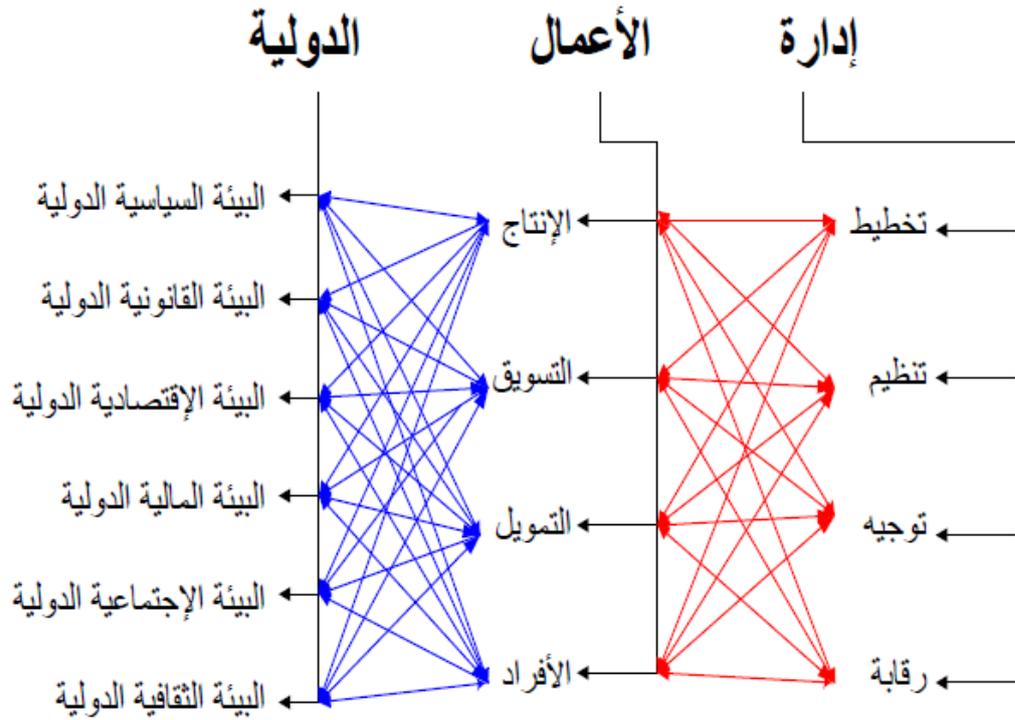


## المحاضرة الثانية

### الفصل الأول مقدمة لأداره الاعمال الدولية .

#### تعريف مفهوم اداره الاعمال الدولية

- معاملات بين افراد و منشآت بين دول مختلفة
- تجاره او استثمار بين منشآت تجاريه في دوله ما ، و منشآت تجاريه ذات صله بالأولى في دوله أخرى .
- هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه لخدمة وظائف المنشأة من انتاج وتسويق وتمويل وافراد ، مع مراعاة الابعاد البيئية الدولية بين الدول ، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة .



وتتسم التعاملات التي تتم على المستوى الدولي بخاصيتين :

- دائمه وليست عارضه او مؤقتة

- من خلالها يتم انتقال السلع ( تجارة السلع ) او الخدمات ( تجاره الخدمات ) او راس المال ( قروض او منح واعانات رسميه ، او في شكل تبادل عماله واشخاص وتقنيه .

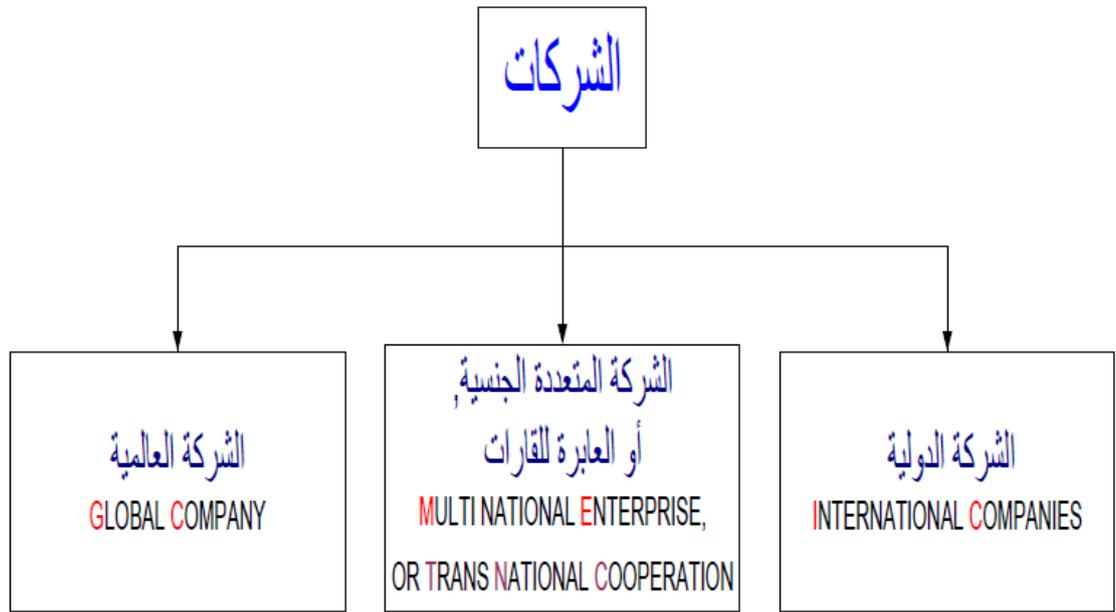
#### أنواع الاعمال الدولية : الاستثمار المباشر وغير المباشر

