

الجزء الأول: مقدمة وخلفية اقتصادية

الفصل الأول : مقدمة لإدارة الأعمال الدولية

أولاً- ماهية إدارة الأعمال الدولية:-

الأعمال الدولية هي: معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة، هي تجارة و / أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى. هذه العلاقة ليست علاقة عابرة تنتهي بانتهاء الصفقة ، فهي من وجهة نظر إدارية علاقة تتميز بخاصيتين هما :
أن لها شينا من الديمومة وأن لنا تأثير عليها – مهما كانت درجة التأثير.
الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة)

الاستثمار المباشر والاستثمار الغير مباشر:-

الإستثمار المباشر FDI:

امتلاك أو شراء شئ ملموس ومحدد في الشركة، وبذلك يوجد تأثير بدرجة ما على مسار الشركة كبيراً كان ذلك التأثير أو صغيراً.

الإستثمار الغير مباشر NON FDI:

شراء أوراق مالية كأسهم أو سندات بهدف الربح، لذلك يوجد حق غير مباشر في المنشأة، ولكنه لا يؤثر على مسارها.

هذه التجارة وهذا الاستثمار: لا يقتصران على السلع فحسب، ولكنهما يشملان الخدمات والتي هي أيضا جزء من التجارة والاستثمار الخارجيين هناك خدمات النقل والطيران والخدمات المالية والخدمات التقنية والاستثمارية. وكلها مجالا مهما من مجالات الأعمال الدولية.

الشركة الدولية هي:-

الشركة التي تمتلك أنشطة اقتصادية في أكثر من دولة.

أهم صفات الشركة الدولية:-

- 1 - امتلاك طاقة إنتاجية في أكثر من قطر
- 2 - إدارة كل هذه الطاقات والشركات بإستراتيجية واحدة
- 3 - نقل الأموال والموظفين والسلع والأفكار والحسابات بين الرئاسة وشركاتها وبين الشركات المختلفة وبين الشركة الدولية وزبائنهم في الدول الأخرى

ثانياً- أهمية الأعمال الدولية وأنواعها:-

أولاً- التجارة الخارجية:-

أ - تجارة السلع

نمت القفزات الهائلة في حجم التجارة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية بأكثر من ثمانين ضعفا في نصف القرن المنتهي، فقد تضاعف حجم صادرات السلع عدة مرات.

- أن الصادرات تقابلها بالضرورة واردات من نفس الحجم، يكون حجم التجارة الدولية قد فاق العشرين تريليون دولار.

أما من حيث التوزيع الجغرافي: فتساهم الدول الصناعية بنسبة تتفاوت من 60% إلى 70% من التجارة العالمية، والدول النامية بأكثر من الثلث قليلا وتساهم الدول الآسيوية بـ 25% تقريبا.

ب- تجارة الخدمات:

- تجارة الخدمات أساسية في اقتصاد أي دولة، ويزيد دورها مع نمو القطر، ونموها يفوق نمو تجارة السلع بمراحل.
- وحالياً تمثل الخدمات حصة أكبر من مجموع القطاعات الأخرى في الدول الصناعية مما جعل البعض يسميها الدول "الخدمية" لا الصناعية.
- غير أن التجارة في الخدمات أصعب من تجارة السلع لأنها تتطلب انتقال الأفراد لإنتاجها أو استهلاكها في الدول الأخرى وقد تتطلب قيام منشآت في الخارج.
- ومن الطبيعي أن حصة الدول المتقدمة في تجارة الخدمات عالية وتنفوق حصة الدول النامية بمراحل لكن حصة الدول النامية تنمو بسرعة.

ثانياً- الاستثمارات الخارجية:-

أ - الاستثمارات الخارجية المباشرة

الاستثمار المباشر هو تملك أصول أو أنشطة اقتصادية خارجية والتحكم فيها مهما كانت درجة ذلك التحكم، والاستثمار المباشر مجال كبير لعمليات الشركات الدولية وهو بالمثل ذو حجم ضخم إلا أنه ليس بمثل ضخامة حجم التجارة الخارجية، ويتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية الإدارية والفنية بالإضافة إلى المواد الأولية أو شبه المصنعة ولذا عملية الاستثمار الخارجي أكثر تعقيداً من التجارة الخارجية وتتطلب ترتيبات وإجراءات أكثر وبالتالي مخاطرها أكثر.

تأتي الاستثمارات المباشرة بعد التجارة الخارجية في الأهمية كأعمال دولية.

ب- الاستثمارات في الدول النامية (العربية والغير عربية)

- تذبذب حصة الدول النامية النسبية من إجمالي الاستثمارات الدولية المباشرة رغم الزيادة المطلقة فيها خاصة فيما قبل التسعينات.

- هناك زيادة واضحة وكبيرة في عقد التسعينات وما بعده، تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية كسواق ومناطق الإنتاج، إلا أن هذه الفقرة لم توزع بالتساوي بين الدول.

- أمام الدول العربية الكثير الذي عليها أن تفعله أن كان لها أن تجتذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، مثلما فعلت الدول النامية الأخرى، خاصة الآسيوية التي نجحت في ذلك وتمكنت من إنعاش اقتصادياتها وزيادة دخولها من جراء ذلك.

- الاستثمارات العربية البينية المباشرة (من دولة عربية إلى أخرى) فهذه أيضاً لم تخل من تذبذب في السنوات الأولى من عقد التسعينات لكنها شهدت بعد ذلك قفزة هائلة مما يعني أن جاذبية الدول العربية لبعضها البعض زادت وذلك مؤشر حسن.

- أن قله جاذبية الدول العربية للاستثمارات: يجب أن لا تعني أن دراسة الأعمال الدولية غير ذات أهمية لنا، بل ذلك سبب آخر لزيادة الاهتمام بها لمعرفة كيف تعمل الشركات الأجنبية إذا كان لنا أن نجذبها.

- هناك سبب آخر لنهزم بمعرفة كيف تعمل الشركات الأجنبية هو أن الدول العربية كمجموعه مصدر مهم لرأس

المال ولها استثمارات خارجية كبيرة مباشرة وغير مباشرة -أهمية الأعمال الدولية للبلاد العربية أفراد أو

مؤسسات وحكومات أنها مجال يتطلب أعداد قدرات و مهارات وتأهيل الشباب المتعلم في مجالها.

ج- الاستثمارات الخارجية الغير مباشرة

تختص الاستثمارات غير المباشرة بتملك أوراق مالية في مؤسسات خارجية، وهي في العادة لا يتبعها تحكم في هذه الاستثمارات، وهي في الغالب قصيرة الأجل. والاستثمارات غير المباشرة نوع من أنواع الأعمال الدولية المهمة.

■ من الملاحظ أن معظم الاستثمارات الخارجية العربية في الدول الغربية تأتي في شكل استثمارات غير مباشرة.

■ وأسواق المال العالمية هي المجال الأكبر لهذه الاستثمارات غير المباشرة على المستوى الدولي وقد شهدت هذه الأسواق تطوراً هائلاً ونمواً سريعاً في السنوات الأخيرة.

■ تتعامل أسواق المال العالمية في العملات والقروض والسندات بالإضافة إلى الأسهم مثل بورصة نيويورك وبورصة لندن وفرانكفورت وطوكيو... الخ.

■ بالإضافة إلى ذلك هناك أسواق الأوفشور المالية الصغيرة مثل البحرين وسنغافورا وبما و هونج كونج.

أنواع الأعمال الدولية الأخرى

الترخيص Licensing:

تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في دولة لاستعمال تقنية معينة طورته الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية.

تسليم المفتاح Turn Key:

تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكاملة أو جزاء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولى حتى مرحلة التشغيل. مثال المطارات – شركة الكهرباء.

عقود الإدارة Management Contracts:

تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في دولة أخرى مقابل أجر. قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة كما نجد في الفنادق والمستشفيات لكن ذلك ليس بالضرورة.

عقد التصنيع:

تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.

عقود الوكالة / الوكلاء Agency Contracts:

عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي. ويتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

ثالثاً- منهاج إدارة الأعمال الدولية:-

إدارة الأعمال الدولية: هي جزء من علم إدارة الأعمال كما إنها تستخدم إلى درجة كبيرة نفس المنهجية وتطبق كثيراً من نظم وقواعد إدارة الأعمال عموماً. غير أن إدارة الأعمال الدولية لها بعد خارجي وتنتظر بالضرورة إلى الوضع الداخلي لكل دولة وأساليب الأعمال والتجارة في أكثر من دولة وذلك لتحديد القرارات الاستثمارية وتحقيق أهداف المنشأة.

بيئة الأعمال المحلية تختلف عن بيئة الأعمال الدولية وذلك لأن العلاقات الاقتصادية الدولية تتميز عن العلاقات الاقتصادية داخل البلد الواحد.

وأسباب ذلك التمايز هو الحقائق التالية:-

- 1 - تباين واختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول
- 2 - اختلاف العادات والتقاليد والأعراف
- 3 - تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية
- 4 - اختلاف النظم النقدية والمصرفية
- 5 - اختلاف الأسواق بين البلدان

هدف دراسة الأعمال الدولية:

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

مسببات العولمة:-

ما هي القوى والدوافع وراء العولمة الاقتصادية أي العوامل التي أدت إلى النمو الهائل في حجم التجارة والاستثمار الخارجيين ونمو الشركات الدولية وازدياد عملياتها بين الدول وهي:

١ - تحرير التجارة بين الدول

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 عدداً من الدول أقل مما في تحرير التجارة. مثل السوق الأوروبية المشتركة ومن ثم الاتحاد الأوروبي.

٣ - تحرير الاقتصاديات
الرغبة في تحرير اقتصاديات الدول، وذلك من خلال:
أ - رفع القيود الحكومية التي تستبعد القطاع الخاص من بعض المجالات أو تحديد الأسعار أو الفوائد.
ب - خصخصة الخدمات الحكومية، وتتم الخصخصة بتحويل ملكية المنشآت الإنتاجية الحكومية أو تحويل إدارتها إلى القطاع الخاص.

وقد ساهم انهيار الشيوعية في التحرير الاقتصادي، فقد تحولت معظم دول الاتحاد بعد انهياره من نظام التخطيط المركزي والاكتفاء الذاتي إلى تحكيم قوى السوق والانفتاح نحو العالم. فبعد انهيار الشيوعية حررت اقتصاديات هذه الدول وفتحت اقتصادها أمام الاستثمار والتجارة مع الخارج مما جذب الشركات الدولية لها.

٤ - التقنية
بالإضافة إلى كون التقنية مصدراً للسلع الجديدة والمحسنة لنوعية السلع، تؤثر التقنية في ثلاثة جوانب رئيسية هي:
أ - ابتداع طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة الأعداد المتزايدة من المستهلكين في الداخل والخارج.
ب - تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد وكميات أكبر من الموارد والبشر لمسافات أطول وبطرق أرخص وأسرع.
ج - تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات للتحكم في الموارد والعمليات في أماكن مختلفة من العالم.

