

الفصل الثالث

استراتيجيات الانتشار في الأسواق الدولية:

استراتيجيات دخول الأسواق الدولية:

- ١ - الأولى - عقود التصدير.
- ٢ - الثانية - الاتفاقيات التعاقدية.
- ٣ - الثالثة - المشروعات المشتركة.
- ٤ - الرابعة - الاستثمار الخارجي المباشر.
- ٥ - الخامسة - التحالفات الاستراتيجية.
- ٦ - السادسة - الاندماجات.
- ٧ - السابعة - الشركات متعددة الجنسية.

obeykahn.com

استراتيجيات الانتشار في الأسواق الدولية

سبق وقدمنا في الفصل الأول نشاطات الأعمال الدولية بشكل موجز، لكننا نتعرض في هذا الفصل لاستراتيجيات دخول الأسواق الدولية والانتشار فيها وفق الأشكال التالية:

١ - عقود التصدير وتنقسم إلى :

- أ - التصدير المحدود أو العرضي.
- ب - التصدير الفعال.

٢ - الاتفاقيات التعاقدية وتنقسم إلى:

- أ - عقود تصنيع المنتجات.
- ب - عقود الترخيص.
- ج - عقود الامتياز.
- د - عقود تسليم المفتاح.
- هـ - عقود الإدارة.

٣ - قيام المشروعات المشتركة.

٤ - الاستثمار الخارجي المباشر

٥ - التحالفات الاستراتيجية.

٦ - الاندماجات.

٧ - الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية.

وفيما يلي نتوقف عند تحديد طبيعة ومفهوم كل نوع من هذه الأنواع مع توضيح لخصائصه وعيوبه.

الأول - عقود التصدير:

يقوم هذا النوع من العقود على أساس قيام الشركة المنتجة بإبرام عقود لمدة محددة تلتزم بموجبها مع الشركات أو البلدان المستوردة بتوريد كميات محددة من منتجاتها ضمن إطار شروط محددة من حيث الكمية والنوع والسعر وتكاليف النقل والتأمين وغير ذلك (تصدير عرضي)، أو أن تقوم الشركة في البلد الأم بتوسيع قاعدة نشاطها التصديري

عن طريق توريد منتجاتها بشكل منتظم لدولة (شركة) أو أكثر وفق الشروط التي يتفق عليها الطرفان (تصدير فعال)، وتسعى الشركة المصدرة في هذه الحالة إلى زيادة حصتها السوقية في تغطية احتياجات السوق المستهدفة.

الثاني – الاتفاقيات التعاقدية:

يعتبر هذا النوع من الاتفاقيات الأكثر شيوعاً في العلاقات فيما بين منظمات الأعمال الدولية، بحيث تقوم إحدى شركات الأعمال الدولية بإبرام عقد اتفاق مع شركة (دولة) أخرى تلتزم بموجبه الشركة الدولية بتقديم التكنولوجيا والخبرات والمعارف للطرف الثاني دون أن تتحمل أية أعباء مادية أو استثمارات مالية تجاه هذا الأخير. وتكون هنا درجة المخاطرة محدودة جداً بالنسبة للطرف الأول بالمقارنة مع عقود التصدير أو الاستثمار المباشر، أما الأشكال التعاقدية السائدة في عالم اليوم فهي:

- :

لقد أنتشر هذا النوع من العقود في السنوات الأخيرة فيما بين العديد من الشركات الدولية العملاقة وشركات أو وكالات في بلدان أخرى وخاصة في الكثير من البلدان النامية والآسيوية ودول أمريكا اللاتينية، بحيث تقوم الشركة الدولية بالسماح بتصنيع سلعة أو أكثر من قبل شركة محلية من خلال عقد محدد تتعهد بموجبه الشركة الدولية بتقديم ونقل التكنولوجيا المتقدمة والمساعدات الفنية المطلوبة للطرف الثاني. لكن قد تواجه شركات الأعمال الدولية صعوبة في إيجاد شركة محلية تتوفر لديها الإمكانيات المادية والإدارية والتسويقية المناسبة التي تمكنها من إدارة هذا النشاط بنجاح. لكن في العادة تجنح الشركات الدولية نحو التركيز على الجوانب المرتبطة بالتسويق وتقديم الخدمات أكثر من اهتمامها بعقود التصنيع ذاتها. أي أن الشركة المحلية ستهتم بعملية الإنتاج في إطار الجودة والكميات المطلوبة أما الشركة الدولية فتقوم بنشاط التسويق وخاصة في الأسواق الدولية.

