

الفصل السابع عشر

الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال

نظرة عالمية شاملة

لما كانت المنافسة التجارية قد خرجت عن إطارها الضيق وغدت ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها؛ لذا فقد أصبحنا نرى الشركات اليابانية والأوربية والأمريكية - التي تساندها حكوماتها - المنتجة للسيارات والإلكترونيات والأجهزة الكهربائية والكمبيوتر وغيرها تتصارع فيما بينها من أجل السيادة أو حتى البقاء . فإذا كانت لديك الرغبة في أن تكون مديراً ناجحاً في إحدى هذه الصناعات ، فما من طريق أمامك سوى الإلمام التام والفهم الجيد ببعض جوانب الاقتصاد العالمي . ومن هذا المنطلق ، رأينا أن نخصص هذا الفصل الأخير من الكتاب لدراسة العوامل المؤثرة على أسباب نجاح بعض الدول في تصدير منتج ما واحتياج دول أخرى إلى استيراد منتج آخر . وسوف نتعرض بشيء من التفصيل لمحددات أسعار الصرف ، والآثار المترتبة على التعريف الجمركية وتقنين حصص الاستيراد ، واستراتيجيات السياسة التجارية . كما يشتمل هذا الفصل أيضاً على دراسة لعدد من الأمور التي يجب أن يضعها المديرون نصب أعينهم كلما رغبوا في اتخاذ بعض القرارات الحاسمة ، كبناء مصانع جديدة في الخارج ، ومكان وزمان بناءها ، والأسلوب الأمثل لإمدادها بالتكنولوجيا المتطورة . لقد أصبحت مثل هذه الموضوعات ذات أهمية بالغة في عالم اليوم ، ولا سيما بعد أن نجحت وسائل النقل والمواصلات الحديثة في جذب أطراف العالم المتباعدة إلى بعضها البعض ، بحيث أصبحت طوكيو ولندن أكثر قرباً من نيويورك أو لوس أنجلوس مما قد تظهره الخرائط .

التجارة الخارجية

يوضح الجدول (17.1) الأهمية البالغة التي تلعبها التجارة الخارجية في الاقتصاد الأمريكي . ففي سنة 1993 بلغت قيمة الصادرات من السلع الأمريكية 450 بليون دولار ، وقيمة الواردات 600 بليون دولار ، ذهب معظمها في مجالي السلع الرأسمالية ولوازم التصنيع . وطبقاً للجدول (17.2) استوعبت أوروبا الغربية وكندا أكثر من نصف هذه الصادرات ، بينما جاء أكثر من نصف الواردات من كل من أوروبا الغربية وكندا واليابان .

جدول (17.1) الصادرات والواردات للبطان الأمريكية لعام 1993 .

الواردات		الصادرات	
الكمية (بليون الدولارات)	السلعة	الكمية (بليون الدولارات)	السلعة
28	الأطعمة والمشروبات	41	الأطعمة والمشروبات
152	لوازم التصنيع	112	لوازم التصنيع
152	السلع الرأسمالية	182	السلع الرأسمالية
102	السيارات وأجزائها	52	السيارات وأجزائها
134	السلع الاستهلاكية	55	السلع الاستهلاكية
21	غيرها	15	غيرها
589	الإجمالي	457	الإجمالي

المصدر : Survey of Current Business

جدول (17.2) التوزيع الجغرافي لصادرات وواردات الولايات المتحدة الأمريكية لعام 1993 .

نسبة التوزيع		المنطقة
الواردات	الصادرات	
18	10	اليابان
21	24	شرق أوروبا
13	17	أمريكا اللاتينية
19	22	كندا
1	1	غرب أوروبا
29	25	غيرها
100	100	الإجمالي *

المصدر : أنظر الجدول (17.1) .

* لا يمكن الحصول على نتائج إجمالية بجمع هذه الأرقام ، وذلك بسبب أخطاء التقريب .

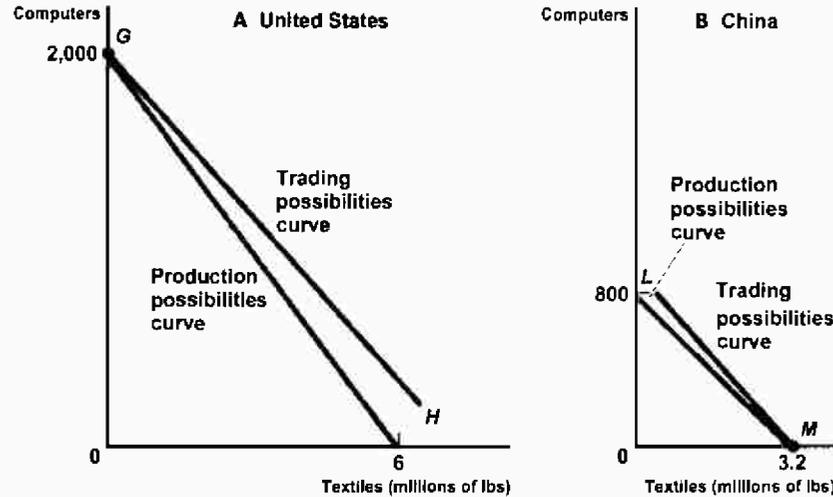
والآن ، ما هو الباعث على قيام الدول بالتبادل التجاري فيما بينها ؟ في محاولة للإجابة على هذا السؤال ، أجمع الاقتصاديون طوال هذا القرن على أن التجارة تسمح بالتخصص ، وأن التخصص يساعد على زيادة الإنتاج . فالتجارة الخارجية تساعد الولايات المتحدة على التخصص في السلع والخدمات التي يرقى فيها إنتاجها إلى مستوى الجودة والرخص ، وفي مقابلها تحصل على السلع والخدمات التي يتميز فيها إنتاج الدول الأخرى بالجودة والرخص ، الأمر الذي يعود بالنفع على الجانبين .

ما من شك في أنه توجد فروق واختلافات كمية ونوعية في الموارد البشرية والطبيعية التي تزخر بها دول العالم . وتمثل هذه الفروق والاختلافات الركيزة الأساسية لظاهرة التخصص . فالدول التي لديها مساحات شاسعة من التربة الخصبة وأعداد كبيرة من العمالة غير المدربة وقدر محدود من رأس المال عادة ما تتمتع بالقدرة على إنتاج السلع الزراعية . أما الدول التي تمتلك رأسمال ضخمة وعمالة مدربة ولكنها تفتقر إلى التربة الخصبة ، فعادة ما تخصص في إنتاج السلع الرأسمالية والتكنولوجيا المتطورة . ومع ذلك ، فإن دعوات التخصص لا تبقى كما هي مع مرور الزمن ، بل تتغير أشكال وأنواع التخصص على المستوى العالمي بتغير ما لدى الدول من موارد ومقدار ما لديها من وسائل العلم والتكنولوجيا . ولا أدل على ذلك من أنه لم يمض قرن كامل من الزمان إلا وقد تحولت الولايات المتحدة من دولة متخصصة في إنتاج المواد الخام والمواد الغذائية إلى دولسة أكثر تخصصاً في إنتاج السلع الصناعية والتكنولوجيا الحديثة .

الميزة النسبية

إذا سلمنا جدلاً بإمكانية نجاح إحدى الدول بإنتاج كافة أنواع السلع بتكلفة أقل مما هو الحال في دولة أخرى ، فسوف يظل الاحتمال قائماً بإمكانية انتفاع الدولتين من التخصص والتجارة فيما بينهما . وتعرف هذه القاعدة بقانون الميزة النسبية . نفترض أن الولايات المتحدة تمتلك ضعف قدرة الصين على إنتاج أجهزة الكمبيوتر ومرة ونصف المرة قدرتها على إنتاج الأقمشة . أي أنه بينما تقوم الولايات المتحدة بإنتاج 2 من أجهزة الكمبيوتر أو 6,000 رطل من الأقمشة باستخدام وحدة واحدة من مواردها ، تقوم الصين بإنتاج جهاز كمبيوتر واحد أو 4,000 رطل من الأقمشة باستخدام وحدة واحدة من مواردها . عندئذ يمكن القول بأن القدرة الإنتاجية للولايات المتحدة تفوق القدرة الإنتاجية للصين في الصناعتين ، ولكنها تتمتع بامتياز الميزة النسبية في مجال صناعة الكمبيوتر وحدها . أي أن امتياز الكفاية الإنتاجية الذي تتمتع به الولايات المتحدة أكبر في صناعة الكمبيوتر منه في صناعة الأقمشة . فلماذا ؟ السبب في ذلك هو أن تفوق الولايات المتحدة على الصين في صناعة أجهزة الكمبيوتر أكبر من تفوقها عليها في صناعة الأقمشة بمقدار 50% عند استخدام كل من الدولتين لوحدة واحدة من مواردها .

فإذا ما تخصصت الدول في إنتاج السلع والخدمات التي تتمتع فيها بالقدرة على الميزة النسبية، وقامت بالتجارة فيما بينها، فسوف يؤدي ذلك إلى رفع مستوى المعيشة في كل منها. ويعرض الشكل (17.1) منحني إمكانيات الإنتاج في الولايات المتحدة - وهو المنحنى الذي يوضح أقصى عدد يمكن إنتاجه من أجهزة الكمبيوتر عند مستويات إنتاج الأقمشة المختلفة. ونلاحظ أنه كلما أرادت الولايات المتحدة إنتاج 3,000 رطل إضافية من الأقمشة، كان لزاماً عليها خفض إنتاجها من الكمبيوتر بمقدار جهاز واحد. وعليه، يكون ميل منحنى إمكانيات الإنتاج الخاص بالولايات المتحدة هو $-1/3,000$ ، كما يوضح الشكل (17.1) أيضاً منحنى إمكانيات الإنتاج الخاص بالصين. ونلاحظ أنه كلما أرادت الصين إنتاج 4,000 رطل إضافية من الأقمشة كان لزاماً عليها خفض إنتاجها من الكمبيوتر بمقدار جهاز واحد. وعليه، يكون ميل منحنى إمكانيات الإنتاج الخاص بالصين هو $-1/4000$.



الشكل (17.1) منحنيات الإنتاج والتبادل التجاري بين الولايات المتحدة والصين: يقع منحنى إمكانيات التبادل التجاري لكل دولة أعلى من منحنى إمكانيات الإنتاج الخاص بكل منها، وهو ما يعني أنه باستطاعة الدولتين الحصول على المزيد من السلعتين من خلال التخصص والتبادل التجاري - أكثر مما هو كائن في حالة الاكتفاء الذاتي.

ولنفترض أن الولايات المتحدة تمتلك 1,000 وحدة من الموارد التي تقوم باستخدامها جميعاً في مجال صناعة الكمبيوتر، في الوقت الذي تمتلك فيه الصين 800 وحدة فقط وتستخدمها جميعاً في مجال صناعة الأقمشة.¹ أي أن الولايات المتحدة تعمل عند النقطة G على منحنى إمكانيات الإنتاج الخاص بها، بينما تعمل الصين عند النقطة M على منحنى الإنتاج الخاص بها. كما سنفترض أن الولايات المتحدة تباع كل ما تنتجه من أجهزة الكمبيوتر للصين في مقابل حصولها على ما تنتجه الصين من أقمشة. ويوضح الخط GH في الرسم A من الشكل (17.1) الكميات المختلفة من أجهزة الكمبيوتر والأقمشة التي يمكن للولايات المتحدة أن تنتجها إليها إذا ما تخصصت في صناعة أجهزة الكمبيوتر وقامت بالتجارة فيها مع الصين مقابل الأقمشة. ويعرف هذا الخط بمنحنى إمكانيات التبادل التجاري للولايات المتحدة. علماً بأن ميل هذا الخط هو: $\frac{\text{سعر الأقمشة (بالرطل)}}{\text{سعر كل جهاز كمبيوتر}}$ وهو ما يساوي (في قيمته المطلقة) عدد أجهزة الكمبيوتر التي يتعين على الولايات المتحدة مبادلها في مقابل حصولها على كل رطل من الأقمشة الصينية. أما الخط LM في الرسم B من الشكل (17.1) فهو يوضح منحنى إمكانيات التبادل التجاري للصين، بمعنى أنه يعبر عن الكميات المختلفة من أجهزة الكمبيوتر التي يمكن للصين أن تنتجها إليها إذا ما تخصصت في صناعة الأقمشة وقامت بالتجارة فيها مع الولايات المتحدة مقابل أجهزة الكمبيوتر.

¹ كلمة موارد في هذا النص تعني توليفة من عناصر الإنتاج المختلفة كالعالة ورأس المال وغيرها، أي أنها لا تقتصر على العمالة وحدها، مما يجعل افتراضنا أن الولايات المتحدة تمتلك قدر أكبر من الموارد مما يمتلكه الصين افتراضاً واقعياً. كما نلاحظ أنه من الواقعية بمكان افتراض أن تكون منحنيات إمكانيات الإنتاج انحنائية بدلاً من خطية فقط [كما هو موضح في الشكل (17.1)]. ومن المعروف أن ميل منحنى إمكانيات الإنتاج يصبح أكثر انحداراً كلما اتجهنا بعيداً بمحاذاة المحور الأفقي. وسوف نفترض لأغراض الدراسة الحالية أن هذه المنحنيات خطية للحفاظ على بساطة التحليل.

ولعل أهم ما ينبغي علينا ملاحظته في الشكل (17.1) هو أن منحى إمكانيات التبادل التجاري الخاص بكل من الدولتين يقع فوق منحى إمكانيات الإنتاج الخاص بكل منهما ، بمعنى أنه باستطاعة كل من الدولتين الحصول على كميات أكبر من السلعتين إذا ما اتجهتا نحو التخصص والتبادل التجاري بدلاً من محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي ، حتى مع كون الولايات المتحدة تتمتع بامتياز الكفاية الإنتاجية على الصين في إنتاج السلعتين . علاوة على ذلك ، سوف تنجح الشركات الأمريكية في تحقيق أرباح لا بأس بها من إنتاج أجهزة الكمبيوتر وبيعها في الدولتين معاً ، بينما تنجح الشركات الصينية في تحقيق أرباح لا بأس بها هي الأخرى من إنتاج الأقمشة وبيعها في الدولتين معاً .

التغيرات التي تطرأ على الميزة النسبية

يتعين على المديرين الأكفاء أن يعوا حقيقة هامة ، وهي أنه يستحيل على الدول التي تتمتع بميزة الانتفاع النسبي من إنتاجها لإحدى السلع أن تعتمد على هذا الوضع إلى مالا نهاية . وللإيضاح ، سوف نلقي النظر على مجال صناعة الساعات . ففي عام 1945 ، كانت سويسرا تهيمن بمفردها على إنتاج ما يقرب من 90% من الإنتاج العالمي من الساعات بمختلف أنواعها . ولما كانت تكلفة العمالة تمثل ما يقرب من 60% من إجمالي تكلفة إنتاج الساعات ، لذا فقد ركزت الشركات السويسرية على إنتاج أنواع الساعات الثمينة العالية الجودة ، وهي الساعات التي كانت تدر هامش ربح لا يقل عن 50% ولا تباع إلا في مجال المجوهرات وبعض المتاجر الكبرى . عند هذا الحد شهدت الخمسينيات والستينيات تقلصاً كبيراً في حصة سويسرا من الإنتاج العالمي من الساعات وذلك لسببين :- أولاً : نجاح شركة Timex الأمريكية في إنتاج وتسويق ساعات رخيصة الثمن ما لبث وأن ذاع صيتها بين المستهلكين . ثانياً : ظهور الساعات اليابانية التي سرعان ما تبوأ مكانها المرموق في هذه السوق (راجع الفصل 12) . ومع ذلك ، فقد ظلت الشركات السويسرية تهيمن على ما يقرب من نصف الإنتاج العالمي من الساعات حتى عام 1970 .

خلال السبعينيات ، شهدت صناعة الساعات تطوراً هائلاً تمخض عن ظهور ساعات الكوارتز ، الأمر الذي مهد لإنتاج ساعات تعمل بدقة متناهية . كذلك أدت التكنولوجيا الجديدة إلى ظهور الساعات الرقمية الصغيرة الحجم . وعندئذ انخفض متوسط تكاليف الإنتاج بنحو 83% بين عامي 1974 و 1979 . وفي عام 1979 بلغت تكلفة العمالة المباشرة أقل من 20% من إجمالي تكلفة إنتاج هذه الساعات الجديدة مقارنة بما كان عليه الحال في الأنواع التقليدية من ساعات الكوارتز . كما قام عدد كبير من الشركات المنتجة لأشباه الموصلات في كل من الولايات المتحدة وهونج كونج بإنشاء وحدات إنتاج آلية لتصنيع ساعات الكوارتز الرقمية .

وبحلول عام 1980 ، لم تعد سويسرا تتمتع بميزة نسبية في مجال صناعة الساعات لانخفاض حصتها إلى نحو 15% من الإنتاج العالمي ، أي أقل من اليابان أو هونج كونج والتي سرعان ما احتلت مكان الصدارة في سوق صناعة الساعات نظراً لكثرة عدد الشركات المنتجة لأشباه الموصلات التي تم إنشائها هناك . فما الذي حدث لصناعة الساعات السويسرية ؟ لقد تقلصت بشكل مذهل . فلم يأت عام 1980 إلا وكان عدد الشركات السويسرية المصنعة للساعات (وكذلك عدد العاملين في هذا المجال) قد انخفض إلى نصف ما كان عليه الحال عام 1970 .

ولعل أهم الدروس المستفادة من هذه التجربة الاقتصادية المبررة هو أنه يتعين على مديري الشركات التي تبيع كميات ضخمة من إنتاجها إلى الأسواق الخارجية (أو تتنافس مع الشركات الأجنبية المنافسة لها في الأسواق المحلية) أن يكونوا متيقظين دائماً حتى لا تتعرض شركاتهم لفقدان الميزة النسبية . فإذا لم تنفع اليقظة ، وأجبرت إحدى الشركات على فقد الميزة النسبية ، فرمما يكون أحد الحلول المتاحة هو نقل مصانع الشركة إلى دول أخرى تنخفض فيها تكاليف الإنتاج . ولعل هذا هو ما لجأت إليه شركة Timex الأمريكية ، التي كانت تقوم بإنتاج كميات كبيرة من الساعات في الشرق الأقصى والأدنى ثم تقوم ببيعها في الولايات المتحدة . كما قد يتمثل الحل في توقف الشركة تماماً عن مزاوله نشاطها والاتجاه إلى استثمار مواردها في مجال آخر ، وهو ما شاهدناه في الفصل الثاني ، عندما قرر السيد John Welch رئيس مجلس إدارة شركة General Electric بيع القسم الخاص بصناعة مركبات الفضاء ومستلزماتها لشركة Martin Marietta في عام 1993² .