- الاستثمار المباشر : شراء وتملك أصول خارجيه في شركات عامله او المساهمة فيها " والمعنى هنا امتلاك او شراء شئ ملموس ومحدد ، وبذلك يصبح لنا تأثير بدرجة ما على مسار المنشأة او الشركة التي نساهم بها
- الاستثمار غير المباشر : شراء أوراق ماليه كأسهم او سندات تصدرها مؤسسه أخرى " وتشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح ، حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة ، لكنه لا يؤثر او يسيطر على مسارها .
- الاستثمارات الخارجية المباشرة : تملك أصول وانشطة اقتصاديه خارجيه والتحكم فيها وهو يتطلب :
- انتقال راس المال والكوادر البشرية والمواد الأولية او شبه مصنعه الى البلد الخارجي .
- تعتبر اكثر مخاطرة من التجارة الخارجية ( الاستيراد والتصدير )

- حجمها ضخمة وذو نمو هائل
- حصه الدول الصناعية تفوق ٩٥% من الإجمالي
- تمويلها بواسطة بيع التكنولوجيا أو توفير المادة محليا ، إعادة استثمار الأرباح في ذلك البلد الأجنبي .

#### • الاستثمار الخارجي غير المباشر

- تملك أوراق مالية في مؤسسات خارجية ولا يتبعها تحكم وهي غالبا قصيرة الأجل
  - يصعب تقديرها عالميا لأسباب منها أن المستثمرين عادة أفراد أو شركات وعددهم بالملايين وبمعدل دوران عالي
  - أسواق المال الدولية هي المجال الأكبر للاستثمارات غير المباشرة دوليا .
- من يقوم بالأعمال الدولية ؟



#### • الشركة الدولية ( ١٩٢٠ ) :

- تتواجد سلعيًا أو خدميًا في محيط إقليمي في قاره واحده وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القاره .
- المركز الرئيسي في البلد الأم ( موطن واحد ) يشرف على إدارة شؤون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع
- استراتيجية وإداره الفروع ترتبط بالشركة الأم بصوره مباشره
- اتخاذ القرار مركزي الى حد كبير في اداره الفروع .
- الشركة المتعددة الجنسية أو العابرة للقارات ( ١٩٤٠ ) :
- تتواجد في اكثر من قاره وفي عدد من الدول في كل قاره .
- هناك مركز إقليمي لكل قاره ( اكثر من موطن ) يشرف على اداره التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع .
- استراتيجية وإداره الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القاره بصوره مباشره وبالشركة الأم بصوره غير مباشره .
- اتخاذ القرار مركزي الى حد مقبول في اداره الفروع .

#### • الشركة العالمية ( ١٩٩٠ ) :

- تتواجد في كل قارات العالم ( العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات )
- هناك مركز إقليمي لكل قاره يرتبط به مركز رئيسي لكل دوله ( لا يوجد موطن )
- استراتيجية وإداره الفروع في الدوله ترتبط ارتباط مباشر بالمركز الإقليمي للدوله ، يليه بصوره اقل ارتباط المركز القاري ، يليه بصوره غير مباشره الشركة الأم .
- اتخاذ القرارات تكون لا مركزيه في اغلب الأحيان في اداره الفروع .

## أهمية الأعمال الدولية وانواعها :

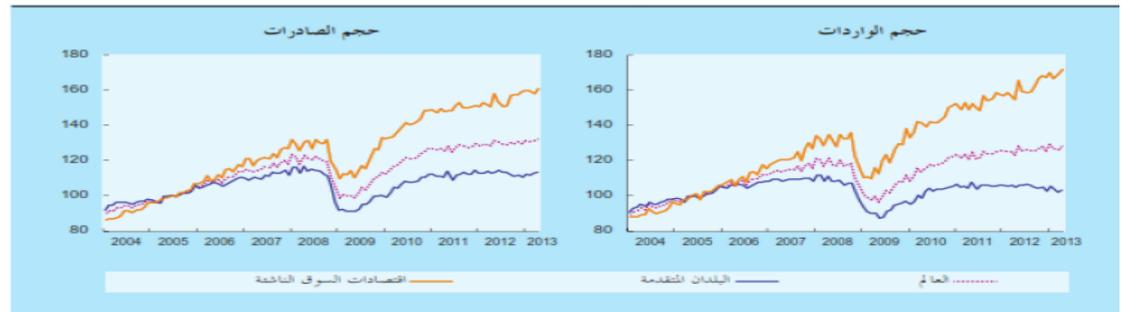
### أحجام الصادرات والواردات من السلع، مناطق وبلدان مختارة، ٢٠٠٩-٢٠١٢

(التغير السنوي بالنسب المئوية)