٥ - الشركات متعددة الجنسية
هذه الشركات هي سبب مثلما هي نتيجة للعولمة بل لها في رأي بعض الكتاب دور محوري في عملية العولمة.

ويرى **"ديكن"** أن الشركات متعددة الجنسية هي أكثر أهم قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي وعزوا ذلك إلى:

- ١ - تحكمها في نشاط اقتصادي لأكثر من قطر.
- ٢ - قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول.
- ٣ - مرونتها الجغرافية.

الفصل الثاني

نظريات التجارة الخارجية

أولاً- نظرية الميزة المطلقة:-

وهي " لأدم سميث" الاقتصادي البريطاني الشهير ومؤسس علم الاقتصاد الحديث. والذي أكد علي مزايا التخصص بين الأفراد والصنائع كما أكد علي ميزة المنافسة الحرة داخل القطر. طبق أدام سميث هذا المنطق علي مستوى الدول قائلا " أن بعض البلدان تنتج بعض السلع بطريقة أكفأ من بلدان أخرى أي أن لها فيها ميزة مطلقة ولكل بلد ميزة مطلقة في سلعة ما وإذا كل بلد تخصص في إنتاج السلعة التي له فيها ميزة مطلقة ، وإذا كانت التجارة حرة بين البلدان ، فكل بلد يستطيع عن طريق الاستيراد الحصول علي السلع أو السلعة التي ليست له فيها ميزة مطلقة عن طريق مبادلتها بالسلع التي له فيها ميزة مطلقة. بالإضافة إلي انه يحصل عليها بتكلفة أقل مما لو قام بإنتاجها بنفسه وسيزيد الإنتاج العالمي من السلعتين وتزيد الرفاهية.

ثانيا- نظرية الميزة النسبية:-

وهي " لديفيد ريكاردو" وتسمى أيضا " بنظرية التكلفة النسبية" ، بني ريكاردو نظريته علي أساس نفس نظرية "العمل أساس القيمة" أي أن قيمة السلعة تكون حسب الوقت الذي يستغرق في إنتاجها، فالسلعة التي يستغرق إنتاجها يومين يكون سعرها ضعف السلعة التي يستغرق إنتاجها يوم واحد. علي هذا ستقوم التجارة بين بلدين علي أساس أن كل منهما ينتج السلع التي له فيها ميزة نسبية ، ويتحصل من خلال المقايضة والاستيراد علي السلعة أو السلع التي له فيها تخلف نسبي.

الفرضيات التي تقوم عليها نظرية ريكاردو هي مشابهة تماما لفرضيات نظرية الميزة المطلقة.

ثالثا- نظرية نسب عناصر الإنتاج:-

تسمى نظرية "هكشر وأولين" هذه النظرية تفسر اختلاف معدلات التبادل بين السلع داخل كل بلد وبالتالي أسباب وجود المزايا النسبية التي تؤدي إلي قيام التجارة. وهما يؤسسان نظريتهما علي أساس نقدي وليس علي أساس المقايضة.

تضع هذه النظرية فرضيتين أساسيتين هما:-

- 1- تختلف أسعار عناصر الإنتاج حسب الاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل كل بلد
- 2- تحتاج السلع المختلفة إلي كميات مختلفة من مدخلات الإنتاج

استخلص أصحاب هذه النظرية الآتي:-

- 1 - سيقوم كل بلد بإنتاج السلع التي تعتمد علي العنصر الذي يتوفر فيه بكثرة
- 2 - عندما يتم التبادل الدولي ستكون صادرات كل بلد من السلع التي تتوفر لديه نسبيا عناصر إنتاجها حيث سيكون سعرها منخفض نسبيا عن الأسعار السائدة في أماكن أخرى إما لعدم وجود أو قلة عناصر الإنتاج بهاز

تخلص هذه النظرية إلي قيام الدول بإنتاج وتصدير السلع التي تستخدم العناصر المتوفرة بكثرة لديها.

رابعا- نظرية ستيفان لندر:-

وهي نظرية تذكر الإجابة علي سؤال أي الدول تتاجر مع بعض؟ إن الدول تميل إلي أن تركز تبادلها مع الدول التي تقاربها في متوسط الدخل وتشابهها في الأذواق أي التجارة بين الدول الغنية هي تجارة مركزة بينها، والدول تباع وتشتري أكثر ما تباع وتشتري مع الدول التي تماثلها دخلا وذوقا. يركز لندر علي الطلب إذ يميل طلب المستهلكين في الدول الغنية علي السلع المرتفعة الجودة بينما يميل طلب المستهلكين في الدول الأقل دخلا إلي السلع الأقل جودة . وبهذا تميل الدول المتشابهة في الدخل إلي التجارة فيما بينها.

خامسا- النظريات الحديثة:-

تسعي نظرية التجارة الخارجية للإجابة علي: لماذا تتاجر الشركات مع الخارج؟ الافتراض هو أن تجارة الشركات من تجارة الدول، أي أن الشركات العاملة في الدولة هي التي تقوم بإنتاج سلعة معينة وتستورد سلعة أو سلع أخرى حيث يفترض انه اقتصاد حر. أما من حيث أي الشركات الموجودة داخل البلد الواحد تشارك في التجارة الخارجية أو لا تشارك، فالنظرية لم تجب علي ذلك ، لكن يفترض أنها الشركات الكفاء التي تستطيع إنتاج السلع أو السلعة التي تتاجر بها خارجيا.

لماذا تتاجر الشركات مع الخارج؟!

نفترض أن تجارة الشركات من تجارة الدول، أي أن الدولة التي تخصص في إنتاج سلعة معينة وتستورد سلعة أو سلعاً أخرى، لا تقوم بذلك الحكومة بل الشركات العاملة في الدولة هي التي تقوم بذلك، حيث يفترض أنه اقتصاد حر. يفترض أن الشركات ذات الكفاءة التي تستطيع إنتاج السلعة أو السلع المتاجرة بها خارجياً أكثر من أي شركة أخرى.

أما الأسباب التي تجعل شركة ما تشارك في التجارة الخارجية فهي:-

- 1- الاستفادة من الطاقة الغير مستغلة
- 2- تخفيض التكاليف
- 3- تحقيق أرباح إضافية
- 4- تنويع وتقليل المخاطر
- 5- الاستيراد وضمان الإمدادات

الميزة التنافسية للدول:-

يبنى مؤشر التنافسية على متوسط ثماني عوامل هي: الانفتاح، الحكومة، المؤسسات المالية، البنية الهيكلية، التقنية، الإدارة، العمالة والمؤسسات.

"مايكل بورتير" وضع نموذج الماسة الذي تلعب فيه أربع مسيبيات الدور الأساسي في بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها وهي (مسيبيات الميزة التنافسية)..

- ١ - حالة الموارد:
 - أ - حجم ومهارة وتكلفة العمالة.
 - ب - وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.
 - ج - مخزون المعرفة لدى الدولة بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع والخدمات.
 - د - حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.
 - هـ - نوع وتكلفة استخدام البنية الهيكلية.
- ٢ - حالة الطلب:

يؤكد بورتير بأنه تزداد ميزة الدولة التنافسية إذا كان هناك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها وذلك لأن وجود الطلب الداخلي يساعد المنتج ليفهم احتياجات المستهلك والتغيرات المحتملة في ذوقه.
- ٣ - الصناعات المساعدة وذات الصلة:

وجود الصناعات المساعدة ذات الصلة ضروري للميزة التنافسية. مثل تعاون صانعي الأحذية مع منتجي الجلود أو منتجي الزجاج مع صانعي السيارات.
- ٤ - استراتيجية وهيكلة الشركة والمنافسة:

إن استخدام طريقة إدارية ناجحة تتناسب مع بيئة الشركة يحفز العاملين في الشركة.

ويضيف بورتير عاملين آخرين وهما دور الصدف (كالاختراعات والأحداث السياسية ونفاذ المخزون... الخ) ودور الدولة التي يمكن أن تعزز الميزة التنافسية بالدعم والتعلم والتنظيم... الخ.

ولم يسلم هذا النموذج من النقد بسبب أنه اقتصر على دول قليلة بينما يقول آخرون أن للدولة والصدف دوراً في خلق الميزة أكبر مما يوحي به النموذج.

التجارة الحرة والسياسة التجارية:-

بدون التجارة الحرة تقل الفوائد التي تجنيها الدول من التبادل التجاري حيث إن توزيع عناصر الإنتاج بين مجالات الأعمال المختلفة لن يكون اقتصادياً، بمعنى أن هذه العناصر لن تستخدم في مجالات الأعمال التي تحقق أكبر قدر ممكن من المردود. لذا ينادي الكثير من الاقتصاديين بتحرير التجارة بين الدول ولا يؤيدون فرض قيود على التجارة إلا في حالات استثنائية.

السياسة التجارية للدولة:-

السياسة التجارية هي عمل من أعمال السيادة فكل دولة لها أهداف قومية تسعى لتحقيقها من خلال سياستها الاقتصادية المختلفة، فقد تضع الدولة قيود على دخول وخروج السلع من أراضيها أو على الخدمات الخارجية التي تنجز لمصلحة مواطنيها أو التي يقوم بها مواطنيها أو مؤسساتها في الخارج. هذه القيود تسمى "سياسة حمائية".

سياسة الحماية

تقوم الدولة هنا إما بوضع رسوم جمركية على السلع المستوردة أو تضع قيوداً غير جمركية مثل نظام الحصص في تحديد الكمية المسموح باستيرادها أو إلزام المؤسسات الحكومية بالشراء من المنتج المحلي فقط... الخ.

١ - الرسوم الجمركية Tariffs:

تضع الدولة رسوماً أو تعريفات على كل سلعة مستوردة وبذلك يرتفع سعرها أمام المستهلك. وتهدف الدولة من ذلك إلى لزيادة الدخل الحكومي أو إلى حماية الصناعة المحلية أو الإنتاج المحلي.

٢ - الحصص Quotas:

في نظام الحصص تقوم الدولة بتحديد "حصّة" معينة أي كمية محدودة من سلع أو سلعة مستوردة لا يسمح باستيراد أكثر منها. وبذلك يتسع المجال أمام السلعة المحلية.

وعادة ما يفضل الاقتصاديون نظام الرسوم على نظام الحصص حيث إن تخفيض الكمية المستوردة في حالة الرسوم الجمركية يتم من خلال العرض والطلب بينما في حالة فرض الحصص يخضع ذلك إلى قرارات وإجراءات إدارية قد تكون غير صائبة وبيروقراطية كما يرى الكثيرون إنها مدخل لفساد الذمم.

٣- التعرفة الغير جمركية Non Custom Tariffs مثل طلب شهادة المنشأ، ونظام المواصفات والمقاييس، والتأمين الجمركي، وإعادة التثمين الجمركي، وتراخيص الاستيراد، والفحص قبل الشحن.