ومن أهم مزايا هذا النوع من العقود:

1. تجنب مخاطر وتكلفة الاستثمار المباشر في بلدان كثيرة قد تتصف بعدم الاستقرار الاقتصادي أو السياسي.

٢. توفر إمكانية الدخول السريع إلى الأسواق المستهدفة، وكذا الأمر إمكانية الانسحاب من هذه السوق في حال عدم مواءمتها لتطلعات الشركة الدولية أو نظراً لتوقع بعض المخاطر. أما عيوب هذا النوع من العقود فتذكر في:

أ- صعوبة العثور على الشريك المحلي المناسب القادر على القيام بعمليات الإنتاج وفق الشروط المتفق عليها مما يحتم على الشركة الدولية متابعة ومراقبة أعماله وإنتاجه بشكل مستمر كما وتقدم له المساعدات الفنية والتسويقية في الوقت المناسب.

ب- قد تواجه الشركة الدولية مخاطر حقيقية من خلال خلق منافس شديد البأس لها في الأسواق الدولية في حال كان الشريك المحلي قادراً فعلاً على النهوض بأعباء الإنتاج وتطويره باستمرار وزيادة كمياته وتفعيل قدراته التسويقية.

- :

يتم بموجب عقود الترخيص قيام مانح الترخيص (الشركة الدولية) بتقديم بعض الأصول المادية غير المنظورة أو الملموسة للمرخص له (شركة محلية) لقاء تقديم هذا الأخير مقابل مادي متفق عليه لمانح الترخيص. ومن أهم الأصول المادية غير المنظورة (غير الملموسة).

أ - استخدام اسم الشركة وعلامتها التجارية.

ب - استخدام الاسم التجاري للمنتج.

ج - استخدام براءات الاختراع.

ج - استخدام أساليب وطرائق الإنتاج.

ويقوم الطرف المرخص له في هذه الحالة بالالتزام بإنتاج سلعة مانح الترخيص وتسويقها في أسواق محددة في العقد بين الطرفين، كما ويتعهد بدفع الاستحقاق المالي المطلوب لمانح الترخيص بما يتوافق وحجم الكميات المنتجة والمباعة. ومن الملاحظ هنا بأن مانح الترخيص لا يتحمل أية مسؤولية مادية على اعتبار أن المرخص له يقوم بأعمال الإنتاج والتسويق على حد سواء.

ومن أهم المزايا التي تتحقق للشركة الدولية مانحة الترخيص نذكر:

- عدم الحاجة إلى استثمارات خارجية.

- سهولة وسرعة الدخول للأسواق الدولية.
- الاستفادة من خبرات الشركات المحلية في أعمال الإنتاج والتسويق وتجنب التعامل مع بيئة عمل أجنبية غير معروفة.
- سهولة الحصول على الموافقة على عقود الترخيص من الحكومات المحلية بسرعة أكبر من الاستثمارات المباشرة، حيث ترتبط عقود الترخيص بنقل التكنولوجيا دون تحمل تكاليف عالية كما أن الشركة الدولية في هذه الحالة لا تتعرض لمخاطر المصادرة أو غيرها.
- التخلص من موانع الاستيراد التي قد تفرضها بعض الدول من خلال الرسوم الجمركية المرتفعة أو من خلال إتباع نظام الحصص على الاستيراد من بعض الأسواق أو الدول.
- التخلص من تكاليف نقل البضائع والتأمين عنها، والتغلب على مسألة انخفاض قيمة عملات البلد المستهدف مما يحسن من القدرة التنافسية لمنتجات الشركات المحلية المرخص لها.
- قد يكون الترخيص في بعض الدول هو الوسيلة الوحيدة التي تمكن من دخول أسواق هذه الدول وخاصة بالنسبة لبعض الصناعات العسكرية أو المتقدمة تقنياً.