² لمزيد من الإيضاح راجع : D. Yoffie, *International Trade & Competition* (New York: McGraw-Hill, 1990).

الاستعانة بمنحنيي العرض والطلب لتحديد الدول التي تقوم بتصدير سلعة ما

كيف يتسنى لمدير إحدى الشركات الوقوف على ما إذا كانت بلاده تتمتع بميزة نسبية في إنتاج سلعة ما؟ ربما يكون أحد المؤشرات الهامة هو إمكانية نجاح الشركات في هذه الدولة في تحقيق أرباح لا بأس بها من إنتاج وتصدير تلك السلعة. ولنأخذ مثال شركة Wilton، التي تقوم بإنتاج وبيع سلعة جديدة في الولايات المتحدة وألمانيا فقط حيث توجد أسواق كبيرة لاستيعابها. ففي الولايات المتحدة، نجد أن منحني الطلب على هذه السلعة هو على النحو التالي³:

$$Q_d^u = 100 - 2P_u \quad (17.1)$$

ومنحني العرض⁴:

$$Q_s^u = 5 + 2.6P_u \quad (17.2)$$

حيث P_u هي سعر السلعة في الولايات المتحدة (بالدولار) و Q_d^u هي الكمية المطلوبة شهرياً في الولايات المتحدة (بملايين الوحدات) و Q_s^u هي الكمية المنتجة شهرياً في الولايات المتحدة (بملايين الوحدات). وفي ألمانيا، نجد أن منحني الطلب على هذه السلعة:

$$Q_d^g = 120 - 4P_g \quad (17.3)$$

ومنحني العرض:

$$Q_s^g = 2 + 2P_g \quad (17.4)$$

حيث P_g هي سعر السلعة في ألمانيا (بالمارك الألماني) و Q_d^g هي الكمية المطلوبة شهرياً في ألمانيا (بملايين الوحدات) و Q_s^g هي الكمية المنتجة شهرياً في ألمانيا (بملايين الوحدات).

ولما كانت الأسواق الألمانية والأمريكية هي التي شهدت ظهور هذه السلعة لأول مرة، لذا فمن الطبيعي أن تتولد الرغبة لدى الفائزين على أعمال الإدارة والتحليل الاقتصادي في الدولتين إلى معرفة أمرين: أولاً: إمكانية تحول هذه السلعة إلى سلعة تصديرية بعد استقرار أسواقها. ثانياً: أي من الدولتين تتفوق على الأخرى في تصدير هذه السلعة وتتمتع بميزة نسبية في هذا المجال؟ وللإجابة عن هذين السؤالين، نقول أنه إذا كانت تكاليف تصدير هذه السلعة الجديدة من الولايات المتحدة إلى ألمانيا (أو العكس) زهيدة للغاية، فلا بد وأن يكون السعر واحداً في الدولتين. والنسب في ذلك أنه إذا اختلفت السعر في الدولتين، لأصبح بإمكان إحدى الشركات تحقيق مكاسب مالية كبيرة بشراء هذه السلعة من الدولة التي ينخفض فيها السعر وبيعها في الدولة التي يرتفع بها السعر. ومع استمرار هذا الوضع، من الطبيعي أن يرتفع السعر في الدولة الأولى وينخفض في الثانية بشكل تدريجي حتى تتساوى الأسعار في الدولتين.

ولكن ما الذي نعنيه بتساوي الأسعار في الدولتين؟ من المعروف أنه يتم التعامل بالدولار في الولايات المتحدة وبالمارك في ألمانيا، والذي نعنيه ببساطة أن تكون الأسعار في الولايات المتحدة هي نفس الأسعار في ألمانيا في ضوء أسعار الصرف السائدة في السوق. فإذا كان سعر الصرف السائد في البنوك وغيرها هو 1.6 مارك لكل دولار أمريكي، يكون السعر 10 دولارات في الولايات المتحدة مكافئاً للسعر 16 مارك في ألمانيا. وعليه، يكون ما نعنيه هو أن:

$$P_g = 1.6P_u \quad (17.5)$$

وفي حالة وجود تدخل من قبل الحكومة في السوق الخاصة بهذه السلعة، وأن هذه السوق سوقاً تنافسية، فمن الطبيعي أن يكون سعر هذه السلعة عند المستوى الذي يتساوى فيه إجمالي الطلب العالمي مع إجمالي العرض العالمي منها. وهكذا يتساوى طرفا المعادلة:

$$Q_d^u + Q_d^g = Q_s^u + Q_s^g \quad (17.6)$$

³ وكما أوضحنا في الفصل الثالث، فإن منحني الطلب على سلعة ما يأخذ شكل معادلة من طرفين، طرفها الأيسر هو السعر وطرفها الأيمن هو الكمية المطلوبة. ولاشتقاق المعادلتين (17.1) و (17.3) نقوم بنقل السعر إلى الطرف الأيمن والكمية المطلوبة إلى الطرف الأيسر.
⁴ وكما أوضحنا في الفصل الحادي عشر، فإن منحني العرض لسلعة ما يأخذ شكل معادلة من طرفين، طرفها الأيسر هو السعر وطرفها الأيمن هو الكمية المعروضة. ولاشتقاق المعادلتين (17.2) و (17.4) نقوم بنقل السعر إلى الطرف الأيمن والكمية المعروضة إلى الطرف الأيسر.

وباستخدام المعادلات من (17.1) إلى (17.4) يمكننا التعبير عن كل من قيم Q في المعادلة (17.6) كدالة في كل من P_g و P_u ، وبالتعويض عن كل من هذه الدوال بقيم Q في المعادلة (17.6) نحصل على :

$$(100 - 2P_u) + (120 - 4P_g) = (5 + 2.6P_u) + (2 + 2P_g)$$

وبالتعويض عن P_g بـ $1.6P_u$ نجد أن :

$$(100 - 2P_u) + (120 - 4 \times 1.6P_u) = (5 + 2.6P_u) + (2 + 2 \times 1.6P_u)$$

أو :

$$220 - 8.4P_u = 7 + 5.8P_u$$

$$213 = 14.2P_u$$

$$P_u = \$15$$

وبما أن $P_g = 1.6P_u$ ، لذا فإن $P_g = 1.6(15) = 24$ مارك ألماني . وعليه ، يكون سعر السلعة 15 دولار في الولايات المتحدة و 24 مارك في ألمانيا .

وفي ضوء هذه الأسعار ، يمكننا تحديد ما إذا كانت الولايات المتحدة أو ألمانيا ستكون هي الدولة الأكثر نجاحاً في تصدير هذه السلعة . وبالرجوع إلى المعادلة (17.1) نجد أن حجم الطلب على هذه السلعة في الولايات المتحدة هو $70 = 100 - 2(15) = 100 - 2P_u$ - 100 مليون وحدة شهرياً .

وبالرجوع إلى المعادلة (17.2) نجد أن الكمية المعروضة من هذه السلعة في الولايات المتحدة هي $44 = 5 + 2.6(15) = 5 + 2.6P_u$ مليون وحدة شهرياً ، وهو ما يعني أن الولايات المتحدة ستقوم باستيراد $26 = 70 - 44$ مليون وحدة شهرياً . وعلى الجانب الآخر ، وبالرجوع إلى المعادلة (17.3) نجد أن حجم الطلب على هذه السلعة في ألمانيا هو $24 = 120 - 2(24) = 120 - 4P_g = 120 - 2(24)$ مليون وحدة شهرياً ، وبالرجوع إلى المعادلة (17.4) نجد أن الكمية المعروضة من هذه السلعة في ألمانيا هي $50 = 2 + 2(24) = 2 + 4P_g = 2 + 2(24)$ مليون وحدة شهرياً ، وهو ما يعني أن ألمانيا سوف تنجح في تصدير 26 مليون وحدة شهرياً .

ومن هذا يتضح أن ألمانيا ستكون هي الدولة المصدرة لهذه السلعة الجديدة ، وأن حجم صادراتها منها سوف يبلغ 26 مليون وحدة شهرياً .

أسعار الصرف

من الناحية العملية ، يتعين على جميع مديري الشركات الكبرى (بل وعدد كبير من مديري الشركات الصغيرة) أن يكون لهم اهتمام خاص بأسعار الصرف . فعلى سبيل المثال ، إذا افترضنا أن إحدى الشركات الأمريكية ترغب في شراء ماكينة من شركة يابانية . لإتمام عملية الشراء هذه ، يتعين على الشركة الأمريكية سداد ثمن الماكينة بالعملة التي تتعامل بها الشركات اليابانية ، وهي الين الياباني . وهناك احتمال أن توافق الشركة اليابانية على تقاضي ثمن منتجها بالدولار الأمريكي ، وإن كانت سوف تضطر إلى استبدال هذه الدولارات بالين ، نظراً لأنه يتعين عليها سداد ما عليها من التزامات بالين وليس بالدولار . ومهما يكن من أمر ، فسوف تضطر إحدى الشركتين إلى استبدال العملة الأمريكية بالعملة اليابانية ، نظراً لكون الصفقات أو المعاملات التجارية الدولية - على عكس ما هو عليه الحال في المعاملات التجارية الداخلية - تنطوي على وجود عمليتين مختلفتين .

سبق وأن أشرنا إلى أن سعر الصرف هو عدد الوحدات التي يتم تبادلها (أو صرفها) من عملة ما في مقابل وحدة واحدة من عملة أخرى . فإذا قلنا أن الدولار الأمريكي كان يساوي 85 ينأ يابانياً عام 1995 ، كان هذا هو سعر الصرف المسائد بين العمليتين حينئذ . وتتغير أسعار الصرف مع مرور الوقت بناءً على عاملي العرض والطلب .⁵ فبينما كان سعر الصرف للدولار الأمريكي مقابل الين الياباني هو دولار واحد مقابل 360 ين

⁵ قبل عام 1973 ، كانت الحكومات تلجأ إلى تثبيت أسعار الصرف من خلال عدد من الاتفاقيات . وقد تم تأسيس صندوق النقد الدولي للحفاظ على نظام مستقر وثابت لأسعار الصرف ، ولضمان تذبذب الأخطار والمشاكل التي قد تحل باقتصاديات بعض الدول في حالة حدوث تغيرات في أسعار الصرف نتيجة لاختلال الميزان التجاري . وسرعان ما انهار هذا النظام الذي بدأ العمل به في أواخر الحرب العالمية الثانية ، وحل محله نظام أسعار الصرف المرنة (المتغير) .

ومع ذلك لا تزال الحكومات تتدخل بعض الشيء في أسواق العملات ، حيث تقوم بشراء أو بيع كميات معينة من عملاتها . ومن أمثلة ذلك موافقة الولايات المتحدة على مساندة قيمة الدولار الأمريكي عندما يصبح الأمر " ضرورياً ومرغوباً فيه " . كما سعت بعض الحكومات الأوروبية إلى تثبيت أسعار الصرف بين عملاتها ، وتعويضها في مواجهة العملات الأجنبية .

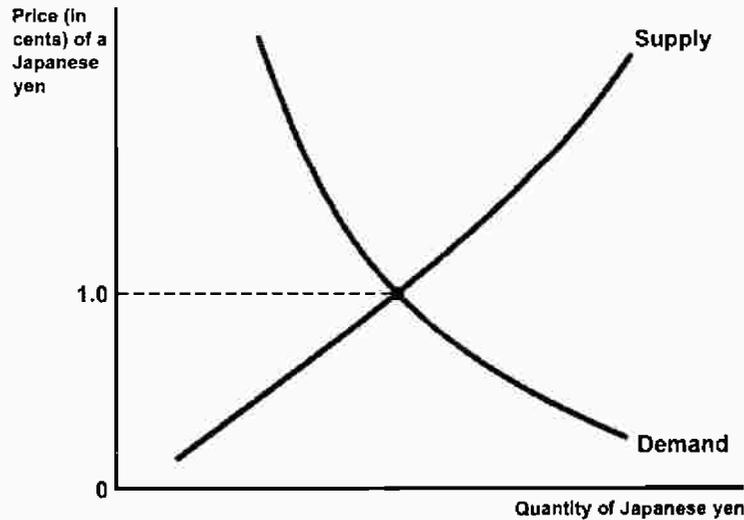
عام 1970 [أنظر الشكل (17.2)] ، تغير الحال تماماً إلى أن بلغ سعر صرف الدولار 85 ين سنة 1995 . فإذا كان منحني العرض والطلب هما على النحو الموضح في الشكل (17.3) ، فكم يكون سعر الصرف الخاص بالين الياباني ؟ للإجابة على هذا السؤال ، نلاحظ ما يلي :

- ♦ يوضح منحني الطلب الكمية المطلوبة من الين الياباني مقابل الدولار الأمريكي عند مختلف أسعار الين .
- ♦ يوضح منحني العرض الكمية المعروضة من الين الياباني بأسعاره المختلفة .
- ♦ وبما أنه من الضروري أن تتساوى الكمية المعروضة من الين مع الكمية المطلوبة ، لذا فإن سعر التوازن للين الياباني (بالسنت) هو الموضح عند نقطة تقاطع منحني العرض والطلب [وهي 1.0 سنت في الشكل (17.3)] .



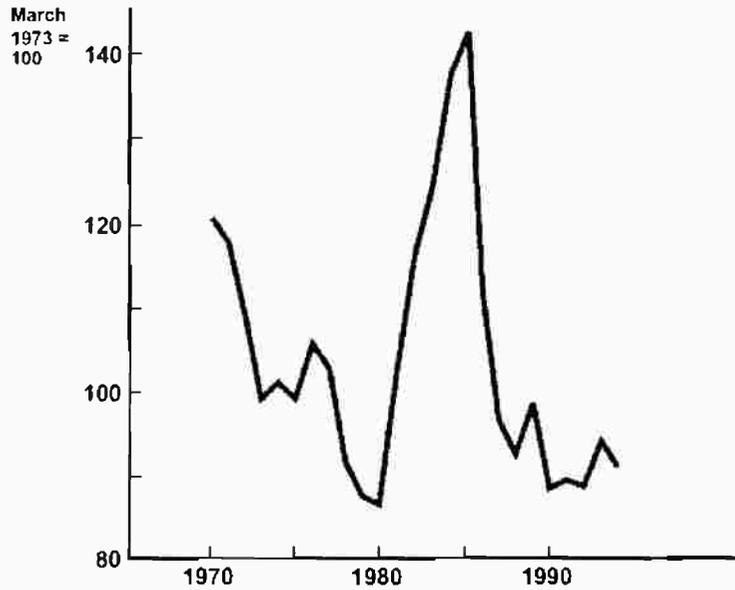
الشكل (17.2) عدد وحدات الين الياباني التي يمكن صرفها في مقابل دولار أمريكي واحد خلال الفترة من 1970 إلى 1994 : من الواضح أن قيمة الدولار الأمريكي قد تباينت بشكل ملحوظ في مقابل الين الياباني .

المصدر : *Economic Report of the President*



الشكل (17.3) منحني الطلب والعرض على الين الياباني : سعر التوازن للين هو 1.0 سنت .

من الناحية العملية ، عادة ما تتأثر جميع الشركات بالتغيرات التي تطرأ على أسعار الصرف . فعلى سبيل المثال ، إذا ارتفعت قيمة الدولار الأمريكي في مقابل باقي العملات الأخرى ، كان من الطبيعي أن ترتفع أسعار السلع والخدمات الأمريكية عن السلع والخدمات الأجنبية المنافسة ، الأمر الذي يتعذر معه نجاح الشركات الأمريكية بالبيع في الخارج . في الوقت الذي تتمكن فيه الشركات الأجنبية من البيع في الأسواق الأمريكية بسهولة ويسر . لقد حدث ذلك في بداية الثمانينيات ، عندما ارتفعت قيمة الدولار الأمريكي في مواجهة غيره من العملات الرئيسية [أنظر الشكل (17.4)] ، الأمر الذي ألقى بصعوبات هائلة على كاهل الشركات الأمريكية التي ترغب في بيع منتجاتها في الخارج ، مما جعلها تشكو من عدم قدرتها على منافسة الواردات الوافدة من الخارج ولا أدل على ذلك من المأزق الذي تعرضت له شركة Caterpillar Tractor ، التي عجزت عن ملاحقة الأسعار المنخفضة للشركة اليابانية المنافسة Komatsu (راجع الفصل 14) .

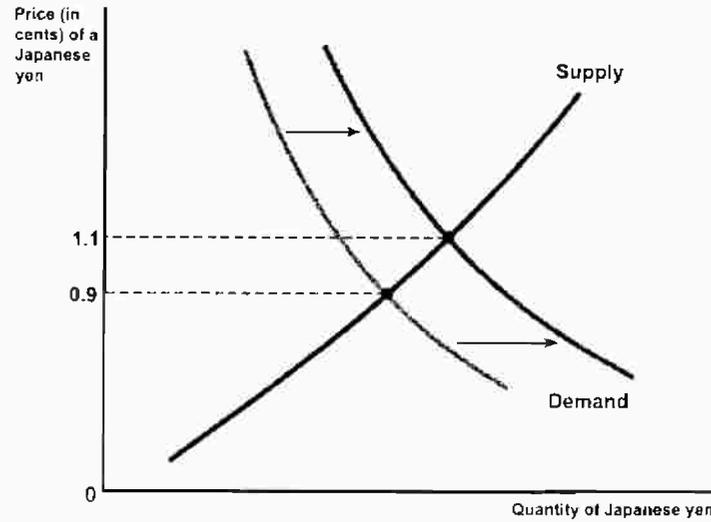


الشكل (17.4) قيمة الدولار الأمريكي في مقابل العملات العالمية في الفترة ما بين 1970 إلى 1994 :
ارتفعت قيمة الدولار بشكل ملحوظ في أوائل الثمانينيات .

المصدر : *Economic Report of the President, 1995*

وبنظرة أكثر تفحصاً على منحني العرض والطلب الواردين في الشكل (17.3) ، يمكننا فهم الأسباب المؤدية إلى حدوث تغيرات في أسعار الصرف . ففي الجانب الخاص بالطلب ، نجد الشركات التي تقوم باستيراد السلع اليابانية إلى الأسواق الأمريكية والشركات الراغبة في الاستثمار في اليابان ، والأمريكيين الذين يعتزمون السفر إلى اليابان ويحتاجون إلى العملة اليابانية وغيرهم ممن يرغبون في استبدال ما لديهم من دولارات مقابل الين الياباني . وعلى الجانب الخاص بالعرض ، نجد الشركات التي تقوم باستيراد السلع الأمريكية إلى الأسواق اليابانية ، والشركات الراغبة في الاستثمار في الولايات المتحدة واليابانيين الذين يعتزمون السفر إلى الولايات المتحدة ويحتاجون إلى العملة الأمريكية وغيرهم ممن يرغبون في استبدال ما لديهم من الين مقابل الدولار الأمريكي .