٤ - أساليب الحماية والقيود الأخرى هناك أساليب أخرى للحد من الاستيراد أو حتى الحد من التصدير كأن تضع الدولة قوانين تمنع الشراء من منتج أجنبي في حالة تنفيذ العقود أو المشاريع الحكومية أو أن تضع عراقيل وإجراءات إدارية أمام المستورد أو الشركة الأجنبية أو أن تتبنى الدعوات والشعارات التي تنادي بالشراء من المنتجات الوطنية.

الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة " الجات " :-

هذه الاتفاقية تعتبر أهم نشاط لتحرير التجارة، أهم شروط العضوية هي أن تلتزم الدولة بما يسمى شرط " الدولة الأولى بالرعاية، وهي تعني التزام الدولة بمنح كل الدول الأعضاء في الاتفاقية أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة. أي تمنح نفس التخفيض لواردات دول الصوياً.

عمدت اتفاقية الجات ألي إزالة التفرقة في التبادل التجاري والى تحرير التجارة بين أعضائها ويتخذ نشاطها شكل (دورات) ..

التكامل الاقتصادي :-

في التكامل الاقتصادي تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافيا في العادة بزيادة ارتباطها اقتصاديا وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها البعض وزيادة التعاون فيما بينها.

مزايا التكامل الاقتصادي :-

- 1 - يخلق فرص تجارية جديدة
- 2 - يزيد من الكفاءة الإنتاجية
- 3 - زيادة النمو الاقتصادي

أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي

١ - منطقة التجارة الحرة (Free Trade Area (FTA :

هنا يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء. كانت منطقة التجارة الحرة الأوروبية EFTA خير مثال لذلك وهي تضم النمسا وأيسلندا وسويسرا والدول الاسكندنافية، لكنها ذابت في الاتحاد الأوروبي. وهناك اليوم منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) التي تضم كندا والولايات المتحدة والمكسيك. كذلك قامت في عام ١٩٩٧ منطقة التجارة الحرة العربية التي تضم كل الدول العربية منها ١٣ نفذت الاتفاقية والبقية طلبت التأجيل.

٢ - الاتحاد الجمركي (Custom Union (CU :

هنا تتفق الدول الأعضاء لا على إزالة الرسوم الجمركية فيما بينها فحسب، بل يكون بها اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية أي إن كل الدول الأعضاء لديها رسوم جمركية موحدة.

٣ - السوق المشتركة (Common Markets (CM :

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. وهذا ما تسعى له دول مجلس التعاون الخليجي حالياً.

٤ - اتحاد اقتصادي ومالي (Economic Financial Union (EFU :

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

٥ - تكامل اقتصادي وسياسي تام (Political Union (PU :

هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان والمحكمة الاتحادية وتتوحد الضرائب.. الخ.

الفصل الثالث

نظريات الاستثمار الخارج

أولاً- الاستثمار الأجنبي والنظرية الاقتصادية التقليدية:-

هذه النظرية تفسر التجارة والاستثمار الخارجي على أساس الاختلافات في كمية الموارد الطبيعية بين الدول والتي تؤدي إلى اختلافات في تكلفة الإنتاج وبالتالي اختلافات في العائد لعناصر الإنتاج، هذه الاختلافات تؤدي إلى التخصص ثم التجارة بين الدول. كذلك تفترض هذه النظرية أن رأس المال وعنصر العمل قابلان للتبادل أي أن يحل أحدهما الآخر، فعندما تكون تكلفة رأس المال عالية يتم استخدام أقل لرأس المال واستخدام أكثر للموارد البشرية والعكس صحيح عندما تكون أجور العمالة عالية. وعندما يكون للمنظمة فائض في رأس المال فهي إما تستورد عمال أو تصدر رأس المال لبلد بها قلة في رأس المال، وبما أن رأس المال هو أسهل عناصر الإنتاج في التنقل بين الدول فإن الفائض منه يؤدي إلى قيام الاستثمار الخارجي. ويستمر رأس المال في التدفق من البلد الأول إلى البلد الثاني الذي يستثمر فيه إلى أن يتساوى العائد في البلدين وبالتالي يتوقف الاستثمار الخارجي للبلد الأول حسب النظرية. إذا حسب هذه النظرية تبدأ عملية الاستثمار الخارجي وتنتهي من تلقاء نفسها ومحركها اختلاف العائد على رأس المال.

ثانياً- نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة:-

1-النظريات الاحتكارية:-

تبحث عن الإجابة لظاهرة الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر شركة ما بوضع أو تملك ميزة الشيء الذي يدفعها أو يمكنها من الاستثمار في الخارج

وهي تشمل ثلاث نظريات:-

1-ظاهرة الشركة الأولى في الميدان: يرجع دخول كثير من الشركات مجال الأعمال الدولية إلى كون كل منها كانت الشركة الأكثر قدماً في مجال سلعة معينة + كلما نجحت الشركة الرائدة في تأمين وضع قيادي لها كلما عجز منافسوها عن زحزحتها من موضعها..

2-نظرية الاستئثار (الاحتكار): تزعم هذه النظرية أن الدافع الأساسي للاستثمار في الخارج هو القوة الاحتكارية. تفترض هذه أن العمل في بيئة خارجية غريبة بعيدة عن المقر الأصلي للشركة شيء مكلف في حد ذاته وعائق مثبط. يجب أن تمتلك الشركة الأجنبية التي تستثمر في الخارج وتستأثر بميزة قوية من نوع ما مثل امتلاك تقنية جديدة غير معروفة. الاستثمار الخارجي في هذه النظرية جاء نتيجة للخلل أو التشوهات التي تمنع المنافسة في السوق، لأن المنافسة لو كانت تامة لعنى ذلك أن المعلومات والمعرفة متاحة للجميع ولا يمكن لمنشأة أن تستأثر بتقنية أو براءة اختراع معين أو نظام إداري كفء

3-الاستثمار الأجنبي كرد فعل لنشاط المنافس: هنا يلاحظ أصحاب هذه النظرية أن الشركات التي تستثمر في الخارج هي عادة شركات كبيرة شبة احتكارية، ويقولون إن استثمارها يأتي عادة كرد فعل لتحرك قامت به الشركة محلية منافسة مثل: قيام شركة كوكاكولا باستثمار في الصين بعد قيام شركة بيبسي كولا بدخول السوق الروسي.. النظرية الأولى تفسر لحد كبير (سلوك كثير من الشركات الرائدة التي تجد نفسها بعد سنوات من السيطرة على السوق في بلدها) وكذلك تثبت صحة النظرية الثانية. النظرية الثالثة الاستثمار كرد فعل (تفسر سلوك الشركة الثانية صاحبة رد الفعل لكنها لا تفسر لماذا قامت الشركة الأولى بالاستثمار الخارجي في المقام الأول).

2-نظرية دورة حياة السلعة:-

تمر السلعة بعدة مراحل من ظهورها إلى أن تبدأ في الاختفاء، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: الإبداع والإنتاج والبيع في نفس الدولة
تأتي السلع الجديدة كاستجابة لحاجة السوق المحلي وتكون الكلفة في البداية عالية فتظهر السلعة أول ما تظهر في أسواق الدول الغنية عادة.

المرحلة الثانية: النمو والتصدير
في هذه المرحلة تزيد الصادرات إلى الدول الغنية الأخرى وينمو الطلب عليها. كما يبدأ المنافسون في الظهور وفي إجراء تعديلات وتحسينات على السلعة.

المرحلة الثالثة: النضج والاستثمار
في هذه المرحلة يبدأ إنتاج السلعة في الدول التي تستوردها خاصة الدول الغنية. فتتحمس الشركة المنتجة إلى اتخاذ قرار الإنتاج في الخارج بسبب أنها قد تجد وضعها

في الأسواق التي كانت تصدر إليها بات مهدداً إما بظهور منتجين محتملين وإما لأن الدولة المستوردة تفرض رسوم جمركية عالية على سلعتها.

المرحلة الرابعة: انخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة

في هذه المرحلة تفقد الشركة الأصلية تحكمها في السلعة ويظهر منتجون آخرون في الدول الغنية بل والفقرية أيضاً ويصبح في هذه المرحلة عامل التكلفة مهم جداً مما يدفع الشركات في الدول التي بها عمالة رخيصة سهلة التدريب لإنتاج السلعة. وليس من الضروري أن تبدأ مبيعات تلك السلعة في الانخفاض في جميع دول العالم في هذه المرحلة لكن مبيعات الشركة الأولى تكون قد بدأت في الانخفاض في هذه المرحلة.

3-النظرية التوليفية:-

هذه النظرية للاقتصادي " دننج" وهي تؤكد علي عدة عناصر تحدد في النهاية أي

شكل تتخذه الشركة في استغلالها للسوق الأجنبي

وهذه العناصر هي:-

أ-مميزات تمتلكها الشركة: هذه مميزات خاصة بـ الشركة و غير متاحة للآخرين ..

ب-مميزات الموقع: وهي التكاليف..

ج-مميزات الاستيطان: أي المميزات التي تتحقق للشركة من القيام بالانتاج..

لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

أولاً- الأسباب الغير مباشرة:-

1-النزعة الجماعية:

كان التعامل التجاري يتم بين دولتين كلاً على حدة تعقدان الاتفاقات الثنائية للتعاون الاقتصادي بينهما وكانت لكل دولة ترتيبات مختلفة مع كل دولة أخرى فيما يختص بالتعريفات الجمركية والضرائب والميزات الممنوحة لبعضها البعض..مع انتهاء الحرب العالمية وقيام منظمة(الجات)التي سعت إلى تبسيط القوانين التجارية بين البلدان أصبحت الشركات تنظر إلى التجمعات وكأنها أسواق واحدة بدرجة متزايدة..

2-المعونات الأجنبية:

هي سلع تشتري من البلاد الصناعية ومشاريع تقوم بتنفيذها الشركات من الدول المانحة.أي أن معونتها كانت مشروطة.

انخفاض تدفق المعونات الاقتصادية بين الدول في العقود الأخيرة قلل من أهمية هذا العامل..

3-الحوافز الحكومية

تعمل كثير من الحكومات على جذب الاستثمار من الخارج حتى تستطيع الحكومات أن تنفذ خططها الإنمائية التي تتطلب

خبرات وتقنيات وقدرات تنظيمية ورؤوس أموال لا تتوفر محلياً..

لايعني هذا أن العوائق أمام الاستثمار الأجنبي أخذت بل أن تطبيق مثل هذه السياسات قد يتم بطريقة تنفر

الشركات الأجنبية من الاستثمار في بلد ما..ورغم جاذبية الحوافز على الورق فإن تعقيد الإجراءات والبيروقراطية قد يلغيان

تلك الحوافز علمياً..

ثانياً:- الأسباب المباشرة:-

١ - الحوافز التجارية: ربما يقوم بلد ما بحماية صناعة محلية بوضع قيود لاستيراد

هذه السلعة من الخارج، وهناك تجد الشركة التي كانت تصدر لذلك البلد أن

صادراتها انخفضت عندها قد تجد تلك الشركة بأنها بحاجة إلى تشييد وحدات

إنتاجية داخل ذلك البلد لكي لا تفقد ذلك السوق.