منطقة/البلد	حجم الصادرات				حجم الواردات			
	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩
العالم	١,٦	٥,٣	١٣,٨	١٣,٦-	١,٨	٥,٢	١٣,٩	١٣,٣-
البلدان المتقدمة	٠,٥-	٣,٤	١٠,٨	١٤,٦-	٠,٤	٤,٩	١٣,٠	١٥,٥-
رمنها:								
اليابان	٣,٧	٤,٢	١٠,١	١٢,٢-	١,٠-	٠,٦-	٢٧,٥	٢٤,٨-
الولايات المتحدة	٢,٨	٣,٨	١٤,٨	١٦,٤-	٤,١	٧,٢	١٥,٤	١٤,٠-
الاتحاد الأوروبي	٢,٨-	٢,٨	٩,٦	١٤,٥-	٠,٢-	٥,٥	١١,٦	١٤,٩-
الاقتصادات الانتقالية	٣,٩	١٥,٧	١٥,٩	٢٨,٢-	١,٠	٤,٢	١١,٣	١٤,٤-
رمنها:								
رابطة الدول المستقلة	٥,٠	١٧,٤	١٩,٧	٢٩,١-	١,٣	٤,٢	١١,٤	١٣,٩-
البلدان النامية	٤,٥	٧,٤	١٨,٨	١٠,٢-	٣,٦	٦,٠	١٦,٠	٩,٧-
أفريقيا	٨,٠	٢,٨	٨,٤	٦,٢-	٥,٧	٨,٣-	٨,٨	٩,٥-
أفريقيا جنوب الصحراء	٤,٢	٧,٩	٩,٧	٩,٠-	٠,١	٠,٧-	٩,٦	٧,٨-
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	٢,٥	١٠,٨	٢٢,٥	١٧,٩-	٢,٢	٤,٦	٨,٣	٧,٤-
شرق آسيا	٤,٣	٧,٤	٢٢,٧	٥,٣-	٥,٢	١٠,٤	٢٤,١	١٠,٩-
ومنه:								
الصين	٥,٩	١٠,٣	٢٥,٤	١,١-	٧,٢	١٣,٠	٢٩,١	١٤,١-
جنوب آسيا	٢,٠	٦,٠	١٤,٠	٥,٥-	١٠,٢-	٨,٨	١٠,٠	٦,١-
ومنه:								
الهند	٥,٨	٩,١	١٣,٨	٠,٩-	٢,٥-	١٤,٢	١٤,٠	٦,٨-
جنوب شرق آسيا	٦,٠	٦,٧	٢٢,٠	١٥,٨-	٢,٢	٤,٤	١٨,٦	١٠,٠-
غرب آسيا	٥,٨	٨,١	٨,٤	١٤,٢-	٦,٩	٦,٥	٥,٧	٤,٨-

### التجارة العالمية حسب الحجم، كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ - نيسان/أبريل ٢٠١٣

(الكمات القياسية، ٢٠٠٥-٢٠٠٠)



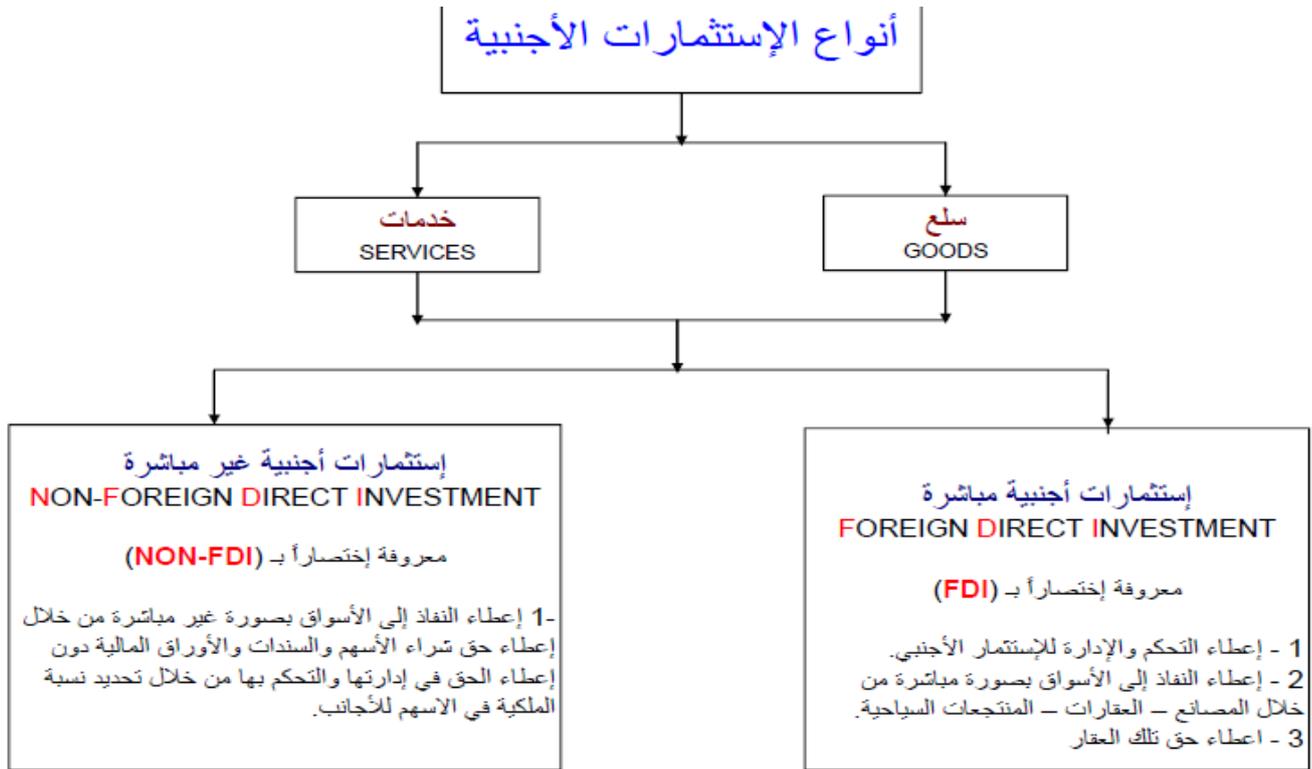
المصدر: حسابات أمانة الأونكتاد، استناداً إلى قاعدة بيانات التجارة العالمية في مكتب تحليل السياسات الاقتصادية في هولندا CPB Netherlands.  
ملاحظة: اقتصادات السوق الناشئة لا تشمل وسط وشرق أوروبا.

