

المحاضرة الأولى

أول نقطة مهمة في المقرر :

الاختصار (ش م ج) تعني شركات متعددة الجنسيات يجب معرفة الاختصار لأنه سيتكرر كثيرا

السمات التي ميزت العلاقات الدولية هو النمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري و الاستثمارات و الأدوات المالية (التدفقات التجارية و المالية)

السبب

انفتاح الأسواق العالمية

النمو الهائل و السريع في :

التكنولوجيا الصناعية و الإنتاج (أساليب، أدوات و أنظمة إنتاج حديثة و متطورة)

تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات الالكترونية و الإعلامية

قدرة البنوك على التحويل الفوري للأموال

انتشار المراكز المالية و ظهور الأساليب الحديثة لإدارتها

مفهوم الأعمال الدولية :

أي نشاط استثماري أو تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى الحدود الجغرافية للدولة

يعرفها (Shiva Ramu) على أنها:

أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر

الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم) فهي معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة ، تمتاز بالديمومة و يمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة؛ وهو ما يشكل مجالاً لإدارة الأعمال الدولية

الاستثمار الأجنبي المباشر:

شراء وتملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها ، يمكن للمستثمر التأثير على مسار المنشأة المساهم فيها

الاستثمار الأجنبي غير المباشر:

شراء أوراق مالية (أسهم , سندات) تصدرها مؤسسة أجنبية أخرى بهدف الربح ولا يمكنه التأثير في مسار المؤسسة

الشركة الدولية:

تمتلك أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من بلد، من خلال استثمار مباشر أو غير مباشر

تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد

تدير طاقاتها وفروعها وفقا لاستراتيجية واحدة

تشكل إطارا لنقل الأموال والأفراد والسلع والأفكار ، بين رئاستها وفروعها أو- بينها وبين زبائنها والشركات الأخرى

يميز بعض
المختصين
في إدارة
الأعمال ما
بين ثلاثة
أنواع
للشركات
الدولية

الشركة الدولية (I-Company)
تكون قاعدة ومحور أعمالها في موطنها

الشركة متعددة الجنسيات (M-Company)
تتخذ أكثر من موطن

الشركة العالمية (G-Company)
ليس لها موطن محدد من حيث التوجه والنظرة لأعمالها

تسليم المفتاح

تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكاملة أو جزء منه حسب الاتفاق وتنفيذ المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل

عقود التصنيع

تتفق ش.م.ج مع شركة وطنية في الدولة المضيفة لقيام احد الطرفين نيابة عن الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أو وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها (اتفاقيات إنتاج بالوكالة وهي طويلة الأجل)

الترخيص

شركة أجنبية تسمح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة أو باستخدام اسم تجاري بمقابل مالي

أنواع أخرى للأعمال الدولية

عقود التصدير (الوكالة)

اتفاقية بين طرفين يقوم (الطرف الأصيل) بتوظيف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث (المستهلك) يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة وهو وسيط أو ممثل , يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع وبملكية السلع إلى أن تتم المبادلة

عقود الإدارة

تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أو نصيبا في الأرباح

الاستثمارات المشتركة

شراكة دولية بين شركتين دولية لتنفيذ مشروع في بلد ثالث ،وقد تدخل ش.م.ج في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي؛ وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي

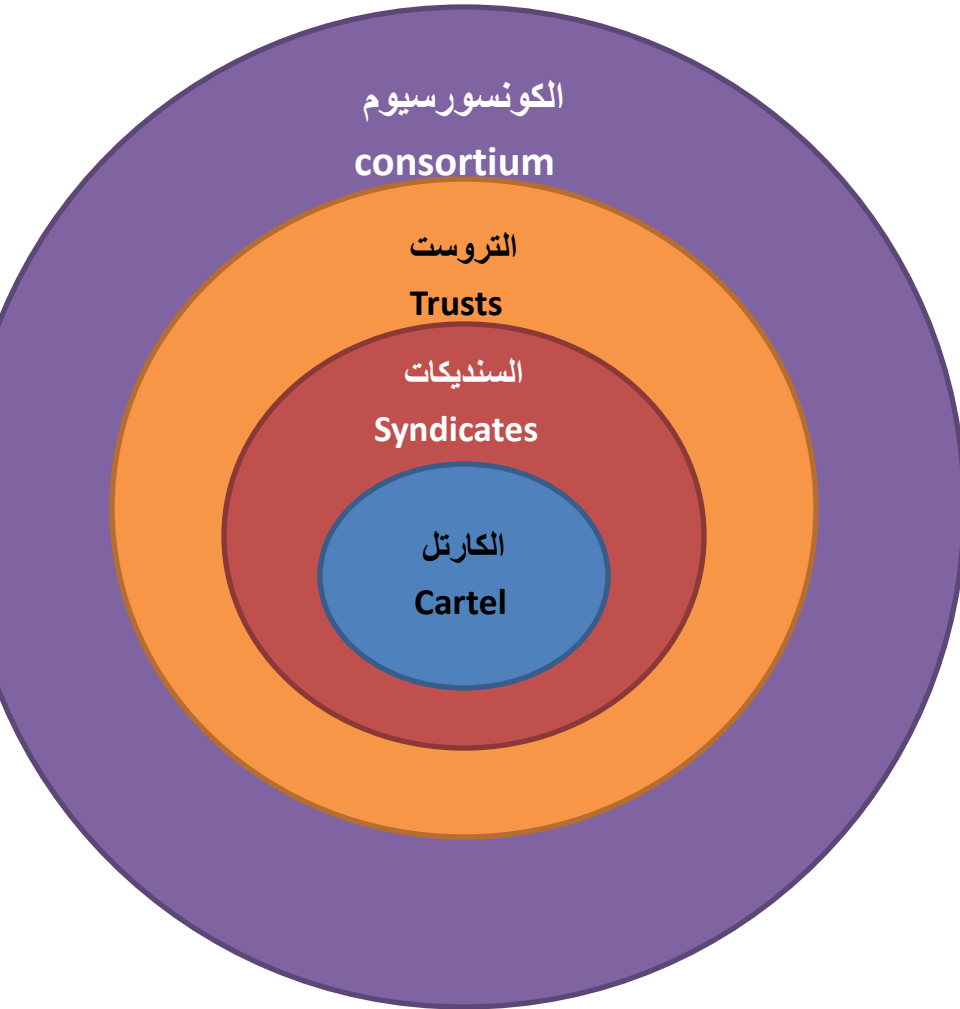
إدارة مستقلة يكون للمشروع مدير عام مستقل عن الشريكين

إدارة مشتركة

إدارة يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر

الاحتكارات والتكتلات

الاحتكار هو تفاهم أو تكتل مجموعة من ش.م.ج للسيطرة على إنتاج أو تصريف الجزء الساحق من البضاعة سعيا للربح المطلق



مجموعة من الشركات يتفق أصحابها على تقاسم أسواق التصريف، وعلى أسعار البيع ويحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها، هذه المؤسسات تصنع وتبيع بشكل مستقل

يتكون من شركات أكبر وأكثر تطورا من الكارتل أعضاؤه الذين ينتجون بصورة مستقلة، لا يحق لهم، وفق أحكام العضوية، بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم، بل يولفون لذلك جهازا تجاريا مشتركا

احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة، ويتقاضى فيه المالكون السابقون (الذين أصبحوا مساهمين) الأرباح وفقا لنسبة أسهمهم

اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية... الخ على أساس تبعية مالية مشتركة

ترتكز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة و الناتجة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة (بيئة دولية)

الأعمال الدولية تمارسها المنشآت الكبيرة و الشركات الصغيرة (لم تعد حصرا على المنشآت الدولية الكبيرة فقط)

تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة (السلع\الخدمات، الإنتاج\التسويق، المعدات الافراد..الخ)

المعايير و المتغيرات البيئية في البيئة الدولية في غاية الأهمية للمنشأة الدولية

تتميز الأعمال الدولية بضرورة انسجام المنشأة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها).
الاقتصادية، و الاجتماعية، و الحضارية والثقافية، والتكنولوجية، و القانونية، و السياسية)

تمارس المنشأة الدولية أنشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة، ومتناقضة، تخضع للتغير السريع ، يستلزم جهد أكبر لتحقيق الانسجام والتواءم مع بيئة التعامل في البلد المضيف (بيئة الأعمال الدولية)

طبيعة
الأعمال
الدولية

منهجية إدارة الأعمال الدولية ومكانتها من إدارة الأعمال

الدولية جزء من الأعمال ، تستخدم نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم؛ ولكنها تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي، دون إهمال للوضع الداخلي لكل دولة وأساليب الأعمال فيها

الاختلافات الواجب مراعاتها في إدارة الأعمال الدولية

اختلاف الأسواق الدولية من حيث الحجم والتوجهات

تباين واختلاف الوحدات السياسية والتشريعية للدول

تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية

اختلاف النظم النقدية والمصرفية

اختلاف العادات والتقاليد والأعراف

المحاضرة الثانية

نظرية الميزة المطلقة
آدم سميث

فرضياتها

سهولة انتقال عناصر
الإنتاج داخل الدولة
الواحدة وصعوبة
انتقالها بين الدول

ثبات تكاليف الوحدة
الواحدة مهما كان حجم
الإنتاج

افتراض اعتماد التبادل
الدولي على المقايضة
بدل النقود

افتراض المنافسة
التامة

العمالة التامة للاقتصاد

إسقاط تكاليف النقل
والمواصلات

نظرية النفقات (الميزة) النسبية
ديفيد ريكاردو

العمل هو أساس القيمة

تتخلى الدولة عن الانتاج الذي يكون لديها فيه تخلف نسبي
وتتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق

فرضيتا النظرية

نظرية نسب عوامل الإنتاج
هكشر و أولين
نظريتهما على أساس نقدي

- تختلف أسعار عناصر الإنتاج لاختلاف الوفرة النسبية لكل عنصر داخل البلد المعني (الأجور رخيصة نسبيا في البلدان كثيرة السكان ، وتنخفض أسعار المواد الخام في البلدان التي تحتوي على موارد طبيعية)
- تحتاج السلع المختلفة إلى نسب أو كميات مختلفة من عناصر الإنتاج (بعضها يحتاج عمالة أكثر وبعضها كثيفة رأس المال)

النتيجة

حينما يتم التبادل الدولي سيقوم كل بلد بتصدير السلع التي يتميز في إنتاجها نسبيا
وستكون أسعارها منخفضة نسبيا ، وبالمقابل يستورد ما يعاني فيه عجزا نسبيا من عناصر الإنتاج.
(الدول تنتج وتصدر ، فهي تستخدم عناصر الإنتاج التي تتوفر لديها)

النظريات الحديثة

نظرية الميزة النسبية هي السائدة بين الاقتصاديين
ولكن التشكك في افتراضات النظرية الحديثة
من حيث:

رفض فرضية ثبات التكلفة ووفرة العناصر محليا (متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج مما قد يقود إلى الاحتكار عبر قيام ش. م. ج. 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)

اعتماد الدول على التجارة الخارجية يرتبط بمدى حجمها وبالتالي تنوع ظروفها وثرواتها
(الدول الكبيرة تميل للاكتفاء الذاتي)، الدول الصغيرة أكفأ فيما تخصص فيه (سنغافورة وتايوان مقارنة بالولايات المتحدة)



السياسة التجارية هي انعكاس لموقف الدولة ونظرتها إلى التجارة الخارجية كأداة لتحقيق مصالحها الاقتصادية القومية فهي بذلك عمل من أعمال السيادة

لكل دولة أهداف قومية تسعى إلى تحقيقها من خلال سياساتها الاقتصادية المختلفة

السياسة
التجارية
للدولة

سياسات التجارة
الخارجية

أنواع
السياسات
التجارية

حرية التجارة

السياسة الحمائية

أشكالها

هو الوضع الذي لا تتدخل فيه
الدولة في العلاقات التجارية
الدولية

الحمائية هي الوضع الذي تستخدم
فيه الدولة سلطتها العامة للتأثير
على المبادلات الدولية من حيث
الحجم وطريقة تسوية المبادلات

الضرائب الإضافية

نظام الحصص

الرقابة على أسعار الصرف

الرسوم الجمركية

أساليب أخرى للحماية (عراقيل إدارية ، شعارات مناهضة)

المحاضرة الثالثة

العولمة
يعني
جعل الموضوع على
مستوى عالمي

العولمة الاقتصادية
تدير الشركات أعمالها
دون مراعاة للحدود
الجغرافية

المسببات الرئيسية للعولمة



الدور المحوري للغات في تحرير التجارة

هدفه

إزالة التفرقة في التبادل التجاري و تحرير التجارة بين أعضائها

عملها

اجتماعات ومفاوضات كل عدة سنوات تناقش فيها مواضيع

- ✓ تخفيض التعريفات الجمركية
- ✓ تقليل استخدام الحصص
- ✓ تبني إجراءات تشجع التجارة بين الدول

المنظمة العالمية للتجارة

امتداد لاتفاقيات ألمات

وافق المتعاقدون بمراكش في ابريل (1994 دورة الارجواي) على تأسيس منظمة التجارة العالمية
أصبح كل الأطراف المتعاقدة في الغات أعضاء في المنظمة
ظهرت رسميا في 1995 ومقرها جنيف سويسرا

مهامها

منبر للتفاوض متعدد الأطراف لتحرير التجارة الخارجية
إدارة إجراءات تسوية النزاعات بين دول الأعضاء
إدارة استعراض آلية الإجراءات السياسية
التعاون مع صندوق النقد والبنك الدولي ووكلائهما لتنسيق السياسات الاقتصادية العالمية

مبادئ منظمة التجارة العالمية

مبدأ المعاملة الوطنية

يُمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات

مبدأ الشفافية

هي أي التزام الأعضاء بنشر جميع المعاملات المتعلقة بالممارسات والإجراءات والقواعد التي تمس التجارة بشكل أساسي ، ويدخل ضمن هذا الإطار عدم اللجوء إلى الحواجز غير الجمركية لأنها غير شفافة

مبدأ الدولة الأولى بالرعاية

تمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية (الدول المتعاقدة) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة

باستثناء

السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي (كالمجموعة الأوروبية مثلا) ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة الدول التي تفرق اعتباريا ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن للدولة المتضررة حرمانها من معاملة (الدولة الأكثر رعاية)

التكامل الاقتصادي

قيام مجموعة من الدول المتقاربة جغرافيا
بزيادة ارتباطها اقتصاديا وذلك بفتح أسواقها
أمام بعضها وزيادة التعاون بينها، وتوسيع
نطاق السوق وزيادة فرصة الرفاهية.

توفير الفرص التجارية المختلفة

زيادة الكفاءة الإنتاجية

الاستفادة من اقتصاديات الحجم

زيادة الرفاهية وتحقيق النمو الاقتصادي

مزايا التكامل
الاقتصادي

منطقة التجارة الحرّة

إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء ، ولكل دولة الحرية في فرض رسوم أو تخفيضها فيما بينها

اتحاد جمركي

إزالة الرسوم الجمركية ، اتحاد جمركي واحد في مواجهة الدول الأخرى ، لكل الدول الأعضاء رسوم جمركية موحدة (حلف هضبة الأندي)

السوق المشتركة

إزالة الحواجز التجارية ووجود اتحاد جمركي ، السماح لعناصر الإنتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الأعضاء

اتحاد اقتصادي

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

تكامل اقتصادي وسياسي تام

تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة وتتوحد الضرائب إلى أن تصبح المجموعة وكأنها دولة واحدة



المحاضرة الرابعة



المفاهيم والادوات والتقنيات المالية والاقتصادية التي تستعين بها الدول والمنظمات في مزاولتها لأعمالها الدولية

مكونات ميزان المدفوعات

الحساب الجاري (معاملات جارية) يتكون من جزأين هما :
الميزان التجاري : ويشمل التجارة المنظورة أي صادرات
وواردات البلد من السلع الملموسة
ميزان التجارة غير المنظورة : صادرات وواردات الخدمات
غير ملموسة (أجور نقل وشحن وتأمين وسياحة خارجية)

حساب رأس المال (المعاملات الرأسمالية)

المعاملات الرأسمالية طويلة الاجل : تزيد مدتها من سنة
كلاستثمارات المباشرة والقروض طويلة الاجل واقساط
سدادها

المعاملات الرأسمالية قصيرة الاجل : تقل مدتها عن سنة
تحدث بغرض تسوية العجز او الفائض في ميزان
المدفوعات .

ميزان المدفوعات



وهو اهم المؤشرات الاقتصادية لرجال الاقتصاد والسياسة
وهو انعكاس لما يلي :

- ❖ قيم البضائع المصدرة والمستوردة
- ❖ إيرادات الشركات الوطنية وشركات النقل والشحن الاجنبية
- ❖ إيرادات مواطني الدولة المقيمين بالخارج (حركة السياحة)
- ❖ الارباح الرأسمالية المحققة من الاستثمارات الخارجية
- ❖ كافة الإيرادات القادمة من الخارج خلال فترة زمنية (سنة)

مفهوم ميزان المدفوعات

- ✓ بيان حسابي تسجل فيه قيم جميع التعاملات الاقتصادية
- ✓ بيان حسابي لجميع المعاملات التجارية والاقتصادية بينها
وبين سائر دول العالم
- ✓ الفائض في ميزان المدفوعات (زادت الصادرات عن
الواردات) في صالح الدولة ويكون للدولة الاخرى
عجز في ميزان مدفوعاتها

الصادرات ——— دائن <>> المقبوضات ——— دائن
الواردات ——— مدين <>< المدفوعات ——— مدين

رصيد الدولة من الذهب لدى السلطات
النقدية وما تحتفظ به البنوك كأرصدة

صافي الاحتياطات الدولية من الذهب
النقدي والاصول الثابتة
التوازن الحسابي عملية حتمية في ميزان
المدفوعات يتم بواسطة التحركات في
عناصر الاحتياطات الدولية

رصد العملات الاجنبية
والودائع الجارية التي
تحتفظ بها السلطات
النقدية الحكومية والبنوك
الواقعة تحت رقابتها

الودائع التي تحتفظ
بها السلطات والبنوك
الاجنبية لدى البنوك
الوطنية

الاصول الاجنبية قصيرة الاجل (اذونات الخزانة الاجنبية
والاوراق التجارية التي بحوزة الدولة وهي التزامات على
الحكومات والشركات الاجنبية والمواطنين الاجانب

الاختلال في ميزان المدفوعات

عدم التوازن يؤدي الى
فرض قيود على الاسترداد

يؤثر العجز في ميزان المدفوعات على
الأعمال الدولية حيث ان:

عدم التوازن يؤثر على
وفرة العملة الصعبة

التوازن في ميزان المدفوعات (تكون جميع العاصر المدينة في الحسابين مساوية لمجموع العناصر الدائنة)
لا نحتاج الى تسوية، ويكون توازن اقتصادي حقيقي وذلك قد يحدث بصفة تلقائية

التوازن الحسابي يتم بصفة مقصودة من خلال تحريك حساب التسويات

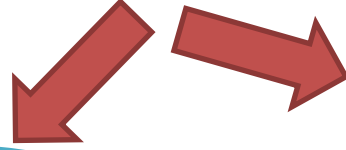
العجز في ميزان المدفوعات

دائما (هيكليا) ويستمر لسنوات

موقتا انخفاض كبير في الصادرات



اسعار صرف العملات



سعر الصرف : هو القيمة

سوق الصرف : سوق بيع وشراء العملة
بنوك , وسطاء , هيئات ... الخ

وظائف سوق الصرف

نقل القوة الشرائية من طرف لأخر

توفير حماية للمتعاملين من تقلبات العملات

السماح للسوق بالموازنة والتحكم في الاوراق الاجنبية من خلال (العرض والطلب)

اسعار صرف العملات هي القيمة التي تبادل بها عملة بعملة اخرى ، ويتحدد وفقا لقوانين العرض والطلب

تطورات تحديد اسعار صرف العملات

سعر الصرف على اساس قاعدة الذهب :
قبل الحرب العالمية الاولى ، كانت قيمة العملة تحدد بوزن معين من الذهب يمكن مبادلتها به
تتأثر العملة سلبا إذا زادت الواردات عن الصادراته

نظام قاعدة تبادل الذهب :
بعد الحرب الأولى، انهار نظام قاعدة الذهب ، وبعد قيام صندوق النقد الدولي نشأ نظام قاعدة مبادلة الذهب بالدولار الامريكي كعملة وحيدة قابلة لذلك وبسعر ثابت (35 دولار لأونصة الذهب الواحدة) وبموجب ذلك ألزمت كل دولة بنثبيت قيمة عملتها مقابل الدولار مع امكانية تغييرها بمرونة % 2,5 ارتفاع او انخفاض.

تعويم أسعار العملات:
في العام 1971م اعلنت الولايات المتحدة نتيجة عدم قدرتها على الوفاء ، انها ستبيع الذهب فقط للبنوك المركزية للدول وليس للبنوك التجارية والمؤسسات المالية .

طريقة تحديد أسعار العملات

نظرية تعادل القوى الشرائية

قيمة العملة تتحدد اولا داخل بلدها وفقا لما تستطيع شراؤه من البضائع في السوق المحلي

اذا زادت القوة الشرائية للعملة الوطنية في الداخل كلما ارتفعت قيمتها في الخارج

تفيد هذه النظرية على المدى القصير وفي حالة السلع التي يمكننا نقلها من بلد الى آخر

مؤشر فيشر FISHER العالمي

هذه النظرية تفسر لاستمرار تغير اسعار العملات

اسعار العملات تتحرك كاستجابة للتغير في اسعار الفوائد ، فالعملة التي تكون عوائدها اعلى تكون قيمتها اعلى
اسعار العملات تتحدد على اساس سعر الفائدة على ودائع العملة داخل البلد فتزيد مع زيادة سعر الفائدة وتقل مع العكس

تطبق معظم البنوك المركزية سياساتها النقدية على هذا الاساس حيث

يطبق سياسات متشددة للمحافظة على استقرار اسعار الصرف بغرض التحكم و السيطرة على اتجاهات أسعار الفائدة
البنك المركزي يمنع معدلات التضخم باستخدام سعر الفائدة كأداة تساعد على تحديد كمية النقد المعروضة في السوق
مقابل الطلب عليه

نظرية الارصدة

يتحدد سعر الصرف بناء على هذه النظرية وفقا لوضع ميزان المدفوعات :
الدولة التي تحقق فائض في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها ترتفع
الدولة التي لديها عجز في ميزان المدفوعات فإن قيمة عملتها تنخفض
إن وضع ميزان المدفوعات للدولة هو الذي يحدد قيمة عملتها.

مخاطر تقلب أسعار الصرف :

ارتفاع و انخفاض أسعار الفائدة على الودائع المصرفية له تأثيرا على أسعار العملة المحلية و أسعار الاسهم و السندات و غيرها من الاستثمارات
ارتفاع سعر الفائدة يؤدي الى انخفاض أسعار الاسهم و السندات في السوق ، (المستثمر العادي يبحث على العائد الاعلى و الاقل مخاطرة)
في هذه الحالة سيفضل بيع ما لديه من الاسهم و السندات و وضع قيمتها كوديعة في احد البنوك التي تعطي سعر فائدة أعلى مما يمكن أن يحصل عليه من استثمار في الاسهم و السندات

المحاضرة الخامسة

نظريات الاستثمار الأجنبي

النظرية الاقتصادية التقليدية

نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

النظرية التوليفية

خلبط من مزايا الشركة ومزايا البلد المضيف والمزايا التي تحقق للشركة من الاستثمار فيه وعلى ضوءها يمكننا اتخاذ القرار في الاستثمار

النظريات الاحتكارية

تبحث هذه النظرية عن الإجابة لظاهرة الاستثمار في تركيبة السوق الذي تستأثر فيه شركة ما وعن الشيء الذي يدفعها ومكافأها من الاستثمار في الخارج ونلاحظ هنا ثلاث نظريات :

نظرية دورة حياة المنتج

Raymond Vernon

1- الإبداع والإنتاج والبيع في نفس الدولة

تأتي السلع الجديدة كاستجابة لحاجة السوق المحلي وتكون الكلفة في البداية عالية فظهر السلعة أول ما تظهر في أسواق الدول الغنية عادة

2- النمو والتصدير

تزيد الصادرات الى الدولة الغنية وينمو الطلب عليها ويبدأ المنافسون في الظهور وفي اجراء تعديلات وتحسينات على السلعة

3- النضج والاستثمار

يبدأ إنتاج السلعة في الدول التي تستوردها خاصة الدول الغنية ويتحتم الشركة المنتجة الى اتخاذ قرار الإنتاج في الخارج بسبب انها قد تجد وضعها في الاسواق التي كانت تصدر اليها بات مهدد اما بظهور منتج جديد او ان الدولة المستوردة سوف تفرض رسوم جمركية عالية

4- انخفاض مبيعات الشركة

تنخفض مبيعات الشركة صاحبة السلعة، بفعل ظهور منافسون جدد (المنافسة الحادة) ليس فقط من الدول الغنية و إنما كذلك من الدول الفقيرة، ويصبح امامها اما التحضير للاستحباب من السوق او تحسين منتجاتها وتطويرها وإعادة النظر في مزيجهما التسويقي

احتكار الشركة الأولى للسوق

تقوم النظرية على أن أحقية تواجدها المنشأة في السوق العالمي ترجع لكونها الأقدم في السوق بحيث تولدها الأقدمية في السوق المحلي لتحسين أسلوب إنتاجها وتحقيق اسم وسمعة فيه، ولها ميزة تنافسية (بحكم الأقدمية وتوفر الموارد) بمعنى أن تسيطر على السوق المحلي فتجد الشركة الحاجة الى فتح أسواق جديدة في الخارج

نظرية سلو له الفعل

مضمون هذه النظرية على أن الاستثمار الأجنبي يكون كردة فعل من شركة محلية على شركة أجنبية، حيث تحاول الأولى بالذهاب الى الخارج والقيام بالأعمال الدولية لمزاومة الشركة الأجنبية في سوقها المحلي

نظرية القوة الاحتكارية

تفترض النظرية أن ممارسة الأعمال الدولية في أسواق بعيدة عن البلد الأم هو نشاط تكاليفه (المالية والاجتماعية والعاطفية) عالية، ولا تجزو عليه الا الشركة التي تمتلك ميزة تنافسية قوية

فرضياتها

لم تهتم هذه النظرية كثيرا بالاستثمار الأجنبي وكانت ترى أنه مجرد تابع ومكمل للتجارة الخارجية وتفترض بالأساس استحالة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الدول

تفترض النظرية أن رأس المال والعمل عنصرين يمكن أن يعوض أحدهما الآخر، أي أنه إذا كان لدينا عجز في رأس المال فيمكن أن نعوضه بالعمل والعكس صحيح.

إذا كان لدينا فائض في رأس المال فإلنا نقوم بتصديره واستيراد عمالة عوضا عنه

إننا نستخدم رأس المال أكثر ما يمكن إذا كانت تكلفته منخفضة ونعوضه بالعمل إذا كانت تكلفته مرتفعة

بما أن نقل رأس المال هو الأسهل بين جميع عناصر الإنتاج فلن وجود فائض منه يؤدي الى قيام الاستثمار الخارجي، حيث يبدأ رأس المال في التنقل من بلد الوفرة الى بلد الندرة إلى أن يتساوى العائد على الاستثمار في البلدين

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

كان يمكن أن تكون هذه النظرية مقبولة علنًا يتعلق الأمر بالاستثمار غير المباشر (مجرد شراء أوراق مالية أو سندات وفروض مالية وبيعها)، لكن اليوم أصبح حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كبيرًا

نقدتها

لا تفرق النظرية بين الاستثمار الأجنبي المباشر وبين مجرد تحركات رأس المال، في حين أن الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مجرد انتقال الأموال بل هو كذلك انتقال الخبرات الإدارية ومعرفة وتكنولوجيا

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

لماذا تستثمر
الشركات في الخارج

اسباب مباشرة

ضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة

تجنب الحواجز الجمركية و الرسوم و الضرائب

تعزيز القوة التنافسية و التسويقية

تقليل من تكاليف الإنتاج

الحصول على حصة في السوق الدولية

الاستفادة من الإنتاج الزائد

بروز النزعة الجماعية

تخفيف الاعتماد على السوق المحلي

اسباب غير مباشرة

زيادة المبيعات و الأرباح

تقوية القدرة التنافسية

الحوافز الحكومية

الانتاج في
الاسواق
الدولية

الانتاج في
السوق
الاجنبي

الترخيص

الاستثمار
المشترك

طرق
الدخول
الى
الاسواق
الدولية

خيارات
التصدير
للخارج

التصدير المباشر
الشركة تصدر
منتجاتها بنفسها

التصدير غير المباشر
عن طريق شركات
أخرى أو وكلاء

حجم ونمو السوق

التركيز على المؤشر
الكلي في الدول المتقدمة
ومتوسط دخل الفرد في
الدول النامية

متغيرات السياسة

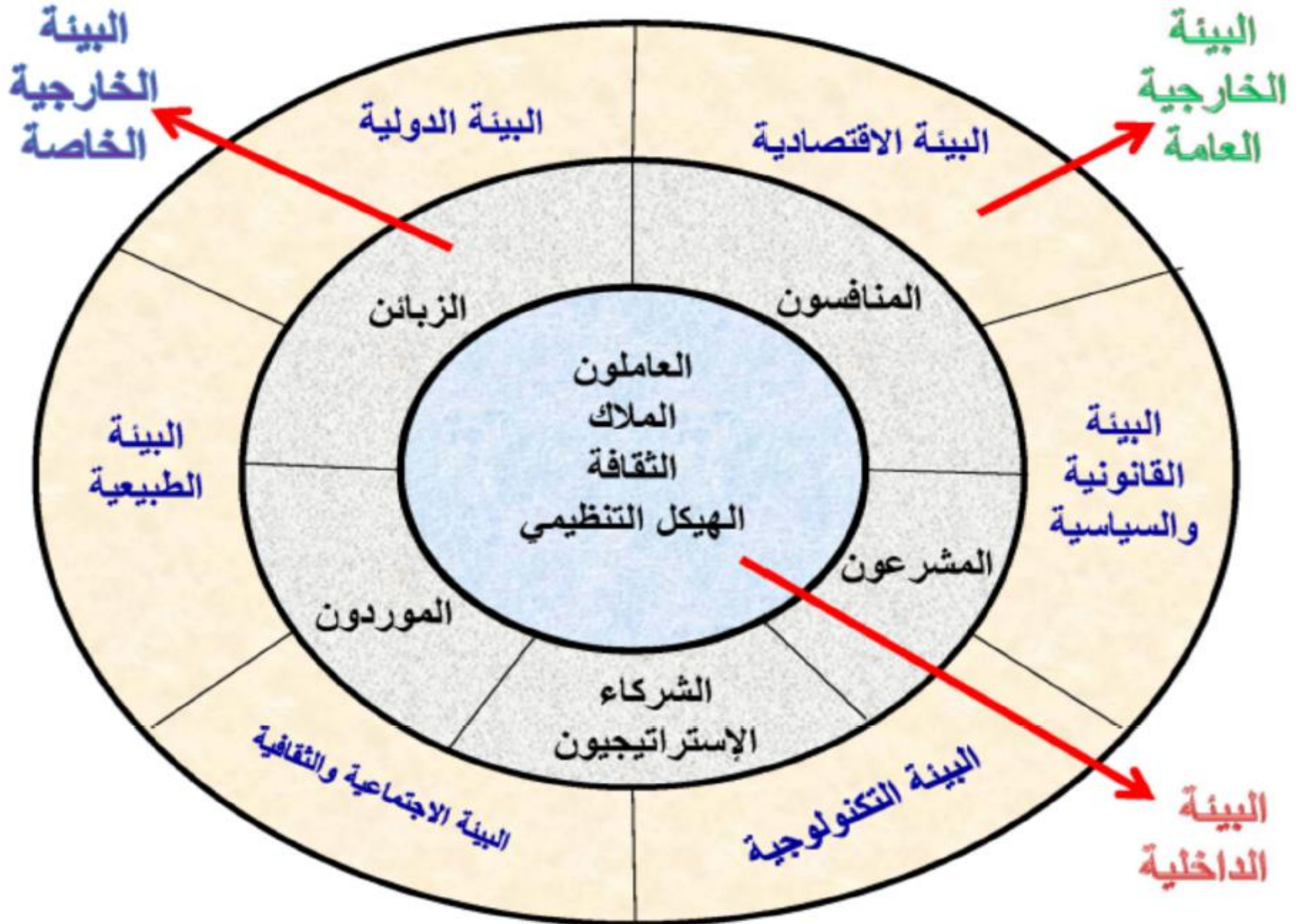
مثل مدى تدخل
الدولة في السياسة
والسماح للأجانب
بالتملك

البنى الهيكلية (البنى التحتية)

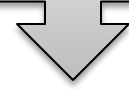
محددات الاستثمار

الاستقرار السياسي

المحاضرة السادسة و السابعة



استراتيجيات درء المخاطر



- التفاوض المسبق
- التأمين ضد المخاطر

- التمسك بالاتفاقات وعدم التنازل عن الحقوق
- اللجوء لإجراءات التحكيم الدولية في حال النزاع

- التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ

قبل

دخول البلد

بدء وأثناء

العمليات

البعدية

استراتيجيات درء المخاطر

قبل
دخول
البلد

- التفاوض المسبق
- التأمين ضد المخاطر

بدء
وأثناء
العمليات

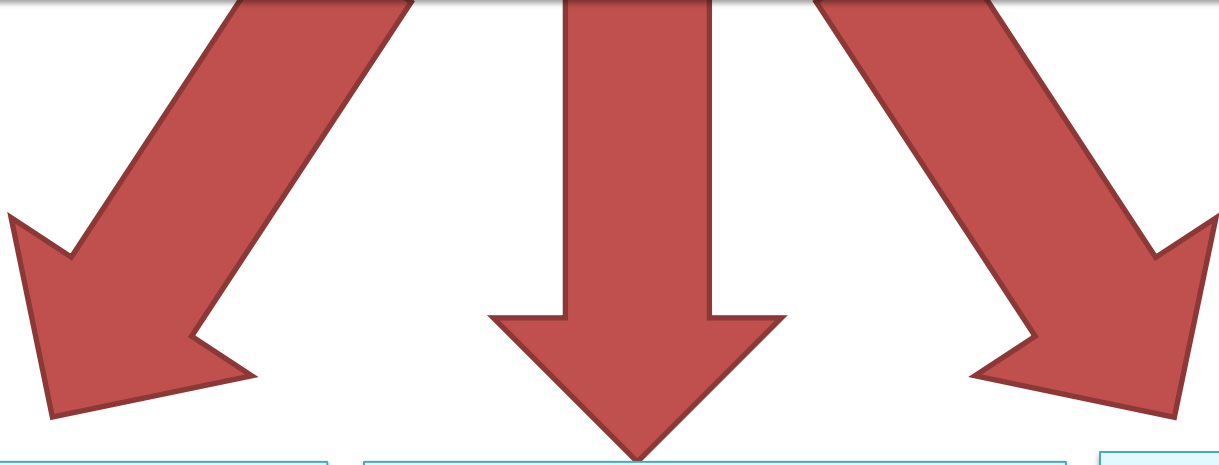
- التمسك بالاتفاقات وعدم التنازل عن الحقوق
- اللجوء لإجراءات التحكيم الدولية في حال النزاع

بعد الدخول
والعمل
(الاجراءات
البعدية)

التخطيط المسبق لما قد يحدث من طوارئ



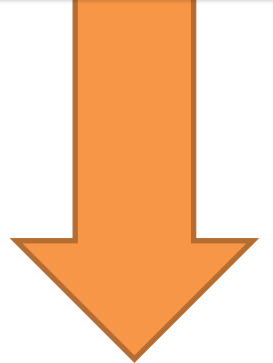
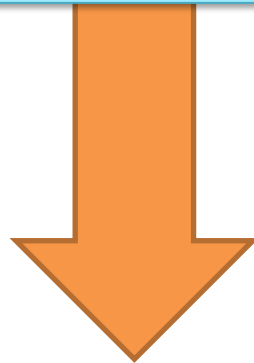
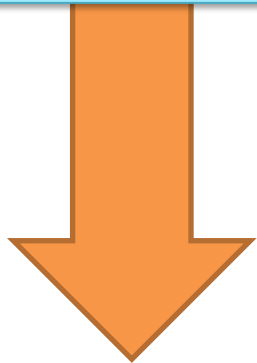
أبعاد بيئة الأعمال الدولية



البيئة الاجتماعية والثقافية

البيئة السياسية والقانونية

البيئة المالية



البيئة المالية

إبعاد بيئة الاتصال الدولية

البيئة المالية

مؤسسات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار

منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة

مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة

منظمات تعمل في تحرير التجارة

على الصعيد الاقليمي

الصناديق القطرية

على الصعيد الدولي

على الصعيد الدولي

على الصعيد الاقليمي

مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة

على الصعيد الاقليمي

على الصعيد القطري

منظمة التجارة العالمية

المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا

الصندوق السعودي للتنمية

البنك الدولي للتشغيل والتصدير

صندوق النقد الدولي

صندوق النقد العربي

الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (ميجا)

المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وانمان الصناعات

وكالات التأمين على الاستثمار والودائع

الصندوق العربي للامماء الاقتصادي والاجتماعي

الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية

تأسيسه

تأسيسه
تأسس 1944 بنسب الاتفاقية التي تمت الموافقة فيها على إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير (سميت باتفاقية برابنوتون وودز) لغرض اعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي اثر الهيار قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين .

المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وانمان الصناعات

المؤسسة العربية لضمان الاستثمار

اهدافه
1- العمل على نمو التجار العالمية والمحافظ على التوازن
2- موازين المدفوعات وتشجيع استثمار الاموال الدولية .
3- تشجيع استثمار رؤوس الاموال الأجنبية الخاصة .
4- منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية في الدول الاعضاء

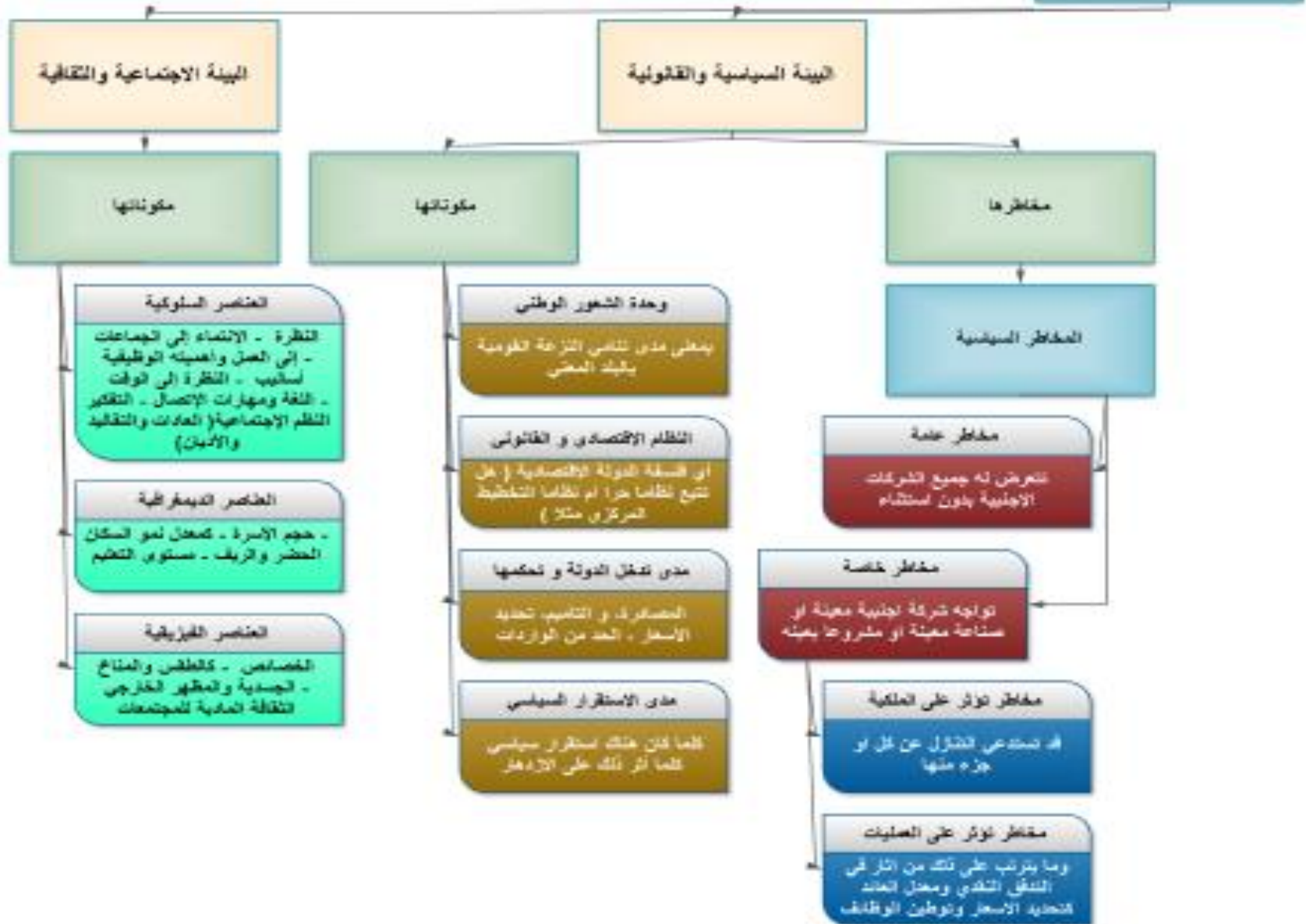
اهدافه
1- تشجيع التبادل النقدي بين الدول الاعضاء وتسهيل وتوسيع التجارة ما بين الدول
2- العمل على ثبات صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف لتدفقات المتعلقة بالمعاملات الجارية للدول الاعضاء
3- التخلص من فئود الصرف الأجنبي
4- مساعدة الدول التي تعاني الاختلال في موازين المدفوعات بالتحويل دون الحاجة للتأخذ بتدابير كمثرية قصيرة الأجل .

وظائفه
1- تقديم القروض للدول الاعضاء التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجارية .
2- ضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشروعات في الدول النامية .
3- منح ائتمان متوسط وطويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في مشاريع البنى الهيكلية وكذا بعض التجهيزات ذات الطابع الخاص بشراء المعدات والآلات الزراعية وذلك بشروط ميسرة .
4- إعانت الاستثمار الدولي عن طريق المشاريع الإنتاجية .
5- تقديم المساعدات الفنية للدول الاعضاء .

رأس ماله وإدارة الصنوق
1- الأعضاء 184 دولة .
2- رأس ماله 145 مليار دولار .
3- التصويت على الحصص وامريكا أكبر حصصه
4- يشرف عليه مجلس حكم منتخبين من وزارات الدول الاعضاء و مجلس المديرين التنفيذيين .
5- تساهم كل من بريطانيا، و فرنسا، و ألمانيا، و المملكة العربية السعودية بحصص كبيرة، الدول الأخرى تساهم بنسب رمزية مختلفة لتفقد 41% حصلها بالذهب أو الدولار، و المبلغ المتبقى يدفع بالعملة الوطنية لكل دولة.

وظائفه
1- تنسيق أسعار الصرف بين الدول الاعضاء
2- تقديم القروض للدول المحتاجة لمعالجة العجز المؤقت في موازين مدفوعاتها بشرط تدابير معينة
3- تبادل الآراء والتشاور

تأسست العام 1988 في كوريا الجنوبية وهي عضو في مجموعة البنك الدولي وتعمل بإدارة مستقلة خاضعة لتعمل على تحقيق اهدافها من خلال التأمين على الاستثمارات الأجنبية من المخاطر السياسية وتقديم الضمانات للشركات م ج وكذا للتفرغين، وبالتعاون مع البلدان النامية لإيجاد الاستثمارات الجاهزة.



المحاضرة الثامنة

السوق المالية الدولية

هي السوق التي تتم فيها عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم ، وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة و التمويل، و تلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دورا مهما في هذه الوساطة.

سوق رأس المال

هي سوق الأوراق المالية طويلة الأجل الذي يتم ضمنه عقد الصفقات المالية والاستثمارية طويلة الأجل ولكي يحوز على الكفاءة والفاعلية يجب توفر أدوات الاستثمار المناسبة الأكثر إنتاجية والأقل تكلفة ، وتوفر سوق ثانوي ملائم

ادواته

- 1- الاسهم
- 2- السندات

سوق النقد

هي اسواق نقدية تتعامل بالأوراق قصيرة الاجل والتي هي عبارة عن ادوات دين تحفظ حقوق مالكيها في استعادته المبلغ الذي أقرضه مضافا إليه قيمة العائد المتفق عليه

مزايا أدوات الدين

- 1- قابلية التداول في الأسواق المالية،
- 2- لها قدرة عالية على التحول إلى سيولة نقدية بسرعة عند الحاجة،
- 3- تمتاز بتدني المخاطر المصاحبة لعوائدها.

أنواع أدوات الدين



أنواع أدوات الدين

عيوبها

غير مضمونة بأي أصول رأس مالية حيث أن الضامن هي سمعة البنك أو الشركة التي أصدرتها .

مزاياها

- 1- أداة دين قصيرة الأجل.
- 2- تصدر عن البنوك و الشركات المساهمة الموثوق بها.

الاوراق التجارية

الهدف من إصدارها هو الحصول البنوك على الأموال عند الحاجة إليها من خلال بيعها إلى الوسطاء أفراد أو مؤسسات

الكمبيالات

- 1- أداة دين قصيرة و متوسطة الأجل.
- 2- لا تزيد مدتها عن 5 سنوات.
- 3- يصدرها أفراد أو شركات أو دوائر حكومية للحصول على قروض
- 4- هي عقد دين تتولد عنه فوائد محددة تستحق في تواريخ محددة
- 5- يمكن لصاحبها الاحتفاظ بها حتى تاريخ استحقاقها
- 6- يمكن بيعها لطرف آخر و الذي يمكن بدوره ببيعها لطرف ثالث
- 7- غالبا ما يتعامل بها السماسرة و البنوك التجارية.

القبولات المصرفية

أدوات دين تصدرها الشركات التجارية مضمونة السداد من البنك التجاري الذي تتعامل معه الشركة (يتولى البنك الضامن دفع قيمة الحوالة في حالة عدم تمكن الشركة من دفع قيمتها للمورد) تستخدم بكثرة من جانب المستوردين المحليين عند شرائهم بضاعة من الخارج.

مزاياها

- 1- قابلة للتداول بخصم في السوق الثاني للنقد من جانب شركات الوساطة و السماسرة .
- 2- تعتبر أداة مقبولة على نطاق واسع في المعاملات الدولية.

اذونات الخزينة

أداة دين قصيرة الأجل تصدرها الحكومة، مدتها تتراوح من 03 أشهر إلى 06 أشهر إلى 09 أشهر أو سنة، يتم التبادل بها على أساس الخصم في السوق الثانوية يمكن بيع الأذن الواحد بخصم قيمته الاسمية عند الإصدار تصدر الأذونات الحكومية بقيم مترتبة 100, 1000 الخ...

شهادات الإيداع القابلة للتداول

هي ورقة مالية تصدرها البنوك التجارية تثبت أنه تم بموجبها إيداع مبلغ محدد لمدة سنة أو أقل بسعر فائدة أعلى قليلا من سعر الفائدة الذي تمنحه البنوك التجارية على الودائع العادية

اليورودولار

المقصود بها هو العملات الوطنية المودعة في بنوك خارج البلد الأصلي للعملة (الدولار الأمريكي المستثمر خارج الولايات المتحدة الأمريكية)

مزاياها

- 1- سوقه كبيرة في أسواق النقد العالمية نتيجة الطلب الهائل عليه من طرف الشركات المتعددة الجنسيات لتمويل عملياتها عبر كافة أنحاء العالم.
- 2- تعتمد الدول النفطية (كثمن لمبيعاتها النفطية) و غير النفطية عليه (لتمويل ميزان مدفوعاتها الخارجية)

مزاياها

- 1- أرباحها معفاة من الضريبة، مما يشجع شركات الوساطة المالية على الادخار و شرائها.
- 2- تضع الحكومة شروطا مغرية لشرائها و تحقق عائدا مجزيا لحاملها.

عيوبها

- 1- لا يمكن استرداد قيمتها من البنك أو الشركة التي أصدرتها قبل حلول استحقاقها.
- 2- يمكن لحاملها أن يبيعها أو يتنازل عنها في السوق الثاني الذي يشمل بنوك الاستثمار و شركات الوساطة المالية بالإضافة إلى البنوك التجارية.

مزاياها

- 1- قابلية تداولها في السوق النقدية قبل حلول تاريخ استحقاقها.
- 2- تستعملها البنوك كوسيلة للحصول على الأموال.

نموذج قسم الأعمال الخارجية

يكون لفرع الأعمال الخارجية قسم مستقل يديره مدير يخضع للمديرية العامة للشركة جنبا إلى جنب مع باقي أقسام الشركة المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر

عيوبه

- اهتمام مدراء الأقسام الأخرى بمسؤولياتهم المحلية
- وجود العمليات الخارجية نفسها بالتالي تنافس الإدارات المحلية على الموارد
- انعدام التنسيق مع بقية الإدارات

مزاياه

- يعطي الأعمال الخارجية صوتا مسموعا بفصلها بتعيين مساعد مدير عام كمدير لها
- يبرز مكانة أصحاب الخبرات العالية ويشكل مجالا لاكتسابهم مزيدا من الخبرات
- يزيد من تماسك الأعمال الدولية ويوحدها كمجموعة تعمل سويا

لا يناسب هذا النموذج الأعمال الدولية ذات الحجم الكبير ولكن يصلح للأعمال الخارجية الصغيرة

نموذج الشركة الخارجية المنفصلة

تدار الأعمال الخارجية كشركات أو أقسام منفصلة لكل عمل في بلد مدير مستقل يخضع للمدير العام وهو بمثابة مساعد له، يتبع له مباشرة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة

عيوبه

- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، بحيث يعتمد كل ي يء على طبيعة العلاقة بين المدير المحلي والمدير العام
- كانت الشركات الأوروبية تطبق هذا النظام بكثرة ثم بدأت التخلي عنه منذ السبعينات

مزاياه

- يعطي استقلالية للشركات التابعة في الخارج، الأمر الذي يحبذ البلد المضيف خاصة في ظل تنامي النعرات القومية
- يساعد على تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذاك
- يقوي الصلة المباشرة مع المدير العام في البلد المضيف ويسهل التعامل مع المشاكل المختلفة

ملاحظة :

- ✓ النظم السابقة تفرق بين الأعمال الدولية والأعمال المحلية وهي غالبا تركز على الأعمال المحلية
- ✓ عندما تتطور أعمال الشركة وتنمو تزداد أهمية الأعمال الخارجية لتحوز على ذات الأهمية مع الداخلية وهي مرحلة متقدمة لتطور الشركة باتجاه أنظمة دولية التوجه
- ✓ يبدأ الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالا تقوم على الوظائف الإدارية أو السلع أو المناطق الجغرافية أو على شكل مختلط

نموذج التقسيم الوظيفي

- ✓ يتم التقسيم على أساس وظيفي (تسويق، إنتاج، تمويل) حيث يكون مدير التسويق مثلا مسؤولا عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أم خارجية ويكون مسؤولا لدى المدير العام، وكذلك لبقية الوظائف
- ✓ قد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلعي أو جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني
- ✓ رغم انتشار هذا النموذج على المستوى المحلي فهو نادر على المستوى العالمي.

عيوبه

- يؤدي إلى ضيق النظرة لدى كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك
- تفقد العمليات الدولية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية
- يتضمن النموذج تطويلا للإجراءات وإضعافا للمدير المحلي بسبب تشابك المسؤولية وعدم وحدة السلطة الأمر

مزاياه

- يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة
- لو تعددت خطوط الإنتاج فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها
- يشجع النموذج التخصص الوظيفي
- يركز القرار ويقلل بالتالي من تكرار الوظيفة أو المهمة وتشتت الجهود
- تكون الإدارة العليا صغيرة لعدم الحاجة للاشتراك في كل صغيرة

نموذج التقسيم الجغرافي

يتكون من المدير العام ومدراء المناطق التي تتولى المسؤولية الكاملة عن العمليات في مناطقها بما في ذلك الإنتاج والتمويل عندما يكون حجم العمليات كبيرا ، تتساوى المناطق في الأهمية ويدير كل منطقة مدير مساعد

عيوبه

- لا يخلو هذا النموذج من مساوئ كصعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة
- يصبح النظام معقدا إذا تعددت المنتجات المتعامل فيها
- قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة متعددة الجنسيات من بلد لآخر

مزاياه

- عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلائم كل منطقة وللتنسيق على مستوى المنطقة التي تتشابه في خصائصها
- يستخدم عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية.
- ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة بينما الفوارق بين المجموعات عالية

التقسيم على أساس سلعي

يقوم على أساس وجود إدارة مستقلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة متشابهة من السلع وعلى رأس كل منها مسؤول على مستوى كل الدول التي توجد بها عمليات الشركة (مدير للأغذية، مدير للأدوية، مدير للأثاث)
النموذج مفيد في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى (من حيث الخصائص الطبيعية وأساليب التسويق والتمويل) على أن يكون لكل مجموعة سوق كبير بما فيه الكفاية

نماذج أخرى مختلطة

نظام المصفوفة

- ✓ يجمع بين النمط الوظيفي ونمط التقسيم على أساس المنتجات أو حتى التقسيم الجغرافي ضمن مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة بهدف تدعيم منتجات أو مشاريع معينة
- ✓ يتعرض العاملون الى سلطتين الأولى رأسية وظيفية الثانية أفقية من الأقسام
- ✓ إن الفكرة الأساسية هي إجبار المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق وكسر الحواجز الجغرافية أو الوظيفية أو السلعية.

عيوبه

- الغموض في السلطة
- نمو الصراعات بين الهياكل
- كثرة اللقاءات والنقاشات الطويلة
- الحاجة الى التدريب في مجال العلاقات
- هيمنة بعض الأطراف

مزاياه

- ✓ كفاءة اكبر في استخدام الموارد
- ✓ السرعة والمرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة
- ✓ خدمة اكبر للزبائن
- ✓ تنسيق كبير بين الأقسام الوظيفية
- ✓ تطوير دائم للمهارات الإدارية العامة والمتخصصة
- ✓ توسيع الوظائف للعاملين

نماذج أخرى مختلطة

الهيكل القائم على فكرة إدارة المشروع:

- ✓ تكون كل عملية تقوم بها الشركة عملية متكاملة تضعها الشركة في مشروع مستقل وتشكل له فريق عمل مستقل ومدير للمشروع
- ✓ يحدث ذلك في المنشآت التي تتصف أعمالها بعدم الاستمرارية أو عدم نمطية الانتاج كأعمال المقاولات ،بناء السفن ، عقود تسليم المفتاح
- ✓ يتطلب الأمر إذن التركيز على العمليات وليس على الوظائف.
- ✓ تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة استخدام فرق العمل.
- ✓ تمكين العاملين من اتخاذ القرار ذات التأثير الكبير في الأداء.
- ✓ الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ التركيز على المهارات المتعددة للعاملين (التدوير الوظيفي.)
- ✓ تعليم وتدريب الأفراد كيفية المشاركة في العمل مع الآخرين
- ✓ بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء ومنع التنافس بين الإدارات

حجم الأعمال الدولية للشركة.

إذا كانت الأعمال الدولية قليلة بالنسبة لإجمالي أعمال الشركة (أقل من 5% من إجمالي المبيعات مثلا)، فلن تحتاج الشركة لتعديل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك عندما تصبح النسبة 40% أو 50% يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بالهيكل السابق

حجم وتاريخ المنشأة وتطور عملياتها

- ✓ الشركة الجديدة أو الجديدة على الأعمال الدولية ليس لديها الرغبة لتغيير هيكلها ليلانم الأعمال الدولية
- ✓ مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن يتأكد أن الأعمال الدولية ليست شيئا عارضا ويتعين ملاءمة هيكلها
- ✓ بمرور الزمن سيكون لدى المدير الثقة بتبني هيكل أكثر تعقيدا

الاعتبارات
المتعلقة
باختيار
الهيكل

فلسفة الشركة وثقافتها

- ✓ يؤثر توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية في النموذج التنظيمي المختار
- ✓ كلما كان لديهم إلمام بالثقافات واندماج في العولمة، كلما كانوا أكثر ميلا لإعطاء الأعمال الدولية حيزا كبيرا في إدارتهم
- ✓ العولمة والانفتاح سيفرضان على كثير من الشركات التفكير من ذلك المنظور

نوعية عمل الشركة واستراتيجياتها

- ✓ المقصود نوعية المنتجات التي تتعامل بها، وما إذا كان لديها خطوط إنتاج عميقة ومتوسطة أم محدودة، وهل تعمل في أماكن متفرقة من العالم أم في بلدان محدودة
- ✓ برنامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم
- ✓ كلما تنوعت منتجات الشركة وتعددت مناطق عملياتها، كلما اختارت نمودجا يعكس هذا التنوع كالنموذج السلعي أو الجغرافي

وجود الكوادر المؤهلة

- وجود كوادر مؤهلة لها خبرات في الأعمال الدولية
- وقدرة على العمل في مناطق مختلفة والتأقلم في بيئتها من شأنه أن:
- ✓ يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج لآخر.
- ✓ يسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار.

أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية حيث تتفاوت هذه الأساليب بناءً على درجة

- قابليتها و رغبتها في مزاوله الأعمال الدولية
- إمكاناتها المادية، المالية، و البشرية، تصورها و واستراتيجيتها (قصيرة أو بعيدة المدى)
- الفرص و التهديدات التي تفرزها بيئة الأعمال الدولية
- مدى اندماج المنظمة في الأعمال الدولية (الاستثمار المباشر أو غير المباشر)
- أسلوب الدخول إلى السوق الدولية (التملك، الشراكة، استثمارات مالية.. الخ)

يتعين على المنشآت الدولية إعداد خطة استراتيجية و إدارتها بحكمة وفقاً لما يلي

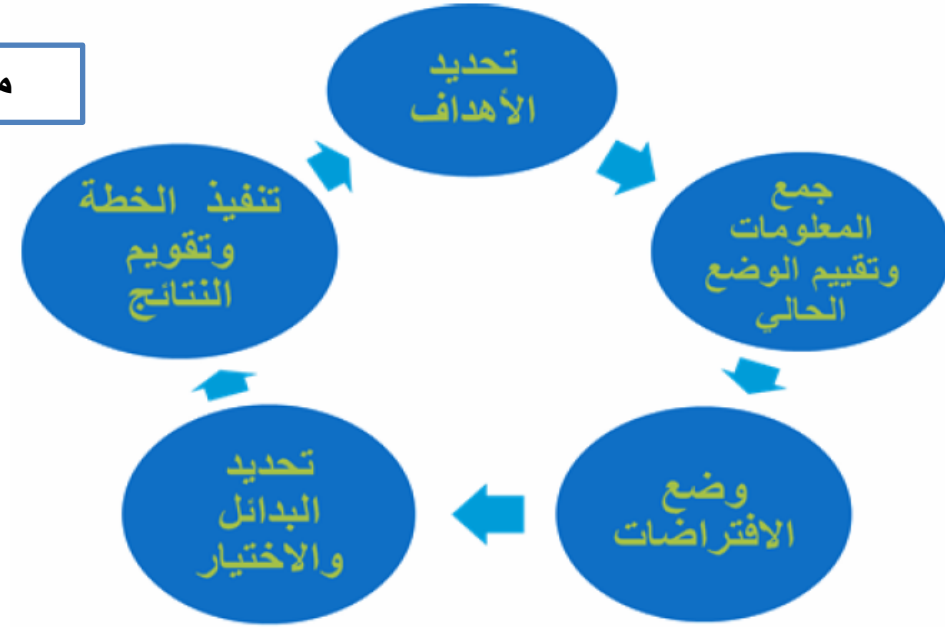
الفرص و التهديدات التي تواجهها

الأهداف التي تريد بلوغها (المراد تحقيقها)

الإمكانات التي تتوفر عليها

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل

مراحل عملية التخطيط



أهمية التخطيط الاستراتيجي

- ✓ يتم تحديد مجالات تميّز المنشأة في المستقبل
- ✓ يتم تحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها و طبيعتها
- ✓ يمكن تطوير و تنمية مجالات التميّز والتنافس المستقبلية للمنشأة
- ✓ يسهل توقع تغيرات البيئة
- ✓ يشكل نظام إنذار مسبق للمنشأة

مراحل الإدارة الإستراتيجية

3- مرحلة المراجعة و التقويم

2- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

1- مرحلة التخطيط الاستراتيجي

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
(بناءا على ما جاء في الكتاب المقرر)



مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
(بناءا على ما جاء في المحتوى)



استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

التحالفات الاستراتيجية

هو عبارة عن اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك. و تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في تحالف حول إحدى المشاريع. و من الممكن أن يكون التحالف في شكل اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة (التعاون في تطوير منتج جديد). و نظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف

شراء شركة جاهزة او البدء من الصفر

أسباب قيام التحالف الاستراتيجي

- 1- تسهيل الدخول إلى السوق
- 2- تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد.
- 3- الجمع بين المهارات و الأصول الثابتة التكاملية
- 4- تدخل الشركات في تحالفات إستراتيجية بغرض الحصول على معايير تقنية لصناعتها.

منافع التحالفات الإستراتيجية

- 1- موارد مكملة
- 2- المشاركة في المخاطر
- 3- تقليل المنافسة
- 4- رأس المال ووقت الوصول للسوق الدولي

محددات التحالفات الإستراتيجية

- 1- اقتصادية
- 2- التقدم التكنولوجي
- 3- فرص السوق

مزايا البحث و التطوير

التحالفات الاستراتيجية تمهد لدخول الشركات بتكاليف ملائمة
تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب ظروف اقتصادية ملائمة
أهمية التكلفة و الالتزامات المتبادلة بين الشركاء
لتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير للسلع و الخدمات

تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروفًا اقتصادية ملائمة و بحوثًا تطويرية عالية التقدم، و في كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات، و إنما الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة.

التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير.

من الجوانب المهمة في التحالفات الإستراتيجية هو البحث و التطوير للسلع و الخدمات (تتقاسم الشركات عملية البحث و التطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من الأجزاء المكونة للسلعة).

هناك جانبان مهمان في التحالفات الإستراتيجية هما التكلفة و الالتزامات المتبادلة بين الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيرًا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة.

تابع استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

غزو الأسواق بمساهمة

المشاركة (المشاريع المشتركة)

الملكية الكاملة (التملك التام)

مفهوم المشاريع المشتركة

قد تضطر المنشأة الدولية للشراكة و الدخول التدريجي في Joint السوق من خلال الاستثمارات المشتركة أو عن طريق العقود الأخرى، وذلك نتيجة Ventures لقوانين بعض البلدان أو بفعل بعض الظروف الأخرى. وغالبا ما تكون إستراتيجية الشراكة، مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في إنشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف .

اسس اختيار المشاريع المشتركة

1- الملكية و التعاقد
2- سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق (المنشأة الدولية، الشركة المحلية، و الحكومة المضيفة)

اشكال اخرى من اتفاقيات الشركة

يوجد انواع اخرى من اتفاقيات الشراكة ولكن ما يهمنا هنا هو عقود التكنولوجيا (الترخيص) و الذي يكون بديلا مناسباً للاستثمار المباشر في الحالات التالية:
1- عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر (التملك، الشراكة، العقود...)
2- عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.
3- عندما تكون المنافسة قوية جدا في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر.
4- عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف.

مفهوم التملك التام

أي تملك للمشروعات والاستثمارات بنسبة 100% و تعد هذه الإستراتيجية الطريقة الأسرع لتحقيق تواجد مميز في السوق وكذا تحقيق الربحية، و هو أمر تفضله الشركات متعددة الجنسيات

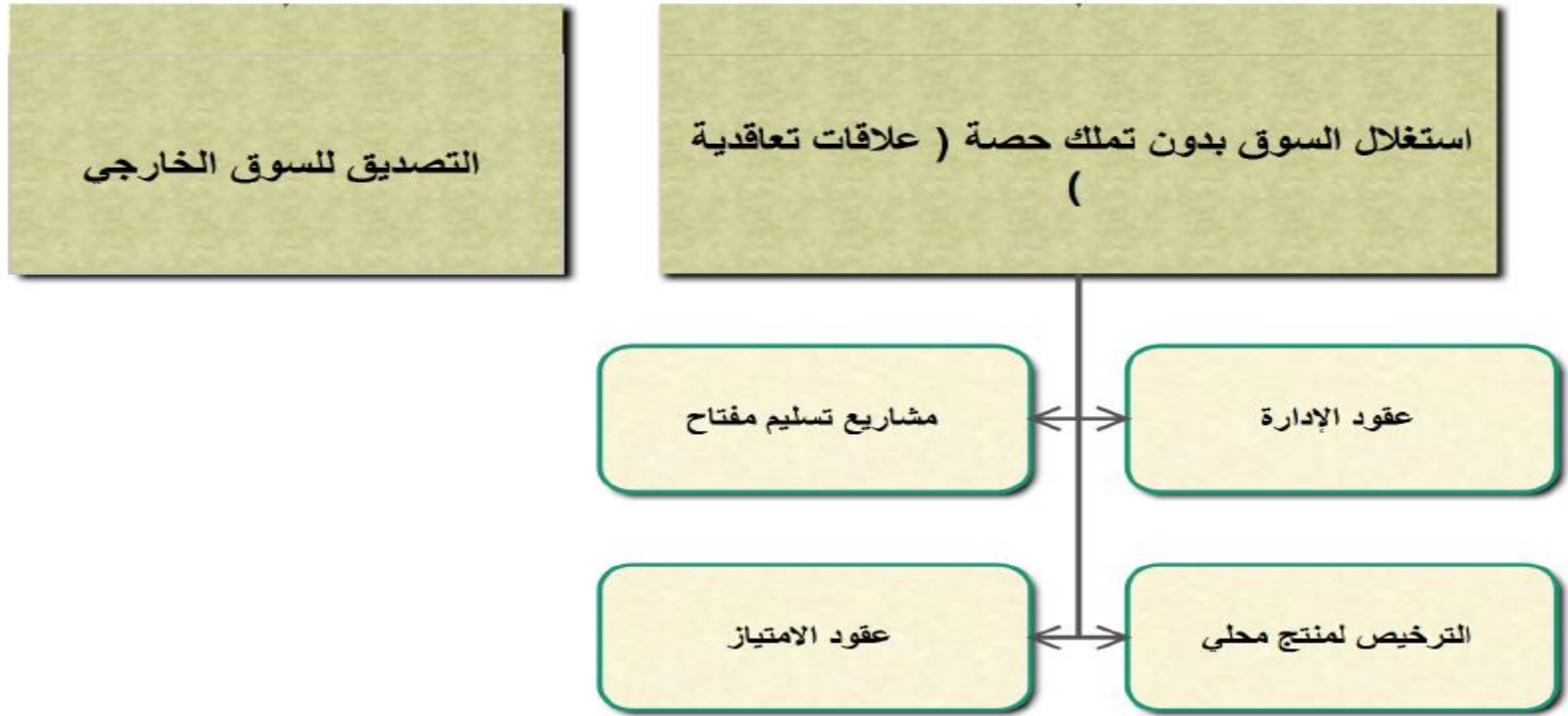
أسباب تفضيل التملك الكامل

1- ما لديها من تجارب سينة عن الاستثمارات المشتركة
2- تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب
3- عدم التأكد من حملة الأسهم المحليين
4- تعارض المصالح حول سياسات التوظيف في المشروع المشترك
5- صعوبة الاحتفاظ طويل الأجل بحصة الشراكة فيه

شروط إستراتيجية التملك المشترك المثلى

1- توفر المركز التنافسي للمنشأة في السوق الأجنبي
2- توفر شركاء مقبولين
3- توفر قيود قانونية لضمان التزام الطرفين المتعاقدين
4- توفر الاحتياجات الضرورية لنجاح النظام الرقابي
5- دراسة علاقة الكلفة/المنفعة.

تابع استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية



منافع التحالفات الاستراتيجية

موارد مكملة

رأس المال ووقت الوصول للسوق الدولي

المشاركة في المخاطر

تقليل المنافسة