ونلاحظ أنه كلما ازداد الطلب الأمريكي على السلع والخدمات اليابانية [مما يؤدي إلى انحراف منحنى الطلب بالشكل (17.3) إلى أعلى جهة اليمين] ، كلما ارتفع سعر صرف الين في مواجهة الدولار الأمريكي (بالسنت) . فإذا انحرف منحنى الطلب على الين بالكيفية الموضحة في الشكل (17.5) ، فسوف يرتفع سعر التوازن للين من 0.9 إلى 1.1 سنت . ومن الناحية الأخرى ، كلما ازداد الطلب الياباني على السلع والخدمات الأمريكية [مما يؤدي إلى انحراف منحنى العرض بالشكل (17.3) إلى أسفل جهة اليمين] ، كلما انخفض سعر صرف الين في مواجهة الدولار الأمريكي (بالسنت) .



الشكل (17.5) أثر انحراف منحنى الطلب يمينا على الين الياباني: يؤدي هذا الانحراف إلى زيادة سعر التوازن من 0.9 إلى 1.1 سنت .

ولكن ، لماذا تؤدي الزيادة في الطلب الياباني على السلع والخدمات الأمريكية إلى انحراف منحنى العرض في الشكل (17.3) إلى أسفل جهة اليمين ؟ ورداً على هذا السؤال نقول : إن منحنى العرض هو الذي يوضح الكمية المعروضة من الين الياباني في مقابل مجموعة متنوعة من أسعار الصرف . ولما كان من الطبيعي أن تؤدي الزيادة في الطلب الياباني على السلع والخدمات الأمريكية إلى زيادة الكمية المعروضة من الين مقابل أحد أسعار الصرف ، لذا فمن المنطقي أن ينحرف منحنى العرض إلى أسفل جهة اليمين .

محددات أسعار الصرف

كنا قد ذكرنا أن العرض والطلب هما العاملان المحددان لأسعار الصرف ، أما الآن فقد جاء الدور على الحديث عن أهم العوامل المؤثرة على أوضاع منحنى العرض والطلب . ففي المدى الطويل ، وطبقاً لنظرية تساوي القوى الشرائية لتحديد أسعار الصرف ، نلاحظ أن سعر الصرف بين أي عمليتين قد يعكس الفروق في مستويات الأسعار السائدة في الدولتين . ولزبد من الفهم ، سوف نفترض أن الولايات المتحدة وألمانيا هما الدولتان الوحيدتان المصدرتان أو المستوردتان للسيارات ، وسوف نفترض أيضاً أن السيارات هي السلعة الوحيدة التي تقوم الدولتان بتصديرها أو استيرادها . فإذا كانت السيارة الأمريكية تكلف 10,000 دولار بينما تكلف نظيرتها الألمانية 20,000 مارك ، فكم يكون سعر الصرف بين الدولار الأمريكي والمارك الألماني ؟ لا بد وأن يكون سعر الصرف هو 1 مارك لكل 0.50 دولار ، وإلا فلن يكون هناك منافسة بين السيارات الأمريكية والألمانية في السوق العالمية . أما إذا كان سعر الصرف هو 1 مارك لكل 0.60 دولار ، فمعنى ذلك أن تكون تكلفة السيارة الألمانية 12,000 دولار ($0.60 \times 20,000$ دولار) أي أكثر من تكلفة السيارة الأمريكية . وعليه ، سوف يتجه العملاء الأجانب إلى شراء السيارات الأمريكية دون الألمانية .

ومن هذا المنطلق ، يمكن القول أن ارتفاع معدل التضخم في الدولة A عنه في الدولة B قد يؤدي إلى انخفاض قيمة عملة الدولة A في مقابل عملة الدولة B . فإذا ارتفعت التكاليف في الولايات المتحدة بمقدار الضعف وفي ألمانيا بمقدار النصف ، فسوف تؤدي هذه الظاهرة في التضخم إلى ارتفاع تكلفة السيارة في الولايات المتحدة إلى 20,000 دولار ($2 \times 10,000$ دولار) وارتفاعها في ألمانيا إلى 30,000 مارك ($1.50 \times 20,000$ مارك) . وعليه وفي ضوء نظرية تساوي القوة الشرائية ، تكون القيمة الجديدة للمارك هي 0.67 دولار (بدلاً من القيمة القديمة وهي 0.50 دولار) . وعند سعر الصرف هذا تتساوى التكلفة الجديدة للسيارة الأمريكية (20,000 دولار) مع التكلفة الجديدة للسيارة الألمانية (30,000 مارك) . وبما أن معدل التضخم في الولايات المتحدة أعلى مما هو عليه الحال في ألمانيا ، لذا فمن الطبيعي أن تنخفض قيمة الدولار الأمريكي في مقابل المارك الألماني .

رأينا أن المستويات النسبية للأسعار هي الأكثر تأثيراً على أسعار الصرف في المدى البعيد . إلا أنه توجد عوامل أخرى أكثر فاعلية في توجيه معدلات الصرف في المدى القصير . فإذا ارتفعت معدلات النمو الاقتصادي في إحدى الدول عما هو الحال في باقي دول العالم ، فقد يؤدي هذا إلى انخفاض قيمة عملتها في مواجهة عملات الدول الأخرى . وإذا سارت الأوضاع الاقتصادية لدولة ما نحو الانتعاش ، فسوف يؤدي هذا بالضرورة إلى زيادة وارداتها . فحدوث انتعاش اقتصادي بالولايات المتحدة يؤدي بالضرورة إلى تحسن الأوضاع المالية للأمريكيين ، ومن ثم زيادة طلبهم على شراء معظم السلع ، بما في ذلك السلع الأجنبية . وكلما كانت الزيادة في واردات إحدى الدول أكبر وأسرع من الزيادة في صادراتها ، كلما كان طلب هذه الدولة على العملة الأجنبية أكبر وأسرع من الكمية المتاحة لها من هذه العملة . وهو الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض قيمة عملتها .

والأكثر من ذلك ، أنه إذا ارتفعت معدلات الفائدة في ألمانيا عنها في الولايات المتحدة ، فسوف تقوم البنوك ، والشركات المتعددة الجنسيات وغيرها من المستثمرين في الولايات المتحدة ببيع ما لديها من دولارات وشراء ما يمكن شراؤه من المارك الألماني بغية الاستثمار في السندات الألمانية ذات العائد المرتفع . وفي الوقت نفسه ، سوف يقلص طلب المستثمرين الألمان (وغيرهم) على شراء السندات الأمريكية ، الأمر الذي سيؤدي إلى ارتفاع قيمة المارك الألماني في مواجهة الدولار الأمريكي ، نظراً لانحراف منحني الطلب على المارك الألماني يميناً وانحراف منحني العرض للمارك الألماني يساراً . وبصفة عامة ، يمكن القول أن الزيادة في معدلات الفائدة لإحدى الدول تؤدي إلى ارتفاع قيمة عملتها ، والعكس بالعكس . وقد يكون لمعدلات الفائدة التفاضلية أثر هائل على معدلات الصرف في المدى القصير ، حيث يقوم المستثمرون بنقل كميات ضخمة من أموالهم من دولة إلى أخرى طبقاً لمعدلات الفائدة التفاضلية السائدة في مختلف دول العالم .

التعريفية الجمركية وحصص الاستيراد المقننة

عادةً ما تلجأ الصناعات التي تتعرض لخطر المنافسة الأجنبية إلى مطالبة حكومات دولها بفرض تعريفية جمركية ، وهي عبارة عن ضريبة على السلع الواردة من الخارج . وتعمل التعريفية الجمركية على الحد من الواردات بغرض حماية الصناعات والأيدي العاملة الوطنية من المنافسة الأجنبية . فعندما تجتهد الشركات الأجنبية نفسها في مواجهة مثل هذا النوع من الحواجز الجمركية في دولة ما ، فمن الطبيعي أن تلجأ إلى تقليص حجم صادراتها إلى تلك الدولة . فإذا ارتفعت قيمة التعريفية الجمركية في إحدى الدول إلى الحد الذي يعرف بالتعريفية المانعة ، فسوف تجتهد الشركات الأجنبية أن قيامها بالتصدير إلى تلك الدولة سيكون أمراً غير مجد على الإطلاق .

ولنعاد الحديث عن صناعة الساعات السويسرية . ففي أوائل الخمسينيات ، ونتيجة لارتفاع حجم الواردات من الساعات السويسرية من 38% إلى 58% من إجمالي السوق في الولايات المتحدة ، قامت شركات الساعات الأمريكية برفع شكواها إلى الحكومة الفيدرالية سنة 1954 . وقد تضمنت هذه الشكوى النقاط التالية :

- ▲ لما كانت الشركات السويسرية تتمتع بميزة نسبية في انخفاض معدلات أحمال الأيدي العاملة هناك ...
- ▲ ولما كانت تكنولوجيا صناعة الساعات إحدى مقتضيات الأمن القومي ...

لذا فمن الضروري أن تقوم الحكومة الفيدرالية برفع قيمة التعريفية الجمركية المفروضة على الواردات من الساعات السويسرية . وسرعان ما استجابت الحكومة لهذا الطلب ، حيث قامت برفع قيمة التعريفية الجمركية بمقدار 50% على الساعات السويسرية ذات الأحجار النفيسة (خصوصاً الموديلات التي تعمل من 1 إلى 17 حجراً) .

كذلك تلجأ الحكومات إلى فرض حواجز أخرى للحد من حرية التجارة . ولعل أحد أهم هذه الحواجز هو ما يعرف بحصص الاستيراد المقننة ، وهي عبارة عن قيود تفرضها الدول على كميات السلع التي يمكن استيرادها سنوياً . وتعمل هذه الحصص المقننة على حماية الصناعات الوطنية من المنافسة الأجنبية بشكل أكثر فاعلية مما هو الأمر في حالة التعريفية الجمركية . فبينما قد تنجح الشركات الأجنبية في تحطيم عقبة التعريفية الجمركية نظراً لانخفاض تكاليف الإنتاج لديها ، نراها تعجز تماماً عن تحطيم عقبة الحصص المقننة ، حيث أنه يتعين عليها الالتزام بالحد المسموح لها بتصديره إلى الدولة التي تقوم بفرض مثل هذا النوع من القيود .

وعلى الرغم من دعوة رجال الاقتصاد المستمرة إلى تخمير التجارة ، إلا أنه أحياناً ما تكون التعريفية الجمركية وحصص الاستيراد المقننة على قدر كبير من الأهمية للأمن القومي ولو من الناحية الاجتماعية على أقل تقدير . فحماية الصناعات الضرورية هي حماية مشروعة وواجبة . كذلك تحتاج الصناعات الوطنية الناشئة إلى الحماية المؤقتة إلى أن تتمكن من تحقيق النمو الكافي للتصدي لأخطار المنافسة الأجنبية . ومع ذلك يرى الكثيرون أنه حتى

في حالة وجود المربرات المشروعة لحماية الصناعات الوطنية ، عادةً ما يكون الدعم الحكومي (وليس التعريفية الجمركية أو الحصص المقتنسة) هو الأسلوب الأمثل لتوفير تلك الحماية .

الآثار المترتبة على الحصص المقتنفة (دراسة تطبيقية لشركة Wilton)

ولإيضاح الآثار التي قد تترتب على تقنين حصص الاستيراد ، سوف نلقي النظر على شركة Wilton التي تقوم بإنتاج إحدى السلع الجديدة وبيعها في الولايات المتحدة وألمانيا فقط . وطبقاً للتحليل السابق عرضه في هذا الفصل ، فإنه من المنتظر أن تقوم ألمانيا بتصدير 26 مليون وحدة من هذه السلعة إلى الولايات المتحدة شهرياً . فإذا افترضنا أن شركة Wilton وغيرها من الشركات الأمريكية المنتجة لهذه السلعة سوف تنجح في إقناع الحكومة الفيدرالية بتحديد الحصص المستوردة من هذه السلعة من ألمانيا شهرياً بواقع 3 مليون وحدة شهرياً ، فما هو أثر ذلك على هذه السلعة في الولايات المتحدة ؟

لما كانت Q_d^U هي الكمية المطلوبة ، و Q_s^U هي الكمية المعروضة (في الولايات المتحدة) ، فسوف يبلغ حجم الاستيراد الأمريكي من هذه السلعة من ألمانيا :

$$\begin{aligned} Q_d^U - Q_s^U &= (100 - 2P_U) - (5 + 2.6P_U) \\ &= 95 - 4.6P_U \end{aligned} \quad (17.7)$$

وبما أن الحصص المقتنفة تقضي باستيراد ما لا يزيد عن 3 مليون وحدة ، لذا فإن :

$$95 - 4.6P_U = 3$$

وهو ما يعني أن :

$$P_U = 20$$

وعليه ، يكون سعر هذه السلعة هو 20 دولار في الولايات المتحدة ، بدلاً من السعر السائد قبل تقنين الحصص المستوردة (وهو 15 دولار) . وهكذا صح قول الشاعر " إن مصائب قوم عند قوم فوائد " حيث عادت هذه الزيادة السعرية بالنفع على شركة Wilton وغيرها من الشركات الأمريكية المنتجة لهذه السلعة وبالضرر على المستهلكين .

مفاهيم وثيقة الصلة

لماذا قامت شركة Bridgestone بشراء Firestone

في مقابل 2.6 بليون دولار ؟

تعد شركة Bridgestone كبرى الشركات المنتجة لإطارات السيارات في اليابان وثاني أكبر شركة في هذه الصناعة على مستوى العالم . والحديث بالذكر أن مبيعات هذه الشركة قد ارتفعت بشكل سريع خلال السبعينيات والثمانينيات وليس فقط في اليابان بل في جميع أنحاء العالم . ولما كانت الإطارات التي تنتجها Bridgestone هي جزء لا يتجزأ من الصادرات اليابانية من السيارات وأجزائها الأصلية ، لذا فإن الشركة لا تجد أي صعوبات في دخول الأسواق الأجنبية ومع ذلك فإن حماس إدارة الشركة لزيادة صادراتها المباشرة هو حماس لا يفتقر نظراً لأهمية هذا النوع من الصادرات لزيادة مبيعات الشركة .

وفي عام 1988 فاجأت شركة Bridgestone العديد من المراقبين الاقتصاديين عندما أقدمت على شراء شركة Firestone Rubber إحدى أكبر الشركات الأمريكية لإنتاج الإطارات . وبموجب الصفقة دفعت Bridgestone مبلغ 2.6 بليون دولار في مقابل حصولها على مصنع

الشركة الخمسة في أمريكا الشمالية (والتي كانت في ذلك الوقت تسهم في إيراد أمريكا الشمالية بنحو 40% من الإطارات المستخدمة في سيارات Ford و 20% من الإطارات المستخدمة في سيارات General Motors) وغيرها من مصانع الشركة في كل من أوروبا وأمريكا الجنوبية ، علاوة على نشاطات الشركة الأخرى بخلاف صناعة الإطارات .

ولفهم النسب وراء قيام Bridgestone بإتمام هذه الصفقة الكبيرة ، لا بد لنا من إلقاء نظرة ثنائية على اثنين من أهم الموضوعات الواردة في هذا الفصل - وهما : قيام الحكومات بفرض التعريفات الجمركية وحصص الاستيراد المقننة والتغيرات التي تطرأ على أسعار صرف العملات . فمن ناحية التعريفات الجمركية وحصص الاستيراد المقننة تأثر قرار شركة Bridgestone بالقيود التي فرضتها حكومة الولايات المتحدة (تلك التي يتحمل أن تعرضها مستقبلاً) على الواردات الأمريكية من السيارات اليابانية . وقد دفعت هذه القيود إلى قيام أربعة من كبريات شركات السيارات اليابانية بإنتاج سياراتها في الولايات المتحدة مما أتاح لها وضع العلامة التجارية (صنع في الولايات المتحدة) على منتجاتها من كل من السيارات والإطارات . أما شركة Bridgestone فقد أمكنها بحسب معظم الآثار السلبية هذه القيود وذلك بامتلاكها لشركة Firestone ومصانعها ومنشأتها العاملة في الولايات المتحدة .

أما من ناحية التغيرات في أسعار صرف العملات ، فقد تأثرت قرارات شركة Bridgestone بمراجعتها الملحة للاحتفاظ بتكلفتها عند الحد الأدنى الذي يضمن لها معدل تنافسي مع غيرها من الشركات العاملة داخل الولايات المتحدة . وفي أوائل الثمانينيات (وعلى الرغم من ارتفاع تكاليف النقل) نجحت شركة Bridgestone في الحيلولة دون ارتفاع تكاليفها عن منافسيها من الشركات الأمريكية وذلك بفضل انخفاض قيمة الين الياباني في مقابل الدولار الأمريكي [راجع شكل (17.2)] . ومع نهاية الثمانينيات عاود الين ارتفاعه في مواجهة الدولار الأمريكي مما أدى إلى انخفاض أسعار الإطارات في الولايات المتحدة (بالين) إلى أدنى من تكاليف Bridgestone . وهكذا نجحت شركة Bridgestone بفضل شراءها لمصانع Firestone ، في الحيلولة دون زيادة تكاليف إنتاج إطاراتها في السوق الأمريكية نتيجة للزيادة في قيمة الين .

وفي مجال تغطيتها للأسواق الأمريكية ، انعكس شراء Bridgestone لهذه المصانع على خفض تكاليفها بشكل ملحوظ . فلما كانت تكاليف شحن إطارات السيارات إلى الأسواق الأمريكية مرتفعة نسبياً (من 3 إلى 12 دولار لكل إطار من شركة Bridgestone) ، لذا كان من الطبيعي أن تواجه الشركة صعوبات كثيرة في سعيها لغزو السوق الأمريكي ، اللهم إلا إذا كانت هذه الإطارات جزءاً لا يتجزأ من السيارات المصدرة كاملة إلى الولايات المتحدة . ثم ما لبثت هذه الصعوبات وأن تلاشت في أعقاب شراءها لهذه المصانع ، وما ترتب عليه من انخفاض شديد في تكاليف النقل .

وهنا نكرر أنه يتعذر علينا استيعاب السبب في إقدام شركة Bridgestone على الدخول في هذا الاستثمار الضخم المتمثل في شراءها لشركة Firestone ، إلا إذا توفر لنا الفهم الكامل لطبيعة وآثار القيود المفروضة على الواردات كالتعريفات الجمركية وحصص الاستيراد المقننة ، بالإضافة إلى الإلمام التام للتداعيات التي تتعرض لها الشركات من جراء ما قد يحدث من تغيرات وتقلبات في أسعار صرف العملات .*

* لمزيد من الدراسة راجع : Daniel and L. Radebaugh, *International Business: Environments and Operations*, 5th ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989). Information provided by Bridgestone/Firestone, Inc. is gratefully acknowledged.

طفرة جديدة في سياسة الحماية الجمركية

بعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها ، قامت الولايات المتحدة ببذل جهود مكثفة للحد من التعريفات الجمركية وحصص الاستيراد المقننة وغيرها من الحواجز التجارية الأخرى . ففي عام 1947 ، وقعت الولايات المتحدة و 22 دولة أخرى على اتفاقية الجات (الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات الجمركية) التي تدعو جميع الدول الموقعة عليها لعقد اجتماعات دورية ومفاوضات ثنائية حول إجراءات خفض التعريفات الجمركية . وقد نصت هذه الاتفاقية على أنه في حالة توصل أي دولتين إلى اتفاق بهذا الشأن ، تكون باقي الدول الموقعة ملزمة بتنفيذه . وفي السبعينيات تم عقد المفاوضات المعروفة بـ " جولة كيندي " التي شاركت فيها نحو 40 دولة كانت تسمى جميعها إلى خفض قيمة التعريفات الجمركية . وفي السبعينيات ، شهدت العاصمة اليابانية طوكيو جولة جديدة من هذا النوع من المفاوضات التجارية بمشاركة أكثر من 100 دولة ، وقد تمخضت هذه الجهود جميعها

عن تخفيض ضخم في حجم التعريفات الجمركية وغيرها من العوائق التجارية الأخرى .

ومع ظهور كل من أوروبا الغربية واليابان في ساحة التنافس التجاري ، بدأت معظم الصناعات الأمريكية تستشعر هذا الخطر المحدق وتتسادي بضرورة زيادة الحواجز التجارية كالتعريفات الجمركية وحصص الاستيراد المقننة . ولقد شهد عقد الثمانينيات وحده المفات من الشكاوى وطلبات الالتماس التي قامت العديد من الصناعات والنقابات العمالية برفعها إلى الحكومة الفيدرالية مطالبة إياها بتوفير الحماية الكافية من الخطر المتمثل في الواردات . ولا غرابة في ذلك ، فقد وجد عمال صناعة السيارات نصيراً متحمساً لتقييدهم وهو النائب John Dingell أحد أعضاء الكونجرس البارزين وزعيم إحدى المنظمات الجديدة المعنية بتوفير الحماية الجمركية . وقد هدد السيد Dingell بأنه في حالة عدم قيام اليابانيين بوضع قيود اختيارية على حجم صادراتهم من السيارات إلى الولايات المتحدة ، سوف يقوم الكونجرس من جانبه بفرض عدد من القيود الإجبارية . وفي عام 1981 وافق اليابانيون على تحديد حجم صادراتهم السنوية من السيارات إلى الولايات المتحدة بما لا يزيد عن 1.68 مليون سيارة سنوياً . وفي عام 1985 قرر اليابانيون الاستمرار في الالتزام بهذه القيود رغم توقف الولايات المتحدة عن المطالبة بها .

وقد كانت الزيادة الكبيرة في قيمة الدولار الأمريكي في مواجهة غيره من العملات هي أحد أهم الأسباب التي صعبت من مهمة الشركات الأمريكية في التصدي للمنافسة الأجنبية في أوائل الثمانينيات . ويوضح الشكل (17.4) أن قيمة الدولار قد ارتفعت بما يزيد عن 50% مقابل باقي العملات الرئيسية وذلك بين عامي 1980 و 1985 . وقد أدى ذلك إلى : ارتفاع أسعار السلع والخدمات الأمريكية للعملاء الأجانب مما عاود بالضرر على الصادرات الأمريكية ، وانخفاض أسعار السلع والخدمات الأجنبية في السوق الأمريكية ، مما ساهم في نجاح الشركات الأجنبية لغزو الأسواق المحلية الأمريكية .

وعلى الرغم من انخفاض قيمة الدولار الأمريكي في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات [أنظر الشكل (17.4)] ، لم يفتقر أنصار سياسة الحماية الجمركية عن المطالبة بالاستمرار في فرض الحواجز التجارية ، في الوقت الذي حذر فيه الاقتصاديون من أن المستهلك الأمريكي العادي هو المتضرر الوحيد من هذه السياسة . وعلى سبيل المثال ، أدت القيود التي تم فرضها على الواردات الأمريكية من السيارات اليابانية إلى رفع أسعار سيارات Toyota و Datsun ، مما أغرى كبرى شركات السيارات الأمريكية مثل General Motors و Ford و Chrysler بفرض زيادات سعرية مماثلة ؛ وهكذا وقع المستهلك الأمريكي بين شقي الرحى ، حيث اضطر الراغبون في شراء السيارات الجديدة إلى دفع بلايين الدولارات الإضافية لموجهة تلك الزيادة الكبيرة في الأسعار . فضلاً عن أن بعض التقديرات أكدت على أن توفير الحماية لكل عامل في مجال صناعة السيارات تؤدي إلى تكلفة المستهلك الأمريكي بنحو 160,000 دولار سنوياً .

استراتيجيات السياسة التجارية

اعتاد الاقتصاديون على اعتبار التجارة الحرة بمثابة السياسة المثلى التي يجب اتباعها للصالح العام ؛ ولذلك فقد أجمعوا على تأييدهم لسياسة تخفيض التعريفات الجمركية في الستينيات وأوائل السبعينيات ، كما أجمعوا على استيائهم من تزايد سياسة الحماية الجمركية في الثمانينيات . في الوقت نفسه يرى بعض رجال الاقتصاد أن التحرير الكامل للتجارة بعد أمراً بالغ الخطورة ، ويرون أنه يتعين على الحكومة الأمريكية التحكم في مدى إمكانية دخول الشركات الأجنبية إلى الأسواق الأمريكية من ناحية ، وتشجيع الشركات الأمريكية على غزو الأسواق الأجنبية من ناحية أخرى . فعلى سبيل المثال ، لا بد وأن تقوم الحكومة بتقديم الدعم الكافي وتوفير أساليب الحماية الفعالة للصناعات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتطورة ، وهي الصناعات التي غالباً ما تعود بالنفع على غيرها من الصناعات الوطنية الأخرى . فإذا كانت وفورات الحجم تقضي بعدم وجود أكثر من اثنين فقط من منتجي إحدى السلع في الأسواق العالمية حتى يتسنى لها تحقيق حجم أرباح لا بأس به ، لذا فمن الطبيعي أن تلجأ الحكومة الأمريكية إلى سياسة الدعم المالي أو التعريفات الجمركية في محاولة منها لتشجيع الشركات الأمريكية على الدخول في مجال المنافسة التجارية ومزاومة منافسيها الأجانب .

ويرى هؤلاء الاقتصاديون أنه يوجد عدد من الصناعات التي تعتبرها بعض الدول حديرة بالحماية . ومع ذلك توجد صعوبات كثيرة في تحديد مثل هذه الصناعات وتقدير مدى النفع الذي سوف تجنيه الدول من جراء تبنيها لمثل هذه السياسات . ومن هذا المنطلق ، يجدر معارضو استراتيجيات السياسة التجارية من احتمال قيام أصحاب المصالح الخاصة باستغلال هذه السياسات لأغراضهم الشخصية ، بغض النظر عن المنفعة العامة للدولة

بأسرها . كما قد يؤدي الغموض الذي تتسم به المعايير المحددة للصناعات الواجب حمايتها إلى لجوء بعض الصناعات إلى استغلال مثل هذه الأفكولو أو الاستراتيجيات بتبرير أحقيتها (هي وشركائها) في الحماية ، حتى ولو كانت الأمور لا تطلب ذلك .⁶

Boeing في مواجهة Airbus

نموذج تطبيقي لاستراتيجية السياسة التجارية

لإيضاح فعاليات استراتيجية السياسة التجارية ، سوف نفترض أن شركتي Airbus و Boeing هما الشركتان الوحيدتان القادرتان على إنتاج إحدى الطائرات الجديدة التي تتسع لعدد 150 راكباً . ولا بد لكل من الشركتين اتخاذ قراراً سريعاً بشأن ما إذا كانت ستقوم بإنتاج وتسويق هذه الطائرة الجديدة أم لا . ونظراً للسبق الذي تتمتع به Boeing ، لذا فإنه من المنتظر أن تتمكن من اتخاذ قرارها مبكراً . ويوضح الجدول (17.3) مصفوفة الربح الخاصة بكل من الشركتين .⁷ فإذا انفردت إحدى الشركتين بإنتاج الطائرة الجديدة ، فسوف تحقق أرباحاً قدرها 120 مليون دولار . أما إذا قررت الشركتان إنتاج وتسويق الطائرة الجديدة ، فسوف تتكبدان معاً خسارة قدرها 8 مليون دولار . وفي ظل هذه المعطيات ، يكون مسن الطبيعي أن تقوم Boeing باستغلال ميزة السبق وتبادر بإنتاج الطائرة الجديدة ، وهو الأمر الذي من المنتظر أن يثني Airbus عن عزمها في الدخول في هذا المشروع الخاسر بالنسبة لها .

جدول (17.3) مصفوفة الأرباح لشركتي Airbus و Boeing .

الاستراتيجيات المحتملة لشركة Boeing		الاستراتيجيات المحتملة لشركة Airbus
لا تقوم بإنتاج الطائرة الجديدة	تقوم بإنتاج الطائرة الجديدة	
أرباح Airbus : 120 مليون دولار أرباح Boeing : صفر	أرباح Airbus : 8- مليون دولار أرباح Boeing : 8- مليون دولار	تقوم بإنتاج الطائرة الجديدة
أرباح Airbus : صفر أرباح Boeing : صفر	أرباح Airbus : صفر أرباح Boeing : 120 مليون دولار	لا تقوم بإنتاج الطائرة الجديدة

ومن المعروف أن Boeing هي شركة أمريكية 100% ، أما Airbus فهي عبارة عن مشروع مشترك يشتمل على مجموعة من الشركات الفرنسية والإنجليزية والألمانية والأسبانية المصنعة للطائرات (وهي تتمتع بمساندة ومشاركة حكومات دولها) . فإذا قررت هذه الحكومات دعم Airbus بمبلغ 10 مليون دولار في حالة قيامها بإنتاج الطائرة الجديدة ، فسوف تتغير كافة المعطيات . فإذا كانت مصفوفة الأرباح هي على النحو الموضح بالجدول (17.4) فمن المؤكد أن Airbus سوف تقدم على الدخول في المشروع بغض النظر عن قرار Boeing . أما إذا تأكدت Boeing من إصرار Airbus على إنتاج هذه الطائرة مهما كانت النتائج ، فمن الطبيعي أن تحجم هي عن مواصلة التحدي . والذي حدث بالفعل ، هو أن الحكومات الأوربية قد نجحت في انتزاع الربح الذي كانت Boeing سوف تحققه (120 مليون دولار) ومنحته لشركة Airbus ، وهو الربح الذي يتضاءل أمامه مبلغ الدعم الذي حصلت عليه الشركة (10 مليون دولار) . ومن هذا النموذج الفعلي قد يبدو لنا أن تدخل الحكومات دائماً ما يكون ذا نفع كبير ، ولكن الأمور لا تسير دائماً على هذا النحو من السلاسة واليسر . فقد تؤدي مثل هذه الممارسات الحكومية إلى إثارة ردود فعل انتقامية من قبل حكومات الشركات المنافسة . فيإمكان الإدارة الأمريكية أن تقوم هي الأخرى بدعم Boeing بمبلغ 10 مليون دولار لتساعد على إنتاج الطائرة ، الأمر الذي سيؤدي إلى دخول الشركتين في منافسة لا تحمد عواقبها .

⁶ P. Krugman, *Journal of Economic Perspectives* (Fall 1987).

⁷ وقد ورد مفهوم مصفوفة الأرباح بشيء من التفصيل في الفصل الثاني عشر .

جدول (17.4) مصفوفة الأرباح بعد دعم Airbus .

الاستراتيجيات المحتملة لشركة Boeing		الاستراتيجيات المحتملة لشركة Airbus
ألا تقوم بإنتاج الطائرة الجديدة	تقوم بإنتاج الطائرة الجديدة	تقوم بإنتاج الطائرة الجديدة
أرباح Airbus : 130 مليون دولار أرباح Boeing : صفر	أرباح Airbus : 2 مليون دولار أرباح Boeing : -8 مليون دولار	أرباح Airbus : صفر أرباح Boeing : 120 مليون دولار
أرباح Airbus : صفر أرباح Boeing : صفر	أرباح Airbus : صفر أرباح Boeing : 120 مليون دولار	أرباح Airbus : صفر أرباح Boeing : صفر

النزاعات التجارية الدولية

في كثير من الحالات تتأثر كثير من الصناعات تأثراً كبيراً بما يحدث أحياناً على المسرح الدولي من نزاعات تجارية . ولا أدل على ذلك من تلك النزاعات المتعددة التي نشبت بين بعض الشركات الأمريكية العاملة في مجال صناعة أشباه الموصلات والصناعات اليابانية المنافسة . وقد ألقت الصناعات الأمريكية باللوم على اليابانيين واهتمتهم بأنهم قاموا بإغراق السوق الأمريكية بالشرائح الإلكترونية ، وبيعها بأسعار أقل من نظيرتها في اليابان بل وأقل من تكلفتها الفعلية ، وفي الوقت نفسه لم يسمح اليابانيون للشركات الأمريكية بالدخول إلى الأسواق اليابانية .

وقد وصلت الأمور أحياناً إلى حد قيام الكونجرس بإصدار تشريعات خاصة بالمعاملات التجارية الدولية ، ولعل أشهرها هو ذلك التشريع المعروف بقانون التجارة لعام 1974 . وقد أتاحت المادة 301 من هذا القانون للرئيس الأمريكي سلطة التدخل لإزالة الحواجز التي تعترض طريق التجارة الخارجية . وفي عام 1988 منح القانون العام للتجارة والمنافسة الممثل التجاري للولايات المتحدة السلطة الكاملة للبت فيما إذا كانت بعض الأنشطة أو الممارسات التجارية الأجنبية تتسم بالزحمة أم الإححاف . وعليه ، يقوم الممثل التجاري باتخاذ ما يراه ملائماً في ضوء توجيهات الرئيس الأمريكي .

وقد أتاحت مثل هذه التشريعات للرئيس الأمريكي مساحة واسعة لاتخاذ ما يلزم من تدابير أو إجراءات مضادة بحق الدول الأجنبية الداخلة في نزاعات تجارية مع الولايات المتحدة . فمن حق الرئيس الأمريكي أن يقوم بما يلي :

- تعليق أو سحب أي تنازلات تجارية تكون الولايات المتحدة قد أقرتها .
- فرض تعريف جمركية أو أية قيود مماثلة على واردات الدولة الطرف في النزاع .
- اتخاذ إجراءات مضادة بحق سلع أو خدمات أخرى بخلاف السلع والخدمات محل النزاع .

كما يمكن تطبيق المادة 301 في حالة قيام الشركات الأمريكية برفع شكاواها من خلال الممثل التجاري الأمريكي ، أو في حالة قيام الممثل التجاري الأمريكي برفع إحدى الشكاوى من تلقاء ذاته .

وبالفعل لجأت الشركات الأمريكية المصنعة لأشياء الموصلات إلى تقديم التماس للحكومة الفيدرالية سنة 1985 تطالبها بضرورة تطبيق المادة 301 ضد الشركات اليابانية المنافسة . وقد عبر الممثل التجاري الأمريكي عن مساندته لتلك الشركات . الأمر الذي أرغم الشركات اليابانية على زيادة مشترياتهم من الشرائح الإلكترونية غير اليابانية وقبول قيام الحكومة اليابانية بمراقبة أسعار الصادرات من أشباه الموصلات للحيلولة دون انخفاضها عن الحد المقبول في الأسواق الأمريكية أو غيرها . وفي استجابة سريعة لهذه الإجراءات اليابانية ، قامت الإدارة الأمريكية من جانبها بالامتناع عن تطبيق المادة 301 ، وإن كان هذا لم يضع حداً للمشاكل ، حيث واصلت الشركات الأمريكية المصنعة لأشياء الموصلات اتهامها لليابانيين بانتهاك هذه الاتفاقية وغيرها من الاتفاقيات التجارية الأخرى .⁸

⁸ أنظر : Yoffie, *International Trade and Competition* :

وأيضاً أنظر : D. Yoffie and B. Gomes-Casseres, *International Trade and Competition*, 2nd edition (New York: McGraw-Hill, 1994).

فإذا نشأت مثل هذه النزاعات التجارية الدولية ، عادة ما يكون من الصعب التوصل إلى تسوية مرضية لجميع الأطراف . فعلى الرغم مما تتمتع به الولايات المتحدة من قوة سياسية واقتصادية وعسكرية ، إلا أنه ليس بمقدورها إملاء رغباتها على باقي دول العالم . بل أن مكانة الولايات المتحدة كقوة عظمى كثيراً ما تتناقض مع ضآلة تأثيرها على السياسات الاقتصادية للدول الأخرى . فالنزاعات التجارية الدولية دائماً ما تنطوي على وجود طرفين ، لا طرف واحد ؛ لذا فمن السذاجة بمكان افتراض أن تكون الولايات المتحدة هي صاحبة الحق دائماً .

ومع اقتراب سنة 1994 من نهايتها ، صدق الكونجرس على معاهدة توسيع نطاق اتفاقية الجات . وقد تمخضت هذه الاتفاقية - ولتي ضمت أكثر من 100 دولة - عن ظهور منظمة التجارة العالمية ، وهي المنظمة المنوط بها إدخال اتفاقية الجات إلى حيز التنفيذ . كما دعت هذه الاتفاقية إلى خفض التعريف الجمركية (بما في ذلك التعريف المفروضة على المنتجات الزراعية) وحصص الاستيراد المقننة وغيرها من الحواجز التجارية الأخرى ، ذلك بعد أن وافقت الدول المشاركة بالإجماع على مبدأ حماية حقوق الملكية الفكرية . إلا أنه لم يتم التوصل إلى أي اتفاق بخصوص الحد من الدعم الحكومي للشركات المنتجة للطائرات المدنية . كما لم يتناول أيضاً عدد من القضايا الشائكة كالشحن والحديد والصلب ووسائل الاتصال عن بعد .

تحليل القرارات الإدارية

شركة Airbus ، ومدى التزامها بالأعراف التجارية

في مارس 1986 التقى عدد من المسؤولين الأمريكيين والأوروبيين في جنيف بسويسرا لمناقشة ادعاءات الطرفين بقيام الطرف الآخر بممارسات تجارية جائرة ، وقد اشتمل ذلك على شكوى الولايات المتحدة بخصوص الدعم الحكومي المقدم لشركة Airbus . وقد سرت الشائعات حول اعتزام إدارة الرئيس Reagan تطبيق المادة 301 من القانون التجاري لعام 1974 على شركة Airbus ، مما دعا حكومات كل من فرنسا وألمانيا وبريطانيا (وهي أكبر الدول المساهمة في برنامج Airbus) إلى المطالبة بعقد هذا الاجتماع .

واحتجت حكومة الولايات المتحدة على الدعم المباشر الذي تتلقاه الشركة من حكومات كل من فرنسا وألمانيا وبريطانيا ، بحجة أنه " يؤدي إلى حدوث مخالفات تجارية لا يمكن قبولها ، ولا سيما في حالة طائرات النقل الكبيرة الحجم . وحسب وجهة النظر الأمريكية ، فإن الاستمرار في تقديم هذا النوع من المساندة قد يفضي إلى زيادة حدة التوتر في مجال الطيران المدني - وهو المجال الذي ظل يتميز بالتعاون بين الشركات العاملة في إطاره " . * وطبقاً لما ذكره رئيس قسم الطيران التجاري بشركة Boeing ، فقد تسرعت هذه الحكومات بدعم شركة Airbus بنحو 10 بليون دولار دون وضع الأرباح في اعتبارهم .

هذا وقد تفاقمت الأمور بحلول عام 1990 عندما ارتفعت حصة Airbus من السوق العالمية إلى حوالي 30% كما هو موضح في الجدول

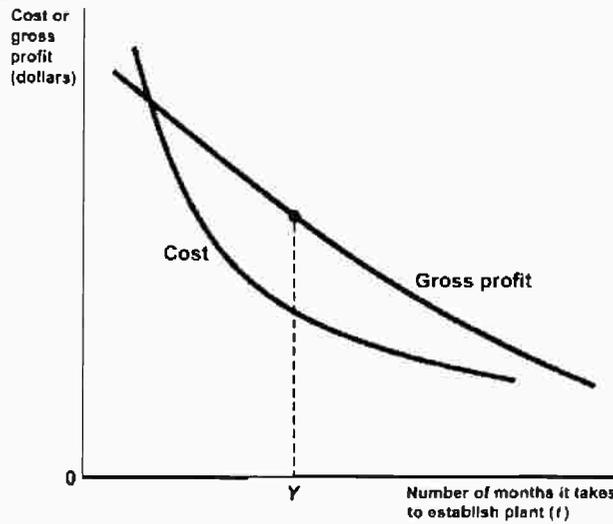
التالي :

النسبة المئوية لسوق المسافرين بالطائرات النفاثة (بناء على الطلبات)		الشركة
1990	1988	
34	15	Airbus
45	59	Boeing
15	22	McDonnell Douglas
6	4	غيرها
100	100	الإجمالي

كذلك لا يجب إغفال العامل الخاص بالمناخ الاستثماري والسياسي للدولة المراد الاستثمار بها؛ ترى ، هل تسمح هذه الدولة للمستثمرين الأجانب بتملك مشروعاتهم بها ؟ هل يوجد استقرار سياسي ؟ هل ينتظر تحقيق أرباح لا بأس بها من الاستثمار هناك ؟ كما تلعب بعض العوامل الأخرى دوراً حاسماً في تحديد إمكانية الاستثمار في إحدى الدول ، كوافر العمالة الماهرة ، والتقنيات والمهارات اللازمة .

إنشاء المصانع في الخارج التبادل العكسي بين الوقت والتكلفة

إذا ما قررت شركة ما بناء أحد المصانع التابعة لها في الخارج ، فغالباً ما ينطوي الأمر على وجود نوع من التبادل العكسي بين الوقت والتكلفة على غرار ما رأينا في حالة الابتكارات الصناعية (راجع الفصل الثامن) . فكلما قصر زمن تصميم وبناء المصانع ، كلما ارتفعت تكلفتها . حيث يتطلب الإسراع في عملية الإنشاء الاستعانة بعدد أكبر من المهندسين ، وهو الأمر الذي عادة ما يؤدي إلى تضائل العائد على المشروع . كذلك تؤدي المحاولات الرامية إلى اختصار الوقت - كأن تقوم الشركة بالإسراع في تجهيز المعدات - إلى زيادة التكلفة الفعلية . وتشير الدلائل المتوفرة لدينا إلى أن العلاقة بين C (وهي قيمة التكلفة الحالية) و t (وهي عدد الشهور التي يستغرقها العمل) متشابهة بصفة عامة مع تلك الموضحة بالشكل (17.6) .⁹



الشكل (17.6) التبادل العكسي بين الوقت والتكلفة لتصميم وإنشاء المصانع في الخارج : تعد Y شهراً هي مدة المشروع المثلى ، حيث تبلغ القيمة الحالية لصافي الربح أعلى مستوى لها عند t .

وللوقوف على الزمن الأمثل الذي يجب أن تستغرقه عمليات التصميم والإنشاء ، يتعين على الشركة حساب القيمة الحالية لإجمالي الربح لكل من قيم t ، إذا كانت مدة المشروع هي t شهراً . وإذا كانت النتائج هي على النحو الموضح بالشكل (17.6) ، فلا بد وأن تكون مدة المشروع المثلى هي Y شهراً . حيث تبلغ القيمة الحالية لصافي الربح أعلى مستوى لها عند t . ولتحقق من هذا ، نلاحظ أن القيمة الحالية لصافي الربح عند كل مسن قيم t هي المسافة الرأسية بين القيمة الحالية لإجمالي الربح [والتي يعبر عنها بمنحنى إجمالي الربح في الشكل (17.6)] والقيمة الحالية للتكاليف [والتي يعبر عنها بمنحنى التكاليف في الشكل (17.6)] . ومن الواضح أن هذه المسافة تبلغ أقصى حد لها عندما تكون مدة المشروع هي Y شهراً .

⁹ E. Mansfield, A. Romeo, M. Schwartz, D. Teece, S. Wagner, and P. Brach, *Technology, Transfer, and Economic Policy* (New York: Norton, 1982)

شركة Seagram تقوم بتصنيع الفودكا في أوكرانيا

في عام 1992 قامت شركة Seagram وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال إنتاج المشروبات الكحولية بتأسيس مصنع لإنتاج الفودكا في أوكرانيا . ونظراً لتوفر عدداً من العوامل المشجعة على الاستثمار هناك كرخص ومهارة الأيدي العاملة ، وضخامة سوق الفودكا ، شعر السيد Edgar Bronfman كبير المسؤولين التنفيذيين بشركة Seagram أن الاستثمار في كل من روسيا وأوكرانيا سيعود على الشركة بأرباح طائلة . هذا بالإضافة إلى مميزات أخرى شجعت الشركة على الاستثمار مثل الإعفاءات الضريبية التي منحها القانون الصادر في عام 1992 للمستثمرين الأجانب ، وهو القانون الذي نص على عدم تغيير أو إلغاء تلك الإعفاءات قبل مرور خمس سنوات .

(أ) بعد مرور أكثر من عام من المفاوضات رفضت الحكومة الأوكرانية التصريح لشركة Seagram بطرح إنتاجها في أسواق التصدير أيماناً منها بأن تصدير المشروبات الكحولية يعد نشاطاً احتكاريّاً يخص أوكرانيا دون غيرها من الدول . فما هو أثر ذلك على الربحية المتوقعة لاستثمار الشركة ؟

(ب) في ديسمبر 1993 قامت الحكومة الأوكرانية بزيادة ضريبة المبيعات بصورة مفاجئة على الفودكا - التي تنتجها شركة Seagram - مما ترتب عليه ارتفاع سعرها بنسبة تقارب 150% . وعلى الرغم من أن الحكومة كانت تسعى إلى زيادة إيراداتها ، إلا أن الذي حدث بالفعل هو ارتفاع ضخم في معدل قرب الفودكا . فما الذي أدى إلى ذلك ؟ وما أثره على مبيعات شركة Seagram من الفودكا ؟

(ج) في عام 1994 أرتفع مستوى الأسعار إلى نحو 100% شهرياً في أوكرانيا . فماذا كان أثر ذلك على حجم نشاط الشركة هناك ؟
(د) يزعم القائمون على الاستثمارات الأجنبية أن الفساد قد استشرى في أوكرانيا حيث وجد المستثمرون أنفسهم مجبرين على دفع مبالغ مألوبة لصندوق المعاشات الوزارى حتى يتمكنوا من استخراج تصاريح الاستمرار في مزاوله نشاطهم . فما هي الصعوبات التي تواجهها الشركات العاملة في أوكرانيا من جراء موجة الفساد هذه ؟

الحل

(أ) انخفضت الربحية المتوقعة لاستثمار شركة Seagram بشكل ملحوظ حيث أنها كانت قد عازمت على التصدير من أوكرانيا إلى روسيا التي تعد سوقاً كبيرة للفودكا .

(ب) ارتفع معدل التهريب وذلك لارتفاع سعر الفودكا بصورة حادة فأصبح تهريبها من أوكرانيا أكثر ربحاً ، ولأن الزيادة الضريبية قد أدت إلى رفع سعر فودكا شركة Seagram ، فقد أدى ذلك بالتبعية إلى خفض الكمية المباعة من فودكا الشركة في أوكرانيا .

(ج) أدى الارتفاع السريع لمعدلات التضخم إلى عرقلة قيام الشركات بخفض تكاليفها ومعظمة أرباحها . فما من أحد يمكنه التنبؤ (ولو لشهر أو شهرين) بأسعار عناصر الإنتاج أو السلع المنتجة .

(د) يرى كل من السيد Walter Kish مدير فرع شركة Seagram في أوكرانيا ، والسيد Bronfman (المنحدر من أصل أوكراني) " أنه يستحيل القيام بممارسة أي نشاط تجاري مربح في أوكرانيا في حالة اتباع الأساليب الشرعية " .*

* لمزيد من الدراسة راجع : New York Times, January 27, 1994

قنوات نقل التكنولوجيا العالمية

لقد أصبحت عملية نقل التكنولوجيا العالمية أمراً لا غنى عنه للكثير من الصناعات في ظل الأوضاع الراهنة في الاقتصاد العالمي . وفي هذا الصدد تسعى الشركات الكبرى إلى اصطيد عصفورين بمجر واحد - استغلال التكنولوجيا الخاصة بها بأعلى ربحية ممكنة في الخارج والحصول على التكنولوجيا من الشركات والجامعات الأجنبية وغيرها بأدنى تكلفة ممكنة ، حيث أن نقل التكنولوجيا العالمية هي عملية تبادلية تتميز بالأخذ والعطاء . ولزيمد من الفهم ، يتعين علينا القيام بدراسة تفصيلية لأساليب نقل التكنولوجيا العالمية عبر الحدود القومية بين الدول .

تصدير السلع : قد يؤدي مجرد وجود سلعة ما أو توافرها في بلد أجنبي إلى احتمال إجراء عملية نقل للتكنولوجيا . ذلك أن وجود هذه السلعة عادة ما يسمح لمستورديها بالحصول على ما يرغبون فيه من معلومات . وعليه ، فإن تصدير أجهزة الكمبيوتر المتطورة إلى دولة ما قد يؤدي إلى إحداث عملية نقل للتكنولوجيا . أضف إلى ذلك أن الدولة المستوردة قد تتمكن من الحصول على التكنولوجيا المتطورة التي ترغب فيها من خلال المصدرين أنفسهم . فعندما يقوم أولئك المستوردون بالترويج لمبيعاتهم ، كثيراً ما يعود ذلك بمكاسب تكنولوجية على الدول المستوردة في شكل تدريب العاملين بها على الأسلوب الفعال والأمثل لاستخدام هذه الأجهزة . فضلاً عن ذلك ، أحياناً ما توافر لدى بعض الدول القدرة على تفكيك السلعة المستوردة (بغرض التعرف على كيفية تكوينها وتشغيلها) ، وهو ما يمثل نوعاً آخر من أنواع نقل التكنولوجيا إليها .

الاستثمار المباشر في الشركات التابعة للمملوكة كلياً : يعد الاستثمار المباشر في الشركات التابعة للمملوكة كلياً داخل البلاد الأجنبية سبباً آخر من سبل نقل التكنولوجيا ، ومن أمثلة ذلك قيام شركتي IBM و Hewlett-Packard بإنشاء شبكة من المنشآت في جميع أنحاء العالم ، لتدريب الأجانب على أعمال التقنية وإرشاد المستهلكين للاستخدام الأمثل والفعال لمنتجاتها . فضلاً عن إمداد المهندسين والفنيين الأجانب بالمعلومات والإمكانات اللازمة ومساعدة الموردين الأجانب عن طريق الارتقاء بمستواهم التكنولوجي .

اتفاقيات الترخيص : كثيراً ما تقوم كل من الشركات المنتجة لبعض أهم السلع الجديدة وتلك المطورة للعمليات الإنتاجية المتكررة بالدخول في اتفاقيات ترخيص مع الشركات الأجنبية حول بعض الأمور الهامة كبراءة الاختراع والعلامة التجارية المسجلة والامتيازات التجارية والمساعدات الفنية وغيرها . وفي أغلب الأحوال تقضي هذه الاتفاقيات بقيام المرخص لها بدفع نسبة مئوية معينة من مبيعاتها للشركة المرخصة . كذلك أحياناً ما يكون على الشركة المرخص لها دفع رسوم ثابتة للشركة المرخصة في مقابل ما تحصل عليه الأولى من مساعدات فنية . كما تنص بعض من هذه الاتفاقيات على التزام الشركة المرخص لها بشراء بعض عناصر الإنتاج اللازمة لها من الشركة المرخصة .

المشروعات المشتركة : بالإمكان نقل التكنولوجيا من بلد لآخر عن طريق ما يعرف بالمشروعات المشتركة ، وهي عبارة عن عمليات تجارية يمتلكها طرفان : الشركة صاحبة التكنولوجيا والشركة أو الوكالة في الدولة المضيفة . وتمثل التكنولوجيا المستخدمة في هذه المشروعات المشتركة الدعامة الأساسية لإنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة . وغالباً ما يتم إبرام الاتفاقيات الخاصة بالمشروعات المشتركة بين المؤسسات الصغيرة التي عادة ما تكون في حاجة إلى رأس المال لتدعم تكنولوجياتها الخاصة .¹⁰

أليات انتقاء قنوات نقل التكنولوجيا

لعل السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو : ما هي الوسيلة التي تفضلها الشركات التجارية من جملة الوسائل آنفة الذكر للقيام بنقل تكنولوجياتها ؟ تشير الدلائل المتوافرة لدينا إلى أن الاستثمار المباشر في الشركات التابعة والمملوكة كلياً هو أحد أفضل هذه الوسائل جميعاً - في حالة نجاح هذه الشركات في الحصول على الموارد الإنتاجية اللازمة . أما اتفاقيات الترخيص فهي إحدى الوسائل التي لا تجدها العديد من الشركات ، نظراً لأنها تنطوي على نقل مجاني للتكنولوجيا إلى شركات قد تتحول إلى منافس لا يستهان به في المستقبل . وكلما زاد العمر الافتراضي للابتكار كلما ابتعدت الشركات التجارية أو أصبحت أقل نزوعاً إلى الدخول في اتفاقيات الترخيص . كذلك نلاحظ أن الشركات تفضل وسيلة الاستثمار المباشر على اتفاقيات الترخيص ولا سيما عندما تكون التكنولوجيا المراد نقلها على درجة عالية من التطور إلى الحد الذي يتعذر معه قيام الشركات الأجنبية باستيعابها وتطبيقها بسبب افتقارها إلى المهارات والخبرات اللازمة . كما تحجم الشركات الراغبة في حماية جودة منتجاتها عن الدخول في اتفاقيات الترخيص ؛

¹⁰ هذا وتنتقل التكنولوجيا بطرق أخرى عديدة ، فالعلماء والمهندسين كثيراً ما يتبادلون المعلومات خلال المؤتمرات والاجتماعات الدولية ، كما يطلع العلماء والمهندسين من دولة ما على ما ينشره علماء الدول الأخرى . كذلك تعمل الهجرة كقناة هامة لنقل التكنولوجيا بين الدول .

حيث قد تتأثر سمعة الشركة المرخصة في حالة قيام الشركة المرخص لها بإساءة استخدام التكنولوجيا بشكل يؤدي إلى إنتاج سلع معيبة تنعكس سلباً على الشركة المرخصة .

أما الحالات الثلاث التي تقبل فيها الشركات الدخول في اتفاقيات الترخيص فهي :

- عندما تكون السوق الأجنبية متناهية في الصغر ، الأمر الذي يجعلها غير مؤهلة لضمان قيام استثمارات مباشرة
- عندما تفتقر الشركات صاحبة التكنولوجيا إلى الموارد اللازمة للاستثمار المباشر
- عندما يؤدي الترخيص المتبادل إلى وجود عدد كبير من الامتيازات .

أضف إلى ذلك أن حكومات بعض الدول أحياناً ما تضع العراقيل في وجه الاستثمار المباشر مما يجعل من وسيلة الترخيص بديل أفضل . وغالباً ما يحدث هذا في الدول الأقل تقدماً حيث يتولد شعور بالعداء تجاه الشركات متعددة الجنسيات الأمر الذي يجعل حكومات تلك الدول تستشعر وجود خطر يهدد سيادتها ، إذ يتمثل هذا الخطر في حجم السيطرة الكبيرة التي تمارسها هذه الشركات على الاقتصاد الوطني . وعودة إلى ما انقطع من حديثنا عن المشروعات المشتركة ، نقول أنها تتمتع بمزايا خاصة ، ولاسيما عندما يتعلق الأمر ببناء علاقات وأواصر جيدة وقوية مع الدول المضيفة ، أما عيوب هذه المشروعات فهي تتمثل في الأداء وشؤون العاملين وتوزيع الأرباح .

هذا ويوجد اختلاف كبير في وجهات النظر بين حكومات الدول المضيفة من ناحية والشركات من ناحية أخرى فيما يتعلق باختيارها للوسيلة المناسبة لنقل التكنولوجيا . فحكومات الدول المضيفة تعتبر الاستثمارات المباشرة مصدرراً لإثارة المشاكل ، إذ كثيراً ما تكون الشركات التابعة والمملوكة كلياً أقرب ما تكون إلى الاستقلال عن سلطنة الحكومة . ونادراً ما يبدي أصحاب الاستثمار المباشر تجاوباً كافياً مع السياسات الاقتصادية مع الدول المضيفة بل أنهم يتمتعون أحياناً بالحق في الاعتماد على تموليات وموارد تقع خارج نطاق الدولة المضيفة . وبالإمكان نقادي بعض عيوب الاستثمار المباشر بإتباع أسلوب المشروعات المشتركة . ومع ذلك يبقى عيب يصعب تفاديه عند اتباع هذه الوسيلة يتمثل في ضرورة قيام الدولة المضيفة بأسهم في تلك المشروعات بالقسم الأكبر من رأس المال . وإذا انتقلنا إلى وسيلة الترخيص فأننا نجد أنها تتمتع بالقدرة على تحاشي الكثير من مشكلات التحكم والسيطرة . وبالإضافة إلى غياب الحافز الكافي ، تفتقر هذه الوسيلة إلى الالتزام الكامل من قبل الشركة صاحبة التكنولوجيا بإمداد الشركة المرخص لها بالوسائل والتدابير التي تساعدها على التغلب على المشكلات الفنية والإدارية .

وفي واقع الأمر يعتمد اختيار أحد قنوات نقل التكنولوجيا المراد نقلها على العمر الافتراضي . ولزيد من الفهم ، سوف نأخذ مثال صناعة البتروكيماويات . ففي حالة وجود مواد بتروكيماوية هامة ومتعددة الأنواع وذات عمر حديث نسبياً ، يصبح الأسلوب السائد لنقل التكنولوجيا هو وسيلة الاستثمار المباشر . وعندما تتفادم هذه التكنولوجيا المراد نقلها ، تتغير الأمور بحيث تصبح وسيلة الترخيص هي الأسلوب الأكثر استخداماً ويرجع السبب في ذلك إلى أن شروط الصفقات تتغير بتغير ظروف وأوضاع طرفي الترخيص . وكلما ازدادت حداثة التكنولوجيا ، كلما حرصت الشركات المالكة لها (والتي غالباً ما تكون عبارة عن شركات تابعة ومملوكة بالكامل) على الحيلولة دون ظهورها في الأسواق ، الأمر الذي يؤدي إلى وجود الدول الراغبة في الحصول عليها تحت رحمة تلك الشركات ؛ مما يضطرها في النهاية إلى الرضوخ لكافة شروطها . وتمرور الزمن تصبح هذه التكنولوجيا أكثر تداول في الأسواق ، وتقوم الدولة المضيفة بالاستفادة من المنافسة القائمة بين الشركات ذات الإمكانيات التكنولوجية المرتفعة عن طريق دخولها في مشروعات مشتركة أو حصولها في بعض الأحوال على تراخيص منها . وفي نهاية المطاف ، قد تتوافر التكنولوجيا المطلوبة في المصنع التي تقوم الشركات الهندسية المستقلة بإنشائها لصالح الدول المضيفة بموجب تعاقبات إنجازية .

إعادة تنظيم الشبكة العالمية

للبحوث والتنمية التابعة لإحدى الشركات *

تعد شركة Boehringer Ingelheim أولى شركات الأدوية الألمانية التي قامت بتأسيس فروع لها في كلاً من الولايات المتحدة واليابان . وبفضل نجاح الشركة الأم في تطبيق سياسة اللامركزية ، قامت الشركة التابعة في الولايات المتحدة بتنفيذ عمليات البحوث والتنمية (في Ridgefield بولاية Connecticut) وذلك في عام 1975 تقريباً ، بينما تأخرت الشركة التابعة في اليابان في القيام بذلك حتى أوائل الثمانينيات . هذا ، وقد حولت سياسة اللامركزية القائمين على عمليات البحوث والتنمية في فروع الشركة المختلفة سلطة تطوير منتجاتهم بما يتماشى مع احتياجاتهم في الأسواق الخاصة بكل فرع ، بمعنى أن يقوم الفرع الكائن بالولايات المتحدة بتطوير منتجاته طبقاً لاحتياجات السوق الأمريكية؛ وهكذا الحال في اليابان وغيرها . وقد رأت الشركة إن هذا هو الأسلوب الأمثل لزيادة حصتها في الأسواق الأمريكية واليابانية .

بيد أن الموقف قد تغير في نهاية الثمانينيات ، حيث أصبح القائمون على الإدارة على قناعة تامة بأن هذا السبيل لم يعد أفضل السبل لإدارة شبكة البحوث والتنمية العالمية التابعة للشركة . فقد تم إتفاق مبالغ طائلة على تطوير عدد من المنتجات التي يتعذر بل وقد يستحيل نقلها من سوق إلى سوق أخرى . ولما كان تطوير دواء جديد يتكلف الكثير من النفقات ، فهناك مزايا كبيرة في توزيع هذه النفقات على أسواق عديدة بدلاً من سوق واحدة يعينها .

فإذا كنت تعمل استشارياً لدى شركة Boehringer Ingelheim ، فما هي التعديلات التي تنصح بإدخالها على تنظيم وإدارة النشاطات

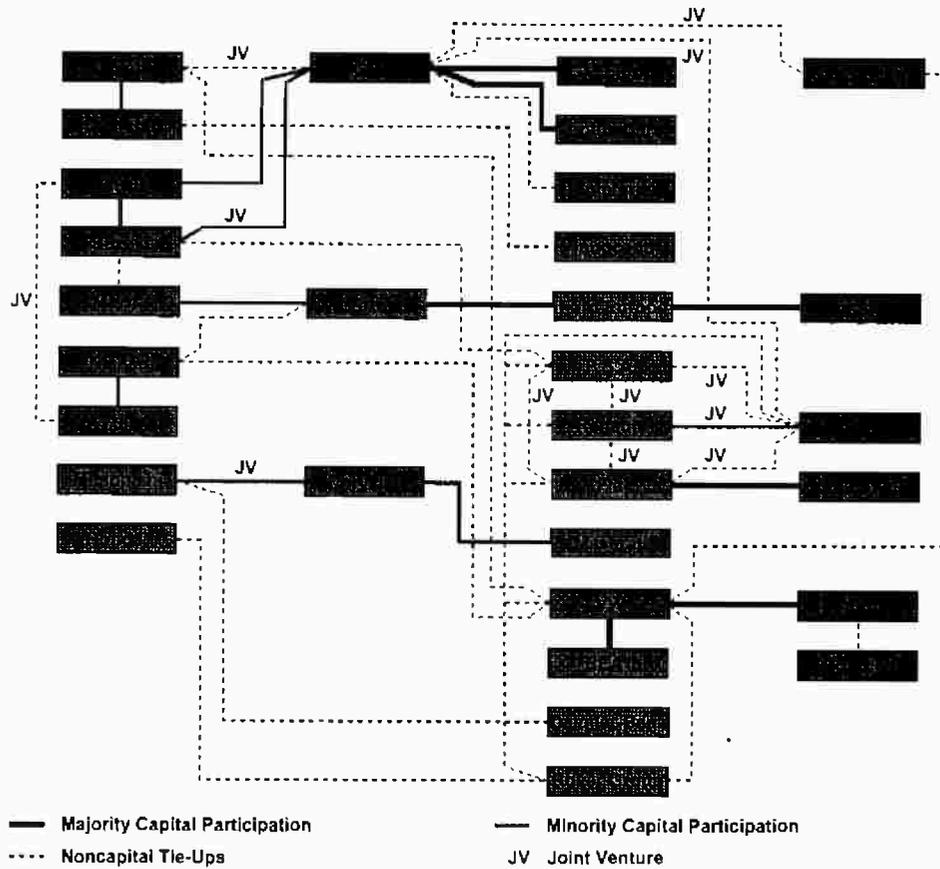
العالمية للشركة فيما يتعلق بعمليات البحوث والتنمية ؟

* تعتمد هذه الدراسة التطبيقية على ما ورد في : P. Roussel, K. Saad, and T. Erickson, *Third Generation R and D* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).

تحالفات استراتيجية

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً مطرداً في عدد الشركات الداخلة في تحالفات استراتيجية مع بعضها البعض ، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو العالمي . فلقد قامت كبرى شركات السيارات بالتعاون في عدد من المجالات ذات الاهتمام المشترك كتطوير السيارات الكاملة الصنع و طرحها في الأسواق لتلبية احتياجات الأسواق من السيارات كاملة الصنع والمحركات وأجهزة نقل الحركة بعد إدخال التعديلات اللازمة عليها . ففسي خلال الثمانينيات أثمر التعاون بين شركة Renault الفرنسية وأربعة من الشركات الأوروبية المرموقة عما يلي : إنتاج مشترك لأجهزة نقل الحركة بالتعاون مع شركة Volkswagen الألمانية - إنتاج محركات الجازولين مع كل من شركتي Volvo السويدية و Peugeot الفرنسية - إنتاج محركات الديزل مع شركة Fiat الإيطالية . وقد شاركت جميع الشركات الكبرى العاملة في مجال صناعة السيارات بصورة عملية في هذه الشبكة التعاونية العالمية . ويوضح الشكل (17.7) الروابط المتنوعة بين تلك الشركات الرائدة وبعضها البعض . كما نلاحظ وجود روابط بين بعض الشركات الأمريكية مثل General Motors ومجموعة من الشركات اليابانية والأوروبية المنتجة للسيارات .¹¹

¹¹ K. Clark and T. Fujimoto, *Product Development Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).



الشكل (17.7) الشبكة العالمية للشركات المنتجة للسيارات في الثمانينيات : تشارك كافة الشركات الكبرى المنتجة للسيارات في شبكة تعاونية عالمية .

المصدر : Clark and Fujimoto, *Product Development Performance*, p. 326

وتنطوي الكثير من هذه التحالفات الاستراتيجية على قيام عمليات شراكة لتكنولوجيا المعلومات . ففي مجال صناعة أشباه الموصلات ، عادة ما تقوم الشركات الأمريكية بمبادلة المعلومات الخاصة بتصميم منتجاتها في مقابل المعلومات الخاصة بتقنيات الإنتاج التي تتبعها الشركات اليابانية . وتشير بعض الدلائل إلى أن حجم ما تنفقه الشركات اليابانية على الابتكار من الأموال المخصصة للبحث والتنمية يفوق حجم ما تنفقه الشركات الأمريكية لنفس الغرض . ومثال ذلك التحالف الذي شهدته صناعة الدوائر المتكاملة والذي قامت بموجبه شركة VLSI تكنولوجي الأمريكية بمبادلة التكنولوجيا الخاصة بتصميماتها في مقابل تكنولوجيا عمليات الإنتاج الخاصة بشركة Hitachi اليابانية.¹²

وقد تلعب هذه التحالفات الاستراتيجية دوراً لا يستهان به في مساعدة الشركات على مواكبة التكنولوجيا الأجنبية المكتملة لتكنولوجياها الخاصة ، وعلى دخول أسواق جديدة أو الحفاظ على مكانتها في الأسواق الكائنة بالفعل . ومع ذلك ، أحياناً ما تكون هذه التحالفات محفوفة بالمخاطر ، وذلك إذا ما قامت إحدى الشركات بإمداد الشركات الأخرى بتكنولوجيا ذات قيمة عالية ولم تحصل على المقابل الجزوي . ومما يؤسف له أن بعض الشركات قد تعرض بالفعل لمثل هذا النوع من الخسائر . ومن ثم ، يكون لزاماً على مديري الشركات التحلي بوضوح الرؤية إزاء ما ينتظر أن تجنيه الشركة من مكاسب نظير دخولها في أي من هذه التحالفات ، كما يتحتم عليهم الوقوف على ما إذا كانت تلك المكاسب سوف تتحقق في القريب العاجل .

¹² D. Methé, *Technological Competition in Global Industries* (New York: Quorum Books, 1991).

اتفاقية التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية

وانهيار البيزو المكسيكي

كثر الحديث في العقود الأخيرة عن الرغبة في إبرام اتفاقية للتجارة الحرة في أمريكا الشمالية ، يتم بموجبها إلغاء جميع أنواع التعريفات الجمركية وحصص الاستيراد المقننة بين كندا والمكسيك والولايات المتحدة . فإذا قدر لهذه الاتفاقية أن ترى النور ، فسوف يتمخض هذا عن ظهور أكبر منطقة للتجارة الحرة على مستوى العالم ، سواء من حيث عدد المستهلكين (حوالي 400 مليون نسمة) أو من حيث ضخامة إجمالي الإنتاج (حوالي 6 تريليون دولار) ، وهو ما يجعلها تتفوق على السوق الأوروبية المشتركة بنسبة 25% . وقد شهدت الثمانينيات تزايداً ملحوظاً في الحديث عن هذه الاتفاقية بحماس وجدية غير مسبوقتين؛ مما أسفر عن قيام كل من السيد Brian Mulroney رئيس الوزراء الكندي ، والرئيس الأمريكي Reagan بالتوقيع على اتفاقية التجارة الحرة بين بلديهما عام 1988 .*

وطبقاً لبعض التقديرات ، كان من المفترض أن يؤدي التوقيع على هذه الاتفاقية الثنائية إلى إيجاد 75,000 فرصة عمل جديدة في الولايات المتحدة و 150,000 في كندا . وعلى الرغم من ذلك ، لم يتخلو الأمر من وجود بعض المخاوف من الجانبين : فبينما كان الكنديون يخشون من فقدان هويتهم الثقافية والخضوع للسطوة السياسية والاقتصادية للولايات المتحدة ، كان القلق يخامر بعض الأمريكيين من أن الأمر سوف ينطوي على تضحياتهم بالكثير من الإنتاج وفرص العمل لمصلحة الكنديين . إلا أن تلك المخاوف لم تحول دون دخول هذه الاتفاقية التاريخية حيز التنفيذ ، حيث تم التوقيع عليها فعلياً في الأول من يناير 1989 . وقد نصت هذه المعاهدة على قيام الطرفين بإلغاء كافة أنواع التعريفات الجمركية على عشر مراحل أو خطوات متساوية بدءاً من هذا التاريخ ، (باستثناء بعض الصناعات التي قد ترغب في اتباع خطوات أسرع) .

وفي أواخر نوفمبر 1990 ، التقى الرئيسان الأمريكي George Bush و المكسيكي Carlos Salinas de Gortari لعقد مباحثات تجارية بين الدولتين . وكانت الرغبات المكسيكية تتلخص في مطالبة الولايات المتحدة بتخفيف حصص الاستيراد المقننة المفروضة على وارداتها من المنتجات المكسيكية كالمنسوجات والحديد والصلب وفتح الأسواق الأمريكية أمام الصادرات المكسيكية من الخضار والفاكهة . أما طلبات الولايات المتحدة فقد تركزت في مطالبة المكسيك بالسماح للشركات الأمريكية بالاستثمار في مجال صناعة النفط المكسيكية ، وهو الاستثمار الذي لا يجيزه الدستور المكسيكي . وكالعادة دقت نواقيس الخطر . ومع استمرار هذه المحادثات ، استشرع زعماء النقابات العمالية الأمريكية الخطر المتمثل في احتمال انتقال فرص العمل من الولايات المتحدة إلى المكسيك . كذلك حذر حماة البيئة من خطر عدم مراعاة المكسيكيين لمعايير الهواء النقي والنفايات السامة المعمول بها في جميع أنحاء أمريكا الشمالية . وامتدت هذه المخاوف لتشمل بعض الصناعات الأمريكية التي كانت ترى أن وجود تجارة حرة مع المكسيك هو أمر لا يخدم مصالحها . ومن أمثلة ذلك تحذير السيد Bill Becker رئيس رابطة منتجي الموالح بولاية Florida من أن إلغاء الولايات المتحدة للتعريفات الجمركية المفروضة على الواردات من عصير البرتقال " من شأنه أن يفضي على أي وجود لهذه الصناعة في فلوريدا؛ فسوف تصبح قدرتنا على الصمود في وجه منافسيناً أمراً مستحيلًا في وجود الضوابط والقيود البيئية والعمالية والقوانين واللوائح التي تعمل في ظلها " .**

هذا وقد تم بالفعل إزالة العديد من الحواجز التي تعترض حرية التجارة بين المكسيك والولايات المتحدة . ولنأخذ مثالا هذه المرة من عالم صناعة السيارات ، فبينما بلغ الإنتاج المكسيكي من السيارات مليون سيارة عام 1991 ، أصبح الكنديون من مديري شركات السيارات يعتقدون أنه باستطاعة المكسيك زيادة إنتاجها السنوي إلى 3 مليون سيارة بحلول عام 2000 ، إذا تم تطبيق معاهدة التجارة الحرة بين دول أمريكا الشمالية . ويذهب عدد كبير من أولئك المديرين إلى ما هو أبعد من ذلك ، فيقولون بأنه حتى في حالة عدم تطبيق هذه المعاهدة ، فسوف يكون باستطاعة المكسيك إنتاج ما لا يقل عن 2 مليون سيارة سنوياً .

وتقوم شركات Ford و Chrysler و General Motors بإنتاج جانب كبير من السيارات المصنعة في المكسيك . فتقوم General Motors بإنتاج سيارات Buick Century و Chevrolet Cavalier في مدينة Ramos Arizpe لأغراض التصدير والاستهلاك المحلي . وتقوم شركة Ford بإنتاج سيارات Tracers و Escorts في مدينة Hermosillo بغرض التصدير إلى ولاية California

وغيرها . أما شركة Chrysler فتقوم بإنتاج سيارات Shadow و Spirit في مدينة Toluca لأغراض التصدير . ولا يقتصر إنتاج السيارات في المكسيك على الشركات الأمريكية وحدها ؛ بل يتسع المجال ليشمل عدد من الشركات العالمية الكبرى مثل Renault الفرنسية و Nissan اليابانية و Volkswagen الألمانية .

ولكن، ما السر وراء تسابق شركات السيارات العالمية إلى إنشاء مصانع لها في المكسيك ؟ ربما كان أحد الأسباب الهامة هو انخفاض تكلفة الأيدي العاملة . فبينما تبلغ أجرة أحد عمال اللحام المهرة 16 دولار في الساعة في المصنع التابع لشركة Chrysler بولاية Michigan ، نجد أنها لا تتجاوز 1.75 دولار في الساعة في مصنع نفس الشركة بمدينة Toluca المكسيكية . أما السبب الثاني فإنه يعثل في ارتفاع جودة السيارات المصنعة في المكسيك إلى درجة أثارت دهشة وإعجاب عدد كبير من المراقبين المعينين . ولا أدل على ذلك من حصول المصنع التابع لشركة Ford بمدينة Hermosillo على العديد من جوائز الجودة عام 1989 على الرغم من عدم مرور أكثر من سنتين على بدء العمل فيه . كذلك حقق المصنع التابع لشركة General Motors بمدينة Ramos Arizpe تفوقاً كبيراً على باقي مصانع الشركة (ولا سيما تلك الكائنة في Oklahoma بالولايات المتحدة و Quebec بكندا) في مدة لا تزيد عن خمس سنوات هي كل عمر المصنع .

ويرى مدير شركات السيارات أن العمال المكسيكيين صغيري السن يتميزون بقدرتهم على تعلم الأساليب التصنيعية الحديثة بشكل أسرع من نظرائهم الأمريكيين الأكبر سناً . وقد تأكدت صحة هذه الملاحظة عندما تمكن عمال شركة General Motors في مدينة Ramos Arizpe المكسيكية من تعلم تقنيات التصنيع اليابانية بسرعة وسهولة . كما قد تكون درجة مهارة العمال عاملاً معوضاً عن كثرة عددهم ، حيث يستطيع العمال المدربون النيابة عن بعضهم البعض في أداء مختلف المهام بما فيها من قدرتهم على مراقبة الجودة بكفاءة عالية . فإذا انجهدنا بالنظر إلى الولايات المتحدة ، فإننا نجد أن الصورة تختلف كثيراً ، حيث ما يزال عدد كبير من المصانع الأمريكية يعمل في ظل قوانين أقل ما توصف به هو أنها غير مرنة ، وذلك في الوقت الذي يتم فيه إعداد عمال السيارات المكسيكيين على أعلى مستوى ممكن . ولم لا ، ونحن نرى أن شركة Ford تقوم بمنح العاملين في مصنعها بمدينة Hermosillo دراسة خاصة ومتكاملة في مجال الاقتصاد والإحصاء لمدة لا تقل عن سبعة أسابيع .

وبينما يتزايد حماس شركات السيارات الأمريكية لزاء خبراتها وتجاربها الاستثمارية في المكسيك، إذا باتخاذ عمال السيارات يعرب عن معارضته الشديدة لما يحدث ، إلى درجة محاولة نسف اتفاقية التجارة الحرة بين دول أمريكا الشمالية. ولعل أبلغ تعبير عن هذا الموقف المتشدد ما ورد على لسان رئيس اتحاد عمال السيارات السيد Owen Bieber حينما قال: "سوف ينتهي الأمر بالآلاف الأمريكيين إلى فقدان وظائفهم ومصدر رزقهم" .^{٥٠} وعلى الرغم من ذلك ، مضت الدول الثلاث قدماً صوب تحقيق هدفها المرجو . وقد أثمر ذلك توقيع اتفاقية التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية في 13 أغسطس 1992 ، وهي الاتفاقية التي سرعان ما صدق عليها مشرعو الدول الثلاث . ويرى السيد William Ethier من جامعة Pennsylvania أن أكثر الدول انتفاعاً من هذه الاتفاقية هي المكسيك . وقد أورد قائلاً : " إن هذه المعاهدة هي أفضل وسيلة ممكنة أمام الرئيس المكسيكي للبرهنة على حقيقة ما تم من إصلاحات اقتصادية في المكسيك . لعله يرغب في ضمان استمرارية سياساته الإصلاحية وعدم التراجع عنها في المستقبل ، وقد وجد ضالته المنشودة في هذا النوع من الاتفاقيات الدولية " .^{٥١}

أما ما حدث بالفعل في نهاية 1994 فهو الهبوط الحاد في قيمة البيزو المكسيكي ، والذي انخفض في مقابل الدولار الأمريكي إلى نحو الثلث (من 29 إلى 20 سنت) . ورغبة منه في استعادة ثقة المستثمرين الأجنب في المناخ الاقتصادي المكسيكي ، بادر الرئيس الأمريكي Bill Clinton بزيادة حجم المساعدات الاقتصادية الأمريكية للمكسيك إلى 20 بليون دولار ، وهي المعونة التي اشتملت على ضمانات قروض تستند على الحقوق الأمريكية في جانب من أرباح الصادرات المكسيكية من البترول . هنا وتجدر الإشارة إلى أن هذه المساندة الاقتصادية التي حصلت عليها المكسيك من الولايات المتحدة لم يكن منصوص عليها في اتفاقية التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية ، المعروفة اختصاراً باسم NAFTA . فما هي المبررات التي دفعت الرئيس Clinton إلى اتخاذ مثل هذا الإجراء ؟ وإليك الإجابة كما وردت من مجلس مستشاري الرئيس الأمريكي للشؤون الاقتصادية : " إن مساعدتنا للمكسيك تأتي انطلاقاً من مصلحتنا في الحفاظ على الاستقرار في دولة يربطنا بها علاقات تجارية قوية وتشارك معنا في حدودنا الجنوبية على امتداد 2,000 ميل " .^{٥٢}

(أ) هل ترى أن الولايات المتحدة قد فقدت ميزتها النسبية التي كانت تتمتع بها في مجال صناعة السيارات ؟ وما مدى وضوح ما لديك من أدلة ؟
(ب) أصدرت مصلحة الجمارك الأمريكية قراراً في 12 فبراير 1992 بأن تدفع شركة Honda اليابانية تعريف جمركية قدرها 180 دولار على كل سيارة Civic تقوم بشحنها من مصنعها بمدينة Alliston بمقاطعة Ontario الكندية إلى داخل الولايات المتحدة . وطبقاً لوجهة النظر الأمريكية ، فإن حجم ما يتم إنتاجه من هذه السيارات في دول أمريكا الشمالية ليس كافياً لمنحها ميزة الإعفاء الجمركي . وقد اتخذ رد الفعل

الصادر عن بعض الشخصيات الكندية الهامة شكل مطالبة حكومتهم بإلغاء اتفاقية التجارة الحرة مع الولايات المتحدة . فما هي أسباب هذا الموقف المتشدد ؟

(ج) هل قامت شركات السيارات الأمريكية Ford و General Motors و Chrysler بنقل ما لديها من تكنولوجيا إلى المكسيك ؟ وما هي القنوات التي اتبعتها لهذا الغرض ؟ ولماذا ؟

(د) بعد التصديق على اتفاقية NAFTA في 1994 ، قام بعض منتجي الألبان المكسيكيين في مدينة Juarez على الحدود مع الولايات المتحدة بمهاجمة شاحنات نقل الألبان القادمة من Texas ، [⊗] فما الذي دفعهم إلى ذلك ؟

(هـ) هل عاد الانخفاض في قيمة البيزو المكسيكي بأية فوائد على المستثمرين الأمريكيين بالمكسيك ؟ نعم أم لا ولماذا ؟ وسعيها منها للحصول على المساعدات المالية الأمريكية ، اضطرت المكسيك للموافقة على قيام مستوردي إنتاجها من البترول بإبداع ما عليهم من مبالغ في بنك الاحتياط الفيدرالي في New York ، بدلاً من إرسالها مباشرة إلى شركة بترول المكسيك .[⋄] فهل سيؤدي هذا بالضرورة إلى خلق مشاعر مناهضة للولايات المتحدة بين المكسيكيين ؟ نعم أم لا ولماذا ؟

(و) لا يفتر أنصار حماية البيئة عن التحذير من الضباب الدخاني الذي أصبح يغلف مدينة Mexico City ودرجة التلوث التي لحقت بنهر Rio Grande ، والذي أصبح الجزء الأدنى منه أكثر الأهمار الأمريكية تلوثاً . فكيف يمكننا التحقق من أن معدلات التلوث في مثل هذه الحالات قد فاقت الحد المسموح به ؟ وما هي الإجراءات التي يمكن للحكومي المكسيك والولايات المتحدة اتباعها لخفض هذه المعدلات ؟

* Daniel and Radebaugh, *International Business*

** *Business Week*, May 27, 1991, p. 33.

⊗ *Business Week*, March 16, 1992, p. 100.

⊗⊗ "An Economist's View of NAFTA," *Penn Arts and Sciences*, Winter 1994, p. 5.

⊗ *Economic Report of the President* (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1995), p. 224.

⊗⊗ *Philadelphia Inquirer*, September 11, 1994.

⋄ *Business Week*, March 6, 1995.

موجز بما ورد في الفصل السابع عشر

- 1- إذا نجحت الدول في التخصص في إنتاج السلع والخدمات التي تتمتع فيها بميزة نسبية ، وقامت بالتبادل التجاري فيما بينها ، فسوف تتمكن جميعها من رفع مستوى معيشتها . ويتوقف تمتع إحدى الدول بالميزة النسبية على ما حباها به الله من موارد وما توصل إليه أبنائها من خبرة تكنولوجية . ويتعين على المديرين توخي الحذر الشديد حتى لا تتعرض شركاتهم لفقدان الميزة النسبية .
- 2- يمكن تعريف سعر الصرف بأنه : عدد الوحدات التي يتم تبادلها من عملة ما في مقابل وحدة واحدة من عملة أخرى . وتعتمد أسعار الصرف في الآونة الحالية وإلى حد بعيد على عاملي العرض والطلب . وتتوقف قيمة العملة على ظروف وأوضاع دولها . فكلما ارتفع معدل التضخم أو معدل النمو الاقتصادي ، (وكذلك كلما انخفضت معدلات الفائدة) لإحدى الدول ، كلما انخفضت قيمة عملتها .
- 3- التعريف الجمركية هي عبارة عن ضريبة تقوم الحكومة بفرضها على الواردات بهدف حماية الصناعة والعمالة الوطنية من المنافسة الأجنبية . أما حصص الاستيراد المقتنة فهي بمثابة أحد الحواجز الكبرى الأخرى التي تحد من حرية التجارة . وعلى الرغم من وجود بعض الحالات التي تترجم لجوء الدول إلى استخدام التعريف الجمركية وحصص الاستيراد المقتنة (مثل اعتبارات الأمن القومي) ، إلا أن الاقتصاديين يميلون إلى الاعتقاد بأن التعريف الجمركية وحصص الاستيراد المقتنة تكلف جمهور المستهلكين أكثر مما يكسبونه من وراء حماية إحدى الصناعات (بما فيها من عمال وموردين) .
- 4- شهدت السنوات الأخيرة زيادة في عدد الاقتصاديين الذين يعتقدون بأنه يتعين على الدول تبني سياسات تجارية استراتيجية . فهم يرون - على سبيل المثال - أنه ينبغي على حكومة الولايات المتحدة مراقبة دخول الشركات الأجنبية إلى الأسواق الأمريكية ومساعدة الشركات الأمريكية على غزو الأسواق الخارجية . وفي الوقت نفسه يرى الاقتصاديون إن الحكومة قد تكون على حق عند قيامها بتقديم الدعم اللازم لحماية الصناعات ذات التكنولوجيا المتطورة والتي قد تعود على غيرها من الصناعات الوطنية بفوائد تكنولوجية كبيرة .
- 5- حصل الرئيس الأمريكي بمقتضى كل من قانون التجارة لعام 1974 والقانون العام للتجارة والمنافسة لعام 1988 ، على سلطات كبيرة تساعده على اتخاذ الإجراءات المضادة المناسبة حيال ما قد تتعرض له الولايات المتحدة من ممارسات تجارية جائرة . فبإمكانه تعليق أو سحب أية تنازلات تجارية تكون الولايات المتحدة قد تعهدت بها ، أو فرض تعريف جمركية أو غيرها من الحواجز التجارية الأخرى على واردات الدول المعنية . وأخيراً يمكنه اتخاذ إجراءات مضادة في حق سلع وخدمات أخرى غير تلك المذكورة في شكاوى الصناعات والشركات الوطنية .
- 6- يتعين على الكثير من الشركات اتخاذ القرار بشأن ما إذا كانت ستقوم ببناء منشآت لها في الخارج . ويتوقف اختيار الشركات للسدول المضيفة لمنشآتها على : حجم السوق ، والمناخ الاستثماري السائد ومدى توفر العمالة الماهرة . وفي حالة إقدام إحدى الشركات على بناء منشآت لها في الخارج ، فعالباً ما يتطوي الأمر على وجود تبادل عكسي بين الوقت والتكلفة .
- 7- تعد عملية نقل التكنولوجيا على المستوى الدولي ذات أهمية قصوى لكثير من الشركات . وهناك أربعة أساليب شائعة يمكن اتباعها بغرض نقل التكنولوجيا من دولة إلى أخرى وهي : تصدير السلع والمنتجات - الاستثمار المباشر في الشركات التابعة والملوكة كلياً - اتفاقيات الترخيص - والمشروعات المشتركة . وغالباً ما تكون الوسيلة المفضلة لدى الشركات هي وسيلة الاستثمار المباشر ، وبخاصة عندما تنجح الشركات في الحصول على الموارد اللازمة ، أو عندما تكون الشركات على قناعة بأن الوسائل الأخرى لنقل التكنولوجيا سوف تؤدي إلى حصول المنتجين الأحياب على تكنولوجيا ثمينة قد تساعدهم في الغد القريب على أن يتحولوا إلى منافسين .
- 8- شهدت السنوات الأخيرة زيادة مطردة في عدد الشركات الداخلة في تحالفات استراتيجية مع غيرها من الشركات سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي . وتتطوي الكثير من التحالفات الاستراتيجية على قيام عمليات شراكة لتكنولوجيا المعلومات . وما من شك في ضرورة تحلي مديري الشركات بوضوح الرؤية إزاء ما ينتظر أن تجنيه الشركة من مكاسب نظير دخولها في أي من هذه التحالفات ، كما يتحتم عليهم الوقوف على مدى إمكانية تحقيق تلك المكاسب .

تمارين

(1) صرح السيد Donald R. Keough رئيس شركة Coca-Cola بقوله : " لقد كان شغلنا الشاغل في السنوات الأخيرة منصباً على توسيع نطاق نشاطنا بحيث تتمكن من تغطية السوق العالمية بأسرها".¹³ وبالفعل نجحت الشركة عام 1991 في زيادة نسبة أرباحها من فروعها في الخارج إلى نحو 80% من إجمالي أرباحها ، بعد أن كانت هذه النسبة لا تزيد عن 50% عام 1985 . ومن المنتظر أن تزيد هذه النسبة إلى 90% بحلول عام 2000 ، بحيث يصل حجم الأرباح التي تحققها الشركة من فروعها الرئيسي بالولايات المتحدة إلى 10% فقط من إجمالي أرباحها .

(أ) تشير التقديرات إلى أن متوسط استهلاك الفرد سنوياً من المشروبات التي تنتجها شركة Coca-Cola يبلغ 292 مشروباً (بحجم 8 أوقيات للعبوة) في الولايات المتحدة ، وهو ما يعادل 48 مشروباً في فرنسا ، و 112 في اليابان . فهل يعد هذا مؤشراً على أن مبيعات Coca-Cola (بالوحدات) تحقق زيادة سنوية خارج الولايات المتحدة تتراوح ما بين 8 إلى 10% ، بينما تنخفض هذه النسبة إلى 3.5% في الولايات المتحدة نفسها ؟ فكيف يكون ذلك ؟

(ب) وفي معرض حديثه عن احتمالات نجاح الاستثمار في إندونيسيا علق السيد Keough بقوله : " كلما أفكر في فتح سوق جديدة لنا في إندونيسيا ، أتخيل إنني في الجنة ؛ فهي دولة استوائية ذات كثافة سكانية عالية (180 مليون نسمة) أغلبهم من الشباب تحت العشرين ، كما أنها دولة إسلامية تحرم الخمر " . فما أسباب تخمس السيد Keough للاستثمار في إندونيسيا ؟ (لاحظ أن متوسط استهلاك الفرد سنوياً من المشروبات التي تنتجها Coca-Cola يبلغ 4 مشروبات - بحجم 8 أوقيات للعبوة - في إندونيسيا) .

(ج) سعيًا منها لغزو الأسواق الأجنبية ، لجأت شركة Coca-Cola إلى الدخول في مشروعات مشتركة مع الشركات المصنعة للعبوات في بعض الدول ، كما هو الحال في كل من بريطانيا وتايوان . كما قامت بتأسيس عمليات إنتاجية مملوكة كلياً لتصنيع العبوات في دول أخرى ، كما هو الحال في فرنسا . فما هي العوامل المؤثرة على اختيار الشركة للأسلوب الأمثل للاستثمار في كل سوق أجنبية على حدة ؟ (د) من المعروف أن شركة Pepsi Cola هي أكبر منافسي Coca-Cola . وتشير التقديرات إلى أن أرباح Pepsi Cola مسن فروعها خارج الولايات المتحدة لا تزيد عن 20% من إجمالي أرباحها . ورغم استمرار احتدام المنافسة بين الشركتين الأمريكيتين ، إلا أن الأرقام تشير إلى تفوق Coca-Cola في الداخل والخارج على حد سواء : ففي الولايات المتحدة ، تبلغ حصة Coca-Cola نحو 40% من سوق المشروبات الخفيفة ، بينما تبلغ حصة Pepsi Cola ما يقرب من 33% . وفي الخارج ، تحقق Coca-Cola حجم مبيعات أكبر مما تحققه Pepsi Cola بنسبة 4:1 . وقد دفع ذلك بالعديد من المحللين الاقتصاديين إلى الاعتقاد بأن هذه الأرقام هي التي تفسر ارتفاع نسبة أرباح Coca-Cola (عن كل جالون) من مبيعاتها في الخارج ثلاثة أو أربعة أضعاف ما تحققه في الولايات المتحدة . فما سبب هذا الاعتقاد ؟

(2) قام منتجو الأسمنت بولاية Florida سنة 1991 برفع شكوى ضد شركات الأسمنت في Venezuela تتهمهم فيها بإغراق الأسواق في Florida بأسعار زهيدة للغاية . وينص القانون الأمريكي على تحقق أركان هذه التهمة في حالة لجوء الشركات الأجنبية لطرح منتجاتها بأسعار أقل من قيمتها العادلة في السوق ، وهي القيمة التي يمكن تعريفها بأنها السعر السائد في الوطن الأصلي لهذه الشركات الأجنبية أو تكلفة الإنتاج الخاصة بها . والجدير بالذكر أن شركات الأسمنت المحلية (مثل الفرع التابع لشركة Southdown الكائنة بولاية Texas) هي التي تقوم بتلبية أكثر من نصف احتياجات سوق الأسمنت في ولاية Florida ، بينما تقوم الشركات الأجنبية بتوفير الكميات المتبقية . (علماً بأن سعر الأسمنت في كل من Florida و Venezuela هو 60 دولار تقريباً)¹⁴

(أ) ما الذي يجعل دخول شركات الأسمنت في Venezuela إلى أسواق Florida أمراً مربحاً ؟ (علماً بأن تكاليف الشحن بحراً تقل نسبياً عن تكاليف النقل البري بأنواعه) .

(ب) إذا كانت نفقات النقل والتخزين تؤدي إلى زيادة تكلفة الأسمنت المنقول مسن Venezuela إلى Florida بمقدار 10 إلى 15 دولار للطن ، فهل يعني هذا أن الشركات الفنزويلية تبيع الأسمنت في Florida بسعر أقل عما هو الحال في Venezuela ؟

¹³ "For Coke, World Is Its Oyster," *New York Times*, November 21, 1991.

¹⁴ "Cement Shoes For Venezuela," *New York Times*, September 25, 1991.

(ج) صرح اثنان من الاستشاريين العاملين لدى شركات الأسمت في Venezuela (وهما : السيد Kenneth Clarkson من جامعة Miami و السيد Stephen Morrell من جامعة Barry) ، بأنه في حالة عدم السماح للشركات الأجنبية بالتصدير إلى أسواق Florida ، فسوف يؤدي هذا إلى اضطراب المستهلكين لدفع أكثر من 600 مليون دولار إضافية لشراء ما يحتاجونه من الأسمت في الفترة فيما بين 1991 إلى 1996 . فإذا صحت هذه التقديرات ، فهل ترى أنه يتعين على السلطات الأمريكية السماح لشركات الأسمت الأجنبية بالاستمرار في بيع الأسمت بسعر 60 دولار بولاية Florida ؟

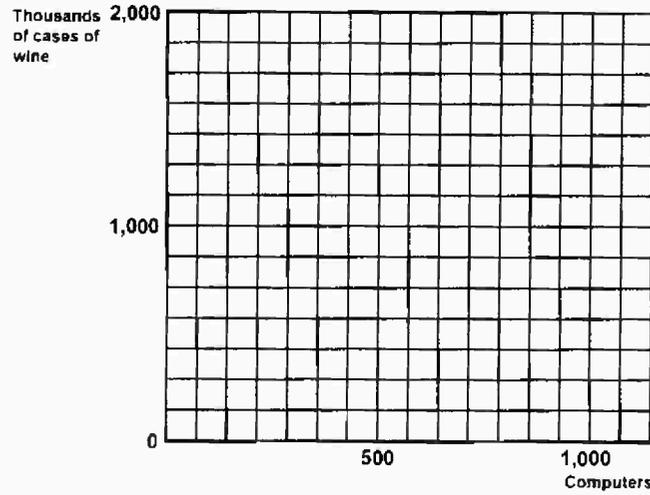
(3) إذا افترضنا أن الولايات المتحدة واليابان هما الدولتان الوحيدتان اللتان تقومان بإنتاج واستهلاك أحد أنواع المصاييح الموضية ، وإذا كان منحيب العرض والطلب للولايات المتحدة هما على النحو التالي :

السعر (بالدولارات)	الكمية المطلوبة (بالملايين)	الكمية المعروضة (بالملايين)
5	10	4
10	8	6
15	6	8
20	4	10

أما بالنسبة لليابان فإن منحيب العرض والطلب فهما كالتالي :

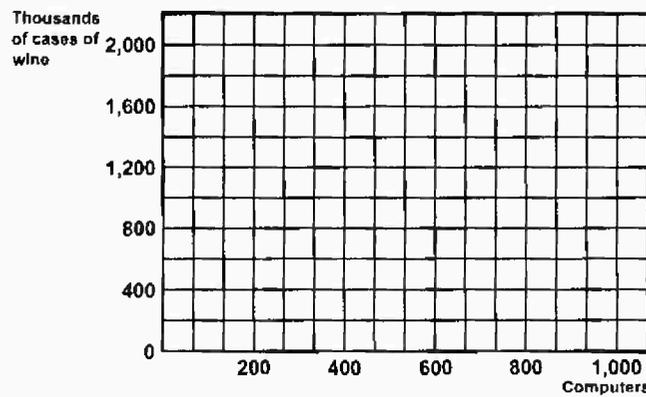
السعر (المكافئ للسعر الياباني بالدولار)	الكمية المطلوبة (بالملايين)	الكمية المعروضة (بالملايين)
5	5	2
10	4	6
15	3	10
20	2	14

- (أ) ما هو سعر التوازن إذا افترضنا وجود حرية تجارية كاملة للتعامل في هذا النوع من المصاييح ؟
- (ب) أي من الدولتين ستتمكن من التصدير إلى الأخرى ؟
- (ج) وما هو الحجم المتوقع للصادرات ؟
- (د) وإذا افترضنا قيام الولايات المتحدة بفرض تعريف جمركية قدرها 10 دولارات على كل مصباح ، فما أثر ذلك على كل من الصادرات والواردات ؟
- (4) يفترض أحد التقارير الحكومية أنه باستطاعة الولايات المتحدة إنتاج 3 أجهزة كمبيوتر أو 3,000 زجاجة من النبيذ باستخدام وحدة واحدة من الموارد ، بينما تستطيع ألمانيا إنتاج جهاز كمبيوتر واحد أو 5,000 زجاجة من النبيذ باستخدام وحدة واحدة من الموارد .
- (أ) إذا صحت هذه الافتراضات ، فهل سيؤدي التخصص إلى زيادة الإنتاج العالمي من أجهزة الكمبيوتر والنبيذ ؟
- (ب) قم برسم منحني إمكانيات الإنتاج للولايات المتحدة على ورقة الرسم البياني التالية ، إذا كان أقصى ما يمكن للولايات المتحدة إنتاجه من أجهزة الكمبيوتر هو 1,000 جهازاً سنوياً .



(ج) ثم قم برسم منحنى إمكانيات التبادل التجاري على ورقة الرسم البياني السابقة ، مع افتراض قيام الولايات المتحدة بإنتاج أجهزة الكمبيوتر فقط وتصديرها إلى ألمانيا في مقابل النبيذ (بحيث يكون سعر جهاز الكمبيوتر الواحد معادلاً 2,000 زجاجة من النبيذ) . هل ترى أن هذا المنحنى سوف يقع أعلى منحنى إمكانيات الإنتاج ؟

(د) قم برسم منحنى إمكانيات الإنتاج لألمانيا على ورقة الرسم البياني التالية ، إذا كان أقصى ما يمكن أن تنتجه من زجاجات النبيذ هو 2 مليون زجاجة سنوياً .



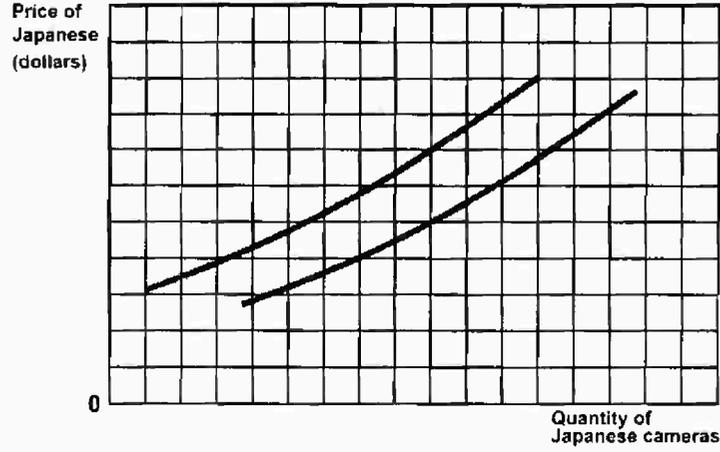
(هـ) قم برسم منحنى إمكانيات الإنتاج للولايات المتحدة على ورقة الرسم البياني السابقة ، إذا كان أقصى ما يمكن أن تنتجه من أجهزة الكمبيوتر هو 2,000 جهازاً سنوياً .

(5) على الرغم من عدم توافر أي من عناصر الإنتاج سوي الأيدي العاملة في كل من Honduras و Panama ، فإن إحدى الدراسات تشير إلى إمكانية نجاحهما في إنتاج الكميات التالية من الموز والبن خلال يوم عمل واحد .

البن (lbs.)	الموز (lbs.)	
6	20	Honduras
8	10	Panama

(أ) إذا رغبت الدولتان في تحقيق أرباح من خلال التبادل التجاري فيما بينهما ، فما هي الحدود التي يجب أن تقع فيها نسبة الأسعار ؟
 (ب) إذا افترضنا وجود حرية تجارية كاملة بين الدولتين ، وإذا افترضنا ارتفاع أسعار الموز في مقابل البن ، فهل ترى أن هذا التغير النسبي في الأسعار سيكون في صالح أي من الدولتين ؟

(6) يوضح الرسم البياني التالي منحني العرض الخاص بالكاميرات اليابانية المصدرة للأسواق الأمريكية ، لفترتين زمنيتين مختلفتين .



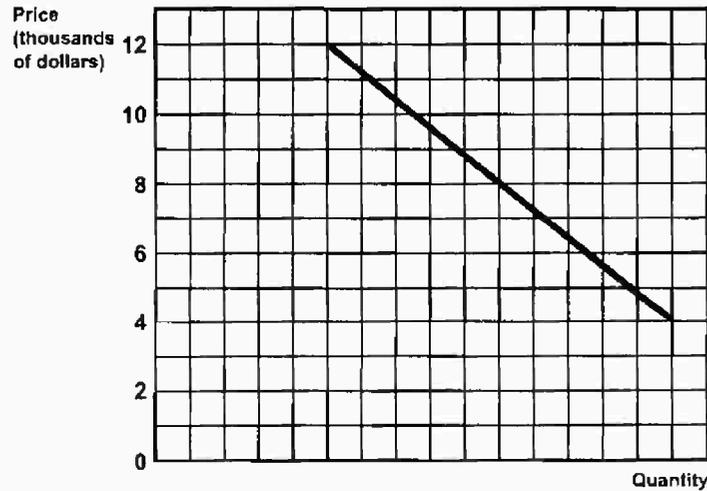
(أ) نلاحظ وجود منحنيين؛ أحدهما يسبق انخفاض قيمة الدولار الأمريكي مقابل الين ، والآخر يلي هذا الانخفاض . فهل يمكنك تحديد كلاً منهما مع ذكر السبب ؟

(ب) ما هو أثر هذا الانخفاض على سعر الكاميرات اليابانية بالدولار الأمريكي ؟

(ج) إذا كان الطلب على هذه الكاميرات اليابانية في الولايات المتحدة يتميز بالمرونة السعرية ، فما هو أثر ذلك على حجم ما سينفقه المستهلكون الأمريكيون (بالدولار) في مقابل شرائها ؟

(د) أما إذا كان الطلب على هذه الكاميرات اليابانية في الولايات المتحدة يفتقر إلى المرونة السعرية ، فما هو أثر ذلك على حجم ما سينفقه المستهلكون الأمريكيون (بالدولار) في مقابل شرائها ؟

(7) يوضح الرسم البياني التالي منحني الطلب على أجهزة الكمبيوتر الأمريكية في إيطاليا .



(أ) إذا انخفضت قيمة الليرة الإيطالية في مقابل الدولار الأمريكي ، فهل سيؤدي ذلك إلى زيادة أم نقصان عدد أجهزة الكمبيوتر الأمريكية

المباعة في إيطاليا ؟ (علماً بأن سعر الجهاز الواحد يبلغ 8,000 دولار) ؟

(ب) وهل سيؤدي ذلك إلى انخفاض منحني الطلب أم ارتفاعه ؟

(8) يوضح الجدول التالي منحني العرض والطلب على الفرنك السويسري :

سعر الفرنك (بالدولارات)	ملايين الفرنكات المطلوبة	ملايين الفرنكات المعروضة
0.80	600	800
0.70	640	740
0.60	680	680
0.50	720	620
0.40	760	560

(أ) ما هو سعر الصرف التوازي للفرنك السويسري في مقابل الدولار ؟

(ب) ما هو سعر الصرف التوازي للدولار الأمريكي في مقابل الفرنك السويسري ؟

(ج) ما هي كمية الدولارات التي سيتم شراؤها في الأسواق ؟

(د) ما هي كمية الفرنكات التي سيتم شراؤها في الأسواق ؟

(9) يوضح الجدول التالي منحني الطلب على الجنية الإسترليني :

سعر الجنيه الإسترليني (بالدولار)	ملايين الجنيهات المطلوبة
2.00	400
2.10	380
2.20	360
2.30	340
2.40	320
2.50	300

(أ) إذا افترضنا أن الحكومة البريطانية تسمى إلى تثبيت سعر الصرف عند واحد جنية إسترليني في مقابل 2.40 دولار ، وأن الكمية المعروضة من الجنية الإسترليني في مقابل سعر الصرف هذا هي 360 مليون جنيهاً إسترلينياً . فهل يتعين على الحكومة البريطانية بيع أو شراء كمية من الجنيهات ؟ وما هي هذه الكمية بالتحديد ؟

(ب) وإذا كان لزاماً على الحكومة البريطانية أن تقوم بشراء كمية من الجنية الإسترليني في مقابل الدولار الأمريكي ، فما هو المصدر الذي سوف تحصل منه على هذه الدولارات ؟

(10) تقوم شركة Liverous بتصنيع إحدى السلع التي يتم إنتاجها وبيعها في اليابان والولايات المتحدة فقط . ونلاحظ أن منحني الطلب على هذه السلعة في الولايات المتحدة هو على النحو التالي :

$$Q_D^u = 20 - 2P_u$$

ومنحني العرض :

$$Q_S^u = 5 + 3P_u$$

حيث P_u هي سعر السلعة (بالدولار الأمريكي) في الولايات المتحدة ، و Q_D^u هي الكمية المطلوبة أسبوعياً في الولايات المتحدة (بـآلاف الوحدات) ، و Q_S^u هي الكمية المعروضة أسبوعياً في الولايات المتحدة (بـآلاف الوحدات) . كما نلاحظ أن منحني الطلب على هذه السلعة في اليابان هو على النحو التالي :

$$Q_D^j = 45.5 - 3P_j$$

ومنحني العرض :

$$Q_S^j = -5 + 2P_j$$

حيث P_j هو سعر السلعة (بالين) في اليابان ، و Q_D^j هي الكمية المطلوبة أسبوعياً في اليابان (بـآلاف الوحدات) ، و Q_S^j هي الكمية

المعروضة أسبوعياً في اليابان (بآلاف الوحدات) . فإذا افترضنا أن سعر الصرف السائد هو 130 ين مقابل دولار أمريكي واحد :

(أ) ما هو السعر المتوقع لهذه السلعة في كل من اليابان والولايات المتحدة ؟

(ب) ما هي الكمية التي ستقوم كل من الدولتين بطرحها في الأسواق ؟

(ج) ترى هل ستصبح الولايات المتحدة هي الدولة المصدر أم المستوردة لهذه السلعة ؟

(11) لقد كان عقد الثمانينيات مليئاً بالمشكلات التي اعترضت طريق الشركة الأمريكية المصنعة للأجهزة الكهربائية **Black and Decker** . فقد أدى الكساد الذي حيم على المناخ الاقتصادي الأمريكي في أوائل الثمانينيات إلى الإضرار بمبيعات الشركة ، ناهيك عن الحسائر التي لحقت بها فيما بعد من جراء ارتفاع قيمة الدولار الأمريكي في مواجهة العملات الأخرى . وفي الوقت نفسه ، نجحت الشركة اليابانية المنافسة (**Mikita**) للأجهزة الكهربائية في الحد من تكاليفها، الأمر الذي أهلها لزيادة حصتها في الأسواق العالمية إلى 20%، متساوية بذلك مع شركة **Black and Decker** . ويرى بعض المراقبون الاقتصاديون أن شركة **Black and Decker** تتحمل جانباً من المسؤولية عما واجهته من مشكلات ، وذلك للأسباب التالية :

في عام 1982 ، كانت شركة **Black and Decker** تقوم بإدارة وتشغيل 25 مصنعاً في 13 دولة تقع في قارات العالم الست ، وبالإضافة إلى مقر إدارة الشركة في **Maryland** ، كانت الشركة تعمل من خلال ثلاث مجموعات لكل منها فريق العمل الخاص بها ، وعلاوة على ذلك ، كانت فروع الشركة تتمتع باستقلاليته في مختلف الدول التي يبلغ عددها أكثر من 52 دولة في جميع أنحاء العالم . وكانت الفلسفة التي تنتهجها الشركة ترمي إلى إتاحة الفرصة لكل من هذه الدول لأن تقوم بإجراء ما تراه من تعديلات لازمة على منتجات الشركة وخطوط إنتاجها ، بالكيفية التي تجعلها تتماشى مع المتطلبات الخاصة بكل سوق على حدة . فبينما كان فرع الشركة في إيطاليا ينتج الأدوات الكهربائية الملائمة لمتطلبات السوق الإيطالية ، كان الفرع العامل في بريطانيا يقوم بإنتاج الأدوات الكهربائية بالشكل الذي يلي احتياجات البريطانيين . وقد نجم عن ذلك عدم وجود تواصل تجاري بين هذه الدول ، حيث كان الأمر يتطلب سنوات وسنوات كي تنتقل المنتجات التي تلافى نجاحاً في دولة ما إلى دولة أخرى . ومما زاد الأمر تعقيداً ، عدم الاستغلال الأمثل لمراكز التصميم والتي كان من المنتظر أن تساعد على وصول المنتج إلى الأسواق بالموصفات الدقيقة التي يحتاجها كل سوق . ولا أدل على ذلك من قيام ثمانية من مراكز التصميم التابعة للشركة في مختلف أنحاء العالم ذات مرة بإنتاج 260 نموذجاً مختلفاً من المحركات ، على الرغم من أن الشركة كانت قد قررت أن احتياجاتها لن تتعدى 10 نماذج مختلفة فقط .¹⁵

فإذا افترضنا قيام الإدارة العليا لشركة **Black & Decker** بطلب مشورتك بغية الخروج من هذا المأزق ، فما هي النصيحة التي سوف تقدمها للشركة ؟

¹⁵ J. Daniel and L. Radebaugh, International Business, 5th ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989), pp. 449-50.