## اهمية الاعمال الدولية وانواعها :

- زيادة المبيعات - خفض التكاليف - الموارد الجديدة والمعرفة - خفض المخاطرة - خفض الإهدار البيئي - زيادة الجودة .

## التجارة الخارجية ( تجاره السلع - تجاره الخدمات )

- ابرز سمات الاقتصاد العالمي في الوقت الراهن تتمثل في حركة السلع والخدمات وراس المال والمعلومات والايدي العاملة عبر الحدود الوطنية والإقليمية .
- هناك تطور كبير وملحوظ في حجم التجارة الدولية للسلع ( الصادرات والواردات )
- " تساهم الدول الصناعية بنسبه تتفاوت من ٦٠% الى ٧٠% من التجارة العالمية ، والدول النامية بأكثر من الثلث قليلا ، وتساهم الدول الآسيوية ب٢٥% تقريبا ، حصة الدولة الآسيوية كبيره ومتزايدة ، خاصة في السنوات الأخيرة .
- تنتج اطراف الثلاث التي تشكل دعائم الاقتصاد العالمي ( أمريكا الشمالية ، اوربا ، اليابان ) ، حوالي ٨٧% من الواردات العالمية وأكثر من ٩٤% من الصادرات العالمية من المواد والسلع المصنعة ، والجنوب والذي مازالت اغلب بلدانه تعاني من مشاكل مزمنة مثل الفقر والبطالة والمديونية الخارجية الخائفة وعدم الاستقرار السياسي .
- تسمى الدول المصدرة للخدمات بالدول " الخدمية او المعلوماتية بدلا من الصناعية .
- غير ان التجارة في الخدمات اصعب من تجاره السلع ، لأنها تتطلب انتقال الافراد لا نتاجها او استهلاكها في الدول الأخرى ، وتمثل صادرات الخدمات بين ١٥% - ٢٠% من التجارة الدولية .



## الاستثمارات في الدول النامية ( العربية وغير العربية ) :

- هناك زياده واضحه وكبيره في تنامي هذه الاستثمارات تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية كأسواق ومناطق انتاج .
- اما الاستثمارات العربية البيئية المباشرة ( من دوله عربيه الى أخرى ) لم تخلو من تذبذبات ولكنها في تزايد ، وذلك مؤشر جيد، تأتي بالمرتبة الأولى دول الخليج ، في الاستثمارات الصناعية والمصرفية .
- اما استثمارات الدول العربية خارج الدول العربية فهي في ازدياد وهي اقوى من الاستثمارات العربية البيئية المباشرة .

## القرارات الأساسية للأعمال الدولية:

يوجد ثلاثة قرارات اساسيه يجب اتخاذها عند التفكير في دخول الأسواق الأجنبية وهي :

- ١- ماهي الأسواق التي يجب دخولها ؟
- ٢- متى يتم دخول هذه الأسواق ؟
- ٣- ما هو الحجم المناسب عند دخول هذه الأسواق ؟

### ١/ تحديد السوق الأجنبي المناسب للشركة الراغبة في دخول الأسواق الأجنبية .

- أ- الموازنة بين المنافع والتكاليف والمخاطر المرتبطة بممارسة الاعمال في هذا السوق .  
فيما يختص بالمنافع الاقتصادية طويلة المدى من ممارسة الاعمال في الدولة الأجنبية يمكن التعرف عليها من خلال:
- حجم السوق ( من حيث التركيبة السكانية)
  - متوسط الدخل الحالي للعملاء
  - القوة الشرائية لهذا الدخل في هذا السوق
  - الدخل المستقبلي المحتمل للعملاء والذي يعتمد على معدلات النمو الاقتصادي
  - اما فيما يختص بالتكاليف والمخاطر المرتبطة بممارسة الاعمال في الدول الأجنبية فأنها تكون اقل عادة في الدول الديموقراطية المتقدمة اقتصاديا ومستقرة سياسيا والدول النامية التي تمتلك سوق حرة ، وذلك بسبب عدم وجود طفرات كبيره في معدلات التضخم او ديون القطاع الخاص .