أما عيوب الترخيص فهي:

- محدودية العائد المادي الذي يحصل عليه المرخص من قبل المرخص له، حيث أنه لا يتعدى الـ ٥٪ إلى إجمالي حجم المبيعات الكلية.
- عدم تمكن الشركات الدولية التي لا تمتلك إسماءً تجارياً براقاً أو مميّزة تقانية فريدة من دخول الأسواق الدولية.
- قد تخلق عقود الترخيص منافساً شرساً لمانح الترخيص في حال تمكن المرخص له من اكتساب المهارات العالمية والخبرات والمعارف التقانية التي تؤهله للإنتاج والتسويق في الأسواق الخارجية دون الحاجة إلى مساعدة مانح الترخيص.
- عدم تمكن مانح الترخيص من السيطرة على البرامج الإنتاجية والتسويقية للمرخص له إلا في حدود ضيقة، وأكثر شيئاً يمكنه فعله هو إلغاء الترخيص إذا أجازت الشروط له ذلك.
- تأسيساً على ما تقدم فإن الشركات المانحة للتراخيص يجب أن تهتم اهتماماً خاصاً باختيار البلدان والشركات المحلية التي تتوافق مع تطلعاتها وأهدافها في حال إبرام عقود تراخيص معها. وهذا يحتم الاهتمام بعملية إدارة عقود الترخيص من النواحي التالية:

أ- بما أن الارتباط بموجب عقود الترخيص بين الطرفين سيكون لمدة طويلة نسبياً فإن الشركة الدولية المانحة يجب أن تجري مسحاً وتقويماً دقيقاً للشركات المرشحة لتمنح تراخيص بناء على الأهلية الإدارية والفنية والأخلاقية.

ب- قد تلجأ الشركة المانحة للترخيص إلى تحديد بعض الشروط في عقد الترخيص كحماية مصالحها من حيث الاحتفاظ بحق السيطرة النسبي على استخدام الحقوق الممنوحة للمرخص له من جهة وعلى التزام المرخص له بشروط الحدود الجغرافية للسوق التي يمكن تغطيتها ومدة العقد والمقابل المادي من جهة أخرى.

ج - عدم إعطاء المرخص له كامل مكونات العملية الإنتاجية والاحتفاظ ببعض الأسرار الصناعية الخاصة لكي يبقى المرخص له بحاجة دائمة إلى مانح الترخيص.

د- مشاركة مانح الترخيص المرخص له، في بعض الاستثمارات بحيث يتاح له إمكانية الحد من استقلالية المرخص له.

هـ- أن يتضمن عقد الترخيص شروطاً يتم بموجبها ضرورة تجديد الترخيص في حال تمكن الشركة مانحة الترخيص من تحقيق إنجازات وتحسينات في العملية الإنتاجية يريد الاستفادة منها المرخص له وفي حال كانت التحسينات من طرف المرخص له فيجب الإشارة في العقد إلى إمكانية الاستفادة الشركة المانحة من هذه التحسينات والتطويرات.

و- احتفاظ الشركة المانحة بتفوقها التكنولوجي والإنتاجي والتسويقي يؤهلها لضمان استمرار المرخص له بالحاجة إليها واللجوء للاستفادة من خبراتها ومعارفها، والعمل على مساعدته في حل مشاكله الإنتاجية والتسويقية بشكل يضمن ولاءه للشركة المانحة ويجعله أكثر تقبلاً لشروطها.

- :

لا تختلف عقود الامتياز عن عقود الترخيص كثيراً، حيث أن الشركة المانحة حق الامتياز لشركة أخرى في دولة ثانية أو أكثر لأداء وتنفيذ عمل معين وفق الطريقة التي تحددها الشركة المانحة لفترة زمنية محددة ولقاء عائد مالي مناسب، وشريطة أن تحصل الشركة الحاصلة على الامتياز حق استخدام الاسم التجاري للشركة الأم.

وتعتبر عقود الامتياز من الوسائل الكفيلة بدخول الأسواق الدولية بشكل سريع وبدون تكاليف مالية تذكر وخاصة في مجالات إنشاء الفنادق، والمطاعم للوجبات السريعة، وشركات تأجير السيارات وغير ذلك. ومن أهم مزايا عقود الامتياز: استخدام طريقة موحدة بالنسبة لعملية التسويق- استبعاد المخاطر السياسية أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن - إمكانية التوسع والانتشار في غالبية دول العالم بتكلفة قليلة نسبياً. على هذا فإن عقود الامتياز لا تخلو من بعض العيوب مثل : حجم الأرباح التي يحصل عليها المانحون غير كبير- عدم القدرة على السيطرة التامة على المستفيد من عقد الامتياز من قبل الشركة المانحة - اتساع إمكانية خلق منافس جديد للشركة مانحة الامتياز.

إن شيوع ظاهرة عقود الامتياز يتركز بشكل رئيس في مجال الإنتاج الخدمي الذي لا يحتاج إلى مهارات عالية ورأس مال كبير، بينما بالنسبة للمجالات التي تحتاج إلى استثمارات مالية ضخمة وإلى مهارات عالية في الميادين الإدارية والفنية كالإعلان والمحاسبة والتأمين والمصارف وغير ذلك لا يمكن أن تتجح فيها عقود الامتياز.

- :

تقوم في العادة الشركات الدولية بالتعاقد مع حكومات أو شركات محلية لإنشاء مشروع متكامل في مجالات الصناعة أو السياحة أو غير ذلك، بحيث تكون الشركة الدولية مسؤولة عن عملية التنفيذ بدءاً من إجراء الدراسات الاستكشافية والفنية وإعداد التصاميم الهندسية وتنفيذ الأعمال الإنشائية والميدانية المختلفة وانتهاء بتركيب الآلات والمعدات والمباشرة بالتشغيل وتدريب الفنيين والإداريين لمتابعة أعمال التشغيل مع الالتزام بتوفير خدمات ما بعد التشغيل مثل أعمال الصيانة وتوفير القطع التبديلية وغير ذلك. الأمثلة على ذلك كثيرة في مجالات الصناعة وإنشاء الفنادق والمستشفيات وقاعات المؤتمرات الدولية وتنفيذ مشاريع المترو وغيرها.

- :

تقوم بموجب هذا النوع من العقود شركة دولية بإدارة كافة العمليات الإدارية اليومية لإحدى الشركات في دولة أجنبية دون أن يحق لها التدخل في القرارات الرئيسية كتوزيع الأرباح أو قرارات الاستثمار والتمويل والعمالة.

الثالث – المشروعات المشتركة :

يعبر هذا النوع من المشروعات عن المشاركة في الملكية بين شركة أو أكثر من شركات الأعمال الدولية وأخرى محلية بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأطراف المتشاركة. ويعد هذا النوع من المشروعات التي تتحمل فيها الشركة الدولية نسبة من المخاطرة تتوافق مع نسبة مساهمتها في الملكية. وتختلف نسبة ملكية الشركات الدولية من واحدة لأخرى ومن بلد لآخر، لكن المتعارف عليه بأن النسبة المملوكة للشركة الدولية تتراوح بين ٢٥-٤٩٪ وفي بعض الحالات قد تصل ٧٥٪. وتتميز المشروعات المشتركة في دخولها للأسواق الدولية بالمقارنة مع الأشكال السابقة بما يلي: تحقيق نسبة أعلى من الأرباح تتماشى مع نسبة المساهمة في الملكية - ارتفاع درجة السيطرة في أعمال الإنتاج والتسويق - توفر التغذية المرتدة من المعلومات عن الأوضاع السائدة في الأسواق مما يزيد من خبرة الشركة في التعامل مع الأسواق الدولية.

وبالمقابل فإن المشروعات المشتركة قد تعاني من بعض المشكلات مثل: توظيف رساميل أكبر وتشغيل أطر بشرية عالية التكلفة، وهذا يترافق مع زيادة في درجة المخاطرة التي قد تتعرض لها الشركة - حدوث بعض التناقضات فيما بين مصالح الطرف الأجنبي والآخر المحلي من ناحية الاختلاف حول الأسعار والأسواق ونسبة العائد الاستثماري، ومشاركة الشريك الأجنبي بتقديم التقانات المتقدمة التي يرى أنها تفوق على خبرة الشريك المحلي مما يشعره بأنه يتقاضى من العوائد أقل مما يستحق - عدم القدرة على التوافق بالنسبة لأعمال التطوير والتحسين فيما بين ما يستطيع تقديمه الشريك الأجنبي وبين ما يرغب في تنفيذه الشريك المحلي.

