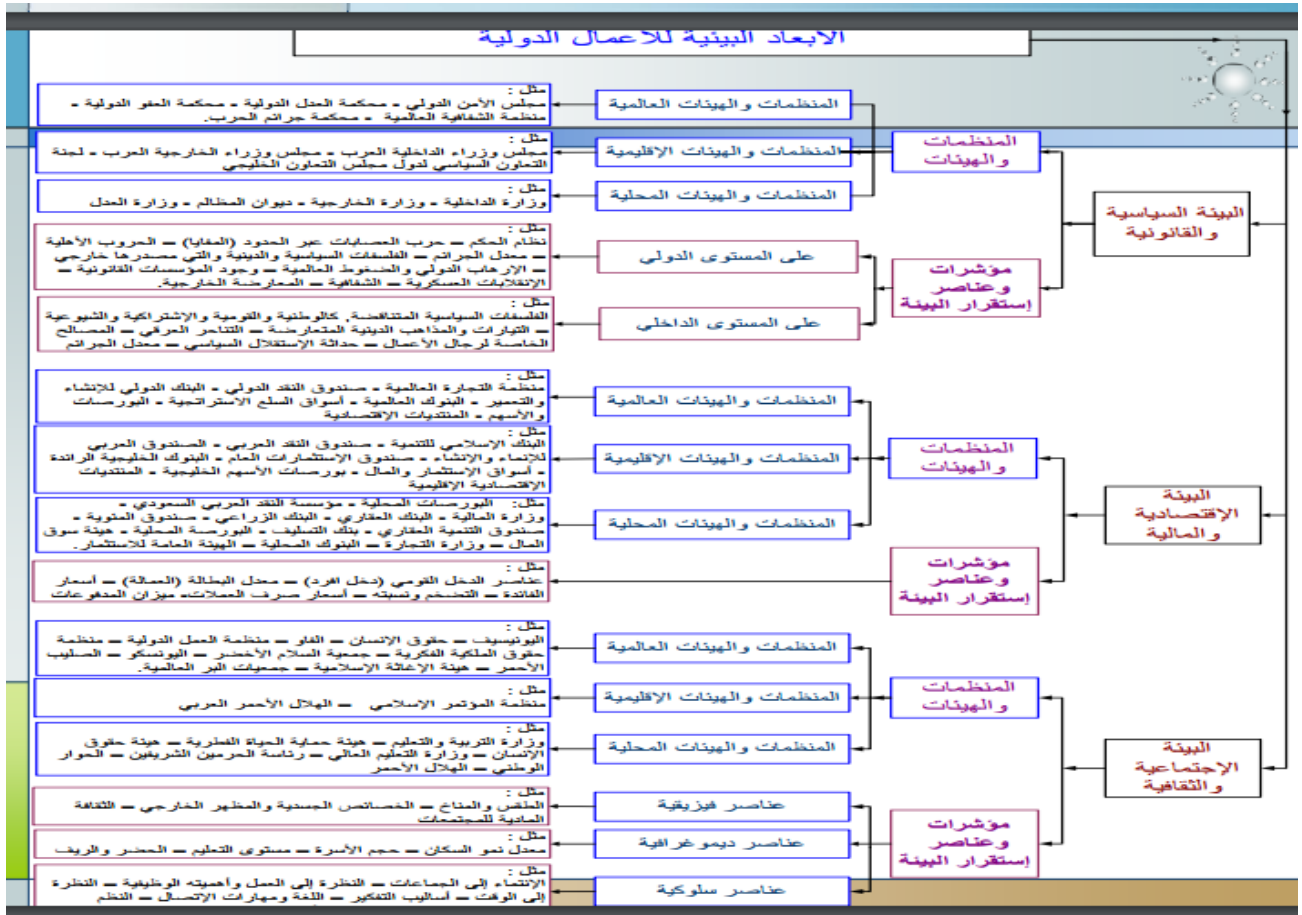


الفصل الثامن البيئة المالية



أولاً: منظمات تعمل لتحرير التجارة:

منظمة التجارة العالمية: World Trade Organization

بعد الحرب العالمية الثانية، كان تفكير معظم الدول متجهاً حينها إلى تكوين منظمة للتجارة الخارجية، لتشجيع التبادل التجاري بين الدول،

بل إنه تم فعلاً اجتماع في هافانا نتج عن ميثاق هافانا الداعي إلى قيام منظمة للتجارة، وقد وقعته ٥٦ دولة عام ١٩٤٧م، إلا أن الولايات المتحدة خاصة مجلس الكونجرس، عارض الانضمام إلى المنظمة خوفاً من فقدان حق اتخاذ قرارات سيادية لمنظمة لا تسيطر عليها الولايات المتحدة،

ولذا اكتفى بالعمل من خلال اتفاقية هي اتفاقية الجات المعروفة، الآن وبعد خمسين سنة من ذلك، وفي آخر دورة للجات (دورة أوروغواي) الموقع عليها في مراكش في أبريل ١٩٩٤م، وافق المتعاقدون على خلق منظمة التجارة العالمية، وأصبح كل الأطراف المتعاقدين في الجات أعضاء في المنطقة الجديدة، والتي قامت رسمياً في يناير ١٩٩٥م ومقرها جنيف بسويسرا، وقد نصت اتفاقية الإنشاء على أن للمنظمة أربع مهام هي:

- تقديم منبر لأعضائها للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف، وإطار لتنفيذ نتائجها.
- إدارة إجراءات تسوية النزاعات.
- إدارة آلية استعراض السياسات التجارية.
- التعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين ووكالاتهما، من أجل تنسيق وتناغم السياسات الاقتصادية العالمية.

اهم مبادئ المنظمة:

- **مبدأ الدولة الأولى بالرعاية Most Favored Nation:** هذا المبدأ منصوص عليه في اتفاقية الجات أيضاً، ويقصد به أن على أي دولة عضو تمنح ميزة تجارية لدولة عضو أخرى، أن تمنح تلك الميزة لجميع الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة أيضاً.

- **مبدأ الشفافية Transparency:** ويقصد بذلك نشر المعلومات حول القوانين واللوائح الوطنية، والممارسات الشائعة التي قد تؤثر على التجارة، وذلك بشكل واضح، كذلك تعني الشفافية أن تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على القيود الجمركية فقط، حيث إن القيود غير الجمركية غير مقبولة، كونها ستاراً لا يعرف ما وراءه ويصعب تتبع آثارها.

- **مبدأ المعاملة الوطنية National – Treatment:** وهو مبدأ متضمن في الجات أيضاً، ويقتضي في جوهره التزام الدول الأعضاء بمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات.

هيكل منظمة التجارة العالمية:

يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من ثلاثة مستويات هي :

١- **المؤتمر الوزاري :** والذي هو السلطة العليا في المنظمة وينعقد مره كل عامين ، ويتكون من ممثلين لجميع أعضاء المنظمة ، وقد انعقد المؤتمر الأول في ديسمبر ١٩٩٦ م ، ومازال ينعقد بانتظام

٢- **المجلس العام :** الذي يشرف على تنفيذ العمل بالاتفاقية والقرارات الوزارية ، ويجتمع ما بين المؤتمرات الوزارية ، ويعمل المجلس أيضا كجهاز لتسوية المنازعات ، و كاليه لمراجعته السياسات التجارية ، ويتكون المجلس من ممثلين لجميع الدول الأعضاء ، ولهذا المجلس مجالس فرعية كمجلس تجارة السلع و مجلس تجارة الخدمات و مجلس التجارة المتعلقة بجوانب الملكية الفكرية .

٣- **اللجان المختلفة :** كلجنة التجارة والتمنيه ولجنة قيود موازين المدفوعات وتعمل هذه اللجان في ادارته الاتفاقيات المتعددة الأطراف في المجالات المختلفة وتنحصر مهامها في تقديم تقارير بالإجراءات التي تقوم بها الى المجلس العام .

ثانيا: منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات :

صندوق النقد الدولي :

تمت الموافقة على انشاء هذا الصندوق عام ١٩٤٤ في مدينه بريتون وودز بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك لأعاده ترتيب الوضع النقدي العالمي بعد انهيار نظام قاعده الذهب ، وتردي التجارة والاقتصاد العالميين ويهدف الصندوق الى **خلق منظمه دائمه تعمل على :**

- تشجيع التعاون النقدي بين الدول الأعضاء وتيسير التنوع والتوسع في التجارة الدولية من اجل التنمية الاقتصادية وازدياد الدخول .
- العمل على ثبات أسعار صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالمعاملات الجارية بين الدول الأعضاء .
- التخلص من قيود الصرف الأجنبي
- مساعده الدول التي تعاني من اختلال ميزان المدفوعات ، بوضع موارد الصندوق في ايديها دون الحاجه الى اتخاذ تدابير انكماشية في اقتصادياتها لتقصير امد الاختلال .

كان رأسمال الصندوق المدفوع (٩٠) بليون دولار امريكي ، وتمت زيادته ب ٥٠% في عام ١٩٩٠ م ، بواسطه ادارته العليا ليصبح (١٤٥) بليوناً ، وحاليا يبلغ مجموع المساهمات ٣٢٥ بليون دولار ، يدير الصندوق مجلس محافظين من وزراء ماليات الدول الأعضاء والتي يبلغ عددها ١٨٥ دولة حالياً ،

ويجتمع مجلس المحافظين مره كل عام ، بالإضافة لمجلس المحافظين يوجد مجلس مديرين تنفيذيين تساهم الدول الأعضاء في رأسمال الصندوق بنسب مختلفة اعتمادا على الدخل القومي والوزن التجاري لكل دولة .

صندوق النقد العربي :

تم تأسيس صندوق النقد العربي عام ١٩٧٦ ومقره اماره أبو ظبي في الامارات العربية المتحدة برأسمال قدره ٢٥٠ مليون دينار عربي والذي يعادل ٣ وحدات من حقوق السحب الخاصة ورأسماله الحالي ٦٠٠٠ مليون دينار عربي مصرح به المدفوع ٥٩٦ مليون دينار عربي (٣.٢٩ مليار امريكي تقريبا) وله احتياطات تبلغ ٢٧٨ مليون دينار عربي

وتساهم فيه جميع الدول العربية ، والدينار هو وحده حسابيه تتعامل بها البنوك المركزية فقط ، وليس عمله عادي ، يشبه الصندوق العربي صندوق النقد الدولي في أهدافه وإدارته حيث يديره مجلس محافظين يجتمع مره كل عام ، ومجلس مديرين تنفيذيين ومدير عام يعاونه خبراء وموظفون **أهدافه فهي :**

١- تصحيح الاختلال في موازين الدول الأعضاء

٢- استقرار أسعار صرف العملات بين الأعضاء وتحقيق قابليتها للتحويل والعمل على ازاله القيود على المدفوعات الخارجية .

٣- تطوير الأسواق المالية العربية

٤- تنسيق مواقف الدول الأعضاء في مواجهه المشكلات النقدية والاقتصادية الدولية

٥- تسوية المدفوعات بين الدول الأعضاء .

ثالثا : منظمات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمار :

البنك الدولي للإنشاء والتعمير :

تم تأسيس البنك الدولي للإنشاء والتعمير في نفس العام (١٩٤٤) وبموجب نفس الاتفاقية التي أنشئ بها صندوق النقد الدولي ، كما ان من شروط العضوية في الصندوق شرط العضوية في البنك ، وحاليا بلغ عدد الدول الأعضاء (١٨٥) دولة ، ورأسماله المدفوع ١١.٥ مليار دولار امريكي تقريبا ، بينما راس المال المصرح به يبلغ ١٨٩ مليار دولار ، ويعمل البنك كمصارف التجارية ، اذ انه يعتمد في تمويل عملياته على الأموال التي تفترضها من السوق المالي اكثر من اعتماده على راس ماله ، يدار البنك بطريقة مماثلة لأسلوب صندوق النقد ، حيث له مجلس محافظين هم وزراء مالية الدول الأعضاء ثم مجلس مديرين تنفيذيين وله رئيس تعاونه هيئه اداريه ،

وتحدد اهداف البنك فيما يلي :

١- العمل على نمو التجارة العالمية والمحافظة على موازين المدفوعات بتشجيع استثمار الأموال الدولية لتنمية موارد الإنتاج في الدول المستفيدة

٢- تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة

٣- منح القروض الى المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الدول الأعضاء

وتشتمل وظائف البنك على ما يلي :

- تقديم القروض للدول التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمية بشروط السوق التجارية ، كما يقوم البنك بضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديون لمشاريع في الدول النامية

- منح ائتمان متوسط الاجل وطويل الاجل ، لمساعدته الدول المحتاجة في شراء الآلات الزراعية ، وبناء المطارات والمحطات الكهربائية ، ومشاريع البنى الهيكلية ، ويقدم البنك قروضه عادة بشروط ميسره .

- انعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشروعات الإنتاجية

- تقديم المساعدات الفنية للأعضاء .

الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي :

اتخذ قرار انشائه في مؤتمر القمة العربي المنعقد بالخرطوم عام ١٩٦٧ م ، وبدأ مزاولة اعماله في دوله الكويت عام ١٩٧٩ م برأسمال قدره مائه مليون دينار كويتي ، زيد عدة مرات ليصبح حاليا ٨٠٠ مليون دينار كويتي (٢٠٧) بليون دولار مدفوع منها ٦٦٣ مليون دينار ، وتساهم فيه كل الدول العربية .