ولكن في السنوات الأخيرة بدأ هذا العامل يفقد أهميته مع تحرير التجارة المتزايد

بين الدول إلا أن كثير من الدول مازال يضع حوافز تجارية أما الآخرين.

٢ - تقليل تكاليف الإنتاج: فعند اشتداد المنافسة أو مع توسع الإنتاج نتيجة لاتساع

السوق يشتد البحث عن أساليب لتخفيض تكلفة الإنتاج، على سبيل المثال التوجه

إلى الإنتاج في الدول التي تكون فيها العمالة رخيصة وسهلة التدريب.

٣ - الاستثمار الخارجي لضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة: تضر

الشركات في بعض الحالات إلى إنشاء وحدات إنتاجية داخل الدول الممونة للمواد

الخام التي تستفيد منها في صناعة سلعتها بالمواصفات المطلوبة.

٤ - القوة التنافسية والتسويقية: قد تشعر الشركة إن سوقها الخارجي غير مخدم

بالمستوى الذي تفضله وترغب فيه، فتقوم الشركة المصدرة بالاستثمار في منشآت

تسويقية أو إنتاجية في ذلك البلد حتى تستطيع خدمة هذا السوق بكفاءة.

كيفية اتخاذ القرار:

يثار اهتمام الشركات بالدخول في الاستثمار الخارجي بسبب من الأسباب التي سبق وشرحنها، ولكن عادة قبل اتخاذ قرار الاستثمار الخارجي تبدأ الشركة في دراسة التداخل المحتمل بين العوامل التالية:

■ قدرات الشركة الإنتاجية في البلد المضيف.

■ الأوضاع في البلد المضيف.

■ وجود السوق الكافي لمنتجاتها في البلد المضيف.

■ القدرة على الاحتفاظ بالأرباح وتحويلها.

الفصل الخامس

الاستثمار الأجنبي واقتصاد الدولة المضيفة

الشركات الأجنبية لها أثر على اقتصاد أي بلد تعمل فيه، هذا الأثر له جوانب ايجابية وجوانب سلبية ، وحجم هذا الأثر يختلف من أثر كبير إلى أثر بسيط.

والدول ترحب بالأموال والتقنية التي يجلبها الاستثمار الأجنبي وبالأسواق التي يفتحها المستثمرون الأجانب لصادرات تلك الدول، لكن تلك الدول تخشى من التأثير السلبي لتلك الشركات على موازين مدفوعاتها وعلى شركاتها المحلية التي ليست في مستوى الشركات الأجنبية . وتخاف أيضا من الآثار السياسية التي قد يأتي بها ذلك الاستثمار.

أولا- اثر الاستثمار الأجنبي على ميزان المدفوعات:-

يعكس ميزان مدفوعات كل بلد مركزها المالي في تعاملها مع باقي الدول وقدرتها على اقتناء موارد وسلع خارجية، والكل يعمل لتقليص العجز وتحقيق الفائض في ميزان مدفوعاته.

يختلف الأثر حسب نوع الاستثمار والسياسات التي تتبعها الشركة في مجال الإنتاج والتسويق وتحويل الأرباح.....الخ

حوافز وقيود الاستثمار الأجنبي:-

أولاً- الحوافز:-

تتمثل الحوافز في مجموعة من الإعفاءات والتسهيلات التي تقدمها الدولة المضيفة للشركات الأجنبية مثل: إعفاء من الرسوم الجمركية على المواد الخام المستوردة لعدة سنوات

ثانياً- القيود:-

وهي تتمثل في تحديد المجالات التي يسمح بها للاستثمار الأجنبي ، قيود الملكية وقوانين الدول التي تتحكم في الاستثمار الأجنبي مثل: الاقتراض من بنوك الدولة المضيفة +القيود الملكية..

نظام استثمار رأس المال الأجنبي في المملكة العربية السعودية:-

صدر نظام استثمار رأس المال الأجنبي المعمول به في المملكة بموجب مرسوم ملكي عام ١٣٩٩ هـ وقد أدخلت عليه بعض التعديلات منذ ذلك الحين. ويغطي ذلك النظام جميع أنواع الاستثمار في مجال البترول والمعادن والتي يحكمها نظام آخر تطبقه وزارة البترول.

ويمنح النظام للمشروع الأجنبي المشترك (الذي فيه مشاركة سعودية لا تقل عن ٢٥٪ من الملكية) جميع المزايا التي يجدها المشروع الوطني لكن تشترط موافقة خاصة لذلك. وتتمثل هذه المزايا في المجال الصناعي: إعفاء المدخلات المستوردة من الرسوم الجمركية، تأجير أراضي بإيجار رمزي، حماية ضد منافسة الإنتاج المستورد، مساعدات مالية وإعفاء من رسوم التصدير. بالإضافة إلى ذلك يُعفى المشروع الصناعي والزراعي الأجنبي المشترك من ضرائب الدخل وضرائب الشركات لمدة عشر سنوات وتعفى المشاريع في المجالات الأخرى من تلك الضرائب لمدة خمس سنوات.

الجزء الثاني: بيئة إدارة الأعمال الدولية

الفصل السادس: البيئة السياسية والقانونية

أولاً - البيئة السياسية:-

في البيئة السياسية توجد :-

- 1- سياسة وحكومة البلد الأم وهو البلد الذي فيه مقر الشركة وأصلها، وبيئة هذا البلد هي بيئة محلية تدركها الشركة جيداً علماً أن للبلد الأم سياستها التي تؤثر على أعمال الشركة الدولية
- 2- سياسة البلد المضيف التي تعمل فيه الشركة الأجنبية وهذا المهم للشركة الأجنبية حيث يجب عليها فهم البيئة السياسية للبلد المضيف وكيف تؤثر على أدائها وأخذها في الاعتبار عند اتخاذها لقراراتها.

أهم عناصر البيئة السياسية من وجهة نظر الشركة:-

- 1 - النظام الاقتصادي والقانوني
- 2 - حدة الشعور الوطني
- 3 - مدى تدخل الدولة وتحكمها
- 4 - الاستقرار السياسي

المخاطر السياسية والاقتصادية:-

المخاطر السياسية هي احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء الشركة الأجنبية المعينة. والتحكم في وإدارة المخاطر السياسية يعني قيام الشركة بتقدير احتمال حدوث تغيرات سياسية محددة وتقدير أثرها المحتمل على سلامة الشركة وحسن أدائها ومحاولة الحماية منها والتهيو لها.

ويقسم بعض الكتاب المخاطر السياسية إلى نوعين:

- ١ - مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية بدون فرز.
- ٢ - مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروعاً بعينه.

وحتى النوع الثاني نفسه تم تقسيمه إلى نوعين:

- أ - مخاطر تؤثر على الملكية وقد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.
- ب- مخاطر تؤثر على العمليات وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد.

تعارض الأهداف (المصالح) بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة:-

أولاً- تعارض المصالح في المجال الاقتصادي:-

تنصب الأهداف الاقتصادية للحكومات عموماً في أشياء مثل: النمو الاقتصادي، التوظيف الكامل للموارد البشرية والرأسمالية، استقرار الأسعار...الخ. ولإيضاح ذلك نتعرض لبعض السياسات وكيف يمكن أن تحبطها عمليات الشركات الدولية:

- ١ - **السياسة النقدية:** تستخدم الدولة السياسة النقدية (عرض النقود وسهولة الحصول على التمويل) للتأثير على النمو الاقتصادي والعمالة والأسعار.
- ٢ - **السياسة المالية:** وهي الخاصة بالإيرادات والإنفاق الحكوميين والضرائب وتقوم كثير من الدول، خاصة النامية، بإعفاءات ضريبية للشركات الأجنبية وبذلك تقل الإيرادات الحكومية. أو قد يكلف وجود الشركة الحكومة إنفاقاً إضافياً مثل عمل الطرق أو الكباري...الخ. فقد يقود نشاط الشركات الأجنبية إلى تخفيض الإيرادات أو زيادة الإنفاق الحكومي الشيء الذي لا تحبذه الدولة.
- ٣ - **أسعار العملات وموازن المدفوعات:** عندما تواجه الدولة عجزاً في ميزان المدفوعات قد تعتمد إلى تخفيض الواردات وزيادة الصادرات منع الاستثمارات.
- ٤ - **السياسات الحمائية الظاهرة والخفية:** السياسات الحمائية الظاهرة مثل الحواجز الجمركية وغير الجمركية، وأحياناً تضع الدولة حواجز خفية.
- ٥ - **سياسات التنمية الاقتصادية:** "حماية الصناعة الوليدة" أي حماية الصناعات الوطنية.

ثانيا- تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية:-

١ - **استعمار اقتصادي:** في البلدان المستعمرة سابقاً هنالك عدم ثقة وشك في نوايا الشركات الدولية التي ينظر إليها كنوع من الاستعمار بشكل جديد. استعمار مالي بدلاً من استعمار عسكري.

٢ - **الأمن القومي والسياسة الخارجية:** قد ترى الدولة المضيفة إن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات استراتيجية معينة مضر بالاقتصاد الوطني أو إن اعتماد البلد على شركات أجنبية أو مصادر خارجية يمثل تهديداً للأمن القومي للبلد.

٣ - **تشويه الإرث الثقافي والديني:** كثيراً ما تتهم الشركات الأجنبية باستيرادها مثل وقيم مخالفة لقيم البلد المضيف، وإفساد الذوق العام والترويج للعادات الاستهلاكية.

٤ - **استخدام تقنية غير ملائمة للدول التي تستثمر فيها:** مثال ذلك استخدام تقنية حديثة تقلل من الاعتماد على العناصر البشرية في دول ذات كثافة سكانية عالية.

٥ - اتهامات أخرى:

- أ - بيع التقنيات للدول النامية بسعر أعلى من السعر المستحق.
- ب - التهرب من دفع الضرائب للدول المضيفة.
- ج - أحياناً تقوم الشركات الأجنبية بتضخيم أسعار واردتها لتهريب أكبر قدر ممكن من العملة الصعبة من الدولة المضيفة إلى الخارج.
- د - التدخل في السياسات الداخلية عن طريق الأحزاب والنقابات.

الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركة الأجنبية:-

قد تضع القوانين والإجراءات الحكومية أعباء ثقيلة على الشركات الأجنبية ويمكن تقسيم هذه الإجراءات إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- ١ - **إجراءات محايدة:** إجراءات لا تفرق بين الشركات الأجنبية والمحلية، ولكنها غالباً ما تؤثر على الشركات الأجنبية أكثر من المحلية، ونذكر منها:
 - أن يحتل مواطنون الدولة المضيفة وظائف عليا.
 - إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تبيع في السوق المحلي بسعر أقل.
- ٢ - **إجراءات منحازة:** إعطاء ميزة لشركات المحلية فوق الشركات الأجنبية، ومنها:
 - الحواجز الجمركية: فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية.
 - السماح فقط بالاستثمار الأجنبي إذا كان هناك شركاء محليون وبنسب معينة.
 - عدم سماح الشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك.

٣ - **الحرمان من الأصول المملوكة:** حرمان كامل أو جزئي من استخدام الأصول كاستخدام الأصول لفترة وجيزة أو محدودة.. الخ. والحرمان الكامل هو المصادرة. والمصادرة حق من حقوق السيادة الدولية تجيزها القوانين والأعراف الدولية، ولا تكون حرماناً كاملاً إذا صاحبها نوع من التعويض العادل. فعليه يجب أن يكون التعويض "أنياً" أي بدون تأخير.

- التأميم: ويعني التأميم قصر نشاط اقتصادي معين على المواطنين فقط، بما يعني إجبار الشركة الأجنبية بالبيع بأي سعر أو تعريضها للمصادرة.

إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية:-

هي إجراءات قد تفرضها الدولة موطن الشركة الأجنبية وهي قواعد لسلوك شركاتها في الخارج أو قوانين متصلة بسياساتها الخارجية أو الداخلية التي يجب على هذه الشركات إتباعها وهي بالتالي تحد من حرية قرارها.

إدارة وتقييم المخاطر السياسية:-

تعني القدرة على التنبؤ بوقوعها والتهيؤ لها.

أساليب التنبؤ:-

1 - أسلوب مزدوج للتنبؤ هما: تنبؤ على المستوى العام (الكلي) ، وتنبؤ على المستوى الجزئي المتعلق

بالشركة أو الصناعة التي هي فيها

2 - بيوت الخبرة المتخصصة

استراتيجيات درء المخاطر:-

١ - **إجراءات يجب أن تسبق القرار الاستثماري:**

- **التفاوض المسبق:** على الشركة الأجنبية توقع المصاعب والوصول إلى تفاهم مع البلد المضيف قبل الدخول في الاستثمار حول التغيرات التي يمكن أن تحدث وما سيحدث للشركة حينها.
- **اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر:** فتقوم المنظمة المختصة بتقديم تعويض للشركة المتأثرة في حالات الحروب والاضطرابات والمصادرة.

٢ - **استراتيجيات تتفقد عند بدء العمليات:**

- قد تتغير هذه الاتفاقات التي سبقت مع تبدل الأوضاع فهنا على الشركة أن تصر على تنفيذ الاتفاقيات وتتمسك بالنصوص المبرمة، أو أن تحاول الشركة التكيف مع الوضع الجديد.

٣ - **التخطيط للطوارئ:**

- بعد أن تبدأ الشركة في العمل قد تجد طوارئ أخرى ولذا ينبغي على الشركة أن تكون لديها خطة تحدد ما ستفعله إذا ما حدثت اضطرابات في البلد المضيف.

ثانيا- البيئة القانونية:-

أولا- بعض الجوانب القانونية في الاستثمار الخارجي

1 - اللجوء إلى المحاكم:

تختلف ميل اللجوء الى المحاكم من بلد لآخر. بعض المجتمعات تفضل اللجوء للمحاكم للفصل في النزاعات. وفي مجتمعات أخرى يفضل المتنازعون المصالحة خاصة في الدول الشرقية..

2 - الترجمة:

التعامل يتم بين جنسيات ولغات مختلفة تكتسب الترجمة أهمية اضافية عند صياغة الاتفاقية ويجب حينها التفكير في كيف سيفسرها القاضي أذا اضطر الطرفان للجوء اليهما..

3 - قانون من تطبيق:

بالعمل هو عمل من أعمال السيادة وجنسية الشركة من جنسية الدولة المرخصة لها. ترى بعض الفلسفات القانونية في بلاد أخرى أن قيام الشركة هو اتفاق بين افراد وليس عملاً من اعمال السيادة ولذا ليس من الضروري أن تكون جنسية الشركة هي جنسية الدولة المرخصة لها بالعمل. نجد بعض الشركات تقوم بالتسجيل في أكثر من بلد لحماية مساهميتها..

4 - اختيار المستشار القانوني:

في بعض البلدان يقوم المحامي بمهام كثيرة خاصة في البلدان التي تتبع القانون العام. أما البلدان التي تتبع القانون الإداري نجد لكل محامي تخصص ..

ثانيا- النظم القانونية التي تخضع لها الشركات متعددة الجنسية:-

1 - قوانين البلد الأم:-

هو بلد ومقر الشركة الأصلي.. ولها قوانين تتحكم في قرارات الشركة الأولى بالاستثمار في الخارج أو عدمه..

2 - قوانين البلد المضيف :-

معرفة والتزام بقوانين البلد الذي تعمل فيه الشركة الأجنبية أمران مهمان لها.. وأذا كانت للشركة استثمارات وعمليات في أكثر من بلد ينبغي عليها الالتزام بأكثر من قانون كلاً في بلده ولذا يجب عليها معرفة القانون الساري في كل بلد لها فيها نشاط..

هناك نظامان قانونيان هما:-

القانون المدني: هو الذي يقوم على تشريع واضح ومفصل يوضح حكم القانون في كل حالة يمكن أن تطرأ..
القانون العام: هو الذي يقوم على العرف والممارسات المؤسسة والذي فية تقوم المحاكم من خلال عملها اليومي بتعريف وتفسير القوانين وأستنباط الأحكام بصفتها المرجع النهائي..

3 - الشرع الاسلامي:-

هو قانون السماء الذي يزداد تطبيقه في البلدان الإسلامية وهو الذي يحكم المعاملات المالية والتجارية في عديد من البلاد الإسلامية ويقوم ب نص القرآن والسنة وعلى أجتهد الأجماع والقياس..

4 - القانون الدولي:-

*يسعى الى تأسيس أطار قانوني ينظم التعامل بين الدول مثل/قانون البحر وقانون الجنسية وقانون الحدود.
*لاتقبل محكمة العدل الدولية دعاوي الأفراد والشركات أو الدعاوي ضد الأفراد والشركات فقط تقبل دعاوي الدول ضد بعضها..

القانون الدولي يختص في:-

1-الاتفاقية الثنائية: وهي التي تنظم العلاقات بين دولتين.تتعلق عادة بحق المواطن..

2-الاتفاقية الدولية: هي التي تشترك فيها عدة دول كاتفاقات التكامل الاقتصادي ومجلس التعاون الخليجي..

3-حل النزاعات: كل طرف يفضل عادة تطبيق قانون بلده.وهو قانون يسري في حالة نشوب نزاع بين الطرفين وهما غالباً فرد أو منشأة من بلد ضد بلد آخر..

الفصل السابع

البيئة الثقافية والاجتماعية

أولاً- عناصر البيئة الثقافية:-

1 - العناصر الفيزيكية (الطبيعية)

- أ - عناصر الطقس والمناخ
- ب - الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي
- ت - الثقافة المادية

2 - عناصر ديموغرافية

- أ - معدل النمو السكاني
- ب - حجم الأسرة
- ت - التعليم
- ث - الحضر والريف: (هو وجود مجتمعين داخل البلد احدهما متأخر والأخر متقدم ومنفصلان) ..

3 - العناصر السلوكية

(تقوم على اساس القيم والمعتقدات والنظرة العامة للأشياء وهي تختلف من بلد لآخر) ..

- أ - الانتماء للجماعات
- ب - النظرة للعمل:-
من العوامل التي تؤثر في دافعية الناس للعمل : ربط العمل بالنتيجة ، ما اقترحه نظرية "الحاجة إلى الانجاز " ، نظرية " هرم الحاجات " .
- ت - أهمية نوع المهنة
- ث - النظم الاجتماعية
- ج - اللغة والاتصالات

ثانياً- المواءمة بين الثقافات المختلفة:-

1 - " البوليسنترزم " و " الأثنوسنترزم "

البوليسنترزم : هي وجهه النظر التعددية التي لا ترى الا الفوارق وتركز عليها وتعامل كل وضع وكل شخص أجنبي وكأنه مختلف تماماً ..
الأثنوسنترزم : هي الرؤية الأحادية التي تتمركز حول اصلها القومي او العرقي ..

ثانياً- الشركة متعددة الجنسية : أداة تغيير أم أداة متغيرة:-

الشركات متعددة الجنسية هي في رأي الكثيرين لها دور مهم في تغيير أساليب العمل في البلد المضيف ودفع المنافسين المحليين إلى تبني أساليب أكثر إنتاجية واقتصادية خاصة في مجال التقنية.

وعلى الشركة المتعددة الجنسية عندما تأتي بسعة أو أسلوب مختلف أن تنظر للعوامل أو الاعتبارات التي تسرع أو تبطئي من قبول التغيير.

* هناك اعتبارات هي:-

- 1- النظام الأقليمي:
- 2- تحليل التكاليف:
- 3- التدرج في استخدام التغيير:
- 4- أهمية التعديل:

الفصل العاشر: التخطيط الاستراتيجي الدولي

يعرف " **التخطيط الاستراتيجي** بأنه " تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية ومن ثم تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة الأجل"

***التخطيط الاستراتيجي الدولي:-**

قد تدخل الشركة مجال الأعمال الدولية مصادفة دون تخطيط مسبق او قد تأتي المبادرة من عمل خارجي او حكومة أجنبية أغرت الشركة بدخولها لأراضيها أو قد تنقاد الشركة الى المجال الدولي كرد فعل لتحرك قام به المنافس..

مراحل التخطيط الدولي:-

أولاً- دراسة البيئة:-

1 - دراسة البيئة الداخلية:-

علي المنشأة أن تعرف مصادر قوتها وضعفها وذلك بتحليل مواردها وأدائها
المنشأة تحصر مواردها المادية والبشرية المباشرة والغير مباشرة:
***موارد مادية:** ليست هي الاليات والمباني فقط بل تشمل اشياء كحقوق الامتياز وبراءات الاختراع وهي كذلك طرح أسهم والسندات..
***موارد بشرية:** هي التوجه الدولي والخبرة الخارجية لدى هؤلاء المديرين ومعرفتهم بالأعمال الدولية..

2 - دراسة البيئة الخارجية:-

تهدف هذه الدراسة إلي المفاضلة بين البلدان أولاً ثم وضع الاستراتيجية المناسبة والتهيؤ لأوضاع البلدان التي تم اختيارها.

عملية التقييم والمفاضلة بين البلدان لابد أن تتم وفقاً للمناخ الاستثماري لكل بلد.

***هنا يجب على الشركة أن تتخذ قرارها بناء على عدة عوامل هي:**

ويعرف المناخ الاستثماري بأنه:-

مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار.

عوامل المناخ الاستثماري:-

1 - حجم السوق :-

حجم المبيعات في أي بلد مؤشر مهم لحجم السوق ينظر الى داخل(القوة الشرائية) كمؤشر أساسي لحجم السوق.وتبدأ الشركة بالتصدير وطالما كان كل شئ على مايرام فأنها قد لاتهتم بدراسة السوق الا اذا حدث تهديد لسوقها التصديري..

2 - سهولة العمليات التجارية :-

بدأت مجموعه البنك الدولي بتصنيف الدول طبقاً لسهولة القيام بعمل تجاري وبعمل مؤشر مكون من عدة مؤشرات فرعية ابتداء من تقديم طلب العمل وانتهاء بالتصفية..

3 - التكاليف والموارد المتوفرة :-

في الصناعة الاستخراجية: أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجة وتكلفه المواصلات والشحن ..
في الصناعة التحويلية:توافر العمالة المدربة وكلفتها عاملان حاسمان في القرار مثل التقنية المستخدمة وملائمتها لوضع البلد..

4 - المخاطر :-

يقلل علو المخاطر المختلفة من جاذبية البلد كموقع للاستثمار او كسوق له..

أنواع المخاطر:-

- 1 - مخاطر تنافسية: خوف الشركة من التقليد بمنتجاتها..
- 2 - مخاطر مالية:مثل احتمال اصدار قانون يعيق تحويل الأرباح ورأس المال للخارج..
- 3 - مخاطر سياسية: هي مخاطر التأمين والمصادرة.

ثانياً- تحديد الغايات:-

1 - صياغة الرسالة:-

- *يخدمون بها المستهلك ويهيئون العمل لمن لايعمل..
- *ليس من الضرورة دائماً ان تكون الرسالة مقننة ومصاغة في كلمات بليغة..
- *الرسالة تكون مكتوبة ومحددة بوضوح وأحياناً تكون ضمنية يفهمها الجميع..

2 - وضع الأهداف:-

- هدف أي منشأة تجارية هو تحقيق أعظم قدر ممكن من الأرباح سواء كان كبيراً أو صغيراً..
- *ويجب أن تكون الأهداف ضمنية رسمية منصوص عليها وأن تكون مفهومة ومعرفة للجميع وأن تكون شيئاً رقمياً ويمكن قياسه..

ثالثاً- تحديد الاستراتيجية:-

- وهي تعني الاستراتيجية التي يمكن بها للمنشأة أن تستغل السوق.
- وتوجد عدة خيارات للمنشأة لدخول السوق الخارجي وعليها أن تختار ما يناسب كل منطقة لها فيها أعمال

وهذه الخيارات هي:-

١ - التصدير للسوق الخارجي

يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق حيث لا تكون لديها عادة في ذلك البلد أية إنشاءات. فكل ما تعمله هنا هو شحن البضاعة بالمواصفات المطلوبة لوكيل أو مستورد، وينتهي التزامها بوصول الشحنة في المكان المتفق عليه.

٢ - استغلال السوق بدون تملك حصة (علاقات تعاقدية)

أ- الترخيص لمنتج محلي:

هنا تسمح الشركة الأجنبية لمنتج محلي بإنتاج سلعة طورته الشركة الأجنبية وتمده بمواصفات السلعة وتقنية إنتاجها وربما تهيئ له الفنيين لتدريب العمال أو الإشراف على العمليات. وتتلقى الشركة مطورة السلعة الأجنبية أتاوة أو مبلغاً سنوياً نسبة من الأرباح.

ب- عقود الامتياز

هو اتفاق تعاقدي، فهنا يدفع المرخص له مبلغاً مقدماً ويلتزم باستثمار مبالغ معينة في ترويج وتوزيع سلعة أو خدمة محددة تحمل اسم وعلامة أو نظام الشركة الأصلية.

ج- عقود الإدارة

تباع هنا الخدمات الفنية والإدارية، فتقوم شركة محلية باستئجار خدمات شركة أجنبية متخصصة في الإدارة أو في تشغيل المنشآت الصناعية أو تدريب الآخرين.

د- مشاريع تسليم المفتاح

هنا تقوم شركة أجنبية بإنشاء وتشبيد مرفق ما أو مشروع معين من الألف إلى الياء. والشركة عادة تعمل في مجال الإنشاءات والتشييد وقد تشيد مطاراً أو طريقاً...الخ. وميزة هذا النوع هو أن الشركة لا تستثمر أموالها فالمخاطرة قليلة والتزامها لا يتعدى فترة إكمال المشروع وتشغيله.

في جميع هذه الأساليب المذكورة في هذا الجزء هنالك شيء مشترك هو أن الشركة الأجنبية تجد طريقة للاستفادة من الفرص في الأسواق الخارجية مع التحكم في تلك العمليات لكن بدون أن تدفع من مواردها المالية.

٣- غزو 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.

أ- المشاركة (المشاريع المشتركة)

تتخذ الشركة في هذه الحالة شريكاً قد يكون شريكاً محلياً أو أجنبياً وبهذه الطريقة تقلل الشركة من المخاطر. كما تستفيد الشركة الأجنبية من خبرة الشريك المحلي بالسوق المستهدف. ومن الجانب الآخر لهذا النوع من الاستراتيجيات مساوؤها إذا يفقد المستثمر شيئاً من التحكم من حيث يتطلع الشريك على أسرارته التجارية وتعرض تقنيته للتسرب.

ب- الملكية الكاملة
تجد بعض الشركات أنه من المفيد لها في حالة بعض البلدان أن تمتلك المشروع الأجنبي وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلية.

ج- التحالفات الاستراتيجية
هو اتفاق بين شركتين متعددي الجنسيات لخدمة السوق الدولي. فقد تتعاون الشركتان في مشروع في بلد ثالث لتطوير تقنية معينة أو كأن تقوم إحدى الشركات برعاية مصالح بعضها البعض أو تتفقان على أن تحمل كل واحدة سلع الأخرى في أسواقها.

هـ- شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر
هذا أيضاً اختيار استراتيجي أمام الشركات وهي تفكر في الاستثمار في بلد آخر.

رابعاً- تطبيق الاستراتيجية:-
*يفضي تطبيق الاستراتيجية تقسيمها الى أجزاء تقوم بها جماعات معينة وحتى داخل هذه الجماعات هنالك تقسيم إضافي..

***وضع الاستراتيجيات الوظيفية :-**
تجزئة وتنسيق العمليات يتطلب وضع إستراتيجية لكل وظيفة وفي النهاية يجب أن تجزأ الخطة إلى جانب تسويق وجانب تمويل وجانب إنتاج وجانب موارد بشرية.

*** وضع السياسات والبرامج:-**

1 - السياسات:-

تعرف بأنها " قواعد إرشادية تعكس توجه الشركة وتخدم أهدافها وهي سياسات عامة وسياسات تختص بوظائف معينة أو بلدان معينة".
هذه السياسات ضرورية لأنها تساعد المديرين في المناطق المختلفة التي تعمل فيها الشركة في اتخاذ القرارات وهم عن بعد.

2 - البرامج:-

هي " مجموعة من الموارد المختارة لتحقيق مهمة معينة في فترة زمنية محددة. وهذه الموارد هي موارد بشرية ومادية ومالية كلها معبأة معاً لتحقيق نشاط تسويقي أو إنتاجي معين.

***الرقابة وتقييم الأداء:-**

الرقابة تعني " تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف.

يتطلب انجاز هذه الوظيفة:-

- 1 - وجود خطة لها أهداف في ضوءها نستطيع أن نحكم على الأداء
- 2 - وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق ومجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات المتلقاة ويقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة.

المعايير العامة لتقييم الأداء هي:-

■ معايير مالية وإدارية

ومن هذه المؤشرات معدل العائد على الاستثمار الذي يأخذ نسبة العائد الصافي (بعد خصم الضرائب) من الأصول الكلية، ويشير إلى الدرجة التي يستغل بها المدبرون أصول الشركة ويمكن من المقارنة بينهم.

وهناك معايير أداء الشركة الأم الأخرى كنمو المبيعات والحصة السوقية ومقاييس التكاليف.

■ معايير أداء المديرين:

نجاح المديرين في علاقاتهم في الدولة المضيفة ومع رؤسائهم ومرؤوسيهـم والمدى الذي به يعدون ويدربون المديرين الآخرين مؤشرات مهمة في الحكم على أداء مديري الشركات بالخارج.

الفصل الثاني عشر: التسويق الدولي

تعريف التسويق الدولي:-

هو القيام بالأنشطة الهادفة الى تخطيط، تسعير، توجية والترويج لتدفق سلع وخدمات الشركة الى المستهلكين والمستخدمين في أكثر من بلد مع تحقيق الربح ..

التسويق الدولي وأسلافه:-

أولاً- يتشابه التسويق المحلي والتسويق الدولي في "أن كل منهما إدارة لعملية التبادل المربح بين المنشأة وعمالها ، وكلا النشاطين يهتم ويعمل على إشباع رغبة المستهلكين بطريقة أكفاً من طريقة المنافسين".

ثانياً- يختلف التسويق المحلي والتسويق الدولي في:-

- 1 - اختلاف بيئة السوق لكل منها الأمر الذي يتطلب ممارسات مختلفة للوسائل التسويقية
- 2 - الأسواق الخارجية تتضمن العمل عبر الحدود ولهذا السبب فقضاياها ومشاكلها تختلف عن التسويق المحلي
- 3 - لكل منهما منهج وأدوات مستقلة

فلسفة دخول الشركة الأجنبية في الأسواق الخارجية:-

استجابة كل شركة للأسواق الخارجية تتأثر بفلسفة كل شركة ونظرتها لأعمالها وأسواقها الخارجية.

ويمكن التمييز بين ثلاث فلسفات رئيسية هي:-

١ - فلسفة السوق الإضافي

وهي أقدم الفلسفات وتمثل المرحلة الأولى وأول عهد المنشأة بالأعمال الدولية، وفي العادة هي انعكاس لممارسات الشركات الصغيرة. وتفترض هذه الفلسفة أن الأسواق الخارجية شيء ثانوي أو إضافي للسوق المحلي، فالسوق المحلي هو عماد أعمال الشركة والسوق الخارجي عمل هامشي تستطيع المنشأة الحياة بدونه مكتفية بالسوق المحلي ولا بأس من سوق خارجي لتحقيق أرباح إضافية أو التخلص من إنتاج فائض أو مجرد فرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير إن وجدت.

- تفرق الشركة بين النشاطات المحلية والدولية، وتطبق المفهوم الإنتاج أو البيعي بدلاً من التسويقي بالنسبة للنشاط الخارجي.
- تنجح هذه الاستراتيجية إذا جاء الطلب لمنتجات الشركة من تلقاء نفسه بدون أن تسعى إليه، وعندما تكون هنالك حاجة ماسة من جانب الشركة لخفض تكاليف الإنتاج.

٢ - فلسفة الأسواق المحلية المتعددة (سوق في كل قطر)

وتهدف الشركة من ذلك إلى رفع فعاليتها وكفاءتها في استغلال اقتصاديات الحجم الكبير وخبرتها في الإنتاج والتسويق. وتفترض الشركة أن السوق المحلي ما هو إلا سوق آخر من أسواق الشركة. وتفترض الشركة متعددة الجنسية هنا:

- أ- أن كل سوق يختلف عن الآخر ويستطيع المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- ب- بالإمكان تحقيق وفورات بتنسيق وتكامل نشاطات الشركة في كل سوق والاستفادة من الميزة الإنتاجية.

٣ - فلسفة التسويق الدولي

هنا لا تنظر الشركة إلى كل سوق على حدة، بل تتبنى فلسفة المنظومة الكاملة أو الشاملة للتسويق محلياً أو خارجياً. هنا لا ينظر لكل سوق على حدة ولكن على أساس المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق أهداف الشركة.

دراسة وتحليل السوق:-

قبل أن تبدأ الشركة في اختبار مزيجها التسويقي المناسب ، وتحديد مدى إمكانية إتباع سياسات متشابهة للمزيج التسويقي أو أن تصمم مزيجاً خاصاً لكل سوق علي حدة أخذت في الاعتبار الأوضاع الخاصة به ، عليها أن تبدأ بدراسة الأسواق بهدف تحديد حجم السوق ومعرفة قوته الشرائية ، وهل يمكن للشركة من خلال تقديم خدماتها لهذا السوق أن تحقق أرباح كافية أم لا؟

أولاً- تحليل حجم السوق:-

تقوم الشركة متعددة الجنسية بتقدير حجم السوق المحتمل من خلال

- 1-حجم الطلب الممكن علي السلعة إذا توفرت كل الظروف المناسبة من طاقات إنتاجية للمنشأة وللآخرين ، وإذا أمكن إقناع مستهلكين جدد باستخدام السلعة
- 2-تقدير الحجم الفعلي من كل المنتجين والمستوردين ، ثم تركيز التقدير علي تحديد حجم مبيعات المنشأة من السلعة التي تنتجها

ثانيا- تحديد حجم السوق:-

يعني تحديد الدخل القومي ومتوسط نصيب الفرد منه ، ودرجة نمو ذلك الدخل.

وهذا يتطلب دراسة تفاصيل هذا الدخل حسب الآتي:-

- 1 - تقسيم الاقتصاد الكلي لقطاعات ومعرفة أحجامها النسبية ، ودرجة اعتمادها وتأثرها ببعض ، وأي قطاع يستخدم منتجات أي قطاعات أخرى.
- 2 - ننظر لتركيبة الواردات والصادرات ، خاصة الواردات فهي تعطي مؤشر عن حجم السوق للسلعة المستوردة
- 3 - قيام الشركة بجمع معلومات عن مبيعات السلعة التي تتعامل فيها من ناحية عامة، وعن أعداد المنافسين الآخرين وحجم إنتاجهم إن وجد، ثم تحلل تلك الأرقام المختلفة للحصول منها علي تقديرات للمبيعات في السنين القادمة.

في الدول المتقدمة تتوفر جميع المعلومات السابقة بصورة مذهلة وفي الوقت المناسب، أما في الدول النامية فهي غير متوفرة أو غير كافية ولا توجد في الوقت المناسب ولهذا تلجأ الشركات إلي منشورات المنظمات العالمية كالأمم المتحدة والبنك الدولي ومنظمة الجارة العالمية للحصول علي تلك المعلومات.

سياسات المزيج التسويقي:-

أولاً- سياسات المنتج:-

- ١- نحن نبيع ما نصنع.
■ في هذه النظرة لا يبذل أي مجهود في لتصميم وإعادة تصميم السلعة لتلائم السوق الخارجي إذ أنه مجرد سوق إضافي.
- ٢- نحن نصنع ما نبيع.
■ هنا تسأل الشركة ماذا يمكنها أن تبيع في هذا البلد ومن ثم تقوم بتصميمه أو إعادة تصميم منتجها ليتلاءم مع هذا السوق.
- ٣- نحن نكيف ما نصنع لاحتياجات السوق.
■ وهي سياسة مختلطة بين الاثنين وفيها لا تتجاهل الشركة الاختلافات لكنها في نفس الوقت لا تبالغ في أهميتها. فهنا تبحث الشركة عن الصفات المشتركة بين الأسواق والخصائص المشتركة لشرائح من المستهلكين ومن ثم تصمم سلعة نمطية لكل شريحة.

أسباب اختلاف التصميمات:-

- اختلاف القوانين من بلد إلى آخر، واختلاف المواصفات والمقاييس لكل بلد.
- الاختلافات الثقافية بين بلد وآخر.
- الأسباب الاقتصادية واختلاف دورة حياة السلعة من بلد إلى آخر.
- الظروف المناخية واعتبارات البيئة.

ثانيا- سياسات التسعير:-

علي المستوى المحلي توجد أهداف للتسعير وطرق التسعير المختلفة مثل: سعر التكلفة زائدا الربح. علي مستوى التسويق الدولي توجد طرق أخرى هي:-

- ١- التدخل الحكومي.
- ٢- تنوع الأسواق: (اختلاف حالة الطلب من سوق لسوق من حيث المرونة وأهمية السعر في الطلب على السلعة).
- ٣- طول القناة التسويقية: (كلما كان التوزيع مباشراً بين المنتج والمستهلك كلما تحققت وفورات يمكن أن تنعكس في السعر).
- ٤- أسعار العملات.
- ٥- سياسة السعر الثابت والمتغير.

ثالثا- الترويج:-

الترويج هو " رسالة مصاغة هدفها تنشيط المبيعات".

ويتم توصيل الرسالة **بعملية الاتصال وعناصرها هي:-**

- 1 - المرسل (المنتج أو الموزع)
- 2 - المستقبل (المستهلك)
- 3 - الرسالة (معلومات عن السلعة أو الخدمة)
- 4 - وسيلة الاتصال (قد تكون الصحف ، المجلات ، التلفزيون ، البيع الشخصي ، العرض في نوافذ المحلات)
- 5 - التشويش (يعني عدم وصول الرسالة بالمعنى المطلوب)

المزيج الترويجي يتكون من :-

الإعلان ، البيع الشخصي ، النشر وتنشيط المبيعات

علي المستوى العالمي أي مزيج ترويجي يستخدم ، هل تستخدم سياسة الجذب أم الدفع ؟

" الجذب " يعني استخدام أساليب تغطية شاملة في الصحف و المجلات و التلفزيون

" الدفع " يعني التركيز علي أسلوب البيع الشخصي بين البائع والمشتري

المزيج الترويجي الملائم يعتمد علي نظام التوزيع القائم في البلد وعلي التكلفة والسعر.

رابعا- التوزيع:-

تتمثل أهمية التوزيع في توصيل السلعة للمستهلك في الوقت والمكان المطلوبين.

عندما تدخل الشركة الأجنبية سوق الدولة المضيفة عليها أن تعتمد علي الوسيط أي الموزعين في الدولة المضيفة وذلك لأنه من الصعب علي الشركة الأجنبية أن تقوم بوضع شبكة توزيع جديدة أو تقوم بالتوزيع بنفسها،

وفي حالة وجود منافسة شديدة بين المنتجين فستلحق الشركة الأجنبية صعوبة في استخدام شركة التوزيع الحالية لأن الموزعين يجدون صعوبة في إضافة سلعة بديلة جديدة للسلع التي يقومون بتوزيعها ، وهنا علي الشركة الأجنبية أن تقدم الحوافز للموزعين لتشجيعهم علي توزيع السلعة مع السلع الأخرى التي يقومون بتوزيعها.

في حالة السلعة الغالية الثمن أو معقدة الاستخدام ، يفضل أن تقوم الشركة الأجنبية بالتوزيع المباشر أي بناء شبكة توزيع محلية جديدة.

تسويق الخدمات:-

تسويق الخدمات يتصل بأشياء غير ملموسة يتولد عنها إشباع مثل " التأمين " ، أو أشياء ملموسة يتولد عنها إشباع مباشر مثل " المواصلات " ، أو أشياء ملموسة تولد الإشباع مع بعضها عندما تشتري مع سلع وخدمات مثل " التسليف".

أهميتها:-

تسويق الخدمات مهم جدا في اقتصاديات وتجارة العالم حيث يعمل 60% أو أكثر من سكان الدول الصناعية الرئيسية في مجال الخدمات حتى صار يطلق عليها " الدول الخدمية في بعض الدوائر.

عالميا أصبحت الأعمال الدولية في مجال الخدمات ذات حجم ضخم كالبنوك والساحة والسفر.....الخ

ومن حيث القيمة تمثل الخدمات 20% من قيمة التجارة العالمية.

أما أهميتها للدول العربية والإسلامية ، تتمثل في استثمارات الدول النفطية في البنوك العالمية والإقليمية ، خدمات الصرافة والتحويل ، خدمات السياحة التي تعتمد عليها الكثير من الدول مثل مصر والمغرب وغيرها من الدول.

خصائص أسواق الخدمات الدولية:-

- 1 - الحماية الزائدة
- 2 - الاحتكاك المباشر عند التبادل
- 3 - وجود اقتصاديات في تركز الخدمات المتشابهة جغرافيا

متطلبات تسويق الخدمات دوليا:-

تسويق الخدمات دوليا يتطلب تكيف خاص في عدة جوانب هي:-

- 1 - في مجال التوظيف
- 2 - المرونة الاستراتيجية والتكتيكية
- 3 - التمايز في المنتجات
- 4 - الترويج
- 5 - شبكات الاتصال

الفصل الخامس عشر: التصدير والإنتاج وتأمين المصادر

استراتيجيات الإنتاج وإيجاد المصادر:-

من أين نخدم أسواقنا العالمية المختلفة ؟

كل شركة متعددة الجنسية لها خيارات في تزويد أسواقها، إما بالتصدير إليها ، أو الإنتاج داخل السوق الذي تزوده ، أو تقوم الشركة بتزويد السوق من موقع إنتاجي آخر.

قد تصنع الشركة السلعة بنفسها أو تشتريها من منتج آخر.

توجد عدة بدائل إذا أرادت الشركة أن تنتج بنفسها :-

- 1 - تنتج مكونات السلعة وتجمعها في نفس البلد
- 2 - تنتج مكونات السلعة في أكثر من بلد وتجمعها في بلد آخر لخدمة أسواقها العالمية من بلد التجميع

هناك اتجاه متزايد لإنتاج المكونات والسلع الوسيطة في عدة دول ومن ثم شحنها للتجميع والبيع في بلدان أخرى وبذلك تتعقد عملية الإنتاج والتصدير.

تاريخياً كانت السياسة المتبعة هي خدمة كل بلد من داخله ، ولكن المنافسة والتطورات المختلفة كشفت عن وجود فرص وميزات تنافسية من تنسيق وتكامل العمليات في اعتماد مصادر المواد وأماكن الإنتاج في أماكن مختلفة وخيارات متعددة.

اللوجستية التجارية:-

يزداد استخدامها في لغة إدارة الأعمال والتي تعني حرفياً السوقيات لكنها ترمز في دنيا الأعمال الى تحريك المواد والسلع وتخزينها وتجهيزها للمشتريين والمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين..

اللوجستية: هي تخطيط وتنظيم والتحكم في كل عمليات الترحيل والتخزين التي تسهل تدفق السلع من نقاط المواد الخام حتى المستهلك النهائي مع عمليات تدفق المعلومات المصاحبة لذلك..

إيجاد المصادر عالمياً:-

"إيجاد المصادر" يعني سعي الشركات الدولية في البحث عن واختيار المصادر المناسبة للمواد الخام والسلع الوسيطة والمكونات وتنسيق اعتماد مصانعها وشركاتها علي هذه المصادر المختلفة.

عملية إيجاد المصادر مهمة جداً لان التصنيع يجب أن يسبقه توفير المواد الخام وهذه ليست متاحة دائماً محلياً

ويتم اللجوء للمصادر الخارجية للمواد الخام في حالة عدم توفرها أو أن سعرها أرخص من الحصول عليها من المصادر الداخلية.

إستراتيجية الاستيراد:-

يوجد اعتباران مهمان في هذه العملية هما:-

- 1 - اعتبار استراتيجي:-

يتعلق بالسعر والجودة وسرعة التسليم والمهارة الفنية في إعداد السلعة ، وهذه الاعتبارات هي التي تجعل الشركة تفرق بين مصدر وآخر حسب أهمية كل منها للشركة.

- 2 - اعتبار إجرائي:-

يتعلق بإتباع قوانين ولوائح الاستيراد في كل قطر ، وهي إجراءات عادة معقدة وروتينية

من مشاكل الاستيراد:-

التقلبات السياسية ، طول خطوط الإمداد ، الاعتماد علي مصادر بعيدة. حجم هذه المشاكل يعتمد علي طبيعة الصناعة ونوعها.

إدارة الجمارك:-

تختص هذه الإدارة بجمع الرسوم الجمركية وتطبيق القانون الخاص بتصدير واستيراد السلع

المناطق الحرة:-

إنشاء المناطق الحرة التجارية والصناعية أسلوب تلجأ له كثير من الدول المتقدمة والنامية لتشجيع الصناعة والتصدير وفيه تحدد الدول مناطق معينة كمناطق حرة توجد فيها حوافز مثل: إعفاء تام من العوائد الجمركية علي الواردات والصادرات.

وفي العادة تدار المناطق الحرة من خلال هيئة مستقلة تنشأ خصيصا لذلك الغرض ولها شخصيتها الاعتبارية.

التصنيع الدولي:-

التصنيع الدولي يتطلب من الشركة متعددة الجنسية أن تحدد مصادر المواد الخام ، ثم مصادر المكونات ، ثم بعد ذلك يتحدد مكان تجميع هذه المكونات لإعداد السلعة النهائية. وهناك عدة خيارات أمام الشركة متعددة الجنسية لكل من هذه الجوانب.

العوامل التي يعتمد عليها تحديد هذه المصادر:-

- 1 - تكلفة الشحن والمواصلات
- 2 - القرب من السوق
- 3 - عوامل تقلبات أسعار العملات
- 4 - الرسوم الجمركية علي السلع التامة الصنع والسلع الوسيطة
- 5 - المتطلبات القانونية والفنية في كل بلد

صناعة الأوفشور:-

صناع الأوفشور هي " المصانع والمنشآت التي تقام لخدمة سوق معين من خارجه بعد أن كانت نفس الشركة صاحبة المنشآت تخدمه من داخله.

*انتاج الأفشور لا يخلو من مشاكل اجتماعيه وسياسية..

إدارة المخزون:-

تتعلق بتحديد وقت الطلبية والكمية المطلوبة في كل مرة وحجم مخزون الطوارئ ، والهدف هنا هو التأكد من توفر الكميات الكافية لمواصلة الإنتاج وخدمة العملاء بدون وجود مخزون أكثر مما ينبغي وذلك لتكلفة التخزين المرتفعة خاصة إذا طالت مدة التخزين.

البحث والتطوير:-

الشركات تنفق اليوم مبالغ طائلة علي البحث والتطوير الذي أصبح أحد أهم أسلحة المنافسة دوليا في سعيها لإيجاد سلع جديدة أو تطوير السلع الموجودة أو تحسين أساليب الإنتاج.

ولم يعد هذا الإنفاق مقصورا علي الصناعات العالية التقنية مثل الكمبيوتر بل حتى الصناعات التقليدية مثل السيارات أصبحت تنفق مبالغ طائلة للبحث والتطوير.

كذلك كل الشركات متعددة الجنسية والصغيرة تعمل في البحث والتطوير.

قرار الإنفاق علي البحث والتطوير قرار استراتيجي بعيد المدى ويتضمن مخاطر ولكن يجب اتخاذه

وهناك أسئلة إستراتيجية يجب علي الشركة أن تحسمها في هذا المجال وهي:-

- 1 - حجم الإنفاق علي البحث والتطوير
- 2 - مدى الاعتماد علي النفس أو الشراء من الخارج
- 3 - مدى الاعتماد علي التحالفات ومشاركة الآخرين لتطوير سلعة أو تقنية
- 4 - أن يكون مكان البحث والتطوير : في الشركة الأم ، في الفروع ، في مراكز إقليمية ، أو في توليفة من ذلك
- 5 - كيفية اختيار السلعة أو السلع المستقبلية موضوع الإنفاق

التصدير:-

التصدير هو أحد وسائل خدمة الأسواق الخارجية ، وقد يكون مرحلة تسبق الإنتاج داخل السوق.

أهمية التصدير:-

- 1 - يزيد المبيعات وبالتالي الدخل والإرباح
- 2 - التصدير يقلل المخاطر وذلك لوجود منافذ إضافية وبديلة

محاذير التصدير:-

- 1 - الارتباط بوكلاء وموزعين غير مناسبين لا يهتمون كثيرا بعلاقتهم مع الشركة المصدرة
- 2 - بعض الشركات تهمل التصدير عند تحسن سوقها المحلي ، فهي تضخ كل إنتاجها في السوق المحلي
- 3 - إهمال الوكلاء الخارجيين ومعاملتهم أسوأ من معاملة الوكلاء المحليين
- 4 - عد تعديل السلعة لتناسب رغبات وأذواق ومتطلبات السوق الخارجي
- 5 - عدم إرفاق الإرشادات والضمانات الضرورية والمطلوبة مع السلع التي يتم شحنها
- 6 - السياسات الحكومية التي تقوم بإيقاف تصدير بعض السلع الاستراتيجية ثم تسمح بتصديرها بعد الحصول علي إذن من الحكومة الذي ليس مؤكدا دائما

إستراتيجية التصدير:-

لتجنب الوقوع في محاذير التصدير علي الشركة م.ج. أن تطور لنفسها إستراتيجية تصديرية وخطة توضح لها أهمية ودور التصدير في أعمالها مع تبني الوسائل ولأساليب التي تحقق تلك الاستراتيجية.

ويقتضي تطوير تلك الاستراتيجية ما يأتي:-

- 1 - دراسة الأسواق الخارجية
- 2 - وضع أهداف تصديرية للمدى الطويل والمدى القصير

المهام الأساسية في التصدير:-

- 1 - حرك المبيعات وروج لسلعتك لتحصل علي الطلبات
- 2 - ادرس تمويل الصادرات والفرص المتاحة لذلك من بنوك محلية وأجنبية ووكالات تمويل الصادرات الموجودة في كثير من الدول ، وكذلك وكالات تأمين تمويل الصادرات . بالإضافة إلي النظر في أمور تحصيل وصاد قيمة الصادرات ولا تترك ذلك للصدفة
- 3 - تأكد أن الشحن والترحيل مؤمنان لعملياتك التصديرية
- 4 - أدم كل هذه التحركات بالإعلان وغيره
- 5 - أستفيد من خدمات المستشارين والمحليين

إعادة التصدير:-

إعادة التصدير يعني " استيراد سلعة من بلد وتصديرها لبلد ثالث "

يكون دور المستورد الأول سلبيا عندما يبيع مثلاً سلعة أو بضاعة لأحد الوافدين الذي ينوي شحنها أي إعادة تصديرها بدوره إلي بلده بدون معرفة أو مساعدة المستورد الأول.

وبالرغم من كون إعادة التصدير التي تتم من مستهلكين وافدين ذات حجم معتبر إلا أن جزء كبير من عملية إعادة التصدير يأتي كتعامل بين تجار مستوردين من دولة ثالثة وتجار مستوردين من دولة ثانية. وتقوم بعض الدول بدور الوسيط التجاري بين بلدين تستورد من أحدهما وتصدر بعض ما تستورده لدولة ثالثة ، وبذلك أصبحت هذه الدول مراكز تجارية تقدم خدمات للجانبين.

سوق إعادة التصدير سوق لا يمكن تجاهله أو التعامل معه بطريقة عفوية وعلي المستوردين الذين يبيعون لبلد ثالث أن يعرفوا ويأخذوا في اعتبارهم متطلبات وأذواق ذلك السوق من وقت لآخر.

وليس بمستبعد أن تتطور هذه التجارة ويقوم الصانعون الأجانب بإنشاء وحدات إنتاجية في دول مجلس التعاون يبعثون إليها بمكونات غير تامة الصنع لتجميعها وتصديرها كما يحدث في جبل علي.

وسطاء التصدير:-

- 1 - عندما يكون التصدير مباشر: فوسطاء التصدير هنا الشركة نفسها
- 2 - في حالة التصدير الغير مباشر: وسطاء التصدير هنا شركة متخصصة في التصدير وهي في العادة شركة مستقلة عن الصانع
- 3 - الوكيل بالعمولة: هو الذي يتحصل للصانع علي طلبيات خارجية لسلعته ويقوم بالترويج وترتيب قنوات التوزيع
- 4 - الوكيل الضامن: هو الذي يضمن السداد لصاحب السلعة
- 5 - شركات إدارة التصدير: هي التي تقوم بكل العمليات اللازمة للتصدير من إعداد المستندات وترتيب الشحن وحماية الاسم التجاري في الخارج
- 6 - شركات التصدير التجارية: هي مشابهة لشركات إدارة التصدير إلا أن خدماتها التي تقدمها للمنتجين أوسع

وكلاء التصدير في العالم العربي:-

تطغي الشركات الحكومية وشبه الحكومية علي قطاع التصدير في العالم العربي ، وهي عادة تعمل في مجال الصادرات الأساسية.

أمثلة: "شركة البترول الكويتية العالمية " تقوم بتصدير وتسويق البترول
" شركة سابك " تقوم بالتسويق والتصدير لمنتجاتها

وفي الدول الغير بترولية مثل السودان توجد بها مؤسسات حكومية لتصدير القطن

أما السلع الغير إستراتيجية أو الصادرات الغير رئيسية الدول العربية فهي متروكة للقطاع الخاص والمبادرات الفردية . وتقوم بذلك الشركات التجارية المختلفة وبدرجة متزايدة " مكاتب التصدير والاستيراد "، مثل الملابس والخضرواتالخ

دور الدولة فى التصدير:-

- 1 - انشأ بنوك تمويل الصادرات
- 2 - انشأ شركات الخدمات التصديرية
- 3 - تقديم إرشادات ومعلومات عن الأسواق الأخرى
- 4 - الاشتراك فى انشأ المعارض التجارية فى الدول المختلفة