### ب- ملائمة المنتجات للسوق الأجنبي الذي يتم دخوله وطبيعة المنافسة في هذا السوق :

فاذا تم عرض منتجات غير متاحه في هذا السوق وعلى نطاق واسع تكون قيمه هذا المنتج للعملاء اكبر من تقديم نفس منتجات المنافسين وعلى نطاق ضيق وتترجم هذه القيمة الى المقدره على ارتفاع الأسعار وزيادة حجم المبيعات بشكا سريع .

### ٢/ تحديد التوقيت المناسب لدخول الأسواق الأجنبية :

- الدخول المبكر للسوق الأجنبي : عند يتم دخول الشركة للسوق الأجنبي قبل دخول الشركات الأجنبية الأخرى والتي احتلت مكانة في هذا السوق .
- الدخول المتأخر للسوق الأجنبي : عندما يتم دخول الشركة للسوق الأجنبي بعد دخول الشركات الأجنبية الأخرى و التي احتلت مكانة في هذا السوق .

### مزايا الدخول المبكر للسوق الأجنبي :

- ١- الحصول على المزايا الرئيسية للسوق ، حيث يكون لدى الشركة القدرة على التغلب على المنافسين اللاحقين وزيادة امكانيه الحصول على الأرباح من خلال ترسيخ اسم علامه قوي في اذهان العملاء .
- ٢- القدرة على بناء حجم مبيعات قوي من خلال زيادة خبره بالسوق بالإضافة الى مزايا انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين .

على سبيل المثال : تمكنت شركة jcb عند دخولها لسوق الحفارات الهندية في عام ١٩٧٩ من الفوز بمزايا الأولية للسوق ففي عام ٢٠٠٠ تمكنت من الحصول على ٨٠% من حصة سوق الحفارات في الهند .

### عيوب الدخول المبكر للسوق الأجنبي :

- أ/ تحمل تكاليف زائده يمكن للشركات اللاحقة في دخول هذه الأسواق تجنبها :
- تكاليف الفشل : وذلك بسبب عدم وجود تجارب سابقه للمستثمرين الاجناب في هذا السوق مما يجعل الشركة تقع في العديد من الأخطاء الكبرى .

- تحمل تكاليف أخرى لا تتحملها الشركات اللاحقة : وتتمثل في تكاليف الترويج وترسيخ عرض المنتجات والتي تحتوي على تكاليف تثقيف العملاء .

على سبيل المثال : تم تقديم وجبات كنتاكي في الصين على الطريقة الأمريكية للوجبات السريعة مما يحملها العديد من التكاليف في تثقيف وتعليم العملاء على هذه الطريقة ، وقامت ماكدونالدز بالدخول الى الصين بعد كنتاكي واستفادة من امكانيه السوق التي اوجدتها كنتاكي في تثقيف وتعليم العملاء .

ب - قد يتم تعديلات واصلاحات في قوانين الاستثمار في الدولة المضيفة مما يؤدي الى تقليل قيمة الاستثمارات للشركة التي قامت بالدخول مبكرا .

فمثلا: العديد من الدول النامية تقوم الحكومات بإصلاح القوانين الخاصة بالاستثمارات الأجنبية بعد شكوى المستثمرين الذين قاموا بالدخول مبكرا .

### حجم دخول الأسواق الأجنبية والالتزام الاستراتيجي :

ويمكن تقسيم حجم السوق الى :

- ١- دخول السوق الأجنبي على نطاق واسع
- ٢- دخول السوق الأجنبي على نطاق ضيق

- يتطلب دخول الشركة الى السوق الأجنبي على نطاق واسع الالتزام بالموارد الضرورية اللازمة للدخول بهذا الحجم بالإضافة الى الدخول السريع فبالنظر الى دخول شركة التامين الهولندية الى سوق التامين الأمريكي عام ١٩٩٩ نجد انها انفقت حوالي مليار دولار للاستحواذ على هذا السوق .
- يوجد بعض الشركات الكبرى والتي تتوافر لديها الموارد التي تمكنها من ذلك وتفضل دخول الأسواق الأجنبية على نطاق صغير وتقوم بالبناء بخطوه بخطوه وحتى تصبح اكثر شهره وحجما في السوق .

### مزايا دخول السوق الأجنبي على نطاق واسع :

- يسهل على الشركة جذب العملاء والموزعين ، فمثلا شركة التامين الألمانية ing عند دخولها على نطاق واسع في السوق الأمريكي زاد من ثقة العملاء والموزعين في الشركة
- الاستفادة من المزايا المرتبطة بالطلب و وفرات الحجم الكبير
- تردد الشركات الأجنبية في الدخول للسوق
- يسمح للشركة بدراسة وتعلم السوق الأجنبي بما يساعدها على الحد من الخسائر في هذا السوق .