في ضوء ما تقدم وفي سبيل تجاوز السلبيات وتفعيل إيجابيات إقامة المشروعات المشتركة لابد من القيام قبل كل شيء بإجراء تحريات عن الشركاء المحليين يجريها ممثلو الشريك الأجنبي. وفي العادة تشتمل هذه الدراسات الأولية على الموضوعات التالية:

- التدفقات النقدية الداخلة والخارجة (هيكل رأس المال) وطريقة التمويل وتوزيع الأرباح.

- أهداف المشروع ومدى توافقها مع مصالح الأطراف.

- المساهمات المادية المنظورة وغير المنظورة لكل شريك.

- المهارات الإدارية والفنية التي يتمتع بها كل طرف.

- دور الحكومة في الدولة المضيفة ومدى توفر القوانين والأنظمة الداعمة للمشروعات المشتركة.

- كيفية تشكيل مجلس الإدارة واختيار القيادات الإدارية.

- طبيعة النشاطات الإنتاجية والخدمية التي سيؤديها المشروع المشترك.

- دراسة كافة الجوانب المرتبطة بالمزيج التسويقي بحثاً وإنتاجاً وتسعيراً وتوزيعاً وترويجاً.

يقوم في العادة فريق البحث والتحري ووضع الدراسات الأولية بالالتقاء بشكل دوري مع الأطراف المشاركة ويحاول أن يوجد صيغة توفيقية تحقق المصالح المشتركة لكافة الأطراف بما يتوافق ومدى مساهمة كل منهما في رأس المال المادي والبشري والمعنوي الخاص بالمشروع المشترك. وفي العادة فإن الطرف الأجنبي يساهم في تقديم التكنولوجيا المتطورة والأساليب الإدارية والتسويقية المتقدمة، بينما يساهم الشريك المحلي في خبرته بالبيئة الداخلية ومعرفته بطبيعة المنافسة والأسواق المحلية والقدرات الشرائية للمستهلكين، وقيامه بتأمين الموافقات والتراخيص المطلوبة من الأجهزة الحكومية في بلده لإنشاء المشروع.

كما ويقوم الفريق المفاوض بتحديد نسب ملكية كل طرف ومسؤوليات الإدارة والإنتاج، والتسويق والتمويل، وكذلك الموضوعات الإجرائية اليومية وبرامج وخطط المشروع المستقبلية من حيث التوسع في الإنتاج ودخول أسواق جديدة وغير ذلك. لا بد هنا من أن يتم الاتفاق حول القضايا الخاصة بالرواتب والأجور، وتوزيع الأرباح، وزيادة رأس المال شريطة أن يتم توثيق كافة هذه المسائل بشكل واضح ومحدد في عقد إنشاء المشروع المشترك.

الرابع - الاستثمار المباشر:

في هذا النوع من الاستثمارات تقوم الشركة الدولية الأجنبية باستثمار جزء من رأس مالها في دولة أخرى في مشروعات إنتاجية أو خدمية مملوكة لها بالكامل وهي المسؤولة عن العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، وتكون هنا درجة المخاطرة مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع الأشكال السابقة لدخول الأسواق الدولية وذلك لجهلها بالبيئة في الأسواق المستهدفة من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.

من أهم المزايا التي تحققها المشروعات المملوكة بالكامل لشركات الأعمال الدولية من خلال الاستثمار المباشر نذكر:

١. في حال امتلاك الشركة الدولية ميزة تنافسية فإنه يمكنها استغلالها في الأسواق الدولية المستهدفة على اعتبار أنها تقوم بنقل تقاناتها المتقدمة ومهارات موظفيها الإدارية والفنية والتسويقية والمالية إلى البلد المضيف حيث هي التي تتحكم بالكامل بهذه الإمكانيات وتوجهها بما يخدم مصