعزيز الاتفاقيات الجماعية الدولية أخذت النزعة الجماعية تتعزز شيئاً فشيئاً و بشكل أدى إلى انفتاح الحدود أمام الاستثمارات الخارجية .

- (٢) زيادة المبيعات و الأرباح
- (٣) الحصول على حصة في السوق الدولية
- (٤) الاستفادة من الإنتاج الزائد
- (٥) تخفيف الاعتماد على السوق المحلي
- (٦) تقوية القدرة التنافسية
- (٧) الحوافز الحكومية (كثير من الحكومات تقدم حوافز لجلب الاستثمارات حتى تستطيع تنفيذ خططها الإنمائية و تخفيض العجز في ميزان مدفوعاتها).

□ الأسباب المباشرة

(١) تجنب الحواجز الجمركية و الرسوم و الضرائب

لتفادي الحواجز الجمركية ذات الطبيعة المختلفة تفكر الكثير من الشركات في التواجد فعلياً من خلال الاستثمار الخارجي المباشر.

(٢) تقليل من تكاليف الإنتاج

تلجأ بعض الشركات إلى إقامة استثمارات لها في بلدان أجنبية سعياً وراء تقليص تكاليف الإنتاج (وجود عمالة رخيصة و سهولة التدريب أو هروبا من تكاليف الشحن و التخزين..الخ).

٣) ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة

هنا تجد شركة ما أن تزودها باحتياجاتها من المواد الخام أو السلع الوسيطة لم يعد متصلاً أو منتظماً من الدول التي هي مصادرها التقليدية، يحدث ذلك لأن الشركات المزودة في البلد المصدر تكون قد عجزت عن إمداد زبائنها الخارجيين لأسباب إدارية أو مالية تقود إلى توقف عملياتها.

٤) تعزيز القوة التنافسية والتسويقية

بحيث يظهر للشركة أن تعزيز قوتها التنافسية و التسويقية مرهون بتواجدها الفعلي كمستثمر في الخارج، فتلجأ إلى ذلك.

رابعاً: محددات الاستثمار

١. حجم و نمو السوق

وهذا سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية. ف فيما يركز المستثمرون على المؤشر الكلي (الناتج المحلي الإجمالي و الدخل) في الدول المتقدمة المستثمرين يركزون على متوسط نصيب الفرد و معدل نمو الدخل في نظرتهم للدول النامية، و هذا على اعتبار أن كثافة السكان قد تضلل الأرقام المتعلقة بالدخل بحيث تضخم الدخل الكلي و تعطي صورة مضللة لحجم السوق .

٢ . الاستقرار السياسي

المستثمر الخارجي يركز عادة على أهمية هذه النقطة و تحديدا بالنسبة للبلدان النامية .

٣ . البنى الهيكلية

وهذا الأمر يطرح إشكالية لدى المستثمر بالنسبة للدول النامية دون المتقدمة .

٤ . متغيرات السياسات

وهو تحديد المتغيرات المتعلقة بالسياسة الاقتصادية ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من ذلك مثلاً مدى سماحها بتملك الأجانب للأعمال ، تحويل الأموال ، الضرائب ، سياسات الدعم المتبعة .

خامسا: طرق دخول الأسواق الدولية

بشكل عام، يوجد أمام الشركة خياران أساسيان هما: التصدير أو التواجد بالخارج من خلال الأشكال المعروفة.

١. خيارات التصدير للخارج:

هذا الخيار بدوره يطرح خيارين أساسيين هما:

(١) **التصدير المباشر**: هو أن تقوم الشركة المنتجة بعملية التصدير بنفسها وهنا تقع المسؤولية على عاتقها، حيث تدار وتنفذ نشاطات التصدير من قبل جهة غير مستقلة تنظيما عن الشركة.

٢) التصدير غير المباشر:

بموجب هذا الشكل تلجأ الشركة إلى غيرها من الشركات و الوكلاء الذين يقومون بالعملية بدلا عنها و يتحملون الجزء الموكل إليهم من المسؤولية في هذا الشأن، علما أن الاختيار بين الخيارين يبنى على أساس معايير تلعب فيها الخبرة و التحليل دورا بارزا.

٢. الإنتاج في الأسواق الدولية

و من أهم أشكال الإنتاج بالخارج لدينا:

- ✓ الاستثمار المشترك
- ✓ الترخيص
- ✓ الإنتاج في السوق الأجنبي

كيفية اتخاذ قرار الاستثمار

إن عملية صنع هذا القرار هي عملية طويلة ومتواصلة وتتخذ من خلال عدة مؤشرات أهمها :

١. **القدرة على الإنتاج في البلد المضيف** (توفر المواد الخام والعمالة والبنية الهيكلية)
٢. **وجود السوق الكافي لمنتجاتها في البلد المضيف أو البلدان المجاورة**
المستقرة سياسيا (متوسط دخل الفرد – عادات المستهلكين – المنافسة الموجهة)
٣. **القدرة على الاحتفاظ بالأرباح وتحويلها** (ميزان مدفوعات البلد المضيف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الحالية والمستقبلية)

الفصل السادس

البيئة السياسية و القانونية

البيئة و المخاطر السياسية

□ تتكون البيئة السياسية من وجهة نظر المنشأة من العناصر التالية:

١. النظام الاقتصادي و القانوني.
٢. حدة الشعور الوطني.
٣. مدى تدخل الدولة و تحكمها.
٤. الاستقرار السياسي.

المخاطر السياسية

□ المخاطر السياسية: احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء الشركة الأجنبية المعنية.

□ أبرز المخاطر السياسية:

١. مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية دون فرز.

٢. مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروعا بعينه.

■ مخاطر تؤثر على الملكية و قد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.

■ مخاطر تؤثر على العمليات و بالتالي على التدفق النقدي و معدل العائد.

تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية و الدولة المضيفة

□ أولاً : تعارض المصالح في المجال الاقتصادي.

١. السياسات النقدية: عرض النقود ، الاسعار ، العمالة
٢. السياسات المالية: الانفاق الحكومي ، الضرائب ، الاعفاءات الضريبية للشركات الاجنبية
٣. أسعار العملات و موازين المدفوعات: من خلال تخفيض الاستيراد وزيادة الصادرات
٤. السياسات الحمائية الظاهرة و الخفية.
٥. سياسات التنمية الاقتصادية.

ثانيا: تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية

١. استثمار اقتصادي.

٢. الأمن القومي و السياسة الخارجية.

٣. تشويه الإرث الثقافي و الديني.

٤. استخدام تقنية غير ملائمة.

٥. اتهامات أخرى.

■ تسعير التقنية بسعر مبالغ فيه.

■ التهرب الضريبي.

■ أسلوب تسعير مصطنع مع فروع الشركة لرفع المبالغ المحولة إلى الخارج.

■ استخدام الشركة الأجنبية كمطية سياسية.

■ نظرة الفكر اليساري الماركسي لل ش.م.ج على أنها عدو للانسانية تهدف الى تأجيج الراي العام

عليها

الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية

□ قد تضع القوانين و الإجراءات الحكومية أعباء ثقيلة على الشركات الأجنبية :

□ 1- إجراءات محايدة.

- أن يحتل مواطنو الدولة المضيغة وظائف إدارية عليا و مقاعد في مجلس إدارة الشركة الأجنبية.
- وضع قواعد للأسعار الداخلية (داخل فروع الشركة) تسهل تحصيل الضرائب.
- إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تبيع في السوق المحلي بسعر يدعم الاستهلاك المحلي.
- تحديد نسبة دنيا للمحتوى المحلي في كل منتج على الشركات الالتزام به.
- معاملة احتياجات الشركات من العملة الصعبة بأفضلية عادية و بذلك لا تتهيأ للشركات الأجنبية العملة الصعبة الضرورية.

2- إجراءات منحازة

- تهدف مثل هذه الإجراءات إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية الأصل تماما مثلما تفعل الحواجز الجمركية ، و منها:
- السماح فقط بالاستثمار الأجنبي إذا كان هناك شركاء محليون و أحيانا بنسبة تفوق ٥٠% (كانت الهند تصر على ذلك حتى وقت قريب و كذلك الصين).
- فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية العاملة في البلد.
- استخدام الوكالات الحكومية في البحث عن الموظفين و العمال الذين تحتاجهم الشركة.
- عدم السماح للشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك المحلية.

3-الحرمان من الأصول المملوكة

- قد يكون ذلك حرمانا كاملا أو قد يكون جزئيا أو قد يتضمن مجرد الحرمان من استخدام الأصول لفترة وجيزة او طويلة الشيء الذي سيضعف الشركة على أية حال.
- الحرمان بالمصادرة مع التعويض (**Expropriation**) التي قد تخص شركة أو صناعة بكاملها. و قد تكون بتعويض أو بدون تعويض كالتأميم أو الاستيلاء (**Confiscation**).
- و في حالة التعويض توجد مشكلتي سعر التعويض و عملة التعويض و اللتان تؤديان إلى نزاعات بين الدولة و الشركة الأجنبية.

4- إجراءات يتخذها البلد الأم موطن الشركة الأجنبية

- قد تفرض الدولة موطن الشركة الخارجية قواعد لسلوك شركاتها في الخارج أو قوانين متصلة بسياساتها الخارجية أو الداخلية على الشركات من ذلك البلد مراعاتها و هي بذلك تحد من حرية قرارها.
- مثال منع الشركات العربية و الإسلامية الحكومية العاملة في الخارج من التعامل أو المساهمة في شركات الخمر أو القمار
- مثال الولايات المتحدة الأمريكية التي تحضر شركاتها من التعامل مع كوبا.
- قد يعارض الرأي العام في البلد الأم نشاطات خارجية معينة تقوم بها شركات ذلك البلد لأنها تؤثر على البيئة مثل قطع أخشاب الأمازون.

مخاطر مصدرها دول ثالثة

- قد تتمثل المصادر الخارجية للمخاطر السياسية في فلسفات سياسية أو دينية مصدرها دولة ثالثة (تصدير الثورات) أو الأحلاف الدولية و الضغوط العالمية من الدول الأخرى ، أو حرب العصابات في دولة مجاورة أو الارهاب العالمي.
- كذلك العضوية في حلف دولي قد تجر الدولة المضيفة إلى اتخاذ إجراءات مثل مقاطعة منتجات بلد أو شركة م.ج. مساييرة لأعضاء الحلف أو قد تدفعها لذلك ضغوط دولية.
- تحليل المخاطر لا يقتصر عناصر الوضع السياسي في الدولة المضيفة بل يشمل الأوضاع السياسية في الدول المجاورة و الظروف العالمية.

المخاطر السياسية : إطار نظري جديد

| آثار المخاطر السياسية : التأثيرات على نشاطات الأعمال الدولية | المجموعات التي يمكن أن تتبع منها المخاطر السياسية | مصادر المخاطر السياسية |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * المصادرة : فقد الأصول بدون تعويض . * التأمين مع دفع تعويض : فقد حرية العمل . * التقييدات التشغيلية : تحديد الحصص السوقية ، خصائص السلعة ، سياسات التوظيف ، مشاركة المحليين في الملكية ، . . . الخ . * فقد حرية التحويل : المالي (مثلا : الأرباح ، دفع الفوائد) ، السلع ، الأفراد ، أو حقوق الملكية . * إلغاء أو تعديل الاتفاقيات من طرف واحد . * التفرقة في الضرائب ، الإيجار على العقد من الباطن ، المقاطعة . * إتلاف الممتلكات والأفراد (والاختطاف) من جراء الشغب ، العصيان المسلح ، الثورات ، الحروب ، الإرهاب . * المقاطعات الإقليمية أو الدولية للمنشأة * المشكلات الدبلوماسية بين حكومة الدولة المضيفة والحكومات الأخرى التي تؤثر على المنشأة . | <ul style="list-style-type: none"> * الحكومة التي على رأس السلطة أو أجهزتها . * المجموعات البرلمانية المتعارضة . * المجموعات غير البرلمانية المتعارضة (مثلا : مجموعات إرهابية أو فوضوية تعمل داخل الدولة) . * مجموعات المصالح الخاصة غير المنظمة (مثل الطلبة ، العمال ، الفلاحين ، الأقلية . . الخ) . * المجموعات غير البرلمانية التي تعمل في خارج الدولة . * الحكومات الأجنبية والهيئات المكونة من عدة حكومات (مثل المجتمع الأوروبي) * الحكومات الأجنبية التي تدخل في مواجهة مسلحة أو التي تساعد الثوار الداخليين . * المجموعات العالمية الناشطة (مثل السلام الأخضر) . * المجموعات الإرهابية الدولية . | <ul style="list-style-type: none"> * الفلسفات السياسية المتناقضة (مثلا : الوطنية ، الاشتراكية ، الشيوعية) . * التيارات والمذاهب الدينية المتعارضة * التناحر العرقي . * الاضطرابات الاجتماعية والفوضى . * المواجهة المسلحة والتمرد الداخلي . * المصالح الخاصة لمجموعات رجال الأعمال * حداثة الاستقلال السياسي أو وشوك حدوثه * الفلسفات السياسية / الدينية التي مصدرها خارجي . * الأهداف الدولية الجديدة . * حرب العصابات عبر الحدود . * الإرهاب الدولي . * الضغوط العالمية . |

السياسة

السياسة

إدارة و تقييم المخاطر السياسية

- إدارة المخاطر تعني القدرة على التنبؤ بوقوعها و التهيؤ لذلك. و لكن كيف يمكن التنبؤ بان الدولة المضيفة ستتخذ إجراءات من شأنها أن تميز ضد الشركة أو تحرمها أموالها؟
- يعتبر هذا التنبؤ أمرا شاقا لكنه ضروري لمستقبل الشركة في ذلك البلد. و هناك أسلوب مزدوج للتنبؤ يكون جزء منه على المستوى الكلي أو العام و الثاني على المستوى الجزئي المتعلق بالشركة أو الصناعة التي هي فيها.

□ دراسة و تحليل المخاطر على المستوى الكلي أو العام ليس شيئاً سهلاً إذ يتضمن دراسة تاريخ البلد السياسي و استقراره و هل هناك مؤشرات على عدم رضا و اضطرابات محتملة أو سخط عام أو تغير في الاتجاهات الاجتماعية و الدينية و حدة الشعور الوطني... الخ.

إدارة و تقييم المخاطر السياسية

- من كان يستطيع التنبؤ بأحداث السنوات الأخيرة مثل انهيار الشيوعية في شرق أوروبا عام ١٩٧٩ م و أزمة الخليج عام ١٩٩٠ م و تفكك الاتحاد السوفياتي بل و اختفائه في عام ١٩٩١ م؟
- هناك بيوت خبرة تتخصص في دراسة الأوضاع السياسية في البلدان المختلفة و تبين خدماتها للشركات الأجنبية. كما تصدر نشرات دورية في تقييم بعض البلدان و من أمثلتها مجلة "يوروموني" و "التايمز" و "الاكونوميست".
- تعتمد هذه الدراسات على مؤشرات اقتصادية و سياسية و اجتماعية و بعضها يركز على المخاطر السياسية و الاقتصادية بإعطاء تقدير لكل بلد و ترتيبه و كلما ارتفع التقدير كلما يعني ذلك انخفاض المخاطر.

جدول رقم (٦ - ١) : ترتيب الدول طبقا لمؤشر المخاطر الاقتصادية والمالية
والسياسية المشترك يتاير ١٩٩٩ م

| الترتيب | القطر | قيمة مؤشر المخاطر | الترتيب | القطر | قيمة مؤشر المخاطر |
|-------------------|------------------|-------------------|---------|----------------|-------------------|
| مخاطر منخفضة جداً | | | | | |
| ١ | لوكسمبرج | ٩٠ر٠ | ٢٦ | استراليا | ٨٠ر٠ |
| ٢ | سنغافورة | ٨٩ر٣ | ٢٨ | اسبانيا | ٧٩ر٨ |
| ٣ | ايرلندا | ٨٨ر٣ | ٢٩ | ناميبيا | ٧٨ر٠ |
| ٤ | النرويج | ٨٨ر٠ | ٢٩ | نيوزيلندا | ٧٨ر٠ |
| ٤ | هولندا | ٨٨ر٠ | ٢٩ | سلوفاكيا | ٧٨ر٠ |
| ٦ | سويسرا | ٨٧ر٣ | ٣٢ | اليونان | ٧٧ر٨ |
| ٧ | الدنمارك | ٨٦ر٥ | ٣٢ | اليونان | ٧٧ر٨ |
| ٨ | فلندا | ٨٦ر٠ | ٣٣ | المجر | ٧٧ر٣ |
| ٩ | تايبوان | ٨٥ر٥ | ٣٣ | السلفادور | ٧٧ر٣ |
| ١٠ | النمسا | ٨٥ر٠ | ٣٥ | قبرص | ٧٦ر٥ |
| ١١ | بروناي | ٨٤ر٣ | ٣٥ | كوستاريكا | ٧٦ر٥ |
| ١٢ | اليابان | ٨٣ر٨ | ٣٧ | الامارات | ٧٦ر٣ |
| ١٣ | آيسلاندا | ٨٣ر٥ | ٣٧ | بلغاريا | ٧٦ر٣ |
| ١٤ | ألمانيا | ٨٢ر٨ | ٣٩ | جمهورية الشيك | ٧٦ر٠ |
| ١٤ | السويد | ٨٢ر٨ | ٤٠ | الصين | ٧٥ر٥ |
| ١٦ | كندا | ٨٢ر٣ | ٤١ | البهاما | ٧٥ر٠ |
| ١٧ | البرتغال | ٨٢ر٠ | ٤١ | الأرجنتين | ٧٥ر٠ |
| ١٧ | الولايات المتحدة | ٨٢ر٠ | ٤١ | الأردن | ٧٥ر٠ |
| ١٧ | فرنسا | ٨٢ر٠ | ٤٤ | هونج كونج | ٧٤ر٨ |
| ٢٠ | ايطاليا | ٨١ر٠ | ٤٥ | تشيلي | ٧٤ر٥ |
| ٢٠ | بوتسوانا | ٨١ر٠ | ٤٥ | ترنداد وتوباجو | ٧٤ر٥ |
| ٢٠ | مالطا | ٨١ر٠ | | | |
| ٢٠ | بولندا | ٨١ر٠ | ٤٧ | ليثوانيا | ٧٣ر٨ |
| ٢٤ | بلجيكا | ٨٠ر٣ | ٤٨ | عمان | ٧٣ر٣ |
| ٢٤ | المملكة المتحدة | ٨٠ر٣ | ٤٨ | تونس | ٧٣ر٣ |
| ٢٦ | سلوفينيا | ٨٠ر٠ | ٥٠ | استونيا | ٧٣ر٠ |

تابع - جدول رقم (٦ - ١) : ترتيب الدول طبقا لمؤشر المخاطر الاقتصادية والمالية والسياسية المشترك يناير ١٩٩٩ م

| الترتيب | القطر | قيمة مؤشر المخاطر | الترتيب | القطر | قيمة مؤشر المخاطر |
|---------|---------------------|-------------------|---------|---------------|-------------------|
| ٥٠ | البحرين | ٧٣ر٠ | ٧٧ | المكسيك | ٦٦ر٥ |
| ٥١ | الأرجواي | ٧٢ر٨ | ٧٧ | منغوليا | ٦٦ر٥ |
| ٥٢ | بنما | ٧٢ر٥ | ٧٩ | بيرو | ٦٦ر٣ |
| ٥٣ | المغرب | ٧٢ر٥ | ٨٠ | إسرائيل | ٦٥ر٨ |
| ٥٤ | الكويت | ٧٢ر٣ | ٨٠ | مالي | ٦٥ر٨ |
| ٥٥ | جمايكا | ٧٢ر٣ | ٨٢ | اليمن | ٦٥ر٥ |
| ٥٦ | جمهورية الدومنيكان | ٧١ر٨ | ٨٢ | مدغشقر | ٦٥ر٥ |
| ٥٧ | سوريا | ٧١ر٥ | ٨٢ | ساحل العاج | ٦٥ر٥ |
| ٥٨ | لاتفيا | ٧١ر٣ | ٨٥ | فتزويلا | ٦٥ر٠ |
| ٥٩ | كوريا | ٧١ر٣ | ٨٦ | الهند | ٦٤ر٨ |
| ٥٩ | سورينام | ٧١ر٣ | ٦٧ | باراجوى | ٦٣ر٨ |
| ٦٢ | كرواتيا | ٧٠ر٨ | ٨٨ | الكامبيرون | ٦٣ر٥ |
| ٦٣ | الفلبين | ٧٠ر٥ | ٨٩ | قطر | ٦٣ر٣ |
| | مخاطر معتدلة | | | | |
| ٦٤ | السعودية | ٦٩ر٨ | | | |
| ٦٥ | كازاخستان | ٦٩ر٥ | ٨٩ | البرازيل | ٦٣ر٣ |
| ٦٥ | الجامبيا | ٦٩ر٥ | ٨٩ | السنغال | ٦٣ر٣ |
| ٦٧ | مصر | ٦٩ر٣ | ٩٢ | مالاوى | ٦٣ر٠ |
| ٦٨ | إيران | ٦٩ر٠ | ٩٢ | أوغندا | ٦٣ر٠ |
| ٦٨ | الجابون | ٦٩ر٠ | ٩٤ | بنجلادش | ٦٢ر٥ |
| ٧٠ | ماليزيا | ٦٨ر٥ | ٩٤ | سريلانكا | ٦٢ر٥ |
| ٧١ | جواتيمالا | ٦٨ر٣ | ٩٤ | غانا | ٦٢ر٥ |
| ٧٢ | غيانا | ٦٨ر٠ | ٩٧ | غينيا | ٦٢ر٣ |
| ٧٣ | بابوا غينيا الجديدة | ٦٧ر٨ | ٩٨ | الاكوادور | ٦٢ر٠ |
| ٧٤ | تايلاند | ٦٧ر٥ | ٩٩ | ليبيا | ٦١ر٨ |
| ٧٥ | بوليفيا | ٦٧ر٣ | ١٠٠ | كينيا | ٦١ر٥ |
| ٧٦ | جنوب أفريقيا | ٦٦ر٨ | ١٠١ | روسيا البيضاء | ٦١ر٠ |

تابع - جدول رقم (٦ - ١) : ترتيب الدول طبقا لمؤشر المخاطر الاقتصادية والمالية والسياسية المشترك
يناير ١٩٩٩م

| الترتيب | القطر | قيمة مؤشر المخاطر | الترتيب | القطر | قيمة مؤشر المخاطر |
|---------|-------------|-------------------|---------|---------------------|-------------------|
| ١٠١ | كوبا | ٦١٠ | ١٢١ | الجزائر | ٥٤٨ |
| ١٠١ | تنزانيا | ٦١٠ | ١٢١ | ميانمار | ٥٤٨ |
| ١٠٤ | أوكرانيا | ٦٠٨ | ١٢١ | تركيا | ٥٤٨ |
| ١٠٤ | بوركينافاسو | ٦٠٨ | ١٢٤ | مولدوفا | ٥٤٠ |
| ١٠٦ | توجو | ٦٠٣ | ١٢٥ | باكستان | ٥٣٥ |
| | مخاطر عالية | | ١٢٦ | زيمبابوي | ٥١٠ |
| ١٠٧ | نيجيريا | ٥٩٥ | ١٢٦ | جمهورية الكونغو | ٥١٠ |
| ١٠٨ | أثيوبيا | ٥٩٣ | ١٢٨ | انجولا | ٥٠٠ |
| | | | | مخاطر عالية جداً | |
| ١٠٩ | فيتنام | ٥٩٠ | ١٢٩ | روسيا | ٤٩٠ |
| ١٠٩ | زامبيا | ٥٩٠ | ١٣٠ | غينيا بيساو | ٤٨٠ |
| ١١١ | هندوراس | ٥٨٣ | ١٣١ | نيكاراجوا | ٤٧٨ |
| ١١١ | موزامبيق | ٥٨٣ | ١٣٢ | السودان | ٤٤٥ |
| ١١٣ | رومانيا | ٥٨٠ | ١٣٣ | اندونيسيا | ٤٢٠ |
| ١١٤ | البانيا | ٥٧٥ | ١٣٤ | العراق | ٤١٣ |
| ١١٥ | ارمينيا | ٥٧٠ | ١٣٥ | كوريا الشمالية | ٤٠٠ |
| ١١٥ | كولومبيا | ٥٧٠ | ١٣٦ | ليبيريا | ٣٩٨ |
| ١١٧ | أذربيجان | ٥٦٥ | ١٣٧ | يوغسلافيا | ٣٨٣ |
| ١١٨ | لبنان | ٥٥٨ | ١٣٨ | الصومال | ٣٣٥ |
| ١١٩ | النيجر | ٥٥٣ | ١٣٩ | الكونجو الديمقراطية | ٣٠٨ |
| ١٢٠ | هايتي | ٥٥٠ | ١٤٠ | سياراليون | ٣٠٥ |

المصدر : The Political Risk Service Group (PRS): International Country Risk Guide,.

January 1999, Vol.xx No.1. New York.

استراتيجيات درء المخاطر

١ - إجراءات تسبق القرار الاستثماري.

■ التفاوض المسبق.

■ اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر.

٢ - استراتيجيات تنفذ عند بدء العمليات: من الاصرار على تفسير

الاتفاقية والتمسك بالنص المتفق عليه خوفا من تبدل الاوضاع في الدولة

٣ - التخطيط للطوارئ: أن يكون للشركة خطة ما في حال حدوث اضطرابات في

البلد الذي تعمل فيه

البيئة القانونية

□ بعض الجوانب القانونية في الاستثمار الخارجي.

□ اللجوء إلى المحاكم.

□ الترجمة.

□ قانون من نطبق.

□ اختيار المستشار القانوني.

النظم القانونية التي تخضع لها الشركات م.ج.

في الوقت الذي لا توجد فيه هيئة عالمية للتحكيم في النزاعات التجارية والاستثمارية، فإنه عادة ما يتفق المتنازعون على فض نزاعاتهم عن طريق أحد النظم القانونية التالية:

- قوانين البلد الأم.
- قانون البلد المضيف.
- القانون الدولي.
- الاتفاقيات الثنائية
- الاتفاقيات الدولية.
- حل النزاعات.

البيئة الثقافية و الاجتماعية

مفهوم الثقافة

- **الثقافة:** هي مجموعة المعتقدات و السلوك و القيم و الممارسات المشتركة لمجموعة بشرية معينة“.
- **أو:**“مجموعة المعارف و المعتقدات و الفنون و القوانين و القيم و العادات و القدرات التي تميز مجموعة بشرية من أخرى“.
- الفروقات الثقافية قد تكون ظاهرة للعين و قد تكون أشياء مستترة مما يستدعي دراستها.
- هناك و حدة و تقارب في ثقافة الدولة الواحده و لكن لا يمنع ذلك من وجود ثقافات فرعية تؤثر على السياسات و القرارات الإدارية داخل الدولة الواحده.
- في دراسة الثقافات توجد عدة مناهج منها المنهج التصنيفي و منهج النظم.
- في هذا المقرر ندرس البيئة الثقافية على أساس عناصر رئيسية محدودة تتفرع إلى عناصر جزئية.

عناصر البيئة الثقافية

١ - العناصر الطبيعية (الفيزيكية):

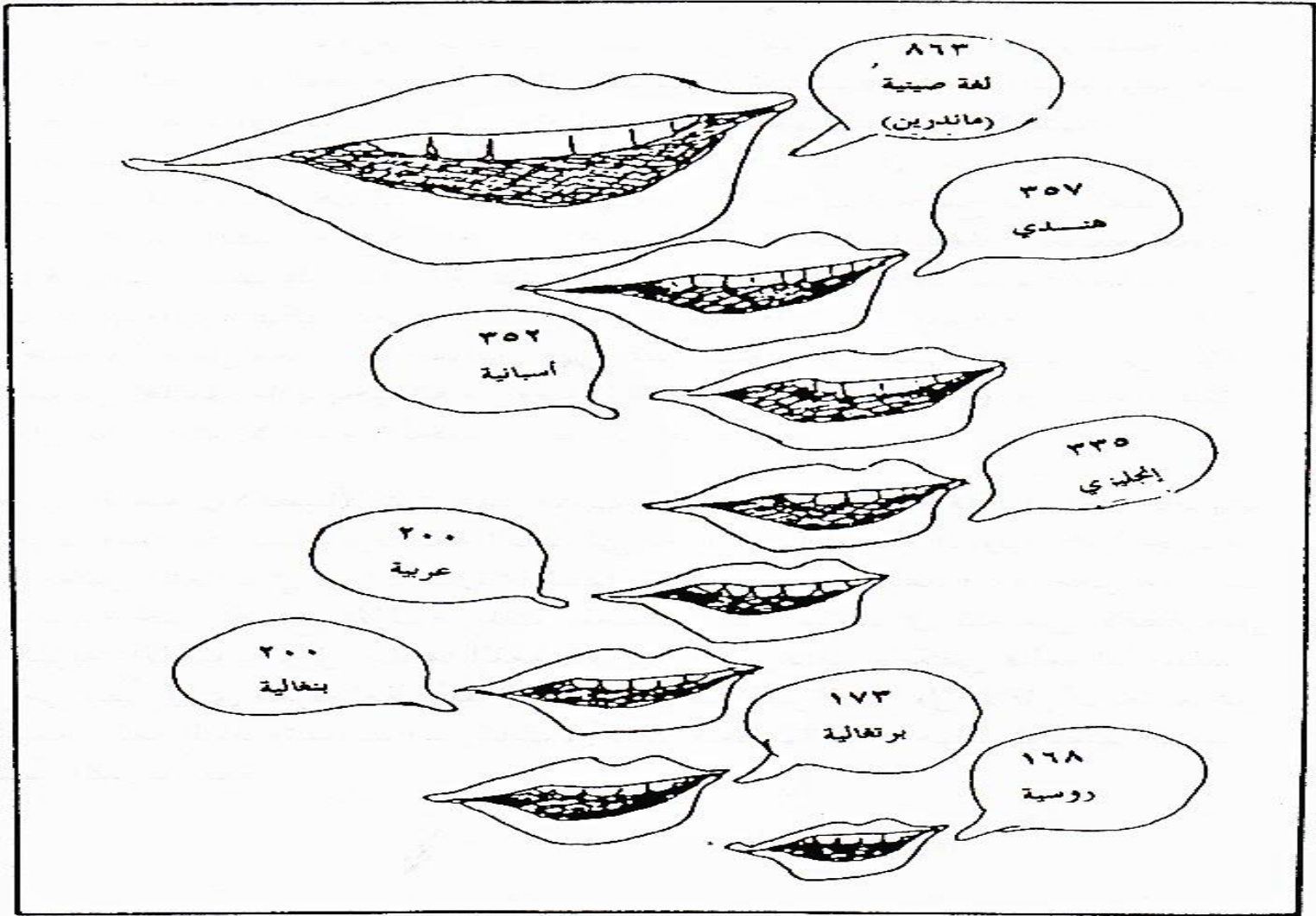
١. عناصر الطقس و المناخ.
٢. الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي.
٣. الثقافة المادية. (الثقافة التقنية)

٢ - عناصر ديمغرافية:

١. معدل نمو السكان.
٢. حجم الأسرة.
٣. التعليم.
٤. الحضر و الريف.

٣- العناصر السلوكية

١. الانتماء إلى الجماعات.
٢. النظرة إلى العمل.
٣. أهمية نوع المهنة.
٤. النظم الاجتماعية
٥. اللغة و الاتصالات.



شكل (٧ - ١) : لغات العالم وأعداد من يتحدثونها كلغة أولى . (الأعداد بالملايين) .

المصدر : الأرقام من Almanac Book, Maliwh, N.J. USA.

The World Almanace, 1999. The World

الشكل من Riyadh Daily

المواءمة بين الثقافات المختلفة

- الشركة متعددة الجنسية: أداة تغيير أو أداة متغيرة.
- * لا بد من بعض الاعتبارات يجب مراعاتها في عمل الشركات المتعددة الجنسية:
 - النظام القيمي.
 - تحليل التكاليف و المنافع.
 - التدرج في اجراء التغيير: على شكل جرعات وان لا يكون شاملا منذ البداية
 - أهمية التعديل.
 - التوقيت

هنالك الكثير الذي على الشركات الدولية أن تتعلمه إذا أرادت أن تكون مواطننا صالحا ويمكنها أيضا أن تتعلم من أخطاء الآخرين . إن شيئا صغيرا كاختيار الاسم قد يكون له ردة فعل غير مرغوبة . عندما كانت شركة إيستمان تبحث عن اسم لمنتجها وضعت شروطا هي أن يكون اسما سهل النطق وليس له معنى في أي لغة ولذا وقع اختيارها على «كوداك» . أما شركة ستاندارد أويل أوف نيوجيرسي والتي كانت تسمى «إسو» فقد صرفت مبالغ كبيرة وأجرت بحوثا وبعد أن وجدت اسما راق لمديرها اكتشفت إن له معنى غير حميد في اليابان ، فتركت ذلك الاسم على الرغم مما أنفقته وبدأت البحث من جديد حتى وفقت في اختيار اسم «إكسون» . من الجانب الآخر هنالك قصص فشل كثيرة لشركات أجنبية والأخطاء الإدارية التي ارتكبتها وكلفتها كثيرا (وكل ذلك بسبب جهلها بالبيئة) قام بجمعها في كتاب أحد أساتذة الإدارة وقد أشرنا إلى بعضها سلفا ولا بأس من ذكر أمثلة أخرى لهذه الأخطاء «الفادحة» كما أسماها مؤلف الكتاب . فهناك إعلان شركة ببسودنت لتبييض الأسنان والذي اكتشف مروجوه أنه نفر المستهلكين في منطقة في جنوب شرق آسيا حيث احدي سمات الرجولة هي الاسنان المصفرة (ربما من أثر التبغ) . أما شركة بيبي كولا واعلانها «تعال حيا وانضم إلى جيل اليوم» فقد وُجد أن ترجمته إلى الألمانية تقول «أخرج من القبر» . أما الشركة التي وضعت صورة تمثال بوذا في

إعلان ، فقد تعرضت مكاتبها للحريق في بلد اسيوي . هذه بعض قصص الفشل والذي يجب ألا ينسينا أن هنالك قصص نجاح كثيرة تمكنت شركات فيها من فهم البيئة الأجنبية والتعامل معها بنجاح وخلقت لنفسها صورة حسنة (Ricks, 1983).

التفاوض و الفوارق الثقافية

- التفاوض:هو الاتفاق على تضييق الخلافات و الوصول إلى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار و الأخذ و الرد.
- في دنيا الأعمال هناك التفاوض مع العاملين حول شروط الخدمة أو مع الموردين حول أسعار المواد إضافة إلى التفاوض حول شروط الصفقات مع العملاء أو مفاوضة الشركاء و الحلفاء...الخ.
- للتفاوض عدة مراحل تبدأ بالإعداد للتفاوض ثم العملية التفاوضية نفسها ثم الاتفاق ثم التنفيذ.
- عند التفاوض مع جنسيات أخرى مختلفة يتطلب الأمر منك جهدا إضافيا.

وفيما يخص بمدى الاهتمام بالإعداد والتخطيط للتفاوض بين الجنسيات المختلفة فقد وجدت بعض الدراسات التي استعرضها أحمد والعالى (١٩٩٦م) أن نصف المفاوضين المكسيكيين لا يعدُّون للتفاوض وأن المفاوض البريطانى في هذا المجال لا يبذل الجهد الكافى بينما المفاوض الأمريكى هو صاحب أكثر الأساليب فعالية. وقد بحثت الدراسة الأخيرة الفروقات فى الأهمية التى يوليها المدير السعودى والمدير العربى غير السعودى فى السعودية للإعداد للتفاوض فلم تجد فروقات تذكر وكلاهما يرى أن الإعداد جد مهم.

وفيمما يختص بالعملية التفاوضية نفسها فقد لاحظ بعض الدارسين أن الجنسيات تختلف في سلوكها خلال العملية وفي هذا الصدد كتب أحدهم أن أسلوب المفاوض الأمريكي مقارنة بالمفاوض العربي يتسم بالتركيز على النهج المنطقي بينما يميل المفاوض العربي إلى استخدام الخطاب العاطفي وأن الأخير ينظر إلى المواعيد على أنها مجرد مؤشرات عامة وأنه يميل إلى اتخاذ موقف متطرف لكنه يؤمن بالتنازل ويتوقع ذلك من الطرف الآخر . كذلك يسعى المفاوض العربي إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر ولهذا الأسباب يجد المفاوض الأمريكي أن التفاوض مع العربي مريح أكثر من التفاوض مع جنسيات أخرى عديدة . أما بعض الفروق الثقافية الأخرى فهي في حجم السلطة الممنوحة للمفاوض حيث لدى المفاوض الأنجلو- ساكسوني عادة سلطة لعقد الاتفاق أكثر من المفاوض الشرقي الذي كثيراً ما يتوقف طالبا مراجعة رئيسة في الوطن الشيء الذي يتضايق منه المفاوض الغربي ويراه مضيعة للوقت . كذلك يهتم المفاوض الغربي بالجانب العملي ويود أن ينهي العملية في أسرع وقت بينما يهتم المفاوض الشرقي بالإكراميات ومعرفة الطرف الآخر ونظراته طويلة المدى . وعلى ذكر الإكراميات في بعض الثقافات حمل الهدايا للمفاوض ضرورة أساسية . أما من حيث اللغة فهي تمثل إشكالية خاصة إذا كانت هناك حاجة لترجم مما قد يخلق سوء فهم . وبينما يميل الغربيون إلى التوثيق وتفصيل كل شيء ، يفضل الشرقيون اتفاقاً عاماً دون تفاصيل .

التفاوض أصبح علماً يدرس في الجامعات والمعاهد ويتم التدريب عليه وعلى خطواته المختلفة لكن يظل التفاوض بين الجنسيات المختلفة في حاجة إلى مزيد من الدراسات .

الفصل التاسع

البيئة المالية و المشاركون فيها

أهداف الفصل

- معرفة أهم التطورات و تحويلات البيئة المالية الدولية
- تعريف أسواق المال العالمية
- تعريف اللاعبين الكبار
- دور بنك التسويات الدولية

تطورات و تحولات البيئة المالية الدولية

شهدت البيئة المالية الدولية تحولات عديدة و ارتفاعا في عدد المشاركين فيها . و تتلخص اهم هذه التطورات في النقاط التالية:

- الزيادة الهائلة في حجم العمليات : فقد زاد حجم تدفق الأموال ، مع زيادة انتقال رأس المال بين الدول مما جعل "دركز" يضعه كاهم نوع من التعاملات بين الدول

- رفع القيود عن المعاملات المالية : عن طريق تعويم العديد من العملات الأخرى، إنهاء الرقابة على الصرف ، تحويل المبالغ عبر الحدود، السماح للمؤسسات المالية بمجالات كانت غير مسموحه ، وفتح الأسواق أمام الأجانب وتحرير أسواق العمل..

- التقنية والأتمتة: تم تحويل الأموال عبر تقنية المعلومات بسرعة البرق دون الحاجة إلى نقل الأموال ذاتها ، وبذلك سهلت المعاملات المالية

- انتشار الأوراق المالية (التوريق): ازداد التعامل بالأوراق المالية كالأسهم والسندات العادية والسندات القابلة للتحويل والكمبيالات

- السلع المالية الجديدة : ظهرت خيارات عقود الأجل ، المبادلات ، كمبادلة الدين أو مبادلة الفائدة بفائدة ، وتحويل الدين إلى مساهمة..

- كبر حجم المؤسسات المالية: وذلك عبر تحالفات واندماجات في المؤسسات المالية

أسواق المال العالمية

يتم في الأسواق المالية العالمية عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم

تسببت الطفرات التكنولوجية في تضخم وتوسع كبير في حجم التدفقات المالية عبر الحدود

أصبحت الأسواق تدار على مدار الساعة وتدار بواسطة أساليب مالية مبتكرة، ويتخلل تلك الأسواق العالمية حقوق السحب الخاصة، تبادل العملات والفوائد، المعادلات العائمة،

أسواق المال
العالمية

المركز المالي الدولي

- تتمتع الشركات العالمية بقدرتها على الدخول في الأسواق و المراكز المالية العالمية.

- يعتمد نجاح المركز المالي العالمي على حرية المقيمين في تحويل أموالهم و ان تكون له ميزة في التكلفة و البنى الهيكلية اللازمة من وسائل اتصالات و معلومات . كما يعتمد على عدم التدخل الحكومي بفرض الضرائب و الاحتياطات على البنوك وتحديد معدلات العائد.

- تتركز الأسواق العالمية في بلدان تعرف بالمراكز المالية الدولية تختلف من حيث حجم و نوع عملياتها.

أسواق المال العالمية

أنواع مراكز المال الدولية

| النوع | مصادر الأموال | إستخدامات الأموال | أمثلة |
|-------------|---------------|-------------------|-------------------|
| مركز رئيسي | عالميا | عالميا | لندن، نيويورك |
| مركز حجز | خارج المركز | خارج المركز | ناسو، جزر القيمان |
| مركز تمويل | خارج المركز | داخل المركز | سنغافورة، بنما |
| مركزة تجميع | داخليا | خارج المركز | البحرين |

المصدر : (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ، ١٩٨٧م) (ب)

أنواع مراكز المال الدولية

- المركز الرئيسي: يخدم جميع أنحاء العالم و تكون المصادر و الاستخدامات أساسا محليا
- مركز الحجز: مركز صوري به مكتب قد يكون خاليا اغلب العام و تكون المصادر والاستخدامات خارجية.

- مركز التمويل: مصادره خارجية لكن استخداماته داخلية.

- مراكز التجميع : المصادر تكون داخلية و الاستخدام خارجي

مع العلم ان المراكز التي تكون فيها المصادر و الاستخدامات خارج البلد تعرف بمراكز "الأوفشور" off-shore و التي تعني بعيدا عن الساحل أي خارجية و تقدم خدمات لغير المقيمين.

تقسم الأسواق المالية إلى ثلاثة أنواع :

(١) أسواق العملات و الايداعات

(٢) أسواق قروض و سندات،

(٣) أسواق اسهم.

أسواق النقد الأوروبي

Euro-currencies Markets

إن لفظة "يورو" الانجليزية تستخدم مع العملات لتشير إلى أنها معاملة تمت بعملية معينة خارج بلد تلك العملة

سوق النقد الأوروبي مصدر مهم للسيولة والتمويل أمام الشركات العالمية

إضافة إلى أسواق لندن وباريس وزيورخ توجد أسواق "يورو" في البهاما وسنغافورة وغيرها

أسواق النقد
الأوروبي

أسواق النقد الأوربي

١- أسواق الصرف الأجنبي

Foreign exchange markets

يعتبر سوق لندن أكبر سوق للصرف الأجنبي حيث بلغ فيه حجم التداول يوميا في سنة ١٩٩٢ ما يعادل ٣٠٠ بليون دولار أي ٢٥ % من حجم السوق العالمي.

تم إنشاء نظام النقد الأوروبي سنة ١٩٧٩ و الذي يعتمد على و حدة النقد الأوروبي (ECU) مع سيطرة المارك الألماني.

في سنة ١٩٩٢ ظهرت عملة اليورو كبديل للدولار الأميركي و التي تعتبر عملة الاتحاد الأوروبي و بدأت الدول الأعضاء في التعامل بها تدريجيا و هجر عملاتها المحلية.

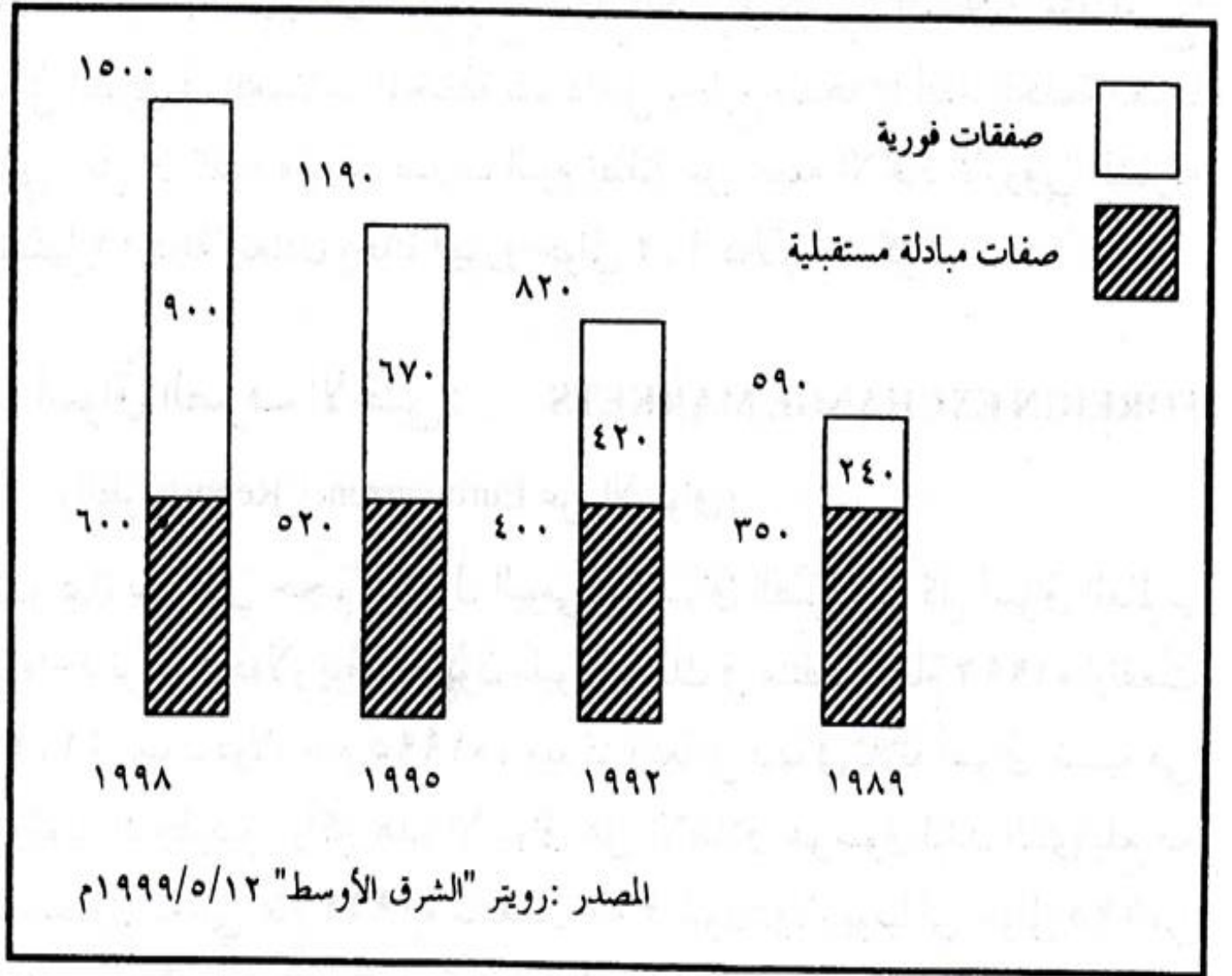
-أدى توحيد العملة الى ازدياد المنافسة و توحيد الأسعار و و لكن أيضا الى ضغوط من اجل تماثل القوانين في مجال العمل و الضرائب داخل الدول و بدلا من تنسيق السياسات ستكون هناك سياسة نقدية واحدة أدت أوروبا الى التنافس ندا بند مع الولايات المتحدة.

إلا أن اليورو أصيب في المدة الأخيرة بانتكاسة أدت به إلى ادني مستوياته مقابل الدولار و العملات الأخرى.

-السمة المميزة لهذه الأسواق هو
النمو السريع من الفترة الاولى
(١٩٨٩-١٩٩٢) الى الفترة
الأخيرة (١٩٩٨-٢٠٠٧).

-كما يلاحظ ان نسبة المعاملات
الفورية ضخمة رغم انها قلت في
السنوات الأخيرة.

-ارتفع حجم المعاملات
المستقبلية لحماية الصفقات
التجارية من تقلبات سعر
الصرف.



أسواق النقد الأوربي

٢- أسواق القروض و السندات

سوق السندات: وصل حجم التعامل مع السندات عام (93م) إلى أكثر من 268 بليون دولار أمريكي

السندات وسيلة تمويل تتبعها الشركات والحكومات يتأثر سعرها بأسعار الفوائد

سوق القروض: - تقوم المصارف العالمية أساسا بتقديم القروض للدول والمؤسسات والشركات . وقد أدى رفع القيود وتحرير الاقتصاديات إلى نمو كبير في حجم القروض المقدمة

انخفضت القروض بعد ذلك وكان ذلك بسبب الكساد وبطء النشاط الاقتصادي.

أسواق النقد الأوربي

٣- أسواق الأسهم (البورصات)

Stock exchanges

- البورصات مجال تداول أسهم الشركات المسجلة فيها وهي ميدان خصب للاستثمار وفيها تحدد القيمة السوقية للشركات المسجلة.
- فتحت الأسواق أمام المستثمرين الأجانب لشراء أسهم شركات محلية.
- عملت إدارات بورصات على تحديث الأسواق لتسهيل التداول وإجراء التسويات ، وقد استجابت البورصات بطرق مختلفة للمنافسة مثل بورصة فرانكفورت
- مؤشرات الأسواق لكل سوق مؤشر رئيسي للأداء ومؤشرات ثانوية ، حيث تعطي أرقام قياسية لأسعار الأسهم مكونا من عدة شركات وأشهر تلك المؤشرات مؤشر "داوجونز" الأمريكي.

الأسواق الرئيسية

أسواق الأسهم (البورصات) وتنقسم إلى

- دوليا : بورصة نيويورك ، بورصة طوكيو ، بورصة لندن

- عربيا : بورصة القاهرة ، بورصة الرياض ، بورصة دبي

الولايات المتحدة الأمريكية

بورصة نيويورك (NYSE).

بورصة ناسداك (NASDAQ)

البورصة الأمريكية (AMEX)

اليابان: بورصة طوكيو. (NIKAI)

المملكة المتحدة: بورصة لندن (FT)

الدول الأوروبية الأخرى.

البورصات الصاعدة.

الأسواق الرئيسية

بها 8 بورصات

الولايات المتحدة

بها رابع أكبر بورصة في العالم

اليابان

خامس أكبر بورصة

لندن

تم افتتاح بورصة شنجهاي عام 1990م

الصين

-ازداد عدد الأسواق الكلي أكثر من 80 بورصة 43 تعد منها جديدة

الأسواق العربية

في العالم العربي بورصات قديمة كبورصة القاهرة
وأخرى جديدة كبورصة عمان

تنمو هذه البورصات ببطء وتعاني من ضعف في الوعي الاستثماري، وقلة عدد الشركات
المساهمة وضعف الأطر القانونية، وضحالة الأسواق الثانوية

اتخذت الأسواق عددا من الإجراءات منها: تحسين السيولة من خلال تبني التقنية الحديثة،
وإنشاء هيئات وشركات للمقاصة والتسويات وشركات الإيداع والحفظ المركزي

اللاعبون الكبار

-هم الوسطاء الذين يحركون هذه الأموال عبر الحدود بحجم أموال ضخمة و هم اهم البنوك العالمية.

رتبت هذه البنوك طبقا لقيمة الماركة أي اعتمادا على حجم الإيرادات و الأرباح و الأصول و العمليات. غير ان هذا الترتيب يتأثر أيضا بنظرة الخبراء.

تصدر الولايات المتحدة القائمة اذ لديها اكبر عشرين مصرفا في العالم. ثم بريطانيا بتسعة مصارف ضمن المائة الأولى يليها الصين و كندا.

تضم المائة الأولى سبعة مصارف من الدول الصاعدة كالبرازيل و كوريا و سنغافورة.

- تغطي المصارف السعودية على الصورة ضمن العشرين الأوائل و ذلك لضخامة الاقتصاد السعودي اما بين المائة الأولى فنجد الامارات على راس المجموعة ممثلة باثني عشر مصرف ثم السعودية بعشر مصارف ثم كلا من الكويت و قطر بسبع مصارف.

اللاعبون الكبار

اللاعبون الجدد : ظهر على الساحة العالمية لاعبون جدد بعضهم نشط و مؤثر سلفا و الآخر يتوقع لدوره الازدياد.

١- التمويل الإسلامي : هو تمويل يمنع الربا و يتمسك بالمشاركة في المخاطر . كان مجاله الاساسي هو الصرافة التجارية ثم دخل مجالات جديدة كتمويل المشروعات في الثمانينات والاجارة و التأمين التكافلي و إدارة الصناديق الاستثمارية في التسعينات ثم دخل مجالات جديدة كالتوريق و الصكوك .

٢- المصارف المركزية الآسيوية: أصبحت العديد من المصارف المركزية الآسيوية تلعب دورا مهما في الساحة الدولية لنموها المذهل و تزايد صادراتها . و تتجه سياسات هذه المصارف إلى تحديد سعر عملتها و عرض النقد فيها .

٣- صناديق السيادة: هي صناديق استثمارية تملكها و تديرها الحكومات . مصدرها من فوائض موازين المدفوعات و الميزانيات . يتوقع لهذه الصناديق أن تلعب دورا أكبر في الأسواق العالمية لحجمها الضخم و المتنامي في السنوات الأخيرة .

٤- لاعبون آخرون: هناك الأصول المدارة و التقليدية (صناديق التقاعد، أموال التأمين) و صناديق حديثة كصناديق التحوط و صناديق الاستثمار الخاصة .

بنك التسويات الدولية

International Settlement Bank

- تأسس سنة ١٩٢٩ للنظر في قضايا التعويضات الألمانية بعد الحرب الأولى.

- تقلص دوره بعد إنشاء صندوق النقد و البنك الدولي سنة ١٩٤٤

- تقتصر وظيفته الحالية على القيام بالعمليات المصرفية قصيرة الأجل و مواصلة دوره كبنك مركزي للبنوك المركزية يجري التسويات بينها.

- يقوم البنك بدور التنسيق بين البنوك المركزية و مناقشة أي تعديلات مقترحة على الإجراءات و الممارسات على المستوى الدولي.

- يضع المؤشرات و النسب المالية الدنيا المطلوبة لسلامة البنوك المالية مثل حجم السيولة النسبي و كفاية رأس المال و الاحتياطات بالنسبة إلى أصول كل بنك. (التوصية غير الملزمة للبنوك أن لا تقل نسبة الرأسمال زائدا الاحتياطات عن ٨% من الأصول).

الفصل العاشر

التخطيط الاستراتيجي الدولي

أهداف الفصل

- تحديد مراحل التخطيط الإستراتيجي
- تعريف المناخ الاستثماري
- كيفية صياغة الرسالة
- إستراتيجية دخول السوق الأجنبية
- مفهوم الإستراتيجيات الوظيفية
- وضع السياسات و البرامج
- تحديد المعايير العامة في تقييم الاداء

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة و يعرف بأنه: « تحديد الأهداف و تحديد العمل الضروري لتحقيق هذه الاهداف».

أما التخطيط الاستراتيجي فقد عرف بأنه: « تقييم بيئة المنظمة و نقاط قوتها الداخلية و من تم تحديد المهام و النشاطات طويلة و قصيرة المدى».

فيما يخص الشركة المحلية عديمة أو قليلة الاعمال الدولية فبيئتها محدودة بدولة واحده و هي بيئة بسيطة معروفة لديها، لكننا عندما نخرج إلى المجال الدولي تصبح البيئة أوسع وشاملة عدة دول و ربما قارات قد نحصر عددها بأصابع اليد أو قد تصل عشرات الأقطار قد تدخل الشركة مجال الأعمال الدولية صدفة دون تخطيط مسبق أو قد تأتي المبادرة من عميل خارجي أو حكومة أجنبية أغرت الشركة بدخول أراضيها أو قد تنقاد الشركة إلى المجال الدولي كرد فعل لتحرك قام به منافس..

ينبغي على المنظمة خاصة في مجال الأعمال الدولية أن تجعل التخطيط جزءا من إدارتها لأن عدد المتغيرات يتضاعف في المجال الدولي

مراحل التخطيط الدولي

١. دراسة البيئة:

- دراسة البيئة الداخلية.
- دراسة البيئة الخارجية.

٢. تحديد الغايات:

- تحديد الرسالة.
- تحديد الهدف.

٣. تحديد الإستراتيجية:

- الإستراتيجيات المحلية والدولية

- إستراتيجية دخول السوق.

٤. تطبيق الإستراتيجية:

الأداء.

- وضع البرامج الوظيفية.

٥. الرقابة و تقييم

١. دراسة البيئة

أ- البيئة الداخلية: على المنشأة أن تعرف مصادر قوتها ومصادر ضعفها وذلك بتحليل^{٢٤} مواردها وأدائها بأن تقوم بما عُرف بتحليل^{٢٥} SWOT اي تحليل^{٢٦} نقاط القوة والضعف و الفرص و المخاطر.

وتحتاج المنشأة إلى أن تحصر مواردها المادية^{٢٧} والمالية والبشرية المباشرة وغير^{٢٨} المباشرة فالموارد المادية ليست^{٢٩} الآليات والمباني والمخزون فقط بل تشمل أشياء أخرى كحقوق الامتياز وبراءات الاختراع , والموارد المالية ليست^{٣٠} فقط رأسمالها بل ما سُمح لها به أداؤها المالي من قدرة على طرح الأسهم والسندات والاقتراض.

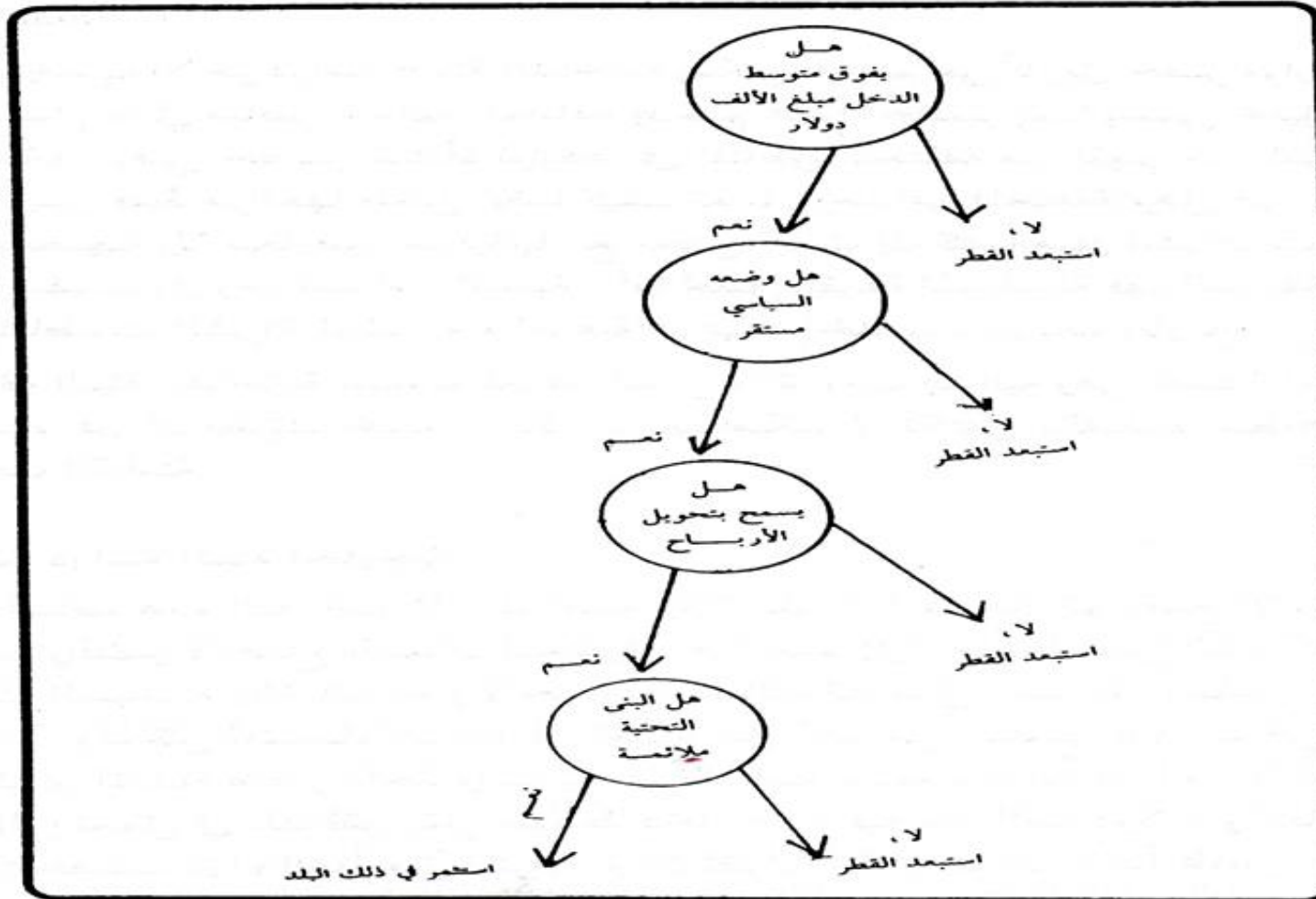
يتم التقييم اما بطريقة مقننة أو طريقة غير رسمية و من بين الطرق نذكر مثلا:
✓ مصفوفة تقييم العوامل الداخلية: إعطاء درجة لكل واحد من وظائف المنشأة كالبحث و التطوير و خدمات العملاء و جودة المنتجات و التوزيع و الوضع المالي. تتراوح الدرجات بين ١ نقطة ضعف أساسية و ٥ نقطة قوة أساسية.

١. دراسة البيئة

ب- دراسة البيئة الخارجية: ويكون بدراسة المفاضلة بين البلدان أولاً ومن ثم وضع الاستراتيجية المناسبة والتهيؤ لأوضاع البلدان المختارة. أي دراسة البيئات السياسية والقانونية والاجتماعية والمالية والمفاضلة بينها على أساس المؤشرات المختلفة مثل متوسط دخل الفرد، حجم القطر، القوة الشرائية. وعدم دراسة أسواق بلداً بسبب الأفكار المسبقة عن هذا البلد قد يجعل الشركة م.ج تفقد فرصاً ثمينة. والمهم أن تبني الشركة قرارها على أكبر عدد ممكن من المؤشرات وأن تنظر إلى القطر في مجمله أي إلى المناخ الاستثمار.

١. دراسة البيئة

دراسة البيئة الخارجية :
يمكن للمنظمة ان تستعمل
الأسلوب التدريجي
و هو المفاضلة بين البلدان
على مراحل واستبعاد بعض
الدول على أساس مؤشر
واحد ثم ننتقل إلى المؤشر
التالي في تحرك لولبي كما
في الشكل التالي.



المناخ الاستثماري

العوامل المناخية المهمة في اختيار الاسواق ومواقع الانتاج

١- حجم السوق

٢- العمليات.

٣- التكاليف و الموارد المتوفرة.

٤- المخاطر

المناخ الاستثماري

المناخ الاستثماري: المقصود بمناخ الاستثمار هو مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار. وهناك عناصر محفزة للاستثمار مثل تمتع البلد بالاستقرار السياسي وحرية التحويل وكفاءة البنى الهيكلية.. الخ. وهذه العوامل تعتبر مهمة في اختيار الأسواق ومواقع الانتاج وقد تختلف أهميتها من بلد ومن منشأة إلى أخرى أهم هذه العوامل هي:

1. **حجم السوق** : حجم المبيعات في أي بلد اعتبار ومؤشر مهم لحجم السوق، كما إنه ينظر إلى الدخل (القوة الشرائية) كمؤشر أساسي لحجم السوق، والمؤشرات الاقتصادية المتعلقة بالدخل القومي، وحجم الناتج المحلي، حجم الطبقة الوسطى ونسبة الصناعة في الدخل القومي.

2. **سهولة العمليات** : هناك اعتبارات لسهولة العمليات مثل القرب الجغرافي أو اللغة المشتركة فإنهما يقدمان بيئة مألوفة أمام المستثمر يفهمها ويقدر على التعامل معها، وبذلك تكون عملية التحكم في الاستثمار أسهل، وتتأثر سهولة العمليات بأشياء مثل بساطة الإجراءات البيروقراطية وسهولة الحصول على الرخص والموافقة الحكومية. كما إن تعقد أو بساطة القوانين والإجراءات يؤثران في قرار المستثمر وهما من الأشياء التي عادة يضمنها البعض كجزء من المناخ. وترتبط سهولة العمليات أيضا بمدى إنسجام قدرات الشركة مع البيئة كالخبرة القانونية.

● **3. التكاليف والموارد المتوفرة:** في حال الصناعة الاستخراجية فإن أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجة وهل هو كاف بما يبرر استثمارا طويل المدى. وكذلك تكلفة المواصلات والشحن عامل مهم لأن المنتج قد يؤخذ لأسواق بعيدة. وفي الصناعات التحويلية لوحظ أن توفر العمالة المدربة وكلفتها عاملات حاسمان في القرار وقد يضاف إليهما عوامل أخرى مثل التقنية المستخدمة وملاءمتها لوضع البلد واقتصاديات الانتاج.

● **4. المخاطر:** يقلل علو المخاطر المختلفة من جاذبية البلد كموقع للاستثمار او سوق له. وهناك أنواع عديدة من المخاطر منها خوف الشركة من التقليد كأن يقوم منتج بتقليد سلعتها دون إذنه (مخاطر تنافسية). وهناك مخاطر مالية واحتمال إصدار قانون يعيق تحويل الأرباح أو رأس المال للخارج , وهناك مخاطر سياسية كالتأميم والمصادرة .

- مقارنة البلدان على ضوء العناصر المذكورة
- يضع جونسون وشيبي عددًا من العوامل المهمة في اتخاذ القرار الاستثماري لتقييم المناخ الاستثماري في البلدان المختلفة, التي تعتمد عليها المقارنة ما يلي:
- 1-النمو الاقتصادي
- 2-الاستقرار السياسي
- 3-حجم السوق
- 4-الاعتماد على المعونات
- 5-الدين الخارجي
- 6-تحويل العملة
- 7-قوة العملة
- 8-الادخار الداخلي
- 9-البنى الهيكلية

٢- تحديد الغايات

● **صياغة الرسالة :** قد أن تكون الرسالة متواضعة وتناسب حجم المنشأة، وليس من الضرورة أن تكون الرسالة مقننة ومصاغة في كلمات بليغة وموضوعة على الواجهة. وأحيانا تكون الرسالة مكتوبة ومحددة بوضوح وأحيانا تكون ضمنية يفهمها الجميع بدون أن يعبروا عنها، و وجود الرسالة أمر مهم لأنها ترشد وتوجه أعمال المنشأة وعلى ضوءها تحدد الاهداف.

● **وضع الهدف:** بعد أن اتضحت رسالة المنشأة عليها أن تحدد الهدف الذي تسعى لتحقيقه. وإذا علمنا بأن أي منشأة تجارية يكون هدفها الربح ، ولكن هناك أهداف أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها . ولكن المهم أن يكون للمنظمة أهداف ويمكن أن تكون ضمنية غير منصوص عليها لكن الجميع يفهمها ويعرفها ، من المهم أن تكون الأهداف شيئاً رقمياً أو شيئاً يمكن قياسه كتحقيق نسبة معينة من الأرباح أو حجماً معيناً من الأرباح أو أن تصبح الشركة الأولى في مجالها .. ويلاحظ بأن الشركات الأمريكية هدفها الأول الربح وزيادة قيمة الأسهم بينما هدف الشركات اليابانية الأول هو الحصول على أكبر حصة في السوق. وقد تبدأ الشركة بوضع أهداف عامة لكل أعمال الشركة في جميع أنحاء العالم و ثم تقسم الهدف الى أهداف فرعية واحد لكل منطقة جغرافية أو وحدة عمليات.

٣- تحديد الاستراتيجية

إستراتيجية دخول السوق الأجنبي. وتشمل :

١- التصدير للسوق الخارجي.

٢- استغلال السوق بدون تملك حصة (علاقات تعاقدية).

Licensing . الترخيص لمنتج محلي

Franchis . عقود الامتياز

Management . عقود الإدارة

Turnkey . مشاريع تسليم المفتاح

٣- غزو الأسواق بمساهمة:

– المشاركة (المشاريع المشتركة Joint – Venture)

- الملكية الكاملة.

٤- التحالفات الاستراتيجية.

٥- شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر

٣-تحديد الاستراتيجية

- استراتيجية دخول السوق الأجنبي:
- تتفاوت الاستراتيجيات التي يمكن بها للمنشأة أن تستغل السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لذلك السوق ومدى تحكمها في العمليات فيه وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم خلال آخرين ...
- 1-التصدير للسوق الخارجي: يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق, كل ماتعمله الشركة هنا هو شحن البضاعة بالموصفات المطلوبة لوكيل أو مستورد في البلد الخارجي وينتهي التزامها بوصول الشحنة المتفق عليها في المكان المتفق عليه.وهو عادة احسن خيار لأنه قليل المخاطر لقللة الاستثمار.
- 2-استغلال السوق بدون تملك حصة (علاقات تعاقدية) :
- (أ) الترخيص لمنتج محلي: هنا تسمح الشركة الاجنبية لمنتج محلي بإنتاج سلعة طورتها الشركة الأجنبية وتمده بمواصفات السلعة وتقنية انتاجها وربما تهئ له فنيين لتدريب العمال او الاشراف على العمليات وتتلقى الشركة مطورة السلعة الاجنبيةأثاوة أو مبلغا سنويا او نسبة من الارباح.الترخيص يمكن الشركة صاحبة المنتج الأصلي من الاستفادة مما طورته بدون استثمار إضافي , وأن تجني عائدا وتستغل سوقا ليس لديها الخبرة فيه ,ويستفيد المرخص له من استغلال تقنية لا يستطيع ان يطورها بنفسه.

• (ب) عقود الامتياز: هذا اتفاق تعاقدى حيث يدفع المرخص له مبلغا مقدما ويلتزم باستثمار مبالغ معينة في ترويج وتوزيع سلعة أو خدمة محددة تحمل اسم وعلامة أو نظام الشركة الأصلية. وهو أيضا أسلوب تستغل به الشركة المطورة ما طورته بدون انفاق اضافي وبدون المغامرة بأموالها هي, فصاحب الامتياز رجل اعمال مستقل يخاطر بأمواله لكن المطور الأصلي يظل مالكا للاسم او السلعة وهو بذلك يتحكم في الأول مثل ماكدونالد

• (ج) عقود الإدارة: في هذه الحالة تباع الخدمات الفنية والإدارة حيث تقوم شركة محلية باستئجار خدمات شركة أجنبية متخصصة في الإدارة أو في تشغيل منشآت صناعية أو تدريب الآخرين. وعادة تكون الشركة المديرة هي شركة طورت هذه الخدمة أو السلعة وتنتجها بنفسها في بلدها أو حتى في بلدان أخرى وتديرها لمصلحة آخرين في بلاد ثالثة.

• (د) مشاريع تسليم المفتاح: في هذه الحالة تقوم شركة أجنبية بإنشاء وتشبيد مرفق ما أو مشروع معين من الألف إلى الياء. وميزة هذا النوع هو أن الشركة لا تستثمر أموالها فالمخاطرة إذن قليلة والتزامها لا يتعدى فترة إكمال المشروع وتشغيله.

• الشيء المشترك في هذه الأساليب ن الشركة تستفيد من الفرص وتتحكم بعملياتها بدون أن تدفع من مواردها المالية

• **3- غزوة الأسواق بمساهمة :** في هذه الحالة تدخل الشركة الأجنبية كمستثمرة وصاحبة حصة في رأسمال الشركة أو المشروع، وهي بذلك تخاطر بمالها وقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى ذلك. وتكون الخيارات أمام الشركة الأجنبية في هذه الحالة:

- (أ) المشاركة (المشاريع المشتركة) : وتتخذ الشركة في هذه الحالة شريكا قد يكون محليا أو أجنبيا وبهذه الطريقة فهي تقلل من المخاطر وتستفيد من معرفة الشريك الآخر للسوق المحلي ومن المزايا التقنية والادارية الموجودة لدى الشريك لكن المساؤها هي فقد المستثمر شيئا من التحكم اذ يطلع الشريك على اسراره التجارية والمهم هو التأكد من الشريك المناسب الذي يكون مكملا للشركة.
- (ب) الملكية الكاملة: كبديل للشراكة ، وهو أن تمتلك المشروع الأجنبي امتلاكاً كاملاً وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلي تنمية كاملة .

• **4- التحالفات الاستراتيجية:** التحالف الاستراتيجي هو اتفاق بين شركتين متعددي الجنسيات أو أكثر لخدمة السوق الدولي وعلى خلاف الشراكة دائماً ما تكون الشركات من نفس الصناعة. نجد هذا في مجال صناعة السيارات.

• **5- شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر:** يعتبر هذا خيار استراتيجي أمام الشركات وهي تفكر في الاستثمار في بلد آخر. بدون شك أن شراء شركة قائمة له مميزات، فلن يكون هناك تضيق وقت في التراخيص أو تشييد المباني واستيراد الآليات وتجنيد العاملين، كما قد يستفيد المشتري من اسم الشركة وعلاقاتها الحالية. لكن عيوبها تبني ديونها والالتزام نحو العاملين فيها وتصبح مشاكلها مشاكل المستثمر بل قد ينفق مبالغ ضعاف ثمن الشراء في الترميمات وغيرها.

• وفي النهاية أية استراتيجية تختار الشركة تعتمد على العوامل البيئية السياسية والاقتصادية وعلى موارد الشركة.

٤-تطبيق الاستراتيجية

- يمكن تقسيم الاستراتيجية الشائعة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:
- أ-استراتيجيات توسعية: تدعو إلى التغلغل في الأسواق وتنميتها وتطوير السلع.
- ب-استراتيجيات تنويع: كالتكامل الأفقي أو الرأسي أو الخلفي أو الشركات القابضة.
- ج-استراتيجيات عدم نمو أو تقليص: كالخروج من مجال وتعويضه بدخول آخر أو التركيز أو الاستجابات أو الإلغاء أو التجميد.
- وهناك مستويات مختلفة من التخطيط الاستراتيجي يمكن اجمالها فيما يلي:
- 1-مستوى رئاسة الشركة.
- 2-مستوى الصناعة عالمياً أو المستوى الاقليمي.
- 3-مستوى الشركة التابعة.
- 4-مستوى الوحدة.
- ويمكن كذلك النظر إلى المستويات من حيث التركيز:
- أ-تركيز عالمي: هنا تركز الشركة على قطاع معين من صناعة ما وتسعى لتحقيق وفورات من اقتصاديات الحجم الكبير وبذلك تروج لسلعة موحدة المواصفات عالمياً تنتج بكميات هائلة, تركز على منتج واحد أو عددا قليلا من المنتجات.
- ب-منافسة في خطوط عريضة: تنتج الشركة عدة منتجات وخطوط انتاجية مختلفة وتسعى لأن تنافس في أكثر من مجال. وتتطلب هذه الاستراتيجية موارد رأسمالية عالية واستثمارات ضخمة.
- ج-التركيز القطري : هنا تركز الشركة على سوق بلد معين كل على حده

وضع الإستراتيجية الوظيفية

- تجزئة وتنسيق العمليات يتطلب وضع استراتيجية لكل وظيفة وفي النهاية يجب أن تجزأ الخطة إلى جانب تسويق وجانب تمويل وجانب إنتاج وجانب موارد بشرية.
- وضع السياسات والبرامج: السياسات هي قواعد إرشادية تعكس توجه الشركة وتخدم أهدافها وهي سياسات عامة وسياسات تختص بوظائف معينة أو بلدان معينة.
- البرامج: هي مجموعة من الموارد مختارة لتحقيق مهمة معينة في فترة زمنية محددة والموارد المشمولة ، هي موارد مالية وموارد بشرية وموارد مادية كلها معبأة سويا لتحقيق نشاط تسويقي أو انتاجي معين.

٥ . الرقابة و تقييم الأداء

الرقابة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية واتخاذ الاجراء اللازمة في حالة الانحراف. إنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف على ضوءها نستطيع أن نحكم على الأداء. ويتطلب وجود نظام معلومات يتابع الأداء, ويحلل ذلك الداء من البيانات المتلقاة ويقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة.

- المعايير العامة في تقييم الأداء:
- معايير مالية وإدارية: معدل العائد على الاستثمار وهناك معايير أداء الشركة الأم كنمو المبيعات والحصة السوقية ومقاييس التكاليف, تحتاج الشركة الأم إلى معلومات عن أداء الشركة لمقارنتها بالخطط الموضوعية للشركة ككل ولأقسامها ووحداتها المختلفة, وإذا لم تحقق الأهداف فعلى الإدارة أن تبحث عن أسباب الانحراف لتتخذ الإجراء اللازم.
- معايير أداء المديرين: إضافة إلى المعايير الكمية فإن الشركة تحتاج إلى معايير غير كمية لتحكم بها على أداء المديرين في الخارج. وللتأكد من حسن أدائهم تقوم بعض الشركات باستبقاء المديرين للعمل في الرئاسة فترة حتى تضمن تشربهم وتفهمهم لأهداف الشركة, ووجود المديرين الأكفاء ضروري لتنفيذ استراتيجية الشركة ولذا يصبح تقييم أدائهم أمرا مهما

الفصل الحادي عشر

إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

تعريفات

- **وظيفة التنظيم** هي: تحديد من سيقوم بهذا العمل (التخطيط) و تهيئة الموارد اللازمة لتمكين الشخص أو الأشخاص المكلفين بالعمل من انجازه.
- التنظيم هو تحديد المسؤولية و منح السلطة المتكافئة فوق الموارد المطلوبة لتمكين أصحاب المسؤولية من القيام بها.
- التنظيم هو توزيع العمل و منح السلطة اللازمة لتنفيذها على الوجه المطلوب.
- التنظيم إلى حد بعيد هو تحديد من هو صاحب القرار.
- هذا على المستوى المحلي ، أما على المستوى الدولي فالتعقيدات اكبر حيث أن مجرد الانتشار الجغرافي له مدلوله على عملية اتخاذ القرار و كيف يتم ذلك. في المركز أم في الوحدة الخارجية...الخ.

أنماط التنظيم

قام (Bartlette & Ghosall, 1988) بتصنيف النظم الإدارية الى أربعة نظم رئيسية انطلاقا من نفس التصنيف الذي ذكرناه للاستراتيجيات.

١- شركة متعددة الجنسيات: تتميز باتحاد فيديرالي لا مركزي مع توافر قدر كبير من الأصول. تكون المسؤوليات في هذا النوع محلية مع تحكم فردي و رقابة مالية عادية. ما يميز هذه الشركات أيضا أن العلاقة بين الفرع و الرئاسة تكون غير رسمية مع وجود عقليات المحليات المتعددة . ينظر الى العمليات الخارجية على أنها محفظة أعمال مستقلة.

٢- الشركة الدولية: تتميز باتحاد فيديرالي مع التنسيق بينما تكون الأصول رئيسية و المسؤوليات و القرارات محلية. في ما يخص التحكم الإداري فإن التخطيط و الرقابة يكونان بصفة رسمية مع تحكم مركزي من الرئاسة. و ينظر الى العمليات الخارجية و كأنها ملحقة بالعمليات الداخلية.

أنماط التنظيم (تابع)

٣- الشركة العالمية: تتميز بمركزية نشطة و حيث أن أغلب الأصول و الموارد و الاستراتيجيات مركزية. يكون التحكم التشغيلي لهذه الشركات شديد في القرارات و الموارد و المعلومات. تنظر الإدارة الى العمليات الخارجية على أنها مجرد أنايب الى السوق العالمية.

٤- الشركة عبر الوطنية : تتصف بأنها منظمة شبكية مع وجود موارد و قدرات متخصصة و موزعة. تتميز بوحدات مستقلة مع تدفقات ضخمة من المكونات البشرية و المالية و المعلوماتية. و تكون العمليات في نطاق التنسيق و التعاون ضمن بيئة قرارات مشتركة.

• رغم اختلاف أنماط التنظيم للمنشآت الدولية إلا أن المشكلة تكمن في أن موارد الشركة عادة ما تكون في بيئة بينما الفرص و التهديدات في بيئة أخرى و هو ما يؤدي الى فقدان التوازن في الموارد و الفرص . غير أن المهم هو أن يسمح تنظيم الشركة بتوجيه الموارد الفائضة من مكان الى مكان توجد به الفرص .

• و يرى Bartlette & Ghossall, 1988 أن النموذج عبر الوطني يمكن الشركة من إدارة عملياتها عبر الحدود مع الاحتفاظ بمرونة تستوعب المحلي و تكون قادرة في نفس الوقت على ربط عملياتها المحلية ببعضها البعض و بالمركز في الآن نفسه.

موقع اتخاذ القرارات

- ما هي درجة اللامركزية المناسبة؟
- أي نوع من القرارات يتخذ في المركز و أي نوع يترك للوحدات الموجودة في الخارج؟
- ما هو مدى التفويض المناسب؟
- أحيانا يكون التفويض أكثر من اللازم حيث تترك للمديرين المحليين مجالا كبيرا يفوق المطلوب و بذلك يضيع على ش.م.ج فرص التنميط و الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير و يكون هناك تشتيت للجهود و مضاعفتها من غير داع.
- من الجانب الآخر فان الإصرار على مركزة القرار قد تنتج عنه قرارات خاطئة لا تتلاءم مع الوضع المحلي.

موقع اتخاذ القرار (٢)

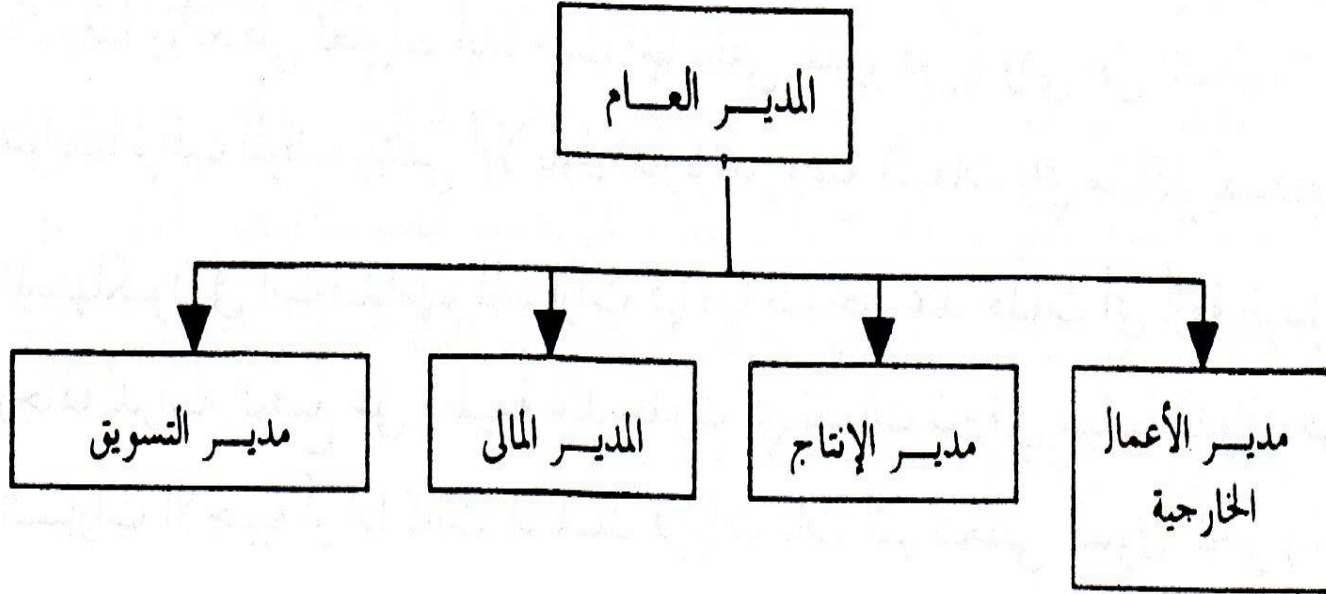
□ يعتمد حجم التفويض المناسب على:

١. طبيعة السلعة و أساليب تسويقها و مدى الحاجة إلى إعادة تصميمها لتلائم الأذواق و أساليب الاستعمال المحلية.
٢. عامل الوقت و سرعة اتخاذ القرار.
٣. قدرات و تدريب المديرين و مدى استيعابهم لأهداف الشركة و سياساتها الإنتاجية و التسويقية و الإرشادات المكتوبة عندها.
٤. اعتبارات ثقافة الشركة و أهدافها. مثال ماكدونالدز
٥. مركزية بعض القرارات .
٦. قوة الفرع المحلي ماليا و نجاحه في أعماله.

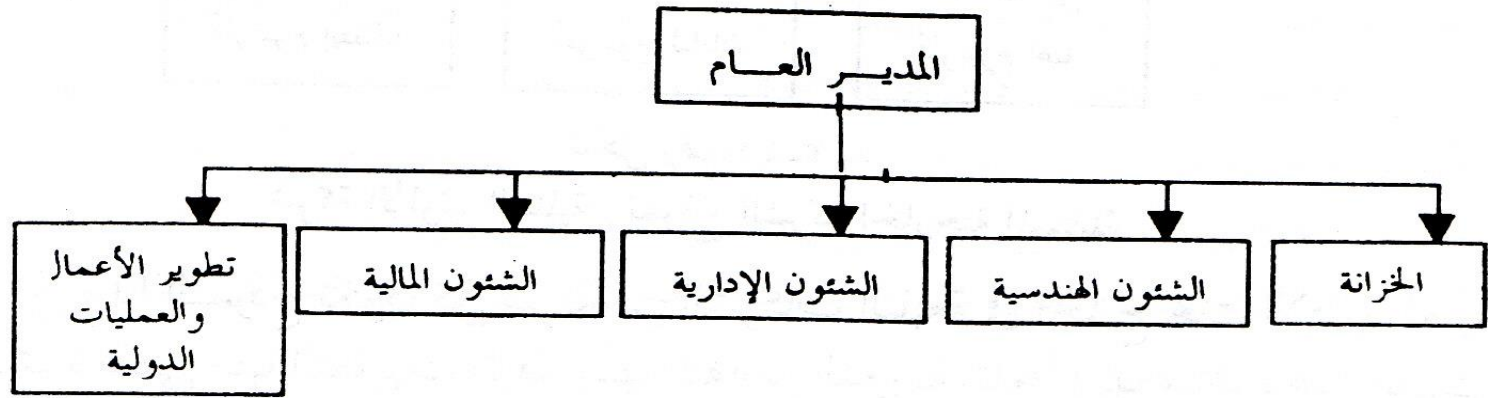
الهيكل التنظيمي

١ - نموذج قسم الأعمال الخارجية.

- في هذا النموذج تكون هنالك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنبا إلى جنب مع إدارات الشركة الأخرى المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر.
- هنا يكون على رأس العمليات الخارجية مساعد مدير عام له وضع إداري مماثل لمديري الإدارات الآخرين. لكن مدير العمليات الخارجية يضل معتمدا على تعاون المديرين الآخرين حيث لا سلطة له عليهم.
- من مزايا النظام كونه يعطي صوتا مسموعا للعمليات الخارجية و وضع مساعد مدير عام لها بدلا من أن تكون مبعثرة بين الأقسام. كما يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالمية في الشركة و يزيد من تماسك العمليات الدولية.
- أما مساوئ هذا النظام تكمن في تنافس العمليات الخارجية مع الإدارات المحلية على الموارد و يصبح التنسيق بينها صعبا.



شكل رقم ١١ - ١ نموذج قسم الأعمال الخارجية



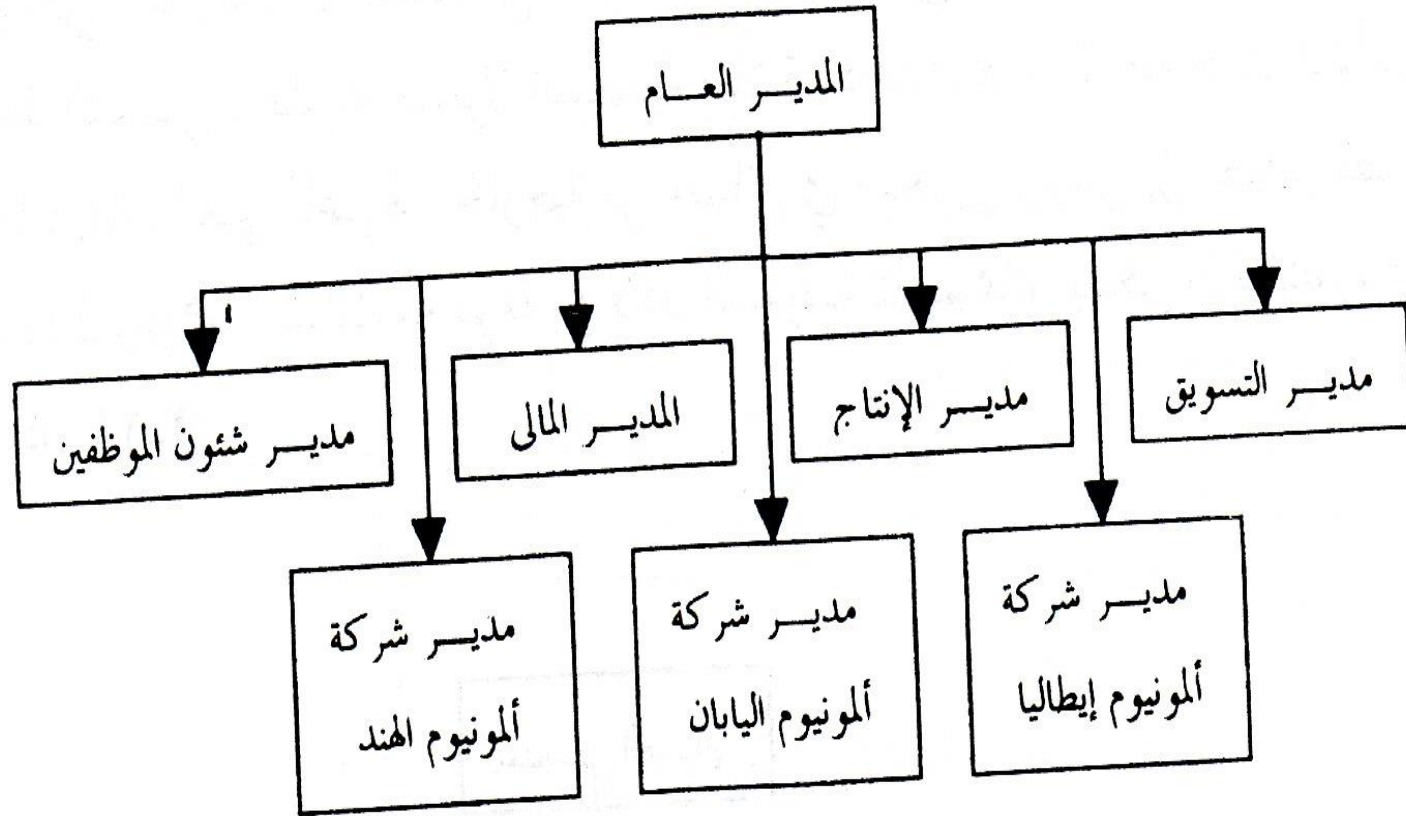
شكل رقم ١١-٢ : تنظيم مجموعة بن لادن السعودية مستقى من وصف في : عبد العزيز النعيم النهضة الاقتصادية والصناعية والتجارية في المنطقة الغربية . جدة (الناشر هو المؤلف) ١٩٩٦م . بالشركة ادارات أخرى مساعدة كالادارة القانونية ومركز المعلومات والعلاقات العامة . وتختص إدارة تطوير الأعمال والعمليات الدولية طبقاً للمصدر « بدراسة واستقصاء فرص العمل والاستثمار على الصعيدين الاقليمي والعالمي .

٢. نموذج الشركة الخارجية المنفصلة

- في هذا النموذج تدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام منفصلة و لكل شركة تعمل في بلد مدير هو أيضا مساعد للمدير العام للشركة الأم التي يتبع لها و على صلة مباشرة به بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة.
- يعطي هذا النموذج استقلالية للشركات التابعة في الخارج الشيء الذي يجنده البلد المضيف و يساعد على تدريب الكوادر و اكتساب الخبرات المتخصصة. كذلك تقود الصلة المباشرة مع المدير العام إلى تسهيل و حل مشاكل الشركات في الخارج.
- أما مساوئ النظام فهي أنه لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة إذ تعمل كل شركة تابعة لوحدها كما أن المسؤوليات عادة تكون مقننة بصورة رسمية و يعتمد كل شيء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي و المدير العام.

نموذج الشركة الخارجية المنفصلة

- وكمثال على هذا النظام شركة عبد اللطيف جميل إذ أنشأت مجموعة مستقلة هي "مجموعة جميل للاستثمارات الخارجية و العقارية" لإدارة استثماراتها في بريطانيا و الجزائر و غيرها.
- أنظمة دولية التوجه: في البداية هناك تفرقة بين الأعمال المحلية و الأعمال الخارجية مع تركيز أكبر على الأعمال المحلية و لكن عندما تنمو و تتطور أعمال الشركة الخارجية و تزداد أهميتها تضطر الشركة إلى معاملتها بنفس أهمية الأعمال المحلية.
- في هذه المرحلة المتقدمة من تطور الشركة يبدأ الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالا تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع التي تنتجها أو على أساس المناطق الجغرافية التي تعمل بها أو تخدمها أو على أساس خليط من واحد من هذه الثلاث.

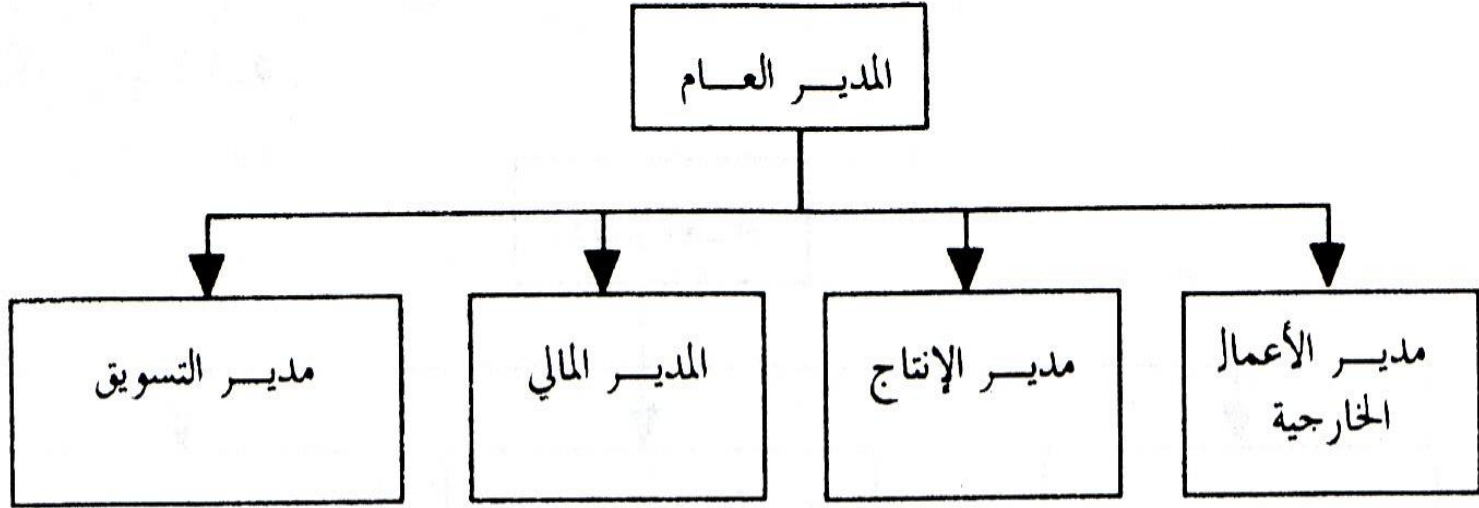


شكل رقم ١١-٣

شركة الألومينا العالمية: نموذج الشركة الخارجية المستقلة

٣. نموذج التقسيم الوظيفي

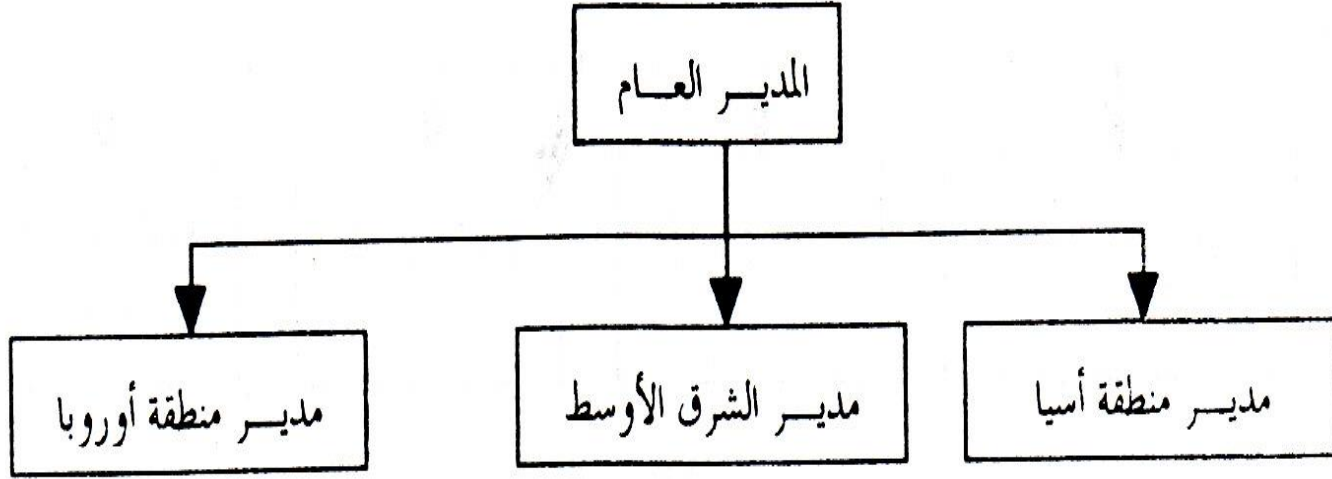
- في هذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي أي الوظيفة الإدارية كالتسويق و الإنتاج و التمويل.
- يكون في هذا النظام مدير للتسويق مسؤول عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أو خارجية و يكون مسؤولا لدى المدير العام.
- يعتبر هذا التقسيم نادر الاستعمال عالميا بالرغم من انتشاره محليا و هو يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة و متكاملة كالشركات الاستخراجية و العناية الشخصية.
- كما أن هذا النظام يشجع على التخصص الوظيفي .
- من مساوئ النظام ضيق النظرة عند كبار المديرين و صعوبة وضع إستراتيجية شاملة بسبب ذلك. كذلك تفقد العمليات العالمية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية. كما يتضمن النظام تطويلا للإجراءات و إضعافا للمدير المحلي.



شكل رقم ١١ - ٤
هيكل تنظيمي على أساس وظيفي

٤. نموذج التقسيم الجغرافي

- هنا يأتي تحت المدير العام مديرو مناطق جغرافية مسؤولون عن كل العمليات في منطقتهم بما في ذلك الإنتاج و التسويق و التمويل...الخ.
- هذا النموذج مفيد عندما تكون هنالك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلاءم كل منطقة و للتنسيق على مستوى المنطقة التي عادة ما تكون متشابهة في كثير من خصائصها.
- يستخدم كذلك عندما تكون السلعة نمطية و لا تتطلب تقنية عالية لكن المنافسة حادة في الأسواق مما يستدعي تركيزا على التسويق في كل منطقة على حدا.
- من مساوئ هذا النموذج صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة مما يعقد النظام إذا تعددت السلع المتعامل فيها و قد يقود إلى اختلافات في إجراءات و سياسات الشركة متعددة الجنسيات.



شكل رقم ١١-٥ نموذج التقسيم الجغرافي

٥. التقسيم على أساس سلعي

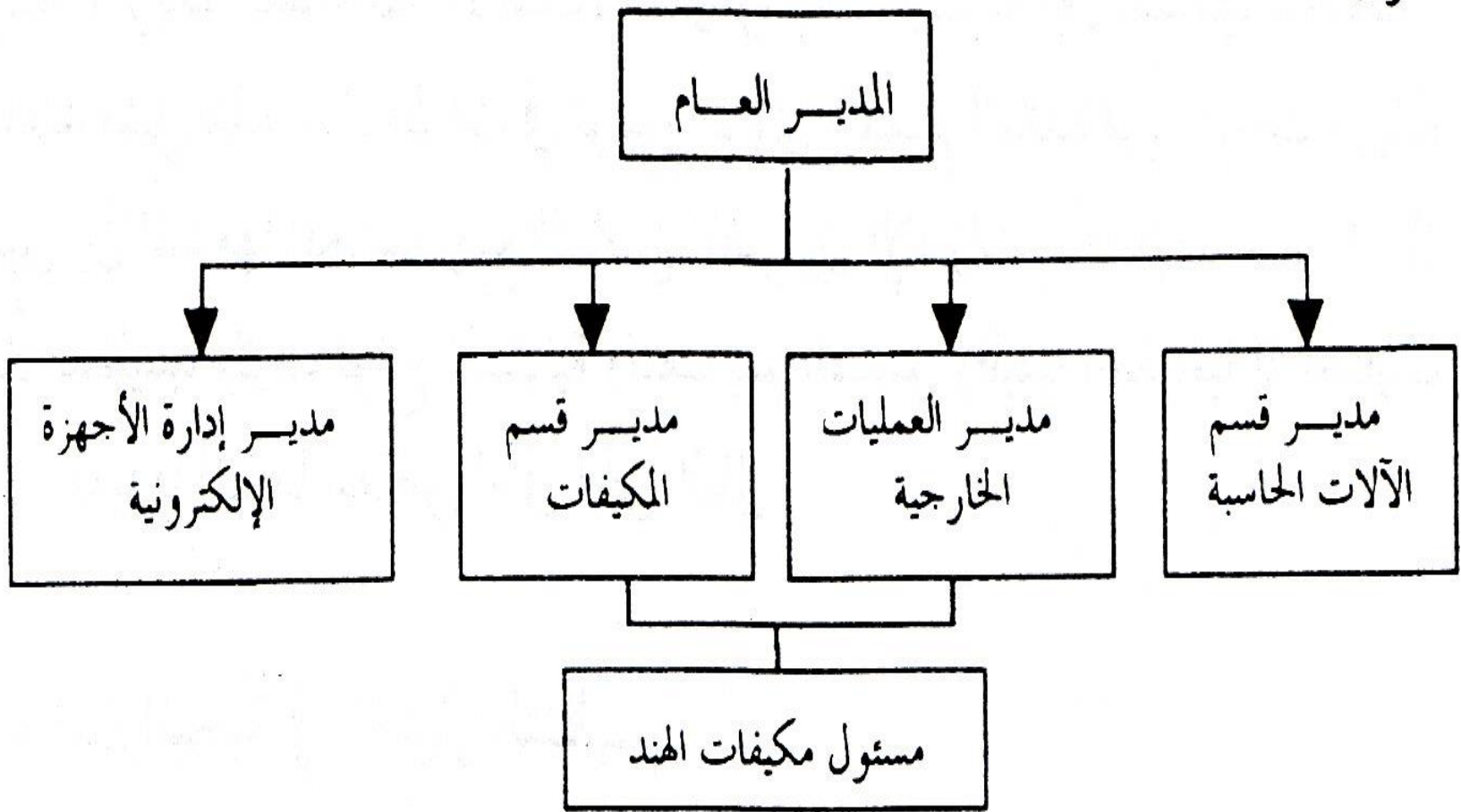
- يقوم الهيكل التنظيمي عنا على أساس وجود إدارة منفصلة لكل سلعة او خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة و على رأس كل منها مدير مسئول عن تلك السلعة على مستوى كل الدول التي توجد فيها عمليات للشركة .
- نموذج مفيد في حالة وجود اختلافات عديدة بين كل سلعة و أخرى إما في خصائصها الطبيعية أو في أساليب تسويقها أو أساليب تمويلها.
- مع سهولة التنسيق داخل كل مجموعة سلعية هناك طبيعيا صعوبة في التنسيق بين المجموعات السلعية حيث يحجب التخصص الرؤيا و أهمية السلع الأخرى.
- هنالك أيضا خطورة تشتت الجهود حيث يكون لكل سلعة مختلفة رجال تسويق و رجال تمويل... الخ مما يمنع الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

التقسيم على أساس سلعي



٦. نظم مختلطة

- نظام المصفوفة: هو نظام يجمع بين الأساس الوظيفي لتقسيم الأعمال و بين التنظيم على أساس المنتجات أو حتى التنظيم الجغرافي.
- في هذا النظام هناك مجموعات كل مجموعة فيها مسؤولة عن نشاط معين و تكون المجموعات متداخلة و متعاونة.
- تكون هنالك إدارات دائمة لكنها تعتمد على موارد و أفراد الإدارات الأخرى في تنفيذ مشروعاتها مثل أن يقوم تعاون بين إدارة سلعة أو مجموعة سلعية معينة مع الإدارة الخارجية.
- المشكلة الرئيسية لنظام المصفوفة هي تعارضه الصريح مع مبدأ وحدة السلطة الأمره مما يستدعي كثيرا من التطويع للهيكل و التعاون و التنسيق لمنع ذلك و منع التنافس بين الإدارات و منع التردد و تأخير اتخاذ القرار.



شكل رقم ١١ - ٦ نظام المصفوفة

إستراتيجية اختيار التنظيم

□ أ – تحليل المتغيرات المهمة في اختيار الهيكل.

١. حجم الأعمال الدولية لدى الشركة.

٢. تاريخ المنشأة و تطور عملياتها.

٣. فلسفة الشركة و ثقافتها.

٤. نوعية عمل الشركة و إستراتيجيتها.

٥. وجود الكوادر المؤهلة: أ-عملية اتخاذ القرارات ب- الاتصالات.

ب- الأشكال القانونية للشركات

- فرعاً تابعاً للش.م.ج.
- شركة مساهمة طبقاً لقانون البلد المضيف.
- شركة عامة أو شركة خاصة أو شركة محدودة.
- التراخيص و عقود الإدارة.
- مستوى التحكم و المسؤولية تختلف.

الفصل الثاني عشر

التسويق

الدولي

الفروق بين التسويق المحلي و الدولي

١. الاختلافات الداخلية بين بيئة السوقين الشيء الذي يتطلب ممارسات مختلفة للوسائل التسويقية.
٢. الأسواق الخارجية تتضمن العمل عبر الحدود و على هذا فلها قضايا و مشاكل مختلفة.
٣. لكل منهما منهج و أدوات مستقلة.

فلسفات الاستجابة لأسواق الخارجية

١. فلسفة السوق الإضافي. السوق المحلي هو عماد اعمال الشركة والسوق الخارجي
٢. فلسفة مجموعة الأسواق المحلية المتعددة ، واحدة في كل دولة ولكل سوق يختلف عن غيره
٣. فلسفة السوق الدولي الموحد.

دراسة و تحليل الأسواق

* تحليل حجم السوق: يتم التحليل من خلال الاساليب التالية:

- تحديد حجم السوق وقدرته الشرائية
- اختيار المزيج التسويقي المناسب للسوق
- تحديد الدخل القومي ومتوسط دخل الفرد
- تحديد درجة نمو الدخل

جدول رقم (١٢ - ١) : أهم مؤشرات حجم السوق لدول مختارة لعام ١٩٩٧م*

| المساحة (آلاف كم ^٢) | السكان ملايين الأفراد | متوسط دخل الفرد | | الناتج القومي الاجمالي | | القطر وترتيبه |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------|------------------------|-------------------|----------------------------|
| | | الترتيب بين الدول | بالدولارات | معدل النمو ٩٧-٩٦ | بملايين الدولارات | |
| ٩,١٥٩ | ٢٦٨ | ٦ | ٢٨,٧٤٠ | %٣,٨ | ٧٦٩٠ | أكبر اثني عشر اقتصاديات |
| ٣٧٧ | ١٢٦ | ٢ | ٣٧,٨٥٠ | %٠,٥ | ٤٧٧٢ | ١ - الولايات المتحدة |
| ٣٤٩ | ٨٢ | ٧ | ٢٨,٢٦٠ | — | ٢٣٢٠ | ٢ - اليابان |
| ٥٥٠ | ٥٩ | ١١ | ٢٦,٠٥٠ | %٢,٣ | ١٥٢٦ | ٣ - ألمانيا |
| ٢٤٢ | ٥٩ | ١٥ | ٢٠,٧١٠ | %٣,٤ | ١٢٢٠ | ٤ - فرنسا |
| ٢٩٤ | ٥٧ | ١٧ | ٢٠,١٢٠ | %١,٣ | ١١٥٥ | ٥ - المملكة المتحدة |
| ٩,٣٢٦ | ١٢٢٧ | ٨١ | ٨٦٠ | %٨,٩ | ١٠٥٥ | ٦ - إيطاليا |
| ٨,٤٥٧ | ١٦٤ | ٣٤ | ٤,٧٢٠ | %٢,٤ | ٧٧٣ | ٧ - الصين |
| ٩,٢٢١ | ٣٠ | ١٨ | ١٩,٢٩٠ | %٣,٦ | ٥٨٤ | ٨ - البرازيل |
| ٤٩٩ | ٣٩ | ٢٣ | ١٤,٥١٠ | %٣,٢ | ٥٧٠ | ٩ - كندا |
| ٩٩ | ٤٦ | ٢٥ | ١٠,٥٥٠ | %٤,٨ | ٤٨٥ | ١٠ - أسبانيا |
| ١٦,٨٨٩ | ١٤٧ | ٥١ | ٢,٧٤٠ | — | ٤٠٤ | ١١ - كوريا |
| | | | | | | ١٢ - روسيا الاتحادية |
| | | | | | | دول ذات اقتصاديات كبيرة |
| ١٩٠٩ | ٩٥ | ٤٢ | ٣٦٨٠ | %٨ | ٣٤٩ | ١٦ - المكسيك |
| ٣٠٤ | ٣٩ | ٤٣ | ٣٥٩٠ | %٦,٨ | ١٣٩ | ٢٨ - بولندا |
| ١٣٢١ | ٣٨ | ٤٥ | ٣٤٠٠ | %١,٣ | ١٣٠ | ٢٩ - جنوب أفريقيا |
| ٢١٥٠ | ٢٠ | ٢٩ | ٦٧٩٠ | — | ١٢٩ | ٣٠ - السعودية |
| ٣٢٩ | ٢١ | ٣٥ | ٤٦٨٠ | %٧,٥ | ٩٨ | ٣٥ - ماليزيا |
| ٢١ | ٦ | ٢٢ | ١٥,٨١٠ | — | ٨٨ | ٣٧ - إسرائيل |
| ٨٨٢ | ٢٣ | ٤٤ | ٣,٤٥٠ | %٧,٤ | ٧٨ | ٣٩ - فنزويلا |
| ٩٩٥ | ٦٠ | ٧٢ | ١١٨٠ | %٤,٩ | ٧١ | ٤١ - مصر |
| ٩٢ | ١٠ | ٣٧ | ٤٤٣٠ | %٣,٩ | ٤٥ | ٤٨ - المجر |
| ٢٣٨٢ | ٢٩ | ٦٧ | ١٤٩٠ | %٢,٠ | ٤٤ | ٤٩ - الجزائر |
| ٨٤ | ٣ | ٢٠ | ١٧,٣٦٠ | — | ٤٣ | ٥٠ - الامارات |

تابع : جدول رقم (١٢ - ١) : أهم مؤشرات حجم السوق لدول مختارة لعام ١٩٩٧م*

| المساحة (آلاف كم ^٢) | السكان ملايين الأفراد | متوسط دخل الفرد | | النتائج القومي الاجمالي | | القطر |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------|-------------------------|------------------|------------------------|
| | | الترتيب بين الدول | بالدولارات | معدل النمو ٩٧-٩٦ | بلايين الدولارات | |
| | | | | | | اقتصاديات متوسطة الحجم |
| ٤٤٦ | ٢٨ | ٧٠ | ١٢٥٠ | ٪(٢,٧) | ٣٤ | ٥١ - المغرب |
| ١٣٠ | ١٢٤ | ١١٦ | ٢٧٠ | ٪٥,٤ | ٣٣ | ٥٢ - بنجلادش |
| ١٥٥ | ٩ | ٥٩ | ٢٠٩٠ | ٪١١,٥ | ١٩ | ٦١ - تونس |
| ٢٧٧ | ١٢ | ٦٣ | ١٥٩٠ | ٪٤,٤ | ١٩ | ٦٤ - الاكوادور |
| ١٨٤ | ١٥ | ٧٣ | ١١٥٠ | ٪٢,٠ | ١٧ | ٦٥ - سوريا |
| ١٠ | ٤ | ٤٦ | ٣٣٥٠ | — | ١٤ | ٦٨ - لبنان |
| ٢١٢ | ٢ | ٣٣ | ٤٩٥٠ | — | ١١ | ٧١ - عمان |
| ١١١ | ٨ | ٧٤ | ١١٤٠ | (٪٦,٨) | ٩ | ٧٤ - بلغاريا |
| ٤٦٥ | ١٤ | ٩٠ | ٦٥٠ | ٪٨,٤ | ٩ | ٧٧ - الكاميرون |
| ٨٩ | ٤ | ٦٤ | ١٥٧٠ | ٪٤,٤ | ٧ | ٨٢ - الأردن |
| ٢٢٨ | ١٨ | ١٠٦ | ٣٧٠ | ٣,١ | ٧ | ٨٥ - غانا |
| | | | | | | دول فقيرة |
| ٢٦ | ٧ | ١٣٠ | ١٨٠ | ٪٣,٧ | ١,٢ | ١٢٨ - بوروندي |
| ٦٢٣ | ٣ | ١١٢ | ٣٢٠ | ٪٥,٦ | ١,١ | ١٢٩ - أفريقيا الوسطى |
| ١,٠٢٥ | ٢ | ٩٨ | ٤٥٠ | ٪٥,٩ | ١,١ | ١٣٠ - موريتانيا |
| ٧٢ | ٥ | ١٢٩ | ٢٠٠ | — | ٠,٩ | ١٣٢ - سيراليون |
| ٢٨ | ١ | ١٢٣ | ٢٤٠ | ٪٧,٤ | ٠,٣ | ١٣٣ - غينيا-بيساو |

المصدر : The World Bank, World Development Report, 1998/99

** شمل الترتيب ١٣٠ دولة وهناك ٧٧ دولة أو مقاطعة أخرى لم تصنف لعدم اكتمال المعلومات والرقم على يمين البلد هو ترتيبه في إجمال الدخل وسويسره هي صاحبة أعلى دخل فردي (٤٤,٣٢٠ دولار) كذلك كانت سنغافورة الرابعة بمعدل ٣٢,٩٤٠ دولار بينما كان متوسط دخل الفرد في الكويت ٢٢,١١٠ الأعلى بين الدول العربية.

سياسات المزيج التسويقي

١. سياسات المنتج:
٢. سياسات التسعير:
٣. الترويج:
٤. التوزيع:

١. سياسات المنتج

١. نحن نبيع ما نصنع.
٢. نحن نصنع ما نبيع.
٣. نحن نكيف ما نصنع لاحتياجات السوق.

أسباب اختلاف التصميمات

١. أسباب قانونية و متعلقة بمواصفات البلدان المختلفة.
٢. أسباب ثقافية تقتضي فروقات في التصميم لتلائم الأذواق في كل بلد.
٣. الأسباب الاقتصادية.
٤. تكلفة التكيف مع الأوضاع المحلية.
٥. التشكيل و التنويع.
٦. اعتبارات البيئة.
٧. اعتبارات دورة حياة السلعة.

٢. سياسات التسعير

الاعتبارات التي يمكن اخذها بعين الاعتبار في التسويق الدولي:

□ التدخل الحكومي في الأسعار.

□ تنوع الأسواق.

□ طول القناة التوزيعية.

□ أسعار العملات.

□ سياسة السعر الثابت و المتغير.

٣. الترويج

- الترويج رسالة مصاغة هدفها تنشيط المبيعات.
- عناصر عملية الاتصال في الترويج (المنتج ، معلومات عن السلعة ، وسيلة الترويج ، ثم المستهلك)
- أي مزيج من عناصر المزيج الترويجي (الإعلان – النشر – البيع الشخصي – تنشيط المبيعات) يمكن استخدامه على المستوى الدولي ؟
- سياسات الدفع و الجذب.
- تدخل الدولة في مجال الإعلان.
- تنمية الرسالة الإعلانية عالميا ؟

جدول رقم ١٢ - ٢
أكثر عشرة ماركات معروفة في العالم

| | |
|--------------|----------------|
| ١ . كوكاكولا | ٦ . نستلة |
| ٢ . سوني | ٧ . تويوتا |
| ٣ . مرسيدس | ٨ . ماكدونالدز |
| ٤ . كوداك | ٩ . آي بي أم |
| ٥ . ديزني | ١٠ . بيسي كولا |

المصدر : Jeannet & Heannessey, 1995

نقلا عن : The Economist 15/9/1990

٤. سياسة التوزيع

- الاعتماد على نظم و شبكات التوزيع المحلية أم إنشاء شبكة جديدة خاصة بالش.م.ج.
- احد أسباب تفوق المنتجين اليابانيين هو الدقة في المواعيد و التسليم المنتظم الملتزم بمواعيد دقيقة.
- أحيانا تقوم الشركة متعددة الجنسية بتقسيم التوزيع إلى مناطق أو شرائح تفصلها أحيانا حدود أو عوائق جغرافية و إلى مناطق حضرية و مراكز توزيعية و تنشئ شبكة توزيع لربط نقاط الإمداد بنقاط الطلب و قد يكون هناك تركيز على بعض النقاط.
- على كل ش.م.ج. أن تبتدع الطريقة التي تلاءم أهدافها و مواردها و تناسب القطر الذي توجد فيه. و يطور كل قطر الوسيلة أو الوسائل التي تلاءمه.
- طبيعة العلاقة بين المنتج الخارجي و وكيله أو موزعه المحلي مهمة جدا.

التشكيل و التنميط للمزيج التسويقي

- نفس السلعة- نفس الرسالة الإعلامية. (المشروبات الغازية ، الدخان ، السيارات الفخمة)
- نفس السلعة - رسالة معدلة. (الدراجات - الكاميرات)
- سلعة معدلة- نفس الرسالة. (المكيف - الغسالة)
- تعديل السلعة و الرسالة. (الأطعمة المعلبة و المجمدة)

تسويق الخدمات

□ أهمية أسواق الخدمات المتنامية. (٢٠% من التجارة العالمية و لكن أكثر من ٦٠% من الناتج الخام أو العمالة في كثير من البلدان الصناعية سابقا).

□ خصائص أسواق الخدمات الدولية:

١. الحماية الزائدة.
٢. الاحتكاك المباشر عند التبادل أي اللقاء المباشر وجها لوجه بين البائع والمشتري
٣. وجود اقتصاديات ناتجة عن تمركز الخدمات المتشابهة جغرافيا مثل تواجد خدمات الصرافة والتحويل والسفر والسياحة في مكان واحد

متطلبات تسويق الخدمات دوليا

١. حسن الاختيار في مجال التوظيف العاملين من ذوي الكفاءات بالإضافة إلى التدريب المستمر.
٢. المرونة الاستراتيجية و التكتيكية للخدمات في التنقل بين الدول
٣. التمايز في المنتجات الخدمية من حيث منافستها
٤. الترويج من اسم وسمعة الشركة وصورتها عالميا
٥. شبكات الاتصال التي تربط بين عدة شركات

الفصل الثالث عشر

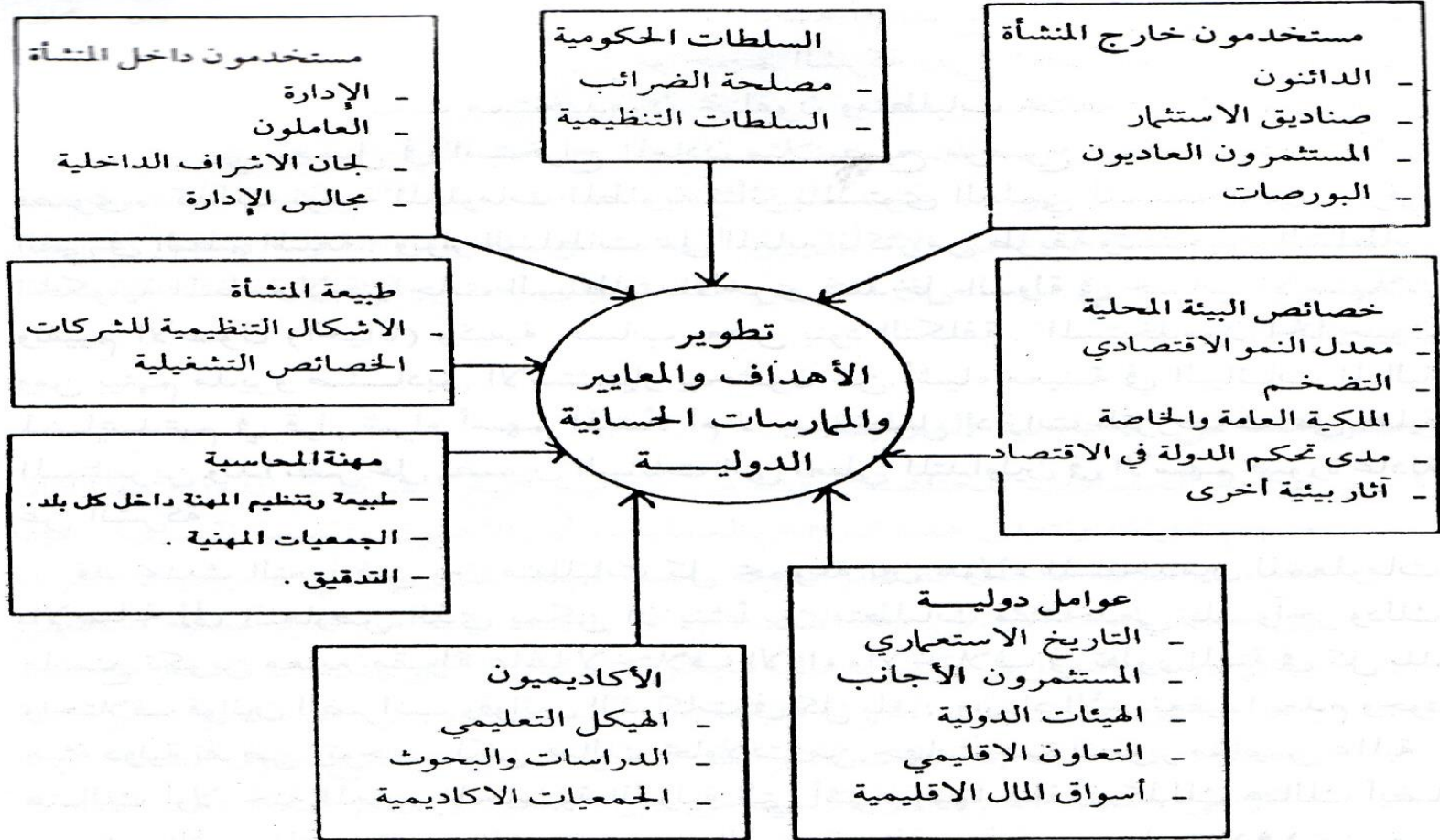
الإدارة المالية الدولية

المحاسبة في الأعمال الدولية

- الإدارة المالية تعنى بتدبير الموارد المالية للشركة و التحكم فيها.
- وظيفة المحاسبة و الرقابة المالية هي تجميع و تحليل البيانات المالية للاستخدام الداخلي والخارجي.
- ارتباط وثيق بين الاثنين إذ أن المحاسبة توفر قاعدة من البيانات المالية للإدارة المالية.
- مستخدمي التقارير المحاسبية هم: الدائنون و المساهمون و السلطات الحكومية.
- على المستوى الدولي يضاف: المزودون ، و العملاء ، و العاملين ، و المستثمرين المرتقبين.

المحاسبة في الأعمال الدولية (٢)

- ضرورة تطوير أهداف و معايير و ممارسات محاسبية مشتركة بين الدول.
- صعوبة تحقيق ذلك تنبع من كثرة المستخدمين و المتأثرين بهذه المعايير كما هو موضح في الشكل التالي رقم (١٣ - ١).
- في عام ١٩٩٣ شرعت لجنة المعايير المحاسبية الدولية اللندنية في دراسة موضوع تطوير معايير مشتركة صالحة لكل الدول و قدمت تقريرها في ١٩٩٩ للمنظمة الدولية لإدارات البورصات.
- تميل أغلب الدول إلى تبني هذه المعايير ما عدا الحكومة الأميركية التي ترى بأن هذه المعايير غير مفصلة بما فيه الكفاية و أن المعايير الأميركية أفضل في الوقت الراهن.



(Daniels & Radebaugh, 1992)

شكل رقم ١٣ - ١
الاعتبارات والمستخدمون المختلفون للتقارير المالية

مشاكل المحاسبة الدولية

١. ترجمة العملات المختلفة: الترجمة بسعر الصرف الجاري لكل الأصول و الخصوم الخارجية أو استعمال الطريقة الوقتية أي كل الأصول و الخصوم بالسعر الجاري أما الأصول الثابتة و المخزون فيترجمان بالتكلفة التاريخية.
٢. تجميع (توحيد) الحسابات. تلزم بعض الدول الشركات التي تمتلك أكثر من ٥٠% فيها أن تقدم حسابا واحدا مجمعا يشمل جميع الشركات يتم بناء عليه احتساب الضرائب.
٣. معاملة أسهم الشهرة (Goodwill): بعض البلدان تسمح بإدخالها ضمن الأصول المملوكة للش.م.ج و بذلك تستهلك و تخصم قيمة الاستهلاك من دخل الشركة مما يقلل من حجم الضرائب المدفوعة.

مشاكل المحاسبة الدولية (٢)

٤. المخصصات: في الولايات المتحدة توزع الأرباح أو يعاد استثمارها و لكن بلدان أخرى تسمح بوضع مخصصات للطوارئ أو حوافز الإدارة مما يؤثر على السيولة و الرأسمال العامل و بالتالي الضرائب المدفوعة.
٥. التضخم: كثير من الدول الصناعية الكبرى تستخدم التكلفة التاريخي (الأصلية) في حساب قيمة المخزون و الأصول و الخصوم الجارية الأخرى مما يضخم من قيمة الأرباح الحقيقية إذا كان حجم المواد الخام المستخدمة كبيرا.
٦. الكشف عن العمليات: مقدار التفصيل الذي يجب أن يظهر في الحسابات الختامية طبقا للقانون مما ينبغي أن يكشف عنه حساب الأرباح و الخسائر.

التقارير المالية و الرقابة الداخلية

- أي عملة نستخدم؟ في الغالب تستخدم ش.م.ج. عملة البلد الأم مع وجود اتجاه متزايد لاستخدام العملة المحلية في البلد المضيف.
- أي مستوى من القدرات الفنية والأساليب المتقدمة نستخدم؟ تعتمد هذه على الثقافة الداخلية للشركة و نوعية الصناعة و مستوى القدرات المحلية المتاحة.
- المعاملات الداخلية بين الشركات المنسوبة و موضوع التسعير الداخلي و كيف تقيم المعاملات بين الشركات التابعة؟ هل تقوم بسعر السوق أم بسعر خاص؟
- تنميط التقارير المالية و الاستثمارات الداخلية بين الشركات التابعة و الزميلة؟

الضرائب

- ١ - دور ضرائب الدخل و الأعمال. يعتبران أهم مصدر لإيرادات الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة بينما تستعمل أغلب البلدان الأخرى مزيجا من الضرائب المباشرة (دخل و أعمال) و الضرائب غير المباشرة مثل ضريبة المبيعات.
- تعمل كثير من الدول النامية على جذب الاستثمارات الأجنبية بتقديم الإعفاءات الضريبية و لكن فعالية هذه الإعفاءات مشكوك فيها لأن كل الدول النامية تقدمها. الأهم هو أن يكون المعدل الثابت للضريبة منخفضا.
- "الجنات الضريبية" كما في هونج كونج و جزر البهاما و جزر القيمان و جيرسي حيث تكون الفئات الضريبية منخفضة جدا أو معدومة و قوانين تسجيل الشركات متساهلة و لا قيود على التحويلات المالية.

المصدر: Levi, 1996.

جدول رقم (١٣ - ١): ضرائب أرباح الشركات في دول مختلفة

| | | | |
|------------------|-----|-----------|-----|
| إيطاليا | ٣٦٪ | إستراليا | ٣٣٪ |
| اليابان | ٣٧٪ | كندا | ٤٣ |
| هولندا | ٣٥٪ | دنمارك | ٤٣٪ |
| نيوزيلندا | ٣٣٪ | فنلندا | ٢٥٪ |
| سنغافورة | ٢٧٪ | فرنسا | ٣٣٪ |
| السويد | ٢٨٪ | المانيا | ٣٠٪ |
| بريطانيا | ٣٣٪ | هونج كونج | ١٧٪ |
| الولايات المتحدة | ٣٥٪ | إيرلندا | ٤٠٪ |

المصدر : Levi, 1996.

الضرائب (٢)

- ٢ - ضريبة الفات (Value-Added Tax): تعني ضريبة القيمة المضافة و هي أساسا ضريبة مبيعات لكنها تطبق بطريقة يدفع فيها الممول ضريبة فقط على القيمة التي أضافها للسلعة و هي في طور التصنيع.
- من ميزاتها عدم تكرار الضريبة و هي أكثر عدالة من الضرائب الأخرى و تشجع التصدير (يمكن استرجاعها). و من عيوبها زيادة التضخم و عدم التمييز بين ذوي المداخل المرتفعة و المنخفضة.
- ٣ - تأجيل الضرائب: تؤجل لغاية ارسال الربح الى الشركة
- ٤ - الازدواج الضريبي: يحدث عندما تدفع الشركة ضريبة عن عملها في الداخل وعن ابرادات فروعها في الخارج
- ٥ - الاتفاقات الضريبية: اي الاتفاق بين دولتين لمنع الازدواج الضريبي من اجل تشجيع الاستثمار بينهم

التخطيط الضريبي

- التخطيط الضرائبي جزء من التخطيط المالي يتعين على الشركات الدولية وضعه بعين الاعتبار عند تخطيط الاستثمار و تخطيط العمليات. كما انه عامل مهم في اختيار البلدان التي تقوم فيها الشركات بالاستثمار فالشركات تنفر من البلدان عالية الضرائب.
- للضرائب أيضا تأثير مهم في اختيار الشكل التنظيمي و هل تكون الوحدة الخارجية فرعا أم شركة مستقلة.
- الضريبة أيضا لها اعتبار مهم في حساب الجدوى الاقتصادية للاستثمار حيث تدخلها الشركات م.ج. في حساب الأرباح و الخسائر عند تخطيط الاستثمار.

١ □ - تمويل الشركات دولياً.

- أ - التمويل بالدين. (الاقتراض المباشر من البنوك أو من خلال السندات و مشتقاتها).
- ب - التمويل من خلال حقوق المساهمين.

إدارة التدفق النقدي

□ المصادر الداخلية للأموال.

□ إدارة رأس المال العامل.

□ سعر التحويل: هو المبلغ الذي يدفع مقابل تقديم شركة خدمة او

سلعة لشركة اخرى وخاصة بين الشركات التابعة للشركة الام

إدارة مخاطر التضخم و العملات

□ ١ - إدارة مخاطر التضخم.

□ مخاطر تقلب أسعار صرف العملات.

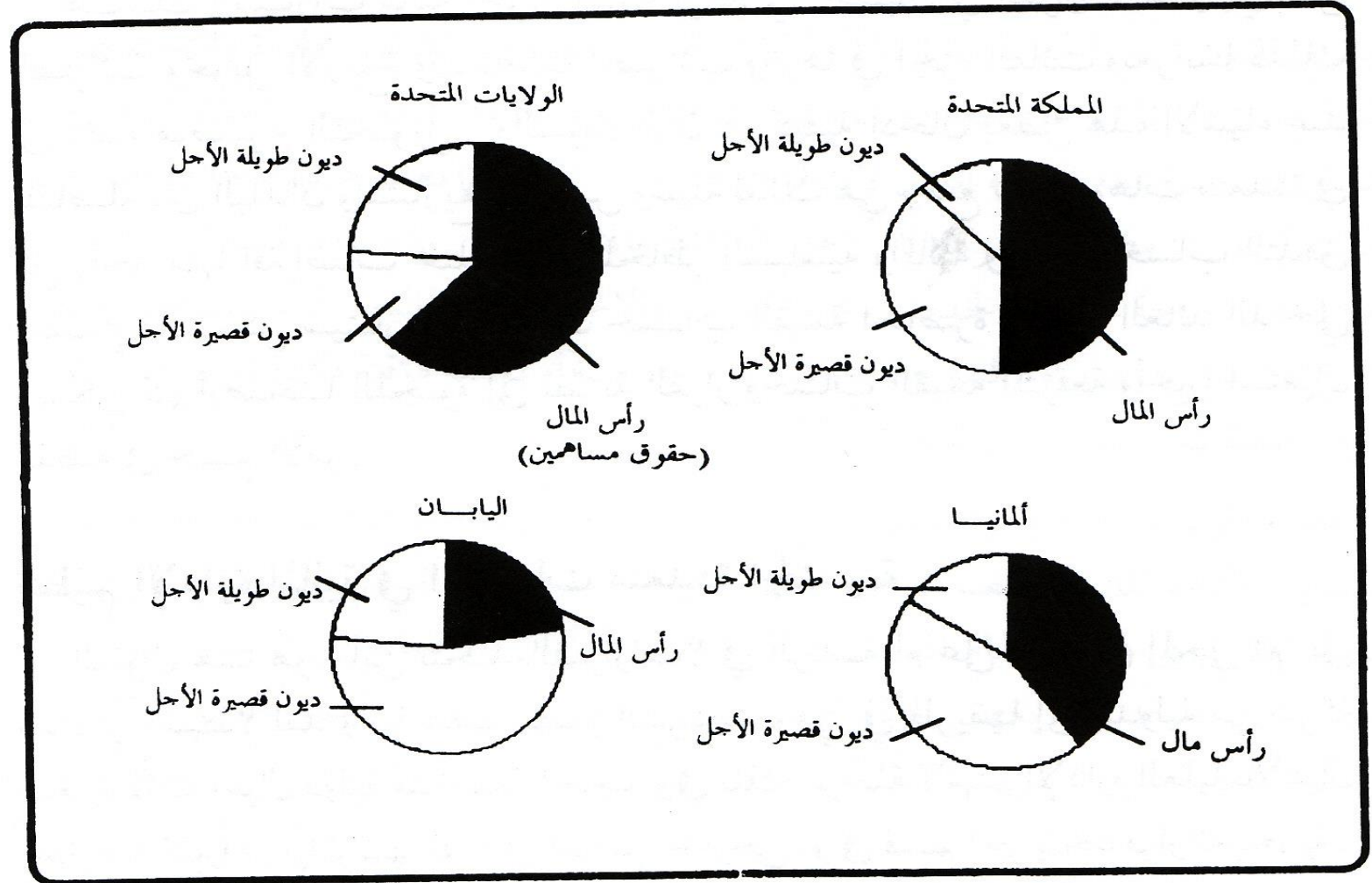
١. الانكشاف (الاختلاف) المحاسبي: ترجمة البيانات المالية (الحسابات الختامية) من عملة البلد المضيف إلى عملة المقر.
٢. انكشاف التبادل: التغير في قيمة الحسابات الدائنة او المدينة و الذي يتغير فيه المبلغ المدفوع أو المستلم في وقت السداد بسبب سعر العملة.
٣. الانكشاف الاقتصادي: تتغير قيمة الشركة ككل عندما يؤثر التغير في سعر العملة على عمليات الشركة المستقبلية (التصدير).
٤. انكشاف الترجمة: خسائر و أرباح الترجمة هي خسارة أو زيادة ورقية لا تتحقق إلا عندما يتم البيع الحقيقي.

إدارة مخاطر أسعار العملات

- تحديد و قياس حجم الانكشاف (الاختلاف).
- تصميم و تنفيذ نظام معلومات يرصد و يتابع الانكشاف و أسعار العملات.
- وضع إستراتيجية للحماية من الانكشاف.
- تحديد من المسئول عن تنفيذ الإستراتيجية.

الجوانب المالية للقرار الاستثماري

- درجة الرفع المالي: درجة الاعتماد على الاستدانة مقارنة بالرأسمال و حقوق الملكية.
- تزيد درجة الرفع المالي مع زيادة نسبة الدين في تمويل الأصول مقارنة بنسبة حقوق الملكية.
- يظهر الشكل المالي مقارنة لدرجة الرفع المالي في أربع دول رئيسية و يظهر فيها أن اليابان هي الأكثر اعتمادا على التمويل بالاقتراض بينما الولايات المتحدة الأقل و بريطانيا هي الأقرب لها بينما ألمانيا شبيهة باليابان.



(المصدر : (Levi, 1996

شكل رقم (١٣-٢) الهيكل المالي في دول مختلفة

تنظيم الإدارة المالية في الشركات م.ج.

- أين تتخذ القرارات ؟ في الرئاسة أم على المستوى المحلي أم على مستوى وسيط ؟
- مع النمو تدرك الشركة الأهمية المتزايدة للقرارات المالية الدولية و أنها تتطلب قدرات خاصة و أن تركها لمدير محلي أو فرد في واحد في إدارة فيه خطورة أن يغلب الأخير الأهداف الفرعية على أهداف الشركة الكلية.
- عند ذلك تركز الشركة القرارات المالية الدولية على مستوى الرئاسة.
- مع استمرار النمو نجد أن الأهمية المتزايدة لأعمال الشركة الخارجية تدعو إلى مزيد من المركزية من جهة بينما يدعو التعقيد المتزايد في الأعمال الدولية إلى التخصص و تقليل المركزية مما قد يوصل إلى حل وسط يتم بموجه وضع السياسات العامة من قبل المركز على أن يتولى المدير المحلي سلطة القرار.
- أحيانا أخرى يتم تقاسم المسؤولية بين الرئاسة و الجهة المسؤولة عن العمال الدولية.

الفصل الرابع عشر

إدارة الموارد البشرية الدولية

إدارة الموارد البشرية الدولية

- تختص إدارة الموارد البشرية محليا بإيجاد و تدريب و تطوير و مكافأة و تحفيز العاملين.
- تظهر متغيرات جديدة على المستوى الدولي منها العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسيات مما يعني انتشار و تشتت العاملين في مناطق جغرافية واسعة أي في بلدان مختلفة و من جنسيات عدة.
- إن النجاح في الأعمال الدولية يتطلب قدرات و ميولا خاصة في القائمين به قد لا تتوفر بسهولة و التالي فان إيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الش.م.ج.
- هناك جانبان لإدارة الموارد البشرية في الاعمال الدولية يتعلق الأول بالكوادر الإدارية العليا و الثاني العمالة في الوظائف الدنيا.

جدول رقم (١٤-١): أعداد العاملين في أكبر عشرة شركات ومؤسسات عالمية عام ١٩٩٧م

| عدد العاملين | اسم المؤسسة وترتيبها | عدد العاملين | اسم المؤسسة وترتيبها |
|--------------|------------------------------------|--------------|--------------------------------|
| ٣٧٩,٠٠٠ | ٦ - شركة سمنز (المانية) | ٨٨٧,٠٠٠ | ١ - مكتب البريد الأمريكي |
| ٣٧١,٠٠٠ | ٧ - شركة فورد للسيارات | ٦٧٥,٠٠٠ | ٢ - شركة وال مارت |
| ٣٣٦,٠٠٠ | ٨ - UPS. (البريد السريع - أمريكية) | ٦٤٧,٠٠٠ | ٣ - جنرال موتورز |
| ٣٣٥,٠٠٠ | ٩ - شركة سيرز الأمريكية | ٤٨٦,٠٠٠ | ٤ - شركة بيسي كولا |
| ٣٣٠,٠٠٠ | ١٠ - هيتاشي | ٣٩٨,٠٠٠ | ٥ - جازبروم (البتروال الروسية) |

المصدر: Fortune Magazine, 4/8/1997, No.15. لشركة فيليبس ٢٦٣,٠٠٠ من العاملين أما أعلى شركة في العالم جي أي فتخدم ٢٣٩ ألف فرد. ويجعل دمج كرايسلر مع مرسيدس عدد عامليهما يفوق ٤٠٠ ألف. بينما للشركة رقم مائة في قائمة فورشن (فدرال اكسبريس) مائة ألف موظف.

اختيار المديرين

□ العوامل المؤثرة في سياسات الاختيار.

□ ١ - مؤثرات مصدرها الشركة م.ج.

١. نسبة الملكية في الشركة الخارجية.

٢. نوع الصناعة التي تعمل فيها الشركة حيث لوحظ أن صناعة الخدمات (بنوك، استشارات، إدارة) تستوعب موارد بشرية بكثافة مقارنة مع الصناعة التحويلية و بالمثل تتطلب خبرات أكثر.

٣. درجة التقنية في الصناعة المعنية.

٤. سوق السلعة المتعامل فيها و إلى أي درجة تكون هذه السلعة نمطية.

٥. عمر الاستثمار و الشكل التنظيمي للشركة و كذلك التكلفة .

اختيار المديرين (٢)

٢ - عوامل خاصة بالأفراد المرشحين.

١. الكفاءة و الخبرة.
٢. سجل الأداء.
٣. القدرة على التأقلم.
٤. مدى التزام المرشح بالدولية.
٥. تقبل أسرته لمتطلبات العمل بالخارج.

اختيار المديرين (٣)

٣ - عوامل خاصة بالبلد المضيف.

١. مستوى نمو وتقدم البلد من الناحية الفنية والتقنية.
٢. الاستقرار السياسي.
٣. مدى تحكم الدولة في الاستثمار وقوانين الهجرة.
٤. مدى توفر الكفاءات محليا.

اختيار مديري الشركة التابعة

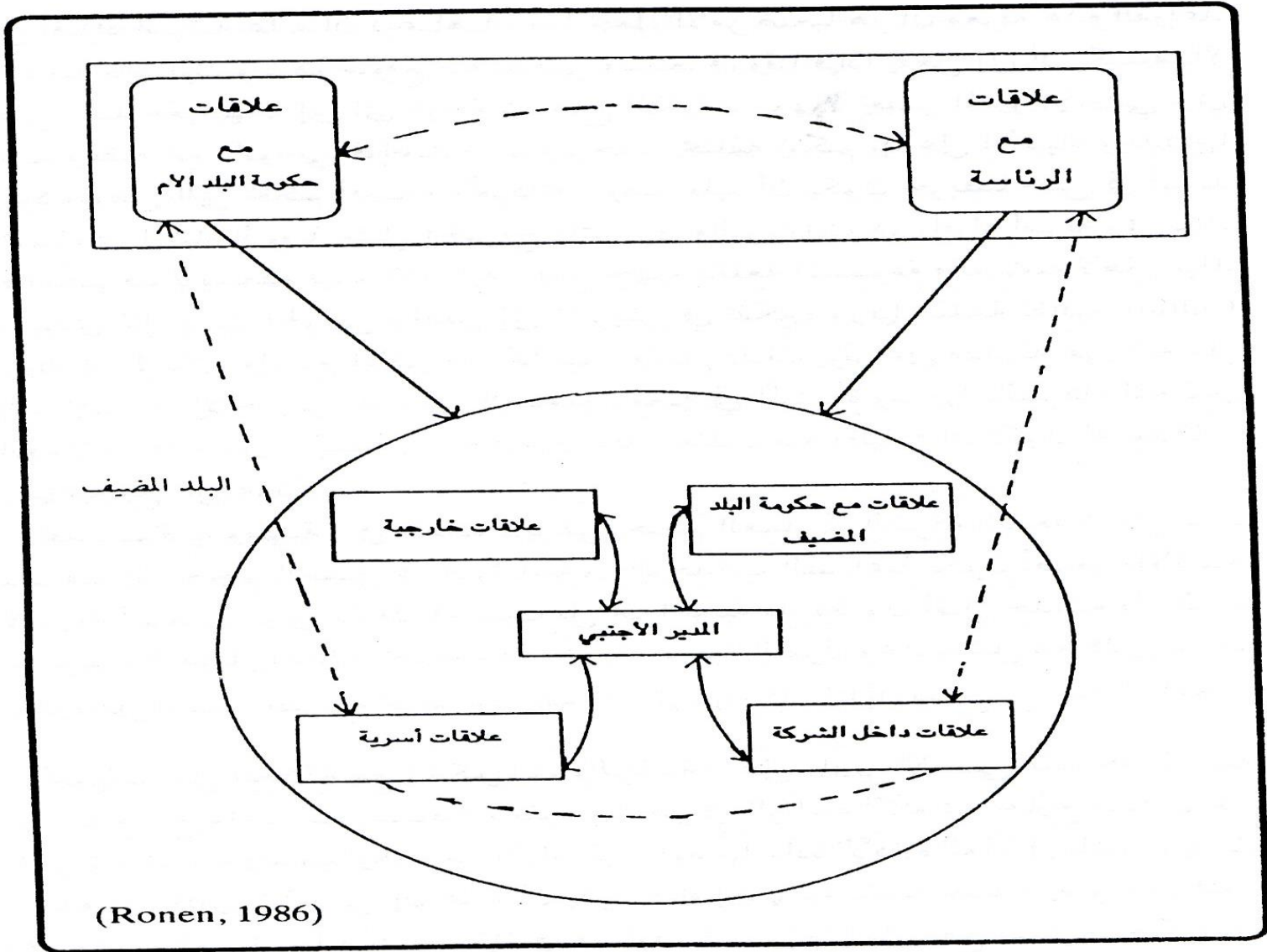
- هل نختار المديرين من البلد الأم أم من البلد المضيف أم من دولة ثالثة ؟
- أم هل ننسى جنسية المديرين و ننظر فقط إلى كفاءتهم و قدراتهم بدون اعتبار لموطنهم الأصلي ؟
- النظرة السائدة في كثير من ش.م.ج. هي إما نظرة اثنية (أحادية) تحتفظ فيها الشركة بالوظائف الرئيسية في الشركة الخارجية لمواطني البلد الأم.
- بعد التوسع و النمو تضطر الش.م.ج. الى تعيين أعدادا متزايدة من مواطني البلد المضيف في وظائف إدارية.
- أوضحت بعض الدراسات أن الشركات الأميركية و الأوروبية تستخدم مواطني البلد المضيف في الإدارة أكثر من مما تفعل الشركات اليابانية.

الاختيار من البلد الأم مقارنة بالاختيار من البلد المضيف.

١. تكلفة المديرين الأجانب أعلى كثيرا من تكلفة المديرين المحليين.
٢. لا يحتاج المدير المحلي إلى التأقلم مثلما يحتاج المدير الأجنبي.
٣. تعيين الأجانب وإهمال المديرين المحليين قد يؤدي إلى مقاومة محلية لأن المحليين يشعرون بأن فرص الترقية لديهم معدومة أو قليلة.

التحديات التي تواجه المدير الأجنبي

١. تحديات البيئة الفيزيكية المحلية.
٢. تحديات البيئة الاجتماعية.
٣. تحديات فنية و مهنية.
٤. تحديات العلاقة مع الحكومات و رئاسة الشركة.
٥. تحديات العودة.



شكل رقم ١٤ - ١ : المدير الاجنبي والعلاقات المحيطة

مزايا تعيين مدير من البلد المضيف

١. معرفة البيئة المحلية و ثقافة البلد المضيف.
٢. المساعدة في زيادة المبيعات و معنويات العمال المحليين.
٣. قلة التكاليف مقارنة مع المدير الأجنبي.
٤. يتطلب قانون البلد المضيف اشراك مدير محلي في الادارة.
٥. المدير المحلي قد تكون نظرتة طويلة المدى بعكس الأجنبي المعتمد على النظرة قصيرة الأجل.

تعيين مدير من بلد ثالث

- لتجنب تكاليف المدير الأجنبي و صعوبة توفر المحلي يتم تعيين مدير من بلد ثالث.
- عادة ما يكون من بلد قريب من البلد المضيف.
- تأقلم المدير من بلد ثالث خصوصا إذا كان من بلد الجوار سوف يكون افضل وأسهل من المدير الأجنبي.
- إذا كانت الشركة تدار كمناطق جغرافية قد يقتصر التعيين على مواطني المنطقة الجغرافية كسياسة متبعة.

الخصائص المطلوبة في المدير الدولي

١. القدرة على تطوير و استخدام مهارات إستراتيجية عالمية.
٢. القدرة على إدارة التغيير و التحول.
٣. القدرة على إدارة التنوع الثقافي.
٤. القدرة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة و العمل داخلها
٥. القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات و فرق.
٦. القدرة على التواصل.
٧. القدرة على التعلم و نقل المعرفة في المنظمات.

واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة م.ج.

١. تحليل الوظيفة و البيئة و التنظيم.

٢. الاستقطاب.

٣. التدريب و التطوير.

١. المحاضرات و الأفلام و النشرات عن البلد المضيف الذي سيذهب اليه المدير

٢. التنوير الثقافي الذي يشرح ثقافة وقيم البلد المضيف.

٣. التشرب الثقافي الذي يتخطى معرفة ثقافة البلد الى لعب دور في مواقف اجتماعية

٤. دراسة لغة البلد المضيف.

٥. الزيارات الميدانية.

٦. اخذ المديرين الصغار الجدد من البلد المضيف الى رئاسة الشركة لمعرفة ثقافة وسياسة الشركة

٤. **التأقلم عند العودة:** يوضح وضع المدير عند العودة ، ربط المدير مع ادارة الشركة لمتابعة فترة غيابة وحققة في التعيين

بعد انتهاء فترة عمله في الخارج

٥. **المكافآت المالية و الأجور:** التامين والضمان الاجتماعي ، العلاوات ، غلاء المعيشة

مكافآت المديرين في الدول المختلفة

□ ارتفاع مكافآت المديرين الأمريكيين أضعاف ما يحصل عليه نظرائهم في بلدان أخرى.

□ مكافآت المديرين الأوروبيين هي نصف ما يحصل عليه المديرون الأمريكيون.

□ بدأت الأمور تتغير مع ربط كثير من الشركات في أوروبا و اليابان المكافأة بالأداء.

□ الوضع في الخليج العربي.

جدول رقم (١٤-٢): تكاليف المعيشة في المدن المختلفة

| الترتيب | المدينة | قيمة المؤشر | الترتيب | المدينة | قيمة المؤشر |
|---------|-----------|-------------|---------|-----------------|-------------|
| ١ | طوكيو | ١٦٦ | ٧ | كانتون (الصين) | ١٢١ |
| ٢ | هونج كونج | ١٥٣ | ٨ | لندن | ١١٢ |
| ٣ | بكين | ١٥٢ | ٩ | شين زهن (الصين) | ١٠٩ |
| ٤ | اوساكا | ١٤٤ | ١٠ | سيول | ١٠٨ |
| ٥ | شنجهاى | ١٤٠ | ١٦ | نيويورك | ١٠٠ |
| ٦ | موسكو | ١٢٨ | ٢٠ | باريس | ٩٨ |

المصدر : الشرق الأوسط ١١/٤/١٩٩٩ م.

إدارة الموارد البشرية: العمالة

انتقال العمالة بين البلدان: من الطبيعي ان تنقل العمالة بين الدول حسب مكان عملها حيث تعتمد معظم الدول الاوروبية على العمالة الوافدة وعلى سبيل المثال وصلت الى ٥ مليون في فرنسا معظمهم من شمال افريقيا.

تضل الشركات الاعتماد على العمالة المحلية كونها تستمر اكثر في العمل من العمالة الوافدة من الدولة الام

تكلفة العمالة: الأجور و المكافآت:

تتلف اسس تحديد الاجور بين الدول حيث تعتمد على عدة عوامل:

الانتاجية ٢- العرض والطلب ٣- القوانين المعمول بها ٤- المفاوضات بين الطرفين

العلاقات الصناعية المقارنة

- تؤثر البيئة السياسية و الاجتماعية في طبيعة العلاقة بين الإدارة و العاملين.
- العلاقة بين العمال و الإدارة في البلدان الأنجلوساكسونية علاقة عدائية.
- في أوروبا الغربية تعتبر النقابات ذات قوة كبيرة و يمثل العمال قوة ضاغطة معتبرة.
- في اليابان هناك تعاون و انسجام بين الإدارة و العاملين.
- تسعى كثير من الشركات إلى إشراك العاملين في الإدارة و مجالس الإدارات و في دوائر الجودة و فرق الأداء مما يزيد من حماسهم و عطائهم لأنهم يشاركون في الأرباح.

إصلاحات عالمية

□ إنشاء منظمة العمل الدولية (International Labor Org.)

سنة ١٩١٩ م. لتحسين اوضاع العاملين ونشر الوعي بحقوق العاملين

□ الصراع بين النقابات العمالية و الش.م.ج.

□ صعوبة التفاوض مع الشركة الأجنبية في البلد المضيف

لأن القرارات الانتاجية تتخذ في الرئاسة.

الفصل الخامس عشر

التصدير و الإنتاج و إيجاد المصادر

استراتيجيات الإنتاج و إيجاد المصادر

- من أين نخدم أسواقنا العالمية المختلفة؟
- اللوجستية التجارية: (LOGISTICS) و التي تعني حرفيا السوقيات و هي ترمز إلى عمليات نقل الجنود و إيوائهم و تموينهم بالمواد اللازمة.
- في دنيا الأعمال ترمز إلى تحريك المواد و السلع و تخزينها و تهيئتها للمشتريين و المستهلكين في الوقت و المكان المناسبين.
- تتضمن العمليات اللوجستية الأساسية: الترحيل ، المواصلات ، التخزين ، التعبئة و التغليف ، إدارة المواد ، إعداد المستندات ، التنبؤ بالمبيعات ، برمجة الإنتاج ، المشتريات ، اختيار المواقع...الخ.

إيجاد المصادر عالميا

□ كلمة “Sourcing” (إيجاد المصادر) تستخدم لوصف عملية سعي الشركات الدولية في البحث عن و اختيار المصادر المناسبة للمواد الخام و السلع الوسيطة و المكونات و تنسيق اعتماد مصانعها و شركاتها على هذه المصادر المختلفة.

□ إستراتيجية الاستيراد: لها اعتباران هما الجانب الاستراتيجي الذي يتعلق بالسعر والجودة وسرعة التسليم والجانب الاجرائي الذي يختص باتباع قوانين ولوائح الاستيراد لكل دولة

□ إدارة الجمارك: لجمع ارسوم الجمركية وتطبيق القانون الخاص بتصدير

المناطق الحرة

- انشاء المناطق الحرة: بهدف الى تشجيع التصدير والتصنيع والاستفادة من الاعفاءات والحوافز ومن هذه الميزات:
 - ١- اعفاء تام من ضرائب الارباح
 - ٢- اعفاء تام من العوائد الجمركية
 - ٣- اعفاء من قيود الرقابة على النقد الاجنبي
 - ٤- تقليل القيود الادارية
 - ٥- تسهيلات اضافية

التصنيع الدولي

□ ١. الصناعة أوفشور. (Off- Shore) هي المصانع والمنشآت التي تقام لخدمة اسواق في دول اخرى او التي تقوم بتجميع مكونات المنتج في دولة اخرى

□ ٢. البحث و التطوير (R&D): لا بد من معرفة الاسئلة الاستراتيجية في هذا المجال:

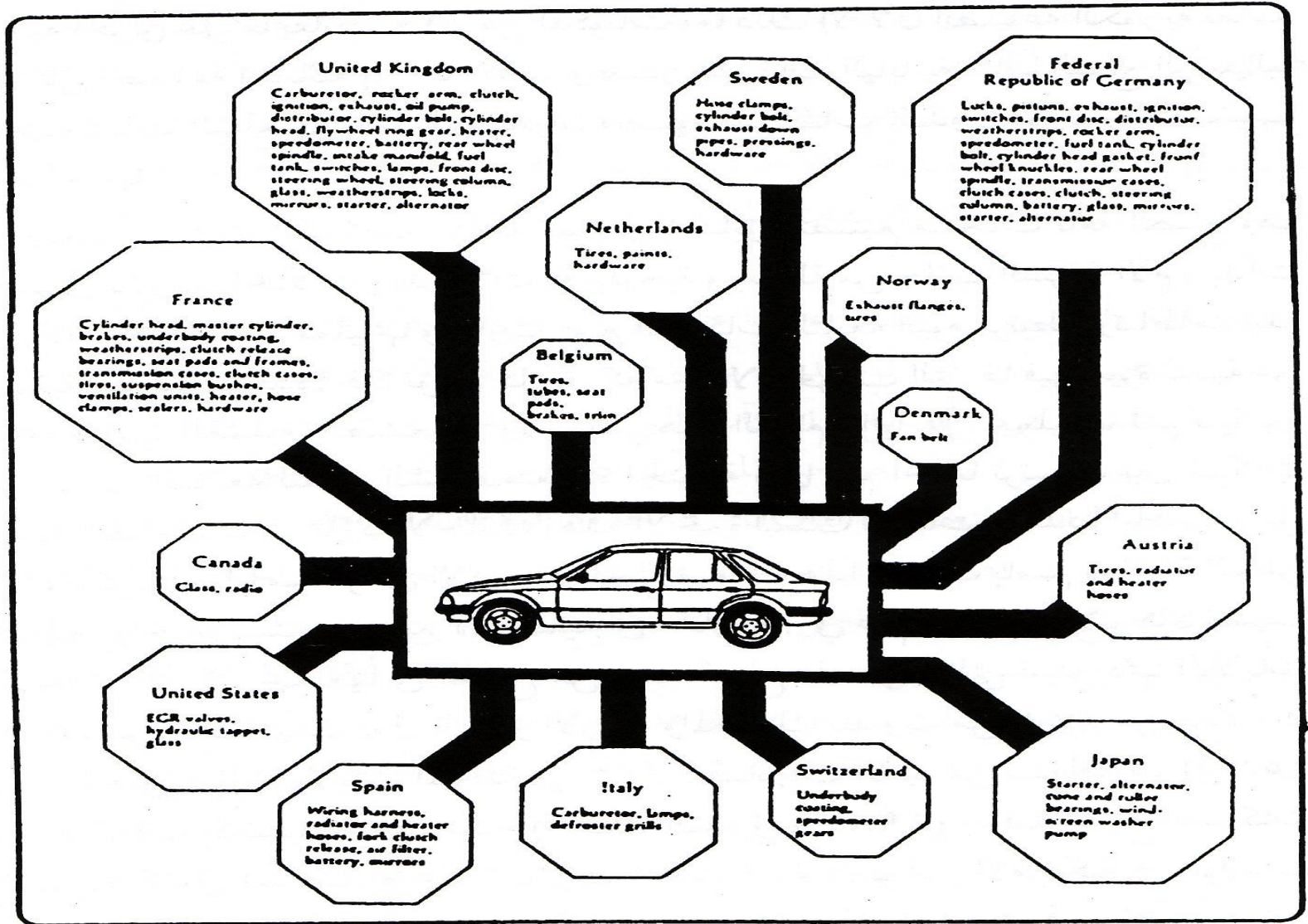
□ حجم الانفاق على البحث والتطوير

□ مدى الاعتماد الشركة على نفسها او الشراء من الخارج

□ مدى الاعتماد على التحالفات مع شركات اخرى

□ كيفية اختيار السلع المستقبلية

□ ٣. التصدير.



من البنك الدولي تقرير التنمية في العالم ١٩٨٧، واشنطن

الشكل رقم (١٥-٢): التصنيع العالمي شبكة مكونات فورد إسكورت (أوروبا)

التصدير

□ مزايا التصدير

- يزيد المبيعات و بالتالي الدخل و الأرباح.
- يمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
- يؤمن منافذ اضافية و بديلة و بذلك يقلل من مخاطر كساد السوق.

محاذير التصدير

- الارتباط بوكلاء و موزعين غير مناسبين.
- بعض الشركات تهمل التصدير عند تحسن سوقها المحلي و تضح كل إنتاجها في السوق المحلي.
- يؤدي التصدير العشوائي إلى إهمال الوكلاء الخارجيين و معاملتهم معاملة أسوأ من معاملة الوكلاء المحليين.
- عدم تعديل السلعة لتناسب الرغبات و أذواق و متطلبات السوق الخارجي.
- عدم إرفاق الإرشادات و الضمانات المطلوبة مع السلع المشحونة.
- السياسات الحكومية.

إستراتيجية للتصدير

١. دراسة الأسواق الخارجية جيدا.

٢. وضع أهداف تصديرية للمدى الطويل
والمدى القصير.

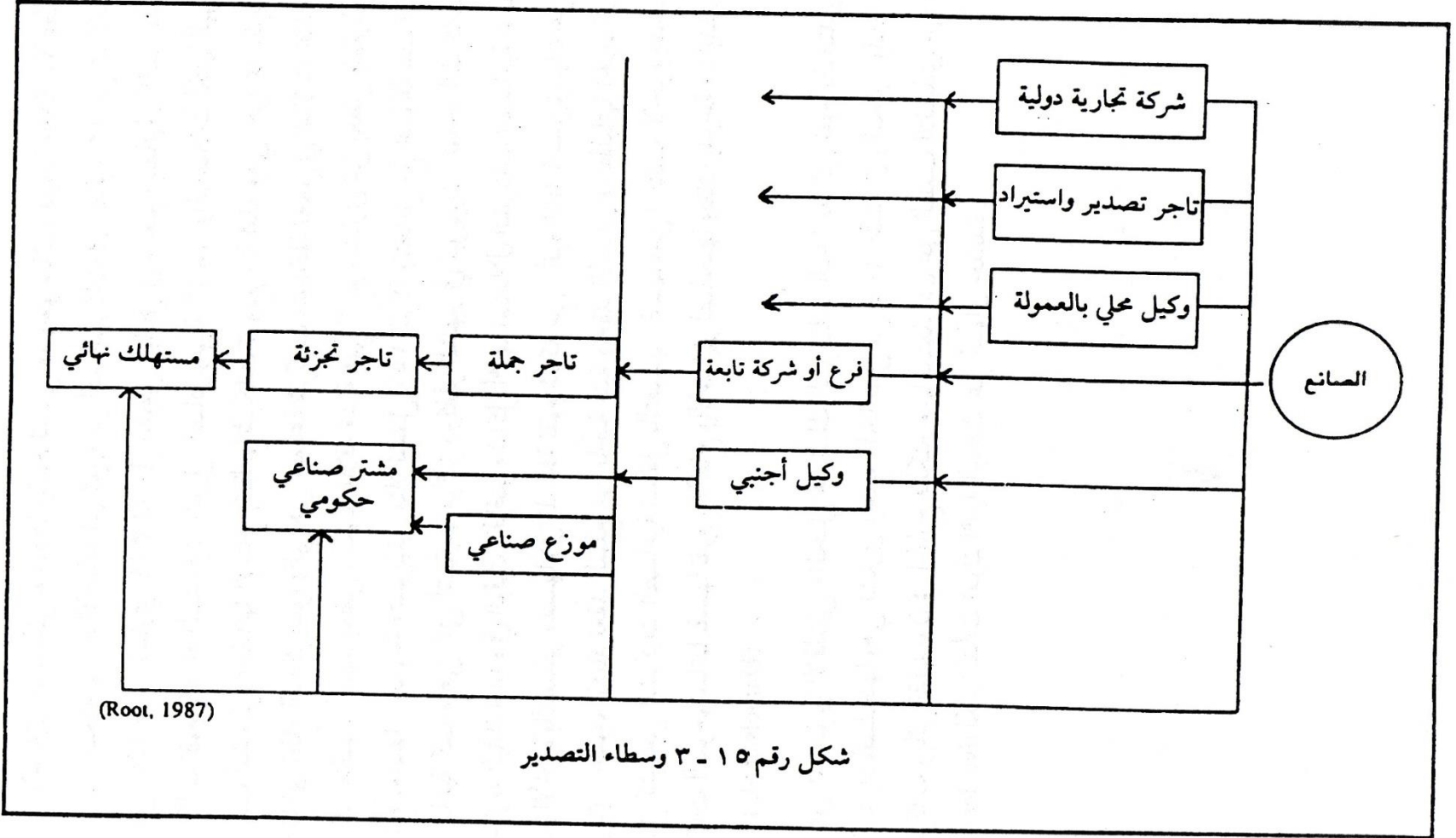
مهام التصدير الأساسية

- تحريك المبيعات و الترويج للسلع للحصول على الطلبات.
- دراسة تمويل الصادرات و الفرص المتاحة لذلك من بنوك محلية و أجنبية و وكالات تمويل الصادرات.
- التأكد من أن الشحن و الترحيل مؤمنان للعمليات التصديرية.
- دعم كل هذه التحركات بالإعلان و غيره.
- الاستفادة من خدمات المستشارين و المحللين.

إعادة التصدير

- تتضمن إعادة التصدير استيراد سلعة من بلد و تصديرها لبلد ثالث.
- قد يتم ذلك بدون أن يكون المستورد الأول قد خطط له و يكون دوره سلبيا في عملية إعادة التصدير.
- تقوم بعض الدول بدور الوسيط التجاري بين بلدين تستورد من احدهما و تصدر بعض ما تستورده إلى دولة ثالثة.

وسطاء التصدير



وسطاء التصدير في العالم العربي

- مؤسسة البترول الكويتية تصدر عن طريق إحدى شركاتها: شركة البترول العالمية.
- شركة سابك السعودية.
- الشركة المصرية للتجارة الدولية.

دور الدولة في التصدير

- إنشاء بنوك لتمويل التصدير.
- إنشاء شركات الخدمات التصديرية.
- تقديم إرشادات و معلومات عن الأسواق الأخرى.
- الاشتراك في إنشاء المعارض التجارية في الدول المختلفة.

الفصل السادس عشر



□ الخلاصة واستشراف المستقبل

الخلاصة واستشراف المستقبل

□ اهم التطورات المستقبلية:

□ ١- ازدياد دور منظمة التجارة الدولية

□ : نظرا للتغيرات التي حصلت في الاقتصاد العالمي ودخول الصين وكثير من الدول العربية لمنظمة التجارة الدولية فان ذلك يزيد اعباء المنظمة.

□ بالاضافة الى ظهور الصين كقوة اقتصادية ثانية في العالم

□ كل ذلك سيمثل تحديا امام المنظمة الدولية من حيث التنظيم واليات عملها

- ٢- اندماج الشركات والاستملاك لشركة اخرى: بسب المنافسة القوية بين الشركات وزيادة التحديات الاقتصادية لجات بعض الشركات والمنظمات الى الاندماج والاستملاك من اجل مواجهة الصعوبات وتهديد المتنافسين
- ٣- التجارة الالكترونية:
- ٤- الشركات متعددة الجنسية او العالمية
- ٥- تحرير الاقتصاد بالخصخصة
- ١* لدول العربية والعولمة