### العيب الرئيسي لدخول السوق الأجنبي على نطاق واسع :

- في حاله توجه جميع الموارد المالية لدخول احد الأسواق على نطاق واسع يحد من قدرة الشركة على دخول أسواق اجنبيه اخر ذات جاذبيه عالية
- فمثلا: شركة ing قلة في الموارد المتاحة لدعم التوسع في أسواق اجنبيه أخرى مرغوبه مثل أسواق اليابان .

## أنواع الأعمال الدولية

<p>-5 عقود تسليم المفتاح : TURN-KEY</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية بتنفيذ وتطوير مشروع بصورة كلية أو جزئية وتابع لجهة محلية عامة أو خاصة بشروط معينة وبمقابل مادي ولفترة معينة. مثل : الإشاءات والمباني - مشاريع البنى التحتية. تتحقق في المجال الخدمي</p>	<p>-4 عقود الإمتياز : FRANCHISING</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركات محلية باستخدام الإسم التجاري والعلامة التجارية لمنهج أو لخدمة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محددة. مثل : الوجبات السريعة (مثل مكدونالد) . تتحقق في المجالين الخدمي والسلعي **الشركة الام لاتحمل التبعية القانونية</p>	<p>-3 عقود التصنيع : MANUFACTURING</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق منتج سلعي تابع لشركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محددة. مثل : تصنيع المواد الغذائية - صناعة الملابس - صناعة المعدات والآلات. تتحقق في المجال السلعي</p>	<p>-2 عقود الإدارة والتشغيل: MANAGEMENT OPERATION</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية لإدارة وتشغيل مشروع بصفة كلية أو جزئية تابع لجهة عامة أو خاصة مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترات محددة. مثل : الفنادق - المنتجعات السياحية - المطاعم - المستشفيات - الموانئ - البنى التحتية. تتحقق في المجال الخدمي</p>	<p>-1 عقود الوكالة: AGENT CONTRACT</p> <p>هو اتفاق او عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محددة. مثل : الأجهزة الكهربائية - السيارات - المعدات - المواد الغذائية. تتحقق في المجال السلعي **الشركة الام تتحمل التبعية القانونية</p>
--	--	---	---	--

### أنواع الاعمال الدولية :

#### ( التصدير ) :

هناك العديد من الشركات تبدأ في التوسع العالمي من خلال التصدير ثم تتحول بعد ذلك الى طريقه أخرى لدخول الأسواق الأجنبية .

#### مزايا دخول الأسواق الأجنبية من خلال التصدير :

- 1- تجنب التكاليف المرتبطة بعملية تأسيس العمليات الصناعية في الأسواق الأجنبية .
  - 2- مساعده الشركة في تحقيق النمو في منحنى الخبرة والاستفادة من اقتصاديات الخبرة .
- على سبيل المثال : لكي يتم دخول السوق الياباني قام مخترع آلة تصوير المستندات بإنشاء شركه مشتركه مع fugi والتي تعرف باسم fugi - Xerox، حيث يعتبر هو مانح الترخيص بما يعادل 5% من صافي عوائد المبيعات لهذه الشركة من مبيعات الآلات التصوير بمقابل براءة الاختراع ، ففي هذه الحالة تم منح الرخصة لمدة 10 سنوات وقد تم التفاوض بشأنها ومدت عدة مرات ، كما ان عقد الترخيص بين Xerox-fugi , Xerox محدود على مبيعات الشركة الى منطقة اسيا والمحيط الهادي على الرغم من انها تباع في أمريكا الشمالية باسم label Xerox .

## ( الترخيص ) :

طريقه مناسبه عندما تكون بعض الأصول غير الملموسة لعمليات الشركة يمكن تطبيقها في العديد من الاعمال ، ولكنها لا ترغب في عمل هذه التطبيقات بنفسها ،

على سبيل المثال : رخصت شركه كوكا كولا علامتها الشهيرة لمصنعي الملابس والتي أدرجت في تصميم الملابس

- لا يعطي للشركة الحق في الرقابة المشددة على التصنيع والتسويق .
  - عدم الاستفادة من اقتصاديات الموقع وتحقيق منحنى الخبرة .
  - احتماليه تحول الشركة المحلية الحاصلة على الترخيص الى منافس للشركة ، وذلك عندما تعتبر الخبرات والمهارات التكنولوجية هي الأساس للميزة التنافسية للشركة،
- على سبيل المثال : شركه rca قامت ذات مره بإعطاء رخصه تكنولوجية للتلفزيون الملون للشركات اليابانية مثل شركات matsushita وقامت الشركة اليابانية سريعا باستيعاب وفهم هذه التقنية وادخلت عليها تطورات وتم استخدامها لدخول السوق الأمريكي وذلك كطريقه لا خذ الحصة السوقية من شركه rca .

## ( عقد الامتياز ) :

- يشابه الامتياز كثيرا مع الترخيص ولكنه يختلف عن الترخيص في :
- يشمل التزامات طويله الاجل بشكل اكبر من الترخيص
- لا يقتصر على بيع الأصول الغير ملموسة ( وعاده العلامة التجارية ) الى طالب الامتياز .
- عقد الامتياز يشترط موافقه طالب الامتياز على الالتزام الصارم بقواعد العمل الخاصة بالشركة مانحه الامتياز .
- مانح الامتياز غالبا ما يساعد طالب الامتياز في ادارته الاعمال بشكل مستمر .
- الترخيص يستخدم بصفه اساسيه في شركات التصنيع فان الامتياز يعمل بصفه اساسيه في شركات الخدمات .
- يحصل على رسم مثل الرسم في حاله الترخيص وهو مبلغ يمثل نسبه من عوائد الامتياز .

## ( الشركات المشتركة ) :

- يقوم المشروع المشترك على تأسيس شركه بالمشاركة عن طريق الملكية لشركتين مستقلتين او اكثر على سبيل المثال : fuji - Xerox .
- تكون حصه المساهمة عادتا في معظم المشروعات المشتركة موزعه بالتساوي ٥٠% الى ٥٠% و المساهمة بفريق الإدارة والرقابة التشغيلية على الحصة الخاصة به ( هذا كان حال المشروع المشترك fuji - Xerox حتى علم ٢٠٠١ ) ولكن أصبحت النسبة الان مقسمة بنسبه ٢٥% الى ٧٥% ، حيث تمتلك شركه Xerox نسبه ٢٥% ، لذلك بعض الشركات سعت للمشروعات المشتركة التي يكون لها الحصة الأكبر فيها ، حتى يكون لها الحق في فرض الرقابة المتشددة على المشروع .

امثله :

- انشاء قطار المشاعر المقدسة بواسطه الشركة الصينية لا نشاء السكك الحديدية
- انشاء قطار الرياض بواسطه تكتل يشمل كل من ( شركه فينس للمقاولات فرنسا- شركه بكتل الأمريكية العملاقة - شركه سيمنس الألمانية لتصنيع القطارات - شركه ايكوم الأمريكية - شركه المباني السعودية - شركه اتحاد السعوديين )
- قيام شركه كيبكو الكورية بأنشاء محطه نووية للمملكة لإنتاج الطاقة الكهربائية
- توكيلات عالميه للسيارات تتولى تسويق سيارات شيفروليه - جي ام سي .
- قيام فندق الفرنسي ACCAR العملاء بالانضمام الى مجموعه الفنادق الدولية التي تدير ٩ فنادق في الصين وتايلاند دون تملكها .

## اختيار الطريقة المناسبة للأعمال الدولية :

- ١- مدى الألفة مع السوق الأجنبي
- ٢- الكفاءات الرئيسية وطريقه الدخول
- ٣- ضغوط خفض التكاليف وطريقه الدخول

## الشركات متعددة الجنسية والاعمال الدولية :

الشركة المتعددة الجنسيات :

- هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة
- كما يتولى اداراتها اشخاص من جنسيات متعددة
- وتمارس نشاطها في بلاد اجنبيه متعددة
- على الرغم من ان استراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دوله معينه تسمى الدولة الام HOME COUNTRY ، الا ان نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها الى دول أخرى تسمى الدول المضيفة host countries

الشركات غير المالية الأضخم مبيعاً في العالم ٢٠٠٦ (المبيعات ببلين الدولار)

رتيب الشركة	إسم الشركة	موطن الشركة	المجال	المبيعات الكلية	المبيعات الأجنبية*
١	إكسون موبيل	الولايات المتحدة	البتترول	٣٦٥	٦٩%
٢	وول - مارت	الولايات المتحدة	تجارة التجزئة	٣٤٥	٢٢%
٣	رويال / شل	أنجلو / هولندية	البتترول	٣١٩	٥٧%
٤	برتش بتروليوم	بريطانيا	البتترول	٢٧١	٨٠%
٥	جنرال موتورز	الولايات المتحدة	السيارات	٢٠٧	٣٨%
٦	تويوتا	اليابان	السيارات	٢٠٦	٣٨%
٧	شركة شفرون	الولايات المتحدة	البتترول	٢٠٥	٥٤%
٨	توتال	فرنسا	البتترول	١٩٣	٧٦%
٩	ديلمر كرايزلر	ألمانيا	السيارات	١٩٠	٤٣%
١٠	كونوكوفيلس	الولايات المتحدة	البتترول	١٨٤	٣٠%
١١	متسوبيشي	اليابان	السيارات	١٧٦	٢١%
١٢	جنرال اليكتريك	الولايات المتحدة	أجهزة	١٦٣	٤٥%
١٣	فورد للسيارات	الولايات المتحدة	السيارات	١٦٠	٤٩%
١٤	فولكس واجن	ألمانيا	السيارات	١٣٢	٧٣%
١٥	سمينز	ألمانيا	أجهزة	١١٠	٦٨%
١٦	مجموعة أني	إيطاليا	البتترول	١٠٨	٥٨%
١٧	مجموعة النزيا	الولايات المتحدة	تبع	١٠١	٥٨%
١٨	هوندا للسيارات	اليابان	السيارات	٩٥	٨١%
١٩	آي بي إم	الولايات المتحدة	أجهزة كمبيوتر	٩١	٦١%
٢٠	نيسان للسيارات	اليابان	السيارات	٩٠	٧٦%

- المبيعات الكلية لشركة اكسون موبيل الأمريكية - وهي شركة لاستخراج وتوزيع البترول في عام ٢٠٠٦ ( اكبر شركة في العالم من حيث المبيعات في ذلك العام ) بلغت ٣٦٥ بليون دولار امريكي ، وبذلك يفوق حجم مبيعاتها الناتج المحلي الإجمالي في كل واحد من ١٩٠ قطر .
- البلدان الأصلية للألف شركة العملاقة ، فقد كانت الأولى هي الولايات المتحدة ( ٤٢٣ شركة ) تليها ( ١٣٧ ) اليابان ، بريطانيا ( ٧٢ ) ، فرنسا ( ٤٤ ) وألمانيا ( ٣٧ ) اما بقية الشركات الالف العملاقة ، فاصلها الدول الصناعية الأخرى .
- هناك شركات عربيه دخلت نادي العملاقة ، وطبقا لقائمه مجله فورشن المشهوره ( خمسمائة فورشن ) كانت مؤسسه البترول الكويتية وشركه سابك السعودية ضمن اكبر ٥٠٠ شركه صناعيه في العالم في عام ١٩٩١ .

## ما يميز الشركات متعددة الجنسيات :

- تحكمها في نشاط اقتصادي في اكثر من قطر .
- قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول
- مرونتها الجغرافية .

## ثلاث مواصفات للشركة حتى تسمى متعددة الجنسية :

- ١- شكلية : ( عدد الدول ، الملكية لعدة اشخاص من عدة دول)
- ٢- الأداء : الشركة التي تزاوول نشاطها في اكثر من دولة او اذا كانت للشركة نسبة معتبره ( اكثر من ١٠% من مبيعاتها مصدرها اعمال دوليه ) او ( مجموعه من الشركات التي تعمل في مجموعه من الدول ولكنها تدار ( يتحكم فيها ) بواسطة الشركة الام في البلد الأصلي ) ، هناك ( الكمية المطلقة لكمية الأسهم ، عدد العاملين ، البيع او الدخل لبلد اجنبي ( اكثر من ٥٠% ) مما يعني اعتمادها على الاستثمار الخارجي من اجل البقاء )
- ٣- التعامل : اذا كانت ادارتها تفكر عالميا أي في الاستثمار خارجيا .

## منهج ادارته الاعمال الدولية :

- ادارته الاعمال الدولية هي جزء من علم ادراة الاعمال ، كما انها تستخدم الى درجه كبيره نفس المنهجية ،
- وتطبق كثيرا من نظم وقواعد ادارته الاعمال عموما ،
- فهي ذات بعد خارجي وتتطرق بالضرورة الى الوضع الداخلي في كل دولة ،
- وتتناول أساليب الاعمال والتجارة في اكثر من دولة ، الشئ .

## حقائق يجب وضعها في الاعتبار في ادراة الاعمال الدولية :

تباين واختلاف المكونات السياسية فيما بين الدول

مثل : نظم الحكم في الدولة - الوحدات السياسية - الأنظمة والتشريعات - التحزبات السياسية .

اختلاف العادات والتقاليد والأعراف :

مثل : العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات - اللغات - مهارات الاتصال .

تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية .

اختلاف النظم النقدية والمصرفية :

مثل : أسعار صرف العملات - أسعار الفائدة - السندات والأوراق المالية - الاقتراض

اختلاف الأسواق بين البلدان :

مثل : حجم السوق - البطالة - التضخم - متوسط دخل الفرد - حاله العرض والطلب .

## اهداف ادارته الاعمال الدولية :

- ١- مجرد الوعي بوجود فوارق في ممارسات ادارته الاعمال من بلد الى بلد .
- ٢- فهم أسباب الاختلاف الممارسات
- ٣- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات .

## مسببات العولمة :

الأسباب التي أدت الى انتشار الاعمال الدولية :

- ١- بروز فوائض ماليه ضخمة خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية ساهمت في زياده حجم الإنتاج السلعي والذي انعكس على فتح أسواق جديدة ١٩٤٠ م
- ٢- الرغبة الدولية لدى عدد من الدول الصناعية على تحرير التجارة الدولية ( قيام اتفاقيات الجات ١٩٤٧ م )
- ٣- تنامي قوه الشركات وتحويلها من شركات دوليه الى متعددة الجنسية وعابره للقارات ١٩٤٠-١٩٦٠ م
- ٤- ازدياد معدلات التكامل الاقتصادي ( التكتلات الاقتصادية بين الدول ١٩٦٠ - ١٩٨٠ . )
- ٥- الرغبة الدولية في تحرير اقتصاديات الدول من خلال :
  - ١- رفع القيود الحكومية على انشطه القطاع الخاص
  - ٢- خصخصة الخدمات الحكومية . ١٩٤٠ - ١٩٩١
- ٦- انهيار الاتحاد السوفيتي ( النظام الاشتراكي للأعمال ) ١٩٩١
- ٧- تطور علم المعلومات وعلم الحاسب الالي .
- ٨- تطور قطاعات الاتصالات والفضائيات

## تحرير التجارة الدولية :

- ازدياد التكامل الاقتصادي
- تحرير الاقتصاديات
- التقنية

## الشركات متعددة الجنسية

- تحكمها في نشاط اقتصادي في اكثر من بلد
- قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول
- مرونتها الجغرافية