اهداف الصندوق العربي للإنماء والاقتصادي والاجتماعي :

- تمويل المشاريع الاقتصادية ذات الطابع الاستثماري في الدول العربية ، وذلك بقروض ميسره للحكومات والهيئات والمؤسسات العامة والخاصة ، ويعطي افضليه للمشاريع العربية المشتركة .
- تشجيع توظيف الأموال العامة والخاصة بطريقه مباشره او غير مباشره ، بما يكفل تنميه وتطوير الاقتصاد العربي
- توفير الخبرات والمعونات الفنية في مجالات التنمية الاقتصادية .

البنك الإسلامي للتنمية :

تم تأسيس البنك الإسلامي للتنمية في جده عام ١٩٧٤ م الموافق ١٣٨٤ هـ من أعضاء المؤتمر الإسلامي ، وحاليا به ٥٦ دولة عضوا ، ويبلغ راس مال البنك حاليا ثلاثين الف مليون دينار إسلامي ، ويدار البنك بواسطه مجلس محافظين تحت مجلس مديرين تنفيذيين ، مع مدير عام .

يهدف البنك الى تعبئة الموارد المالية لتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية ، وذلك وفقا لأحكام الشريعة ، ولا يتعامل بالفوائد اطلاقا ، وخلافا للمؤسسات التنمية التقليدية التي يقتصر نشاطها على تقديم القروض للمشاريع التنموية .

يقوم البنك الإسلامي بالمهام الإضافية التالية :

- المشاركة في رؤوس أموال المشروعات والمؤسسات الإنتاجية في الدول الأعضاء ، والاستثمار في مشروعات البنيان الاقتصادي والاجتماعي في الدول الأعضاء عن طريق المشاركة او طرق التمويل الأخرى .
- المساعدة في تنمية التجارة الخارجية بين الدول الأعضاء .
- قبول الودائع واجتذاب الأموال باي وسيله شرعيه أخرى .
- منح القروض لتمويل المشروعات والبرامج الإنتاجية في القطاعين العام والخاص في الدول الأعضاء
- بينما تكتفي المؤسسات التنموية بالإقراض للمشاريع فقط ، نجد البنك الإسلامي يساهم في المشاريع ، وبينما لا تقبل المؤسسات التنموية ودائع ، يقبلها البنك الإسلامي وكأنه بنك تجاري ، وفيما لا تهتم المؤسسات التنموية بتمويل التجارة ، يعطيها البنك الإسلامي اهمية خاصه ، فهو اذن بنك فريد من نوعه ، ومتميز في مفهوم .

رابعا : مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة (المخاطر المالية) :

المخاطر المالية :

- أ- مخاطر تقلبات أسعار العملة (٣ أنواع)
- ب- مخاطر التحويل
- ت- مخاطر السيادة

التأمين ضد المخاطر المالية :

- ١- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وانتمان الصادات (النشأة - الأهداف)
- ٢- المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وانتمان الصادات (النشأة - الأهداف)
- ٣- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (ميجا) (النشأة - الأهداف)

الوكالات القطرية :

- أ- تأمين الاستثمار
- ب- التأمين على الودائع
- مركز تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول ومواطني الدول الأخرى
- انشأها البنك الدولي ١٩٦٦ م (الأهداف) .

١ - التطورات في الأسواق العالمية والمالية :

يثبت الواقع ان انتقال راس المال بين الدول كأهم نوع من التعاملات بين الدول متخطيا بذلك التجارة والاستثمار المباشر (حجم التعامل اليومي في أسواق العملات ب ٣.٢ في ابريل ٢٠٠٧ .)

العوامل الذي ساعدت على زيادة حجم انتقال راس المال بين الدول :

- رفع القيود عن المعاملات المالية
- تقنيه التكنولوجيا والمعلومات .
- انتشار الأوراق المالية (التوريق)
- تحول الشركات الخاصة والعائلية لشركات مساهمه
- تمويل الحكومة لميزانياتها بطرح السندات بدلا من طبع البنكنوت .
- العولمة
- السلع المالية الجديدة
- كبر حجم المؤسسات المالية

رفع القيود عن المعاملات المالية :

وقد بدا ذلك تدريجيا في السبعينات بتعويم الدولار أولا الشي الذي عني بعد مده تعويم العديد من العملات الأخرى ، وكان ان خلق هذا التعويم سوقا جديده يضارب فيها المتعاملون من اجل تحقيق الربح ، فالعملات ثابتة السعر لا تعطي مجالا لجني الأرباح من المضاربة فيها .

تقنية التكنولوجيا والمعلومات :

تقنيه المعلومات حولت الأموال الى بيانات ومعلومات وبذا يمكن نقلها بين الدول بسرعه البرق دون الحاجة الى نقل الأموال ذاتها ، حيث أصبحت النقود مجرد ارقام في سجلات وبذا مكنت ثوره المعلومات من نقل هذا الكم الهائل ، التقنيه والامتته سهلتنا المعاملات لنقل الملكية او تلقي وارسال أوامر الشراء بين المصارف او تبادل الأسهم في البورصات ، ولم يعد مسافر اليوم يحتاج الى الشيكات السياحية فبطاقة الصرف الالي تستخدم في كل مكان .

انتشار الأوراق المالية (التوريق) :

ازداد التعامل بالأوراق المالية كالأسهم والسندات العادية ، والسندات القابلة للتحويل والكمبيالات ، الخ بطريقه ضخمة ، من جانب الفرد العادي ، زاد عدد من يملكون اسهما في البورصة او من يشتركون في صناديق استثماريه وذلك لازدياد الدخل ، وازدياد الوعي الاستثماري

تحول الشركات الخاصة والعائلية لشركات مساهمه :

كذلك هناك تحول الشركات الخاصة والشركات العائلية الى شركات مساهمه خالقه بذلك فرصا استثماريه جديده امام كثير من المستثمرين ، لم يكن بعضهم يمتلك أدوات استثماريه .

تمويل الحكومة لميزانياتها بطرح السندات بدلا من طبع البنكنوت :

قد بدأت كثير من الدول تلجأ الى ذلك ، كما راينا في الكويت والسعودية خالقه بذلك المزيد من الأدوات الاستثمارية .

العولمة :

أظهرت فرصا امام الشركات الدولية للتوسع ولجوء الشركات والمؤسسات الى طرح الأسهم والسندات لتمويل التوسع.

السلع المالية الجديدة:

الانتعاش وزيادة المتعاملين ، كان لابد ان يؤدي الى ابداعات وابتكارات جديدة يعدها مصممو الخدمات المالية تلائم المستثمرين وواضعهم المالية ، ولمنحهم خيارات لاستخدام أموالهم ، بالإضافة الى تعدد أنواع الأسهم عامه ومفضله وفئاتها او السندات القصيرة والطويلة الاجل بدأت تظهر سلع جديدة في تبادل العملات ظهرت مثلا خيارات عقود الاجل ، **أنواعها : أ- توريق الأصول ب- المشتقات**

كبر حجم المؤسسات المالية :

كلما كبر حجم السوق كلما ازدادت فرص التخصص والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ، والان وقد انفتحت الأسواق فيما بينها واصبح بإمكان الشركات العمل في اكثر من سوق ، غدا الحجم الأمثل المطلوب للاستفادة من وفرات الحجم الكبير اكبر ، من الجانب الاخر ، هناك تشابه متزايد في الطلب على الخدمات المالية في الدول المختلفة ، وتقارب في أساليب الصرافة ، مما جعل شركات بطاقات الائتمان مثلا تروج لبطاقتها في اعداد متزايدة من دول العالم ، وكذلك نجد الصرافة الالية في كل البلاد .

الأسواق المالية العالمية :

تتم في الأسواق المالية العالمية ، عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات امنه وعوائد مجزية لأموالهم بين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل ، وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دورا مهما في هذه الوساطة ، تتركز الأسواق المالية العالمية في بلدان معينة ، ومدن تعرف بالمراكز المالية الدولية ، أهمها نيويورك ولندن وطوكيو .

أسواق النقد الأوربي :

سوق النقد الأوربي مصدر مهم للسيولة والتمويل امام الشركات العالمية ، فهو بذلك مصدر رئيسي للإقراض قصير الاجل لتمويل احتياجات راس المال العامل لتلك الشركات ، وبالإضافة الى أسواق لندن وباريس وزيورخ توجد أسواق نقد " يورو " في البهاما وسنغافورة وطوكيو

أسواق الصرف الأجنبي :

يتركز التعامل في ثلاثة أسواق رئيسيه هي لندن ونيويورك وطوكيو ، واكبر هذي الأسواق على الاطلاق ، هو سوق لندن الذي بلغ حجم التداول العالمي عام ٢٠٠٧ حوالي ٣٣% من حجم السوق العالمي وتأتي نيويورك خلف لندن بنسبه ١٧% ثم طوكيو بنسبه ٨% ثم هونج كونج وسنغافورة ٦% .

أسواق القروض والسندات :

العولمة – اتفاقيه تحرير أسواق المال ، التي وقعها العديد من أعضاء منظمه التجارة الدولية عام ١٩٩٧ ، وتشمل إصدارات العملات الرئيسية والدول التجارية ، ويقوم بطرح هذه الإصدارات في سوق السندات الأوربي والأسواق الأخرى عملاء مختلفون كالحكومات المركزية و الاقليمية من دول صناعيه وناميه ، ومن مؤسسات العامة في هذه الدول ، كما انها تقوم بعملات مختلفة ، لكن الواقع يطغي الدولار واليورو والين والعملات الأخرى .

أسواق القروض :

تقوم المصارف العالمية أساسا بتقديم القروض للدول والمؤسسات والشركات ، كما تقوم بذلك أيضا المؤسسات التمويلية والتنموية وقد أدت نفس العوامل المذكورة سابقا كرفع القيود وتحرير الاقتصاديات مثلا ، الى نمو فلكي في حجم القروض المقدمة ، تقديم القروض هو عمل المصارف الأساسي والسيولة ضرورية لقيام التجارة والاستثمار عالميا ومحليا ، لكن رفع القيود الذي شمل البنوك جعلها تدخل مجال الاستثمار .

أسواق الأسهم (البورصات) :

البورصات مجال تداول اسهم الشركات المسجلة فيها ، وهي ميدان خصب للاستثمار ومصدر مهم لتمويل المشروعات الجديدة والشركات وللتوسع والشركات المتعسرة وللاستحواذ على شركات قائمه .

البورصات العربية :

في العالم العربي بورصات قديمة كبورصة القاهرة وأخرى جديدة كبورصة عمان وبالإضافة الى هاتين هناك بورصات السعودية والأردن والبحرين والكويت والإمارات وتونس والمغرب .

القاهرة اكبرها من حيث عدد الشركات المسجلة ٣٨٠ شركة ، وان بورصة السعودية اكبرها من حيث الرسملة التي فاقت ٣٨ بليون دولار في ٢٠٠٨ ويمكن القول بانها كلها في نمو ، لكن هذه البورصات عموما تنمو ببطء ، وتعاني البورصات العربية من ضعف الوعي الاستثماري ، وقله عدد الشركات المساهمة المسجلة ، وضعف الأطر القانونية وضحالة الأسواق الثانوية .

اللاعبون الكبار :

تصدر الولايات المتحدة القائمة ، اذ لديها ٨ ضمن اكبر عشرين مصرفا في العالم ، كما ان هناك ٢٧ مصرفا أمريكيا ضمن المائة الأولى ، ثم بريطانيا ، الصين ، كندا ، اليابان .

التمويل الإسلامي :

هو تمويل يمنع الربا (الفوائد) والتعامل بالمحرمات ويتمسك بالمشاركة في المخاطر ، كما يمنع تداول الدين بهامش ربحي ،

ومن انواعه : المرابحة - المشاركة - الإجارة

ينمو مجال التمويل الإسلامي بسرعه وتزداد المنافسة فيه ، فهناك حاليا اكثر من ٣٠٠ مصرف إسلامي في العالم ، ويعتبر مصرف الراجحي (السعودية) اكثر المصارف ثم بنك دبي الإسلامي (٢٣ بليون) وهذه اكبرها اذ أصول المصرف الرابع في الترتيب (بنك قطر الإسلامي) تعادل ربع أصول ما قبله ، وكذلك مصرف إسلامي ماليزيا هو الخامس بحجم مماثل .

المصارف المركزية الآسيوية :

المصارف المركزية عموما لاعب أساسي في الساحة ، خاصة مصارف الدول التجارية الرئيسية ، بيد ان العديد من المصارف المركزية الآسيوية اصبح مرشحا للعب أدوار متزايدة في الساحة الدولية ، وذلك لازدياد اهمية تلك الدول الاقتصادية ، ولنموها المذهل ، وصادراتها المتزايدة التي جعلت ارسدها الأجنبية تتراكم في مصارفها المركزية ، حاليا يقدر ان ارسده الصين بلغت ٢ تريليون دولار .

صناديق السيادة :

- هذه صناديق استثمارية تملكها وتديرها الحكومات ،
- مصدرها عادة هي فوائض موازين المدفوعات وفوائض الميزانيات الحكومية ، إيرادات التخصيص او الصادرات السلعية ،
- ومع ان هذه الصناديق موجوده من زمن ، وبعضها يعود الى الخمسينيات القرن الماضي ، الا ان أهميتها في ازدياد ويتوقع لها ان تلعب دورا اكبر في أسواق المال العالمية في المستقبل ،
- واحد أسباب ذلك ، هو حجمها الضخم والمتنامي في السنوات الأخيرة اما اهم الدول صاحبه هذه الصناديق فهي الدول الخليجية ، الصين وسنغافورة وروسيا والنرويج اكبر هذه الصناديق هو هيئة أبو ظبي للاستثمار التي تدير ما قيمته ٨٧٥ بليون دولار ، تعقبها مؤسسة النقد السعودي ٤٣٣ بليون ، مؤسسه حكومة سنغافورة للاستثمار ٣٣٠ بليون ، ٢٠٠٨ .
- تلعب هذه الصناديق دورا مهما في امداد العالم بالسيولة ، واعاده تخصيص الموارد المالية ، لكن هناك تخوفا بسبب عدم الشفافية و تعدد الأهداف وانها قد تشغل للسيطرة واتت بإرشادات طوعيه لا دارت الصناديق دعمها صندوق النقد الدولي ، كما قامت منظمه التعاون والتنمية بإصدار قواعد إرشادية للدول المتلقية لهذه الاستثمارات ، لتجنب السياسات الحمائية وتدعم مناخا استثماريا شفافا .

بنك التسويات الدولية :

التسوية تتم داخليا في النظم الوطنية بنظام المقاصة بين البنوك ، الذي يشرف عليه عادة البنك المركزي .

حاليا تقتصر وظيفه بنك التسويات الدولية :

القيام بالعمليات المصرفية قصيره الاجل : ومواصلة دوره كبنك مركزي للبنوك المركزية يجري التسويات بينها ، حيث يقوم كل بنك مركزي بتبني مطالبات البنوك التجارية في بلده .

منبر للتنسيق بين البنوك المركزية : ومناقشة أي تعديلات مقترحة على الإجراءات والممارسات على المستوى الدولي ، ومن اهم وظائف البنك حاليا ، وضع المؤشرات والنسب المالية الدنيا المطلوبة لسلامة البنوك المالية ، مثل حجم السيولة النسبي وكفاية راس المال ، والاحتياطيات بالنسبة الى الأصول لكل مصرف

الفصل العاشر التخطيط الاستراتيجي الدولي .

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط: تحديد الأهداف، وتحديد العمل الضروري لتحقيقها
- التخطيط الاستراتيجي: تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية، ومن ثم تحديد اتجاهات واهداف المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة
- عندما تعمل المنظمة في الأسواق الدولية تصبح البيئة أوسع شاملة عدة أقطار وربما عدة قارات

ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

- ١- دراسة البيئة.
- ٢- تحديد الغايات (صياغة الرسالة - تحديد الأهداف) .
- ٣- تحديد الاستراتيجية .
- ٤- تطبيق الاستراتيجية .
- ٥- الرقابة و التقييم .

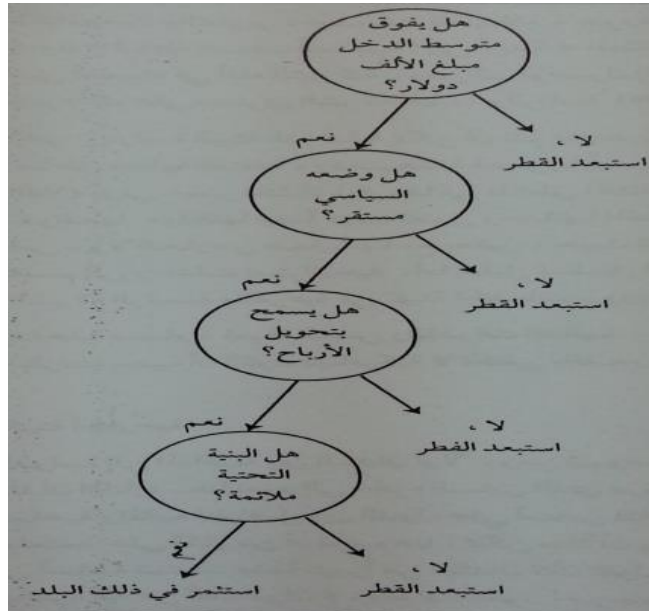
١/ دراسة البيئة :

(أ) البيئة الداخلية:

- بدراسة البيئة الداخلية تسعى الشركة الى معرفة وتحديد قدراتها قبل ان تحدد اهدافها
- وتستخدم في ذلك اساليب متعددة لدراسة وتحليل القدرات الداخلية (Swot Analysis) أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات،
- تتعلق نقاط القوة والضعف بأوجه قصور داخلية بينما تنشأ الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة

(ب). البيئة الخارجية:

- وتعني بدراسة المتغيرات الديموغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والطبيعية والتكنولوجية في البيئة المحيطة أو الأسواق المستهدفة.
- وتضع الشركة مؤشرات للمفاضلة بين الأسواق الدولية التي تستهدفها (درجة المخاطرة، متوسط دخل الفرد، الخ)
- ويجب هنا ان تستخدم أكبر عدد ممكن من المؤشرات حتى تتخذ قرارات صحيحة (قد يكون متوسط دخل الفرد في بلد ما منخفض لكن الاحتياجات والفرص كبيرة في هذا البلد).
- يمكن للمنشأة أن تنتهج الأسلوب التدريجي الذي يفاضل بين البلدان على مراحل، وفي كل مرحلة يستبعد بعض الأقطار على أساس مؤشر واحد، ثم ينتقل إلى المؤشر التالي



(ج). دراسة المناخ الاستثماري :

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

هناك تسعة عناصر يمكن في مجموعها أن تكون أهم العناصر المحفزة للمستثمر:

حجم السوق Market Size: هناك مؤشرات متعددة تقيس حجم السوق المستهدف (متوسط دخل الفرد ومعدل نموه، نسبة الصناعة في الدخل القومي، نسبة عدد اهل الحضر الى عدد اهل الريف، حجم المبيعات)

سهولة القيام بالعمل التجاري Ease of Doing Business: بدأت مجموعة البنك الدولي في السنوات الأخيرة بتصنيف الدول طبقاً لسهولة القيام بعمل تجاري، ويعمل مؤشر مكون من عدة مؤشرات فرعية ابتداء من تقديم طلب العمل وانتهاء بالتصفية إذا كانت الشركة ستصفي، وفيما بين هذين، هناك أمور الضرائب، تطبيق العقود، حماية الملكية ... إلخ وكل واحد من هؤلاء يشمل عدد الإجراءات المطلوبة، الزمن الذي تستغرقه الإجراءات، التكلفة.

التكاليف والموارد المتوافرة Costs and Available Resources:

في الصناعة الاستخراجية أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجه، وهل هو كاف بما يبرر استثماراً طويلاً المدى، كذلك تكلفة المواصلات والشحن عامل مهم، لأن المنتج قد يؤخذ لأسواق بعيدة، وهذان الاعتباران قد يكونان كافيين لاتخاذ القرار من عدمه،

وفي الصناعات التحويلية لوحظ أن توافر العمالة المدربة وكلفتها عاملان حاسمان في القرار، وقد يضاف إليهما عوامل أخرى مثل التقنية المستخدمة وملاءمتها لوضع البلد، واقتصاديات الإنتاج .

المخاطر Risks: - يقلل علو المخاطر المختلفة من جاذبية البلد كموقع للاستثمار أو كسوق له،

- معدل عائد ٢٠% مثلاً في بلد شديد المخاطر، قد يكون أقل تفضيلاً من معدل عائد يساوي ١٠% في بلد قليل المخاطر،

- و "جبن" رأس المال أصبح شيئاً يستشهد به، وما يعنيه الناس بذلك أن رأس المال يهرب من الأوضاع المحفوفة بالمخاطر، ولن يبقى صاحبه ليستثمر في مكان مجهول المستقبل، أو يتوقع له عدم الاستقرار ومعاداة رأس المال. ولا توجد بلد او سوق بلا مخاطر .

مقارنة الدول : - يتم تصنيف الاقتصادات في سهوله ممارسه أنشطة الاعمال ،

- وتعني مرتبه عالية في سهوله القيام بأنشطة الاعمال ان البيئة التنظيمية اكثر مواتية لبدء واداره شركه محليه ، ويتم تحديد ترتيب الاقتصاديات عبر قياس المسافة الإجمالية للوصول الى الحد الأعلى للأداء في ١٠ مواضيع ، يتألف كل منها من عدة مؤشرات ، مع إعطاء وزن متساو لكل موضوع ، ويقاس هذا الترتيب حتى يونيو ٢٠١٦ .

الترتيب عالمياً	الترتيب عربياً	اسم البلد
26	1	الإمارات العربية المتحدة
63	2	البحرين
66	3	سلطنة عمان
68	4	المغرب
77	5	تونس
83	6	قطر
94	7	السعودية
102	8	الكويت
118	9	الأردن
122	10	مصر



هناك وسائل عديدة لمقارنة البلدان من حيث جاذبية الاستثمار والمخاطر المتوقعة حيث يتم تصنيف كل بلد على حدة على أساس الاعتبارات أعلاه، ويمكن إعطاء كل قطر درجة معينة أو تصنيفاً معيناً في كل عنصر على حدة، ثم يتم جمع الدرجات لاختيار القطر صاحب أعلى درجة إجمالية. كما يمكن إعطاء أوزان مختلفة لكل عنصر طبقاً لأهميته

مثال : يوضح ان القطر س أفضل من القطر ص بعد حساب الدرجات

القطر / العنصر / الوزن		القطر س		القطر ص	
	الدرجة المقدرة	المعادلة بعد الوزن	الدرجة المقدرة	المعادلة بعد الوزن	
حجم السوق (2)	أ	$90 \times 2 = 180$	ب	$80 \times 2 = 160$	
سهولة العمليات (1)	ب	$80 \times 1 = 80$	ب	$80 \times 1 = 80$	
التكاليف (1)	ج	$70 \times 1 = 70$	ج	$70 \times 1 = 70$	
المخاطر (1)	د	$70 \times 1 = 70$	د	$70 \times 1 = 70$	

الباحثان جونسون و شيهي (Johnson & Sheehy, 1996) اختارا عشرة عناصر لمؤشرهما عن "الحرية الاقتصادية"، وكلها تتعلق بسياسات حكومة البلد المضيف في التجارة الخارجية، والأسعار والأجور والضرائب وحقوق الملكية، وهو مكون من عشرة عوامل متساوية الوزن هي:

- ١ - حرية الأعمال.
- ٢ - حرية التجارة.
- ٣ - الحرية المالية
- ٤ - حجم الحكومة.
- ٥ - الحرية النقدية.
- ٦ - حرية الاستثمار.
- ٧ - حرية التمويل.
- ٨ - حرية الملكية.
- ٩ - الحرية من الفساد.
- ١٠ - حرية العمل.

٢/ تحديد الغايات (صياغة الرسالة-تحديد الأهداف) :

أ- صياغة الرسالة :

توضح الرسالة الغرض من وجود المنشأة وما تقدمه لأسواقها وعملائها ومجتمعها بصفة عامة
رسالة الخطوط السعودية: "أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه"

رسالة سابك: " تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الابتكار والتفوق في عملياتنا التشغيلية، مع تحقيق تطلعات كافة القطاعات المتعاملة معنا "

رسالة شركة زين الكويتية: "أن نعزز وضعنا كشركة رائدة عالمياً في مجال خدمات الهاتف النقال والبيانات بتقديم خدمات من الدرجة الأولى لكل عملائنا أينما كانوا في العالم"

ب - تحديد الأهداف:

بعد تصميم الرسالة تحدد الشركة أهدافها التي تسعى الى تحقيقها، يجب ان تكون الأهداف محددة ومكتوبة وقابلة للقياس وطموحة ويدركها الجميع في المنشأة ادارات واقسام وافراد

٣/ تحديد الاستراتيجية :

قسم ديفيد الاستراتيجيات الى اربعة أنواع رئيسيه هي :

- استراتيجيات تكامل (خلفي ، امامي ، او افقي)
- استراتيجيات تغلغل او تطوير للمنتج او السوق
- استراتيجيات تنويع
- استراتيجيات تقهقر

صنف (بورتر) الاستراتيجيات الى ثلاثة تصنيفات:

- استراتيجية الريادة في التكلفة (Cost-leadership): التي تسعى إلى المنافسة من خلال تخفيض السعر.
- استراتيجية التميز (عن الآخرين): بإعادة تشكيل المنتج ليلانم فئة معينة (Differentiation).
- استراتيجية التركيز على جزء من السوق (Focus). وتحدد الشركة هنا استراتيجية دخولها السوق (تصدير، حقوق امتياز، تسليم مفتاح، ادارة، الخ)

استراتيجية دخول السوق الأجنبي :

- ١ - التصدير للسوق الخارجي
- ٢ - استغلال السوق بدون تملك حصه : (الترخيص - عقود الامتياز - عقود الإدارة - مشاريع تسليم المفتاح)
- ٣ - غزو الأسواق بمساهمة : المشاركة - الملكية الكاملة
- ٤ - التحالفات الاستراتيجية
- ٥ - شراء شركه جاهزة ام البدء من الصفر

٤ / . تطبيق الاستراتيجية:

- يقتضي تطبيق الاستراتيجية تقسيمها إلى أجزاء تقوم بها جماعات معينة وحتى داخل هذه الجماعات هنالك تقسيم إضافي، وهناك مستويات مختلفة من التخطيط الاستراتيجي يمكن إجمالها فيما يلي:
- مستوى الصناعة عالمياً أو المستوى الإقليمي.
 - مستوى الشركة
 - مستوى الوحدة.

٥ / الرقابة وتقييم الأداء:

- الرقابة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعية،
- واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف، إنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف، على ضوءها نستطيع أن نحكم على الأداء،
- ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق مجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات المتلقاة، ويقدم كمعلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة.

المعايير العامة في تقييم الأداء :

- معايير ماليه وإداريه .
- معايير أداء المديرين .

الفصل الحادي عشر استراتيجية التنظيم في الاعمال الدولية

أولاً: وظيفة التخطيط والتنظيم:

التخطيط : تحديد الهدف، والعمل المطلوب لتحقيقه.
التنظيم: توزيع العمل، ومنح السلطة اللازمة لتنفيذه على الوجه المطلوب.
والسؤال هنا: كيف يكون وضع التنظيم على المستوى الدولي؟

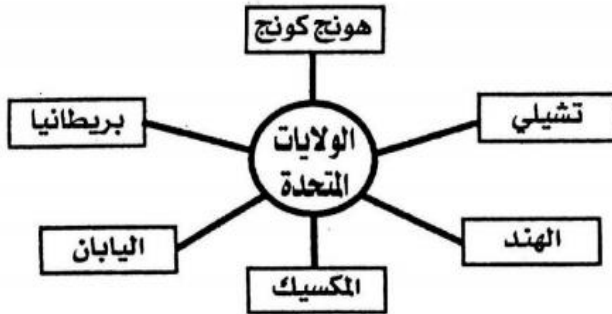
ثانياً: موضع اتخاذ القرارات

المشكلة في التنظيم الدولي:

موارد الشركة تكون عادة في بيئة بينما الفرص (والتحديات) في بيئة أخرى، علماً بأن الفرص متنقلة، وتختفي في بلد لتظهر في بلد آخر، ويؤدي ذلك إلى فقدان التوازن في الموارد والفرص، والمهم هو أن يسمح تنظيم الشركة بتوجيه الموارد الفائضة في مكان إلى الأماكن التي بها توسع في الفرص وشح في الموارد.

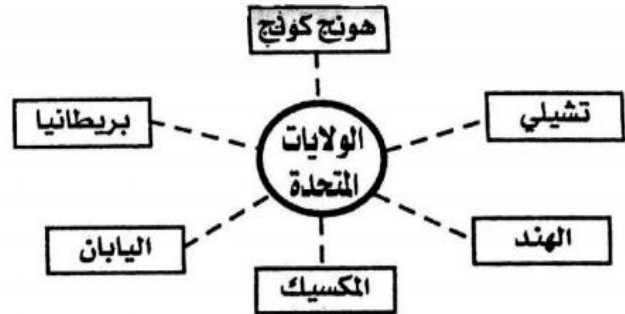
ومن ثم تصبح القرارات الخاصة بالتنظيم ذات أهمية كبيرة ومؤثرة في التعامل مع هذه المشكلة

الشركة الدولية



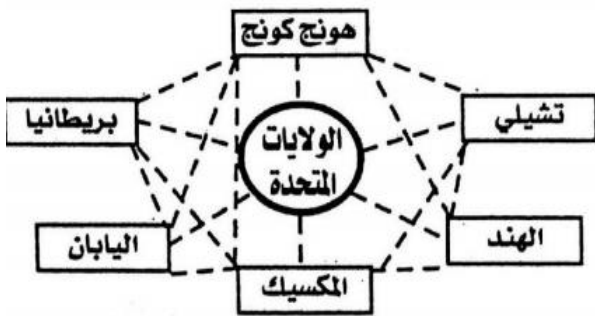
اتحاد فيدرالي مع التنسيق، الأصول الرئيسية، والمسئوليات والقرارات المحلية
 التحكم الإداري، تخطيط ورقابة رسميان، تحكم مركزي من الرئاسة
 العقلية الدولية، ينظر إلى العمليات الخارجية وكأنها هي ملحقة بالداخلية

شركة متعددة المحليات (الجنسيات)



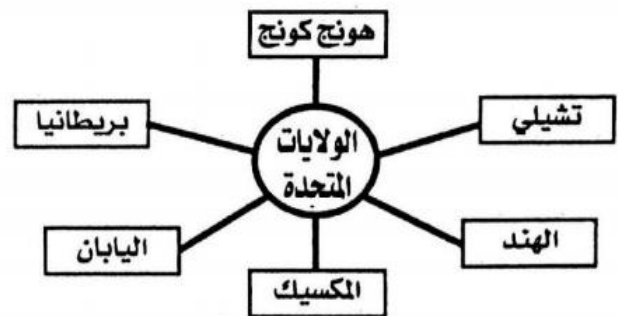
اتحاد فيدرالي لا مركزي، قدر كبير من الأصول، والمسئوليات والقرارات محلية
 تحكم فردي، رقابة مالية عادية - علاقة غير رسمية بين الفرع والرئاسة
 عقلية المحليات المتعددة، الإدارة تنظر إلى العمليات كمحفظة أعمال مستقلة

الشركة عبر الوطنية



منظمة شبكية، موارد وقدرات متخصصة وموزعة
 وحدات مستقلة، تدفقات ضخمة من المكونات، السلع، الوارد، البشر والمعلومات
 العقلية عبر الوطنية، عمليات تنسيق وتعاون معقدة في بيئة قرارات مشتركة

الشركة العالمية



مركزية نشطة، أغلب الأصول، الموارد والمسئوليات الاستراتيجية مركزية
 تحكم تشغيلي، تحكم شديد في القرارات، الموارد والمعلومات
 العقلية العلمية، الإدارة تنظر إلى العمليات الخارجية مجرد أذليل إلى سوق عالمي

شركة أريكسون:

قامت قبل عام (١٩٩٩م) بنقل رئاستها من السويد إلى إنجلترا، لتكون قريبة من أسواقها بدلاً من أن تبقى في السويد تتخذ القرارات وتوجه فروعها في البلاد الأخرى، وجدت الشركة السويدية الأصل أن سوقها الحقيقي خارج السويد ومع قرب إنجلترا من السويد، كان أمامها بديلان إما توجيه فروعها من السويد مركزياً أو تركها يتخذ قراراتها بنفسها لكنها بدلاً من ذلك أتت ببديل ثالث جديد وهو، انتقل إلى أكبر أسواقك والذي منه تستطيع أن تشرف على جميع عملياتك وتتخذ قرارات أحسن.

ثالثاً: موقع اتخاذ القرارات:

ما هي درجة اللامركزية المناسبة؟

أي نوع من القرارات يتخذ في المركز؟

وأي نوع يترك للوحدات الموجودة في الخارج؟

وما هو مدى التفويض المناسب؟

- أحياناً يكون التفويض أكثر من اللازم، وتؤخذ الشركة بتفرد الوضع المحلي، وتترك للمديرين المحليين (في المقر الرئيسي) مجالاً كبيراً يفوق المطلوب،
- وبذلك تضيق على الشركة المتعددة الجنسية فرص التنميط والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، ويكون هناك تشتيت للجهود ومضاعفتها من غير داع، من الجانب الآخر الإصرار على مركزية القرار قد تنتج عنه قرارات خاطئة لا تتلاءم مع الوضع المحلي.

تعتمد درجة التفويض في اتخاذ القرارات في الشركات الدولية على عدة عوامل:

- طبيعة السلعة وأساليب تسويقها، ومدى الحاجة إلى إعادة تصميمها لتلائم الأذواق وأساليب الاستعمال المحلية.
- عنصر الوقت إذ تقتضي بعض المواقف في الوضع المحلي اتخاذ القرارات بسرعة، ولا يكون الوقت كافياً لمراجعة الرئاسة بشأنها.
- قدرات وتدريب المديرين المحليين، ومدى استيعابهم لأهداف الشركة وسياساتها الإنتاجية والتسويقية والإرشادات المكتوبة عندها.

رابعاً: الهيكل التنظيمي:

تختص وظيفة التنظيم بتقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ، وتتطلب هذه العناصر إعداد الهيكل التنظيمي المناسب، والذي فيه تتم أو ينبغي أن تتم هذه الأشياء، وتتضح العلاقة بين أجزائه المختلفة، وعلى المستوى الدولي، هناك بدائل وأشكال مختلفة، مثلما نجد على المستوى المحلي، وتختار كل شركة دولية الهيكل الذي يلائمها ويمليه تطورها وتاريخها.

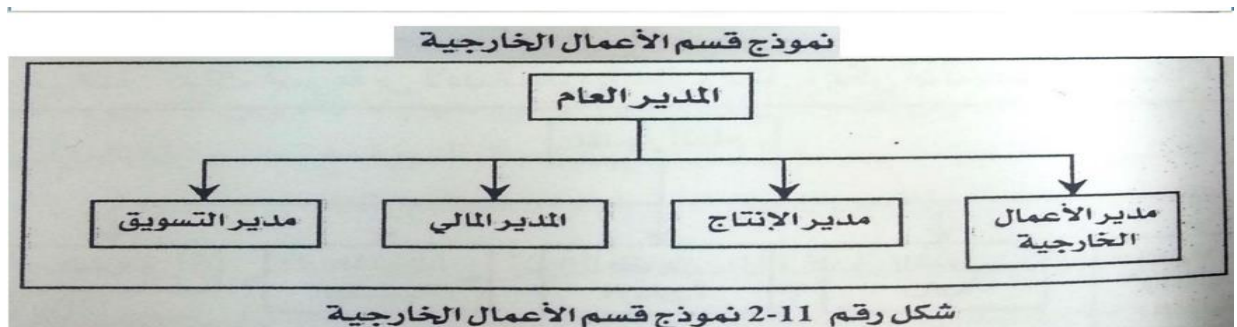
وفيما يلي نماذج مختلفة للهيكل التنظيمي على المستوى الدولي:

١. نموذج قسم الأعمال الخارجية.

٢. نموذج الشركة الخارجية المستقلة .

٣. نموذج النظم المختلطة (المصفوفة) .

نموذج قسم الأعمال الخارجية :



في هذا النموذج تكون هناك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنباً إلى جنب مع إدارات الشركة الأخرى المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر. يكون على رأس العمليات الخارجية مساعد مدير عام، له وضع إداري مماثل لمديري الإدارات الآخرين، الذين هم مساعداو مدير عام في الوقت نفسه، لكن مدير العمليات الخارجية، يظل معتمداً على تعاون المديرين الآخرين، حيث لا سلطة له عليهم.

مزايا النموذج:

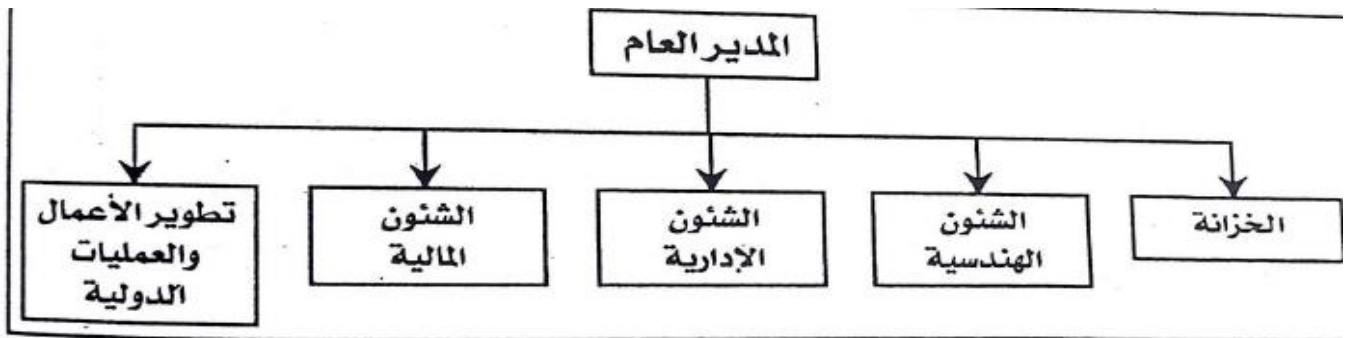
- ١- يعطي العمليات الخارجية صوتاً مسموعاً بفصلها ووضع مساعد مدير عام كمدير لها، بدلاً من أن تكون العمليات الخارجية مبعثرة بين الأقسام الأخرى المختلفة،
- ٢- يبرز هذا النظام مكانة أصحاب الخبرات العالمية، ويكون مجالاً لاكتسابهم مزيداً من الخبرات العالمية، ويوثق معرفتهم بإجراءات التصدير، ويزيد إلمامهم بأوضاع البلاد الخارجية،
- ٣- كذلك يزيد هذا الهيكل من تماسك العمليات الدولية، ويوحدها كمجموعة تعمل سوياً.

عيوب النموذج:

- ١- مديري الأقسام الأخرى يهتمون أساساً بمسئوليتهم المحلية إذ إن العمليات الخارجية ليست مسئوليتهم،
- ٢- لذا فقد يعطون أسبقية متدنية لمطالب إدارة العمليات الخارجية إذا ما طلبت إعادة تصميم سلعة ما على سبيل المثال، أو زيادة الكمية المنتجة منها والمطلوبة من مدير الإنتاج، أو نقل موظفين مطلوب من مدير شئون الموظفين، أو تخصيص أموال من المدير المالي، وفي هذا الوضع،
- ٣- تجد العمليات الخارجية نفسها تتنافس مع الإدارات المحلية على الموارد، ويصبح التنسيق بينها صعباً.

امثله :

العديد من الشركات السعودية التي لها عمليات دولية، تتبع هذا النمط التنظيمي، فـ شركة صافولا السعودية مثلاً، قد دخلت هذه المرحلة، حيث أنشأت حديثاً إدارة لتعني بأعمالها الخارجية، من مصانع في البحرين وتونس، إلى تصدير لمصر والسودان وغيرهما، كذلك لمجموعة بن لادن السعودية تنظيم مماثل.

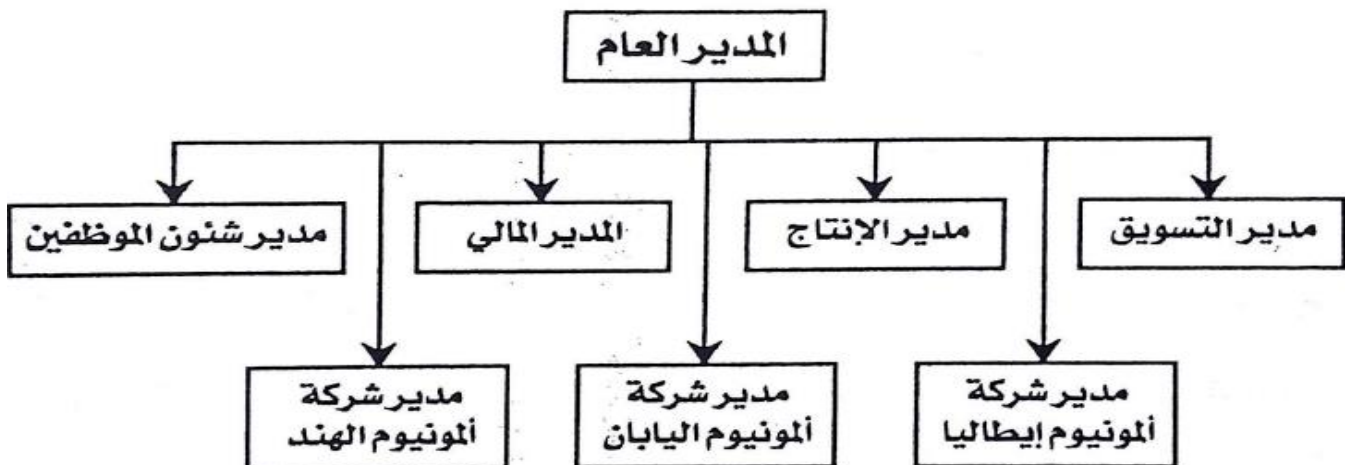


شكل رقم : 3-11 تنظيم مجموعة بن لادن السعودية

نموذج الشركة الخارجية المستقلة:

في هذا النموذج، تدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام منفصلة، ولكل شركة تعمل في بلد مدير، هو أيضاً مساعد للمدير العام للشركة الأم، التي يتبع لها، وعلى صلة مباشرة به، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة .

نموذج الشركة الخارجية المستقلة



في هذا النموذج، تكون كل شركة من الشركات التابعة في الخارج تحت الإدارة العليا مباشرة،

تتلقى منها التعليمات، وترفع إليها التقارير الدورية، وتلجأ إليها مباشرة عند المشكلات وكل شركة بذلك تعتبر وحدة منفصلة، وكأنما هي ابنة أخرى للشركة الأم،

وعلى خلاف نظام نموذج قسم الأعمال الخارجية، لا تتنافس الأعمال الدولية في النموذج مباشرة مع الأقسام المحلية الأخرى للشركة الأم، وقد لا يلتقي مديروها بالمديرين الآخرين، ناهيك عن التنسيق أو المنافسة معهم،

بل قد تتنافس الأعمال الدولية مع بعضها كتنافس شركة مستقلة مع شركة أخرى للحصول على الموارد، واهتمام المدير العام.

مزايا النموذج:

- يعطي استقلالية للشركات التابعة في الخارج
- ويساعد هذا النظام في تدريب الكوادر، واكتساب الخبرات المتخصصة في عمليات هذا البلد أو ذاك،
- كذلك تقود هذه الصلة المباشرة مع المدير العام إلى تسهيل
- وحل مشاكل كل شركة في الخارج خاصة عند حدوث أزمات، حيث يكون للشركة التابعة ما يشبه "الخط الساخن" مع المدير العام، وتقوي تلك الصلة المباشرة من موقف الشركة التابعة في أي مفاوضات مع البلد المضيف،
- وعموماً يقلل "التشويش" الذي يمكن أن يحدث في الاتصالات لقلّة الطبقات الإدارية، وهو نظام مفيد إذا كانت لعمليات كل قطر أهمية خاصة.

عيوب النموذج:

- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة، إذ تعمل كل شركة تابعة لوحدها،
- كما أن المسئوليات عادة تكون مقننة بصورة رسمية،
- ويعتمد كل شيء على طبيعة علاقة المدير المحلي مع المدير العام، كانت الشركات الأوروبية في السابق تطبق هذا بكثرة ولكنها بدأت تتخلي عنه منذ السبعينيات.

مثال لتطبيق النموذج:

شركة "مجموعة عبد الطيف جميل" السعودية والتي هي واحدة من أكبر الشركات العربية والسعودية، إذ أنشأت مجموعة مستقلة هي "مجموعة جميل للاستثمارات الخارجية والعقارية" لإدارة استثماراتها في بريطانيا والجزائر وغيرهما.

النماذج والأنظمة السابقة تفرق ما بين الأعمال المحلية والأعمال الخارجية،

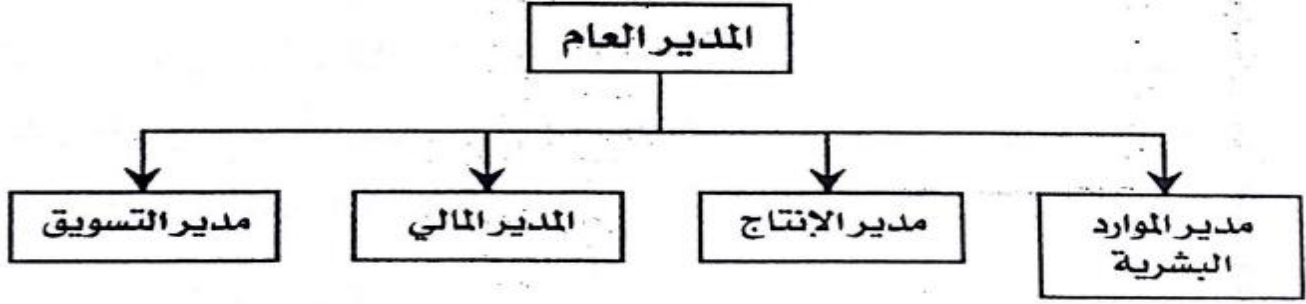
كما أنها غالباً ما تركز على الأعمال المحلية، لكن عندما تتطور أعمال الشركة الخارجية وتنمو، تزداد أهمية الأعمال الخارجية، وقد تبدأ الشركة معاملة أعمالها الخارجية بنفس الأهمية التي تعطيها لأعمالها المحلية، وترى نفسها كشركة مواجهة بأسواق في عدة أقطار تعاملها على قدم المساواة،

هذه مرحلة متقدمة في تطور الشركة، وفي طريقها إلى تلك المرحلة، يبدأ الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالاً تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع التي تنتجها، أو على أساس المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها أو تخدمها.

أسس تقسيمه :

- ١- نموذج التقسيم الوظيفي
- ٢- نموذج التقسيم الجغرافي
- ٣- نموذج التقسيم على أساس سلعي

نموذج التقسيم الوظيفي : Functional Division Model



نموذج التقسيم الوظيفي:

- في هذا النموذج، يتم التقسيم على أساس وظيفي، أي الوظيفة الإدارية كالتسويق والإنتاج والتمويل، وفي هذا النظام، يكون هناك مدير للتسويق مسئولاً عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أو خارجية، ويكون مسئولاً لدى المدير العام، كذلك يكون المدير المالي مساعداً للمدير العام ومسئولاً عن الجوانب المالية في جميع عمليات الشركة محلية وأجنبية

مزايا النموذج:

هذا النموذج نادر الاستخدام دولياً رغم انتشاره على المستوى المحلي،

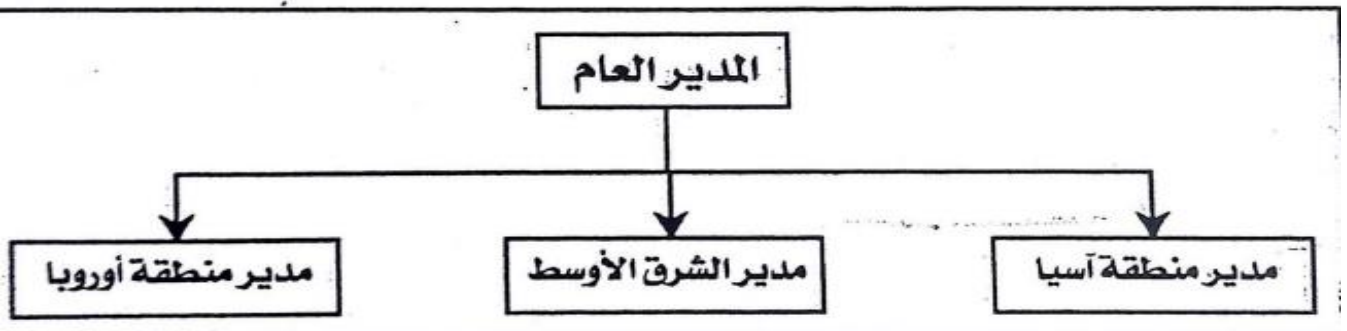
- 1 - يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة، كالشركات الاستخراجية التي تعمل في مجال المعادن، وحتى إذا كانت خطوط الإنتاج عديدة، فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها، فمنتجات الشركات البترولية محدودة لكنها كلها تسوق وتمول وتنتج بنفس الطريقة، سواء أكانت بنزين أم كيروسين أم زيت محركات، في مصر أو في ألمانيا أو ببيرو، ونفس الشيء ينطبق على تسويق منتجات العناية الشخصية كصابون التواليت ومعجون الأسنان والشامبو،
- 2 - يشجع هذا التقسيم التخصص الوظيفي، ويمركز القرار، وهو بذلك يقلل من تكرار الوظيفة أو المهمة، فبدلاً من مسئول تسويق لكل سلعة أو لكل شركة، تتوحد الوظيفة في إدارة واحدة.

عيوب النموذج:

- ضيق النظرة عند كبار المديرين،
 - وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك،
 - كذلك تفقد العمليات العالمية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية،
 - كذلك يتضمن هذا النموذج تطويلاً للإجراءات،
 - وإضعافاً للمدير المحلي، بسبب تشابك المسؤولية، وعدم وحدة السلطة الآمرة،
- حيث يكون مدير التسويق المحلي في البلد "س" مسئولاً أمام المدير المحلي إدارياً، وأمام مدير التسويق الدولي فنياً

نموذج التقسيم الجغرافي:

نموذج التقسيم الجغرافي : Geographical Division Model



هنا يأتي تحت المدير العام مديرو مناطق جغرافية مسئولون عن كل العمليات في منطقتهم، بما في ذلك الإنتاج والتسويق والتمويل

ينجح هذا النموذج عندما يكون حجم العمليات كبيراً، ولا تغطي منطقة أو بلد على كل أعمال الشركة متعددة الجنسية، تتساوى المناطق في الأهمية،

ويدير كل منطقة مساعد مدير عام، وهذا النموذج مفيد عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلانم كل منطقة، وللتنسيق على مستوى المنطقة التي عادة ما تكون متشابهة في كثير من خصائصها، كذلك يستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية، ولا تتطلب تقنية عالية لكن المنافسة حادة في الأسواق، مما يستدعي تركيزاً على التسويق في كل منطقة لوحدها.

ويعيب النموذج

صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة، ويصبح هذا النظام معقداً إذا تعددت السلع المتعامل فيها

نموذج التقسيم على أساس سلعي:

- يقوم الهيكل التنظيمي على أساس وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة،
- وعلى رأس كل منها مدير مسئول عن تلك السلعة أو المجموعة السلعية على مستوى كل الدول التي توجد فيها عمليات للشركة متعددة الجنسية،
- كمدير للأغذية، ومدير للأدوية، ومدير للأثاث في شركة تجارية عالمية.
- النموذج مفيد في حالة وجود خلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى، إما في خصائصها الطبيعية أو في أساليب تسويقها، أو أساليب التمويل الخاصة بها،
- وكذلك ينبغي أن يكون لكل سلعة أو مجموعة سلعية سوق كبير بما فيه الكفاية

ويعيب النموذج

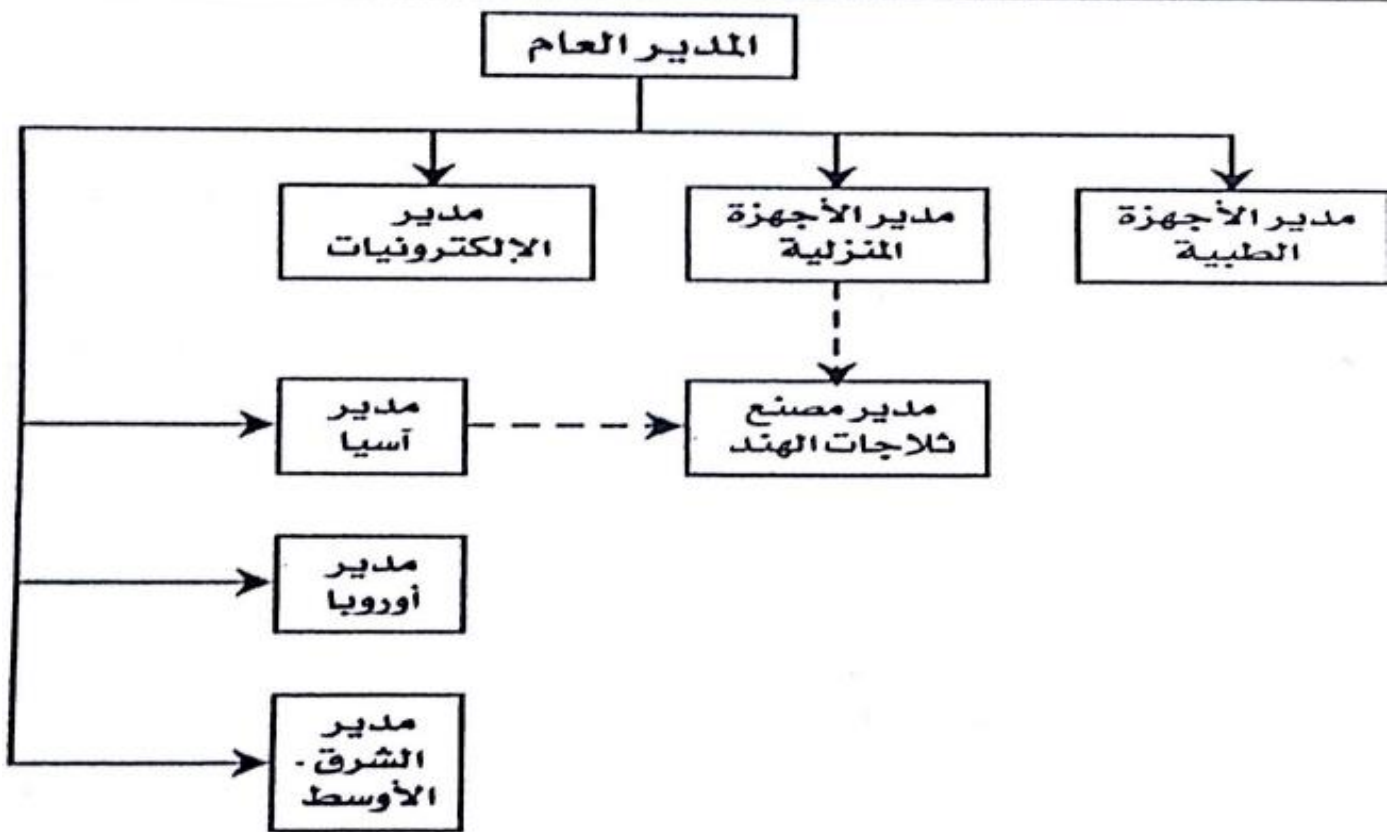
- صعوبة في التنسيق بين المجموعات السلعية، حيث يحجب التخصص الرؤية، وقد يمنع التخصص مدير سلعة ما من رؤية أهمية السلع الأخرى،
- كذلك هناك خطورة تشتيت الجهود، حيث يكون لكل سلعة مختلفة رجال تسويق ورجال تمويل. إلخ، مما يحرم الشركة من توحيد الجهود والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في التسويق أو التمويل أو الإنتاج.

نموذج النظم المختلطة (المصفوفة):

يجمع هذا النظام بين الأساس الوظيفي لتقسيم الأعمال، وبين التنظيم على أساس المنتجات، أو حتى التنظيم الجغرافي، في هذا النظام،

تكون هناك مجموعات، كل مجموعة فيها مسؤولة عن نشاط معين، وتكون المجموعات متداخلة ومتعاونة، تكون هناك إدارات دائمة لكنها تعتمد على موارد وأفراد الإدارات الأخرى في تنفيذ مشروعاتها، كأن يكون هناك تعاون بين إدارة سلعة أو مجموعة سلعية معينة مع الإدارة الخارجية، ويعمل موظفون من كل إدارة في وحدة خاصة بمنطقة جغرافية معينة، تكون تحت مسؤولية مدير وحدة أو مدير المنطقة، ويرفع العاملون في الوحدة تقارير إدارية لمدير الوحدة، وتقارير فنية لمدير الإدارة التي أتوا منها.

نظم مختلطة



يعيب :

- ١ - على هذا النموذج تعارضه الصريح مع مبدأ توحيد الإدارة
- ٢ - يفقد إلى التردد وتأخير اتخاذ القرار .

خامساً: العوامل المؤثرة في تصميم استراتيجيات التنظيم:

- ١ - **حجم الأعمال الدولية لدى الشركة:** من الطبيعي أنه إذا كانت نسبة الأعمال الدولية في أعمال الشركة قليلة، أقل من ٥% من إجمالي المبيعات مثلاً، فلن تحتاج الشركة إلى أن تعدل هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك، أما إذا وصلت النسبة ١٠% فربما احتاجت الشركة إلى أن تنشئ وحدة خاصة للأعمال الدولية، وتركز جهودها على الأعمال المحلية، لكن عندما تفوق الأعمال الدولية نسبة معينة، ٤٠% أو ٥٠% مثلاً، يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بهيكلها الذي أنشأته حينما كانت النسبة العظمى من أعمالها محلية.
- ٢ - **تاريخ المنشأة وتطور عملياتها:** إذا كانت الشركة جديدة على الأعمال الدولية، فلن يكون لديها الميول لتغيير هيكلها ليلانم العمليات الدولية لكن مع اكتساب الخبرة ومرور الزمن، ستجد الشركة أن الأعمال الدولية ليست شيئاً عارضاً بل شيئاً باقياً وأساسياً في الشركة، مما يستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لاستيعاب الأعمال الدولية، وسيكون لدى مديرها الثقة لتبني أشكال أكثر تعقيداً.
- ٣ - **فلسفة الشركة وثقافتها:** توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية، يؤثران حتماً في النموذج التنظيمي المختار، فإذا كان للمديرين إلمام بالثقافات الأخرى، أو فهم وتقدير لها، وكانت نظرتهم للعولمة والأعمال الدولية كشيء ضروري وحتمي في عالم اليوم، أي أن نظرتهم ليست أحادية، فسيميلون لإعطاء الأعمال الدولية حيزاً كبيراً في إدارتهم.
- ٤ - **نوعيه عمل الشركة واستراتيجياتها :** بهذا نقصد نوعية المنتجات التي تتعامل فيها الشركة ، وهل لديها خطوط إنتاج عميقة ومتوسعة او محدودة وهل تعمل في أماكن متفرقة من العالم ام بلدان قليلة كذلك برامج الشركة وتوسعها المستقبلي واقتصاديات النظم المختلفة ،، الخ ، فكلما تنوعت منتجات الشركة وكلما تعددت مناطق عملياتها كلما اختارت نموذجاً يعكس ذلك النوع كالنموذج السلعي او الجغرافي .

٥. وجود الكوادر المؤهلة : وجود كوادر مؤهلة لها خبرات دولية عن الاعمال في البلاد الأخرى ، ولها قدرات على العمل في المناطق المختلفة والتأقلم على بيئتها ، يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج الى اخر ، ويسهل تدريب الكوادر المختلفة لتطبيق النظام المختار .

الاشكال القانونية :

هناك اشكال قانونيه مختلفة يمكن ان تتخذها الشركة التابعة ، مما يؤثر على التنظيم ومسؤوليه اتخاذ القرارات قد تكون الشركة التابعة فرعا للشركة متعددة الجنسية وتسجل قانونيا كذلك ، او قد تختار الشركة الام ان تكون الشركة المرتبطة بها شركه منفصله (مساهمه) طبقا لقانون البلد .

التحكم في الفرع اسهل ، حيث لا مجلس اداره محلي ولا شركاء محليين ، والشركة الام عاده مسئوله قانونيا عن الفرع ، ويمكن مقاضاتها اما المحاكم ، لكنها لا تكون مسئوله قانونيا عن الشركة المسجلة كشركه مستقله في البلد المضيف .

اخلاقيات والمسئولية الاجتماعية :

حقوق الانسان :

المبدأ الأول : دعم واحترام حقوق الانسان الدولية في مجال نفوذ الشركة

المبدأ الثاني : التأكد من ان فروع الشركة ليست شريكه في انتهاك حقوق الانسان

العمل :

المبدأ الثالث : حرية التنظيم والاعتراف الفعلي بحث التفاوض الجماعي

المبدأ الرابع : ازاله كل الاشكال السخرة والعمل القسري المبدأ الخامس : انتهاء ووقف تشغيل الأطفال

المبدأ السادس : ازاله التفرقة في التوظيف والعمل

البيئة:

المبدأ السابع : دعم مقاربه حذره للتحديات البيئية

المبدأ الثامن : القيام بمبادرات

المبدأ التاسع : تشجيع تطوير ونشر تقنيات صديقه للبيئة

محاربة الفساد :

المبدأ العاشر : على الشركات محاربه كل أنواع الفساد بما فيها الابتزاز والرشوه

الفصل الثاني عشر : التسويق الدولي

مقدمه :

التسويق : يتضمن كل العمليات المتعلقة بتصميم السلعة وتحريكها من المنتج الى المستهلك ، لا رضاء الأخير ، وتحقيق ربح لأول ، ويتطلب ذلك دراسة المستهلك وبينته ودراسة السوق ، نظمه ومكوناته ، وتصميم المزيج التسويقي الملائم وتنفيذه .
العولمة والتسويق

مشكلة التسويق الدولي

تعريف التسويق الدولي : بانه " القيام بالأنشطة الهادفة الى تخطيط وتسعير وتوجيه والترويج لتدفق سلع وخدمات الشركة الى المستهلكين والمستخدمين في اكثر من قطر مع تحقيق ربح .

أولاً: التسويق الدولي وفلسافته:

التسويق الدولي والمحلي متشابهان في كون كل منهما إدارة لعملية التبادل المربح بين المنشأة وعمالها، وكلا النشاطين يهتم ويعمل على إشباع رغبة المستهلكين بطريقة أكفاً من طريقة المنافسين، إلا أن التسويق الدولي والمحلي يختلفان في ثلاثة أشياء هي:

- الاختلافات الداخلية بين بيئة السوقين، وهو الذي يتطلب ممارسات مختلفة للوسائل التسويقية.
- الأسواق الخارجية تتضمن العمل عبر الحدود، وعلى هذا فلها قضايا ومشاكل مختلفة.
- لكل منهما منهج وأدوات مستقلة.

هناك ٣ فلسفات تحدد توجهات التسويق الدولي:

١- فلسفة السوق المحلي الإضافي: هذه الفلسفة هي الأقدم بين الثلاث فلسفات، وتمثل المرحلة الأولى في تطور فكر وتوجهات التسويق الدولي للشركة واول عهدا بالأعمال الدولية. تفترض هذه الفلسفة أن الأسواق الخارجية شيء ثانوي أو إضافي للسوق المحلي في الوطن الأصلي، فالسوق المحلي هو عماد أعمال الشركة، والسوق الخارجي عمل هامشي تستطيع المنشأة الحياة بدونه مكتفية بالسوق المحلي، وينظر للسوق الخارجي كفرصة لتحقيق أرباح إضافية، أو للتخلص من إنتاج فائض، أو مجرد فرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير إن وجدت.

٢- فلسفة المنشآت التي تطبق هذه الفلسفة عادة تطبق المفهوم "الإنتاجي" أي التوجه بالمنتج (أنتج قدر ما تستطيع) أو مفهوم "المبيعات ويعني التركيز على ممارسة جهود في بيع المنتجات. هذه المنشآت لا تطبق المفهوم التسويقي الحديث (التوجه بالتسويق) الذي يجعل المستهلك بؤرة الاهتمام، فكل ما تهتم به الشركة في ظل هذه الفلسفة هو إطالة دورة حياة السلعة بإدخالها في أسواق أخرى، ولا تقوم الشركة بعمل تعديلات فيها لتلائم احتياجات المستهلكين في الدول الأخرى بأكثر مما يطلبه القانون في بلد أو آخر، وبالرغم من أن احتياجات المستهلكين قد تختلف بين البلدان، تفترض المنشأة أن كل ما يطلبه المستهلكون في الخارج هو السلعة التي تنتجها في أي صورة كانت.

٣- فلسفة الأسواق المحلية المتعددة: تختلف البيئات في الأسواق الدولية ومن ثم تختلف الخصائص والاحتياجات. في ظل هذه الفلسفة تفترض الشركة متعددة الجنسية هنا:

- (أ) أن كل سوق يختلف عن الآخر ويستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.
- (ب) بالإمكان تحقيق وفورات بتنسيق وتكامل نشاطات الشركة في كل سوق . وذلك للاستفادة من الميزة الإنتاجية التي تتمتع بها في كل سوق.
- (ج) تفترض الشركة متعددة الجنسية في ظل هذه الفلسفة أن كل سوق بما في ذلك السوق المحلي، له نفس الأهمية التي للآخر، والسوق المحلي ما هو إلا سوق آخر من أسواق الشركة.
- (د) تعمل الشركة طبقاً لهذه الفلسفة لاستغلال الفرص الموجودة في كل سوق بالكامل، مما يعني تفصيل المزيج التسويقي لكل سوق على حدة ليلائم وضع ذلك السوق وخصائصه.
- (هـ) هذه الاستراتيجية حديثة العهد نسبياً، وتمثل بدون شك تقدماً وتحسناً فوق الاستراتيجية الأولى التي ترى في السوق الخارجي مجرد زوائد وإضافات.

فلسفة التسويق العالمي: تتبنى هذه النظرة فلسفة المنظومة الكاملة أو الشاملة للتسويق محلياً أو خارجياً، وبدلاً من النظر إلى كل شجرة وكأنها نساج لوحدها، نرى صورة الغابة بأكملها، هنا لا ينظر إلى كل سوق على حدة، ولكن على أساس المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق أهداف الشركة الكلية. في ظل هذه الفلسفة من الممكن ان يقوم فرعاً في بلد من البلدان بدعم فرع آخر ليحقق انجازات في مواجهة المنافسين بينما تعني الفلسفة السابقة (الأسواق المحلية المتعددة) أن كل بلد مركز ربحي لوحده، ويجب أن يكون النشاط في ذلك البلد مربحاً في ذاته .

في ظل هذه الفلسفة يتم النظر إلى السوق العالمي كشرائح مختلفة وتحديد مدى وجود شرائح مستهلكين متشابهة الخصائص عبر البلدان، ومن ثم تصمم سلعة نمطية لكل شريحة ، ومن ثم يتواجد جزء من كل شريحة في بلد مختلف، وهناك فعلا صناعات فيها احتياجات ذات طبيعة عامة أو عالمية ليست محكومة بالضرورة بطبيعة كل بلد مثل الصناعات الإلكترونية، والساعات والمشروبات الغازية، الحاسبات الإلكترونية، وكثيراً ما تكون احتياجات المستهلكين متماثلة في كل بلد مع تعديلات طفيفة، وتصمم الشركة السلعة بأشكال مختلفة ليناسب كل شكل شريحة معينة في السوق مهما كان موطن تلك الشريحة. وبعض السلع الأخرى أسواقها أسواق وطنية وليست عالمية، مثل الأغذية والملابس والخدمات مما يجعل كل شركة تتبنى سياسات واستراتيجيات وطنية.

التعريف المركب للتسويق الدولي على أنه : هو النشاط الهادف الى دراسة الأسواق الخارجية المستهدفة وبيئاتها المختلفة والعمل على تحقيق انتقال السلع والخدمات إليها واشباعها كلياً او جزئياً من خلال اتباع سياسات انتاج وتسعير مناسبة وبرامج توزيع وترويج متقدمة تحقق مصالح الشركة وشرائح المستهلكين وضمان التوسع والاستمرار في تلبية حاجات الأسواق الخارجية .

من خلال هذا التعريف يمكن التأكد على أنه يشتمل على الجوانب التالية :

- ١- اجراء الدراسات والبحوث حول احتياجات المستهلكين الدوليين
- ٢- تصميم وتطوير المنتجات التي يرغب بها المستهلكون الدوليون
- ٣- العمل على اشباع حاجات العملاء في الأسواق الدولية من السلع والخدمات بالجودة والسعر المنافسين .
- ٤- استخدام أساليب الترويج المناسبة لخصائصه السوق الخارجي
- ٥- التميز على المنافسين من خلال اجراء الدراسات المطلوبة عن كل منهم والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم
- ٦- ادراك البيئة الخارجية وقيودها ومتطلباتها من النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية .
- ٧- التميز بالمرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية في الأسواق الخارجية
- ٨- شمول النشاط التسويقي على السلع الملموسة والخدمات والأفكار والتكنولوجيا والمعرفة .

ثانياً: دراسة وتحليل الأسواق:

تشتمل دراسة وتحليل الأسواق الدولية على

- **تحديد حجم السوق لمعرفة** إن كانت به قوة شرائية كافية يمكن من خلال خدماتها جني أرباح كافية. تقوم الشركة متعددة الجنسية بتقدير حجم السوق المرتقب أو المحتمل.
- **تقدير حجم المبيعات الفعلي من** كل المستوردين والمنتجين، ثم بعد ذلك يتركز التقدير على تحديد حجم مبيعات المنشأة من السلعة التي تنتجها.

- **تحديد الدخل القومي،** ومتوسط نصيب الفرد منه، ودرجة نمو ذلك الدخل،

-**النظر في تركيبة الواردات والصادرات،** خاصة أن الواردات تعطي مؤشراً عن حجم السوق للسلعة المستوردة، بعد إكمال الصورة بحجم الإنتاج المحلي،

تجمع الشركة معلومات عن مبيعات السلعة التي تتعامل فيها من ناحية عامة، وعن أعداد المنافسين الآخرين، وحجم إنتاجهم إن وجد، وتحلل تلك الأرقام المختلفة للحصول منها على تقديرات للمبيعات في السنين القادمة.

ثالثاً: المزيج التسويقي الدولي : يتكون المزيج التسويقي الدولي من :

- ١- سياسات المنتجات الدولية
- ٢- سياسات التسعير الدولية
- ٣- سياسات الترويج الدولية
- ٤- سياسات التوزيع الدولية

سياسات المنتجات الدولية :

على خط مواز للفلسفات التسويقية الثلاث ، يمكن ان نتصور فلسفات موازيه نحو السلعة التي نتعامل فيها وذلك كالاتي :

- ١- نحن نبيع ما نصنع (فلسفه احاديه)
- ٢- نحن نصنع ما نبيع (فلسفه الأسواق المتعددة)
- ٣- نحن نكيف ما نصنع لاحتياجات السوق (سياسه التكيف)

أسباب اختلاف التصميمات :

- اسباب قانونية: قوانين خاصة بالموصفات والمقاييس التي يجب أن تكون عليها السلعة
- أسباب ثقافية: فروقات في التصميم لتلائم الأذواق في كل بلد، بعض السلع نجحت بدون أدنى محاولة لتغيير السلعة، مثل فراخ كنتاكي الشهير وماكدونالد ، بعض السلع الأخرى اضطرت شركاتها لا عاده التصميم .
- اسباب اقتصادية: قد تضطر الشركة لتطوير سلعة أرخص ثمناً لتلائم ضعف الدخل في بلدان معينة مثلما فعلت شركة فيات الإيطالية التي تنتج عربات لادا في روسيا .
- تكلفه التكيف مع الأوضاع المحلية : التنميط (التشابه) في المواصفات يخفض تكلفه الإنتاج
- التشكيل والتنويع : فيما يختص بالمزيج السلعي ، هناك عوامل اقتصاديه تدفع الشركة للاحتفاظ بنفس عمق وسعه المزيج كما عندها في البلد الأصلي .
- اعتبارات بيئية : يزداد الوعي البيئي كل يوم، وتزداد الضغوط على الشركات أن تحافظ على البيئة في تصميمها للسلع وتقنية الإنتاج

اذن هناك صوره ذهنيه مسبقه داخليا وخارجيا عن سلع كل دوله يجب الاهتمام بها والعمل على توظيفها من اجل تعظيم صادراتها الى الأسواق الخارجيه ، على اعتبار ان شهره السلعة وبلد الصنع قد سبقتها الى السوق الخارجي لكن من خلال تدويل الصناعات الان وانتشار الاستثمار المباشر والمشارك أصبحت السلعة الواحده تصنع في اكثر من دوله وتجمع في دوله واحد كما هو الحال في صناعات السيارات والطائرات والحواسيب وغيرها من كثير مما يتطلب جهودا اضافيه من رجال التسويق الدولي لتعزيز الصوره الذهنيه عن المنتج رغم تصنيعه في اكثر من بلد .

٢. سياسات التسعير الدولية :

- التسعير : هناك عدة اعتبارات في تحديد سياسات تسعير المنتجات في الأسواق الدولية:

* التدخل الحكومي في الأسعار: قد يكون هذا عاماً أو يؤثر على سلع محددة فقط، وقد تحدد الدولة السعر بدقة، كما نجد في كثير من الأدوية، أو تضع حدوداً قصوى للسعر، في حالة التسعير الحكومي، لا يعد السعر متغيراً تحت تحكمنا، ولا نستطيع استخدامه كسلاح تنافسي أو لزيادة المبيعات، يقود التسعير الحكومي الشركة إلى البحث عن وسائل أخرى لزيادة المبيعات، مثل اعتماد التقييد "المريح"، أو استخدام المنشطات الأخرى مثل الكوبونات التي تحرم بعض الدول استخدامها (ألمانيا)

* تنوع الأسواق: تختلف حالة الطلب من سوق لسوق، من حيث المرونة وأهمية السعر في الطلب على السلعة، في بعض الأسواق يكون للسعر أهمية كبرى بسبب ضعف الدخل في البلد أو كثرة المنافسين، أو بسبب كون السلعة في مرحلة مختلفة في دورة حياتها، حيث تكون جديدة في بلد، بينما هي وصلت مرحلة الانخفاض في المبيعات في بلد آخر

* طول القناة التسويقية: كلما كان التوزيع مباشراً بين المنتج والمستهلك، كلما تحققت وفورات يمكن أن تنعكس في السعر، لكن إذا كان أسلوب التوزيع في بلد خارجي يتميز بتعدد الوسطاء، وطول القناة التسويقية بين المنتج والمستهلك، يقود ذلك إلى ارتفاع الأسعار، لأن كل وسيط يضع هامشاً ربحياً لنفسه، وبذلك يتضخم السعر ويزداد والسلعة في طريقها إلى المستهلك، النظام التسويقي السائد في البلد هو الذي يحدد عدد الوسطاء، ويختلف طول القنوات التسويقية بين البلدان اعتماداً على ظروف وتاريخ كل بلد.

*** أسعار العملات:** التغيير في القوة الشرائية لكل عملة داخل بلدها، يعني أن أسعار المدخلات غير ثابتة، وبالتالي التكلفة غير ثابتة ولا بد أن ينعكس ذلك في السعر، لذا يجب وضع التضخم في الاعتبار

٣: سياسات الترويج الدولية :

الترويج: المزيج الترويجي يتكون من عدة عناصر أو أدوات هي: الإعلان، البيع الشخصي، النشر، وتنشيط المبيعات، وعلى المستوى العالمي القرار التسويقي يحدد أي مزيج من هذه الأربعة نستخدم وعلى أي نركز؟ يعتمد المزيج الملائم على نظام التوزيع القائم في البلد، وعلى التكلفة، وسعر السلعة، وعلى نظرة المستهلكين، في بعض البلدان مثلاً، ينظر المستهلكون بريبة إلى الإعلان الصحفي عن الخدمات الطبية كالجراحة، بينما هي شيء عادي في بلدان أخرى، وعموماً إذا **كان للمنشأة تحكم في شبكة التوزيع**، وسيطرة على تجار الجملة والقطاعي، يمكن استخدام سياسة الدفع مع البائعين والتجار الذين بدورهم يقومون بدفع المشتري، أما إذا كانت السلعة من السلع الميسرة التي تباع في السوبر ماركت، حيث الخدمة ذاتية فهنا تستطيع أن تستخدم سياسة **الجذب بالإعلان**، واستخدام الوسائل واسعة النطاق

٤: سياسات التوزيع الدولية :

التوزيع: عندما تدخل شركة سوقاً خارجياً ستجد أن عليها الاعتماد على نظم وشبكات التوزيع الموجود فيه، والعمل من خلال الوسطاء الموجودين، إذ من الصعب عادة تنظيم شبكة جديدة. وتختلف نظم تجارة التجزئة بين بلدان تكون فيها تجارة التجزئة مركزة في أيدي محال قليلة ضخمة أو بلدان تكون فيها تجارة التجزئة مشتتة يقوم بها عدد كبير من المحال الصغيرة (تجارة التجزئة مثلاً مركزة في الكويت ومشتتة في مصر المملكة). في المنافسة الحالية في الأسواق العالمية وجد أن أحد أسباب تفوق المنتجين اليابانيين هو الدقة في المواعيد والتسليم المنتظم الملتزم بمواعيد دقيقة، إذ لا يحب الوسطاء أن يحملوا مخزناً عالياً، لأن ذلك مكلف كما ندرى، وإذا وجدوا أن بإمكانهم أن يعتمدوا على منتج محدد يسلم شحناته في المواعيد المتفق عليها، سيوفر ذلك عليهم حمل مخزون كبير، كما يمكنهم من مقابلة التزاماتهم وتزويد عملائهم ببسر، يعرف هذا النهج، الدقة في المواعيد والتسليم المنتظم بنظام "جت" وهي الحروف الأولى من Just-in-Time.

رابعا : تسويق الخدمات

- عرفت الخدمات على انها تتصل بأشياء غير ملموسة يتولد عنها اشباع (كالتامين) او بأشياء ملموسة يتولد عنها اشباع مباشر (كالمواصلات) او أشياء ملموسة تولد الاشباع سويما عندما تشتري مع سلع وخدمات أخرى (كالتسليف)
- تتعرض شركات الخدمات لمشاكل مماثلة لتلك التي تلقاها شركات السلع ، لكنها تتسم أيضا بخصائص اضافية منفردة نجملها

في ثلاث :

- الحماية الزائدة
- الاحتكاك المباشر عند التبادل
- وجود اقتصاديات في تمرکز الخدمات المتشابهة جغرافيا .

متطلبات تسويق الخدمات دوليا :

- يتطلب تسويق الخدمات دوليا تكييفا خاصا في جوانب عديدة نذكر منها :

- في مجال التوظيف
- المرونة الاستراتيجية والتكتيكية
- التمايز في المنتجات
- الترويج
- شبكات الاتصال

الفصل الثالث عشر التصدير والإنتاج وتأمين المصادر .

مقدمه :

بعض الشركات الكبرى تنتج سلعاً ذات كثافة رأسمالية عالية في بلدان راس المال فيها شحيح ، او تنتج سلعاً ذات تقنيه متقدمة في بلدان متأخرة تقنيا .

الشركة متعددة الجنسية تستطيع في الحالة الأولى ان تحصل على راس مال بتكلفه منخفضه نسبيا من أسواق الدول الغنية لتمزجه مع تكلفه العمالة الرخيصة في بلدان نام ، وبذلك تكتسب ميزة سعريه ، وتفعّل الشركة شيناً مشابهاً بإنتاج السلع ذات التقنية العالية في البلدان النامية ، لان الشركة طورت التقنية سلفاً ، ولن تحتاج لان تنفق تكاليف اضافيه للتقنية ، ولذا تمزجها مع العمالة الأقل تكلفه لتكتسب ميزه سعريه

أولاً : استراتيجيات الإنتاج وتأمين المصادر :

من اين نخدم اسواقنا العالمية المختلفة ؟

- لكل شركه متعددة الجنسية خيارات في تزويد أسواقها اما بالتصدير اليها او الإنتاج داخل السوق الذي تزوده او تريد ان تزوده من موقع انتاجي لها في بلد اخر ، قد تصنع الشركة السلعة بنفسها او تشتريها من منتج اخر .
- انتاج المكونات والسلع الوسيطة في عده دول ومن ثم شحنها للتجميع والبيع في بلدان أخرى .

اللوجستية التجارية : تعني السوقيات ، ترمز الى تحريك المواد والسلع وتخزينها وتهيتها للمشتريين والمستهلين في الوقت والمكان المناسبين

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

العمليات اللوجستية الأساسية : تتضمن الترحيل ، المواصلات ، التخزين ، التعبئة ، والتغليف واداره المواد واعداد المستندات والتنبؤ بالمبيعات وبرمجه الإنتاج ، المشتريات ، اختيار المواقع ، الخ .

تأمين المصادر عالمياً: مصطلح يستخدم بدرجة متزايدة لوصف سعي الشركات الدولية في البحث عن واختيار المصادر المناسبة للمواد الخام والسلع الوسيطة والمكونات من كل انحاء العالم خارج وطنها وتنسيق اعتماد مصانعها وشركاتها على هذه المصادر المختلفة .

استراتيجية الاستيراد : هناك اعتباران مهمان في هذه العملية ، احدهما استراتيجي والاجر اجرائي .

بوليصة الشحن وهي وثيقة اساسيه ، فهي بمثابة :

١ - شهادة استلام من الشاحن

٢ - عقد بالخدمات المقدمة منه

٣ - وشهادة ملكيه

الاستيراد لا يخلو الاستيراد من بعض المشاكل مثل :

- التقلبات السياسية

- طول خطوط الامداد

- الاعتماد على مصادر تبعد عنا الاف الاميال ، خاصة اذا كنا نشترى من شركات لا صله لنا بها الا ان حجم هذه المشاكل يعتمد

على طبيعة الصناعة ونوعها ، في الوقود مثلاً لا مفر من قبول الاعتماد على الخارج ، وفي بعض الصناعات **اصبح التسليم**

في لحظه الاحتياج (جيت) سلاحاً تنافسياً حيث تصل المواد الخام والمكونات من المزود الى المصنع قبل وقت معالجتها بفترة قصيره .

اداره الجمارك : وتختص هذه الإدارة بجمع الرسوم الجمركية وتطبيق القانون الخاص بتصدير واستيراد السلع والرسوم الجمركية في الدول الخليجية منخفضه ولا تمثل معضله كبيره للمستوردين والمصدرين .

- المناطق الحرة :** انشاء المناطق الحرة التجارية والصناعية أسلوب تلجا اليه كثيرا من الدول المتقدمة والنامية ، لتشجيع الصناعة والتصدير وفيه تحدد الدول مناطق معينة كمناطق حرة توجد فيها حوافز تتضمن بعض او اغلب الميزات التالية :
- اعفاء تام من ضرائب الأرباح وضرائب الدخل على العاملين ومن ضرائب أخرى عديدة كضريبه التنمية والدفاع ، ، الخ .
 - اعفاء تام من العوائد الجمركية على الواردات والصادرات
 - اعفاء من القيود الرقابة على النقد الأجنبي (ان كانت هناك قيود) عند تحويل راس المال والارباح والأجور
 - الغاء او تقليل القيود الإدارية مثل تسهيل إجراءات تسجيل الشركات ودخول وخروج العاملين الأجانب والتراخيص المختلفة .
 - تضمين عدم جواز تأميم المشروعات في القانون
 - تسهيلات اضافيه ، مثل تمكين الشركات من الاقتراض محليا وخاصة في الدول النامية .

ثانيا : التصنيع الدولي :

تعمل الشركة الصناعية متعددة الجنسية التي لها أسواق في بلدان عدة ، على خدمة أسواقها المختلفة من مواقع او بلدان مختلفة ، وامامها عدة خيارات في هذا الشأن ، بما في ذلك خيار تموينها كلها من موقع في بلد واحد قد يكون وطن الشركة الأصلي ، وحقيقه الخيارات ليست بالضرورة تحديد بلد او اكثر لإنتاج السلعة من الالف الى الياء في كل بلد ، بل ان ما يحدث بطريقه متزايدة ، هو تصنيع بعض المكونات في بلد وقد يتم التجميع في بلد ثالث بل ان المواد الخام نفسها قد يكون مصدرها بلدا رابعا .

الصناعة او " فشور " : هي المصانع او المنشأة التي تقام لخدمه سوق معين لكن من خارجه ، بعد ان كانت نفس الشركة صاحبه المنشآت تخدمه من داخله ، مثل الولايات المتحدة في حدودها من المكسيك .

اداره المخزون : تحديد وقت الطلبية والكميه المطلوبة في كل مره وحجم هامش الأمان (مخزون الطوارئ) .

البحث والتطوير : الشركات تنفق اليوم مبالغ طائلة على البحث والتطوير الذي اصبح احد اهم اسلحه المنافسة دوليا ، في سعيها لاستنباط سلع جديده او تطوير السلع الحالية ، او تحسين أساليب الإنتاج ، ولم يعد هذا التنافس والانفاق وفقا على الصناعات عالية التقنية كالمبيوتر والجينات ، بل ان الصناعات التقليدية كالسيارات والنسيج تنفق مبالغ طائلة على هذه المجال .

قرار الانفاق على البحث والتطوير قرار استراتيجي بعيد المدى

اسئله استراتيجية التي على الشركة ان تحمسها في هذا المجال هي :

- 1- حجم الانفاق على البحث والتطوير ، وعاده تنفق الشركات نسبه وترتفع النسبة لدى الشركات الصغيرة
- 2- مدى الاعتماد على النفس ، ومدى الاعتماد على الشراء من الخارج ، كشراء الشركات الصغيرة او التراخيص من الاخرين .
- 3- مدى الاعتماد على التحالفات ومشاركه الاخرين لتطوير سلعه او تقنيه ما .
- 4- اين يكون موقع البحث والتطوير في الرئاسة في الفروع ، في مركز اقليميه او في توليفه من ذلك .
- 5- كيفيه اختيار السلعة او السلع المستقبلية موضوع الانفاق .

ثالثا : التصدير

التصدير احد اهم اشكال الاعمال الدولية ، والتصدير بذلك احدى وسائل خدمه الأسواق الخارجية ، وقد يكون مرحله تسبق الإنتاج داخل السوق ، وقد يتم التصدير بين أجزاء الشركة او فروعها في البلدان المختلفة ، فقد تصدر الشركة المواد الخام لتصنع في شركة تابعه لها في بلد اخر .

اهمية التصدير :

- يزيد المبيعات ، وبالتالي الدخل والارباح
- يمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ، حيث تتوزع التكلفة الثابتة على عدد اكبر من الوحدات المنتجة ،
- التصدير يؤمن منافذ اضافيه وبديله ، وبذلك يقلل المخاطر ، فاذا ما كسد سوق تستطيع الشركة التعويض في سوق اخر .

محاذير التصدير :

- الارتباط بوكلاء وموزعين غير مناسب
- بعض الشركات تهمل التصدير عند تحسن سوقها
- إهمال الوكلاء الخارجيين
- عدم تعديل السلعة لتناسب الرغبات والأذواق
- عدم إرفاق الإرشادات والضمانات الضرورية المطلوبة مع السلع المشحونة
- السياسات الحكومية في البلد المصدر
- السياسات الحكومية في البلد المستورد

استراتيجية التصدير ويقتضي تطوير تلك الاستراتيجية

- ١- دراسة الأسواق الخارجية
 - ٢- وضع أهداف تصديرية للمدى الطويل والمدى القصير
- ويمكننا ان نختصر المهام الأساسية في التصدير بما يلي :**
- ١- تحريك المبيعات وترويج السلعة للحصول على الطلبات
 - ٢- دراسة تمويل الصادرات والفرص المتاحة لذلك
 - ٣- التأكد من ان الشحن والترحيل مؤمنان لعملياتك التصديرية
 - ٤- دعم كل هذه التحركات بالإعلان وغيره
 - ٥- الاستفادة من خدمات المستشارين المحليين .

إعادة التصدير : تتضمن عملية إعادة التصدير ، استيراد سلعة من بلد وتصديرها لبلد ثالث ، وقد يتم ذلك بدون ان يكون المستورد الأول قد خطط لذلك .

وسطاء التصدير : أحيانا تقوم الشركة بالتصدير بنفسها ، وتختار وتعين وكلاء لها في البلاد التي تصدر اليها او ممثلين لها او ترأسل عملاءها بنفسها وربما وصلت الشركة درجة البيع للمستهلك النهائي بدون وسيط ، علما ان قوانين بعض الدول تتطلب وجود وكيل .

- التصدير المباشر .
- التصدير الغير مباشر
- وسطاء التصدير في العالم العربي .

رابعاً دور الدولة في التصدير :

- ١- إنشاء بنوك تمويل الصادرات
- ٢- إنشاء شركات الخدمات التصديرية
- ٣- تقديم إرشادات ومعلومات عن الأسواق الأخرى
- ٤- الاشتراك في إنشاء المعارض التجارية في الدول المختلفة

" الواجب الأول "

١- الدخول المبكر إلى السوق الأجنبي: عندما يتم دخول الشركة للسوق الأجنبي بعد دخول الشركات الأجنبية الأخرى والتي احتلت مكانة في هذا السوق

صواب

خطأ

٢- من إفتراضات نظرية الميزة المطلقة: تكلفة الوحدة تقل كلما زاد حجم الإنتاج

صواب

خطأ

٣- تتسم التعاملات التي تتم على المستوى الدولي بأنها عارضة وغير مستمره

صواب

خطأ

٤- من مزايا دخول السوق الأجنبي على نطاق واسع انه يسهل على الشركة جذب العملاء والموزعين

صواب

خطأ

٥- الشركة متعددة الجنسيات هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة

صواب

خطأ

٦- في الاستثمار المباشر: يتم شراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى وتشتري هذه الأوراق المالية بهدف

الربح

صواب

خطأ

الواجب الثاني

التقنية الناعمة تتمثل في أساليب الإدارة والتسويق والتمويل والبرمج

صواب
خطأ

في تقييم أثر الشركات الأجنبية على اقتصاد البلد المضيف، إذا كانت المنافع الصافية أقل من الصفر، فالمشروع مضر للدولة

صواب
خطأ

في عقود التصنيع: تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر، وقد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة

صواب
خطأ

المعونات الأجنبية تعد من الأسباب المباشرة لقيام الشركات بالاستثمار في الخارج

صواب
خطأ

القروض الممنوحة من الدول الأخرى تسجل في قائمة المدين في ميزان المدفوعات

صواب
خطأ

افتترضت نظرية الاستئثار على أن الدافع الرئيسي للاستثمار في الخارج هو المنافسة الكاملة

صواب
خطأ

الواجب الثالث

مبدأ المعاملة الوطنية يقصد به نشر المعلومات حول القوانين واللوائح الوطنية، والممارسات الشائعة التي قد تؤثر على التجارة

صواب

خطأ

تحول الشركات الخاصة والعائلية لشركات مساهمة يعتبر من العوامل التي ساعدت علي زيادة حجم انتقال رأس المال بين الدول

صواب

خط

يقصد بمناخ الاستثمار هو مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار

صواب

خطأ

كلما كبر حجم السوق كلما انخفضت فرص التخصص والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في انتقال رأس المال بين الدول

صواب

خطأ

يعد قبول الودائع واجتذاب الأموال بأي وسيلة شرعية إحدى مهام البنك الإسلامي للتنمية

صواب

خطأ

تقنية المعلومات: حولت الأموال إلى بيانات ومعلومات وبذا يمكن نقلها بين الدول بسرعة البرق دون الحاجة إلى نقل الأموال ذاتها

صواب

خطأ

مبدأ الدولة الأولى بالرعاية يعد من أهم مبادئ الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي

صواب

خطأ

بدراسة البيئة الداخلية تسعى الشركة الى معرفة وتحديد قدراتها قبل ان تحدد اهدافها

صواب

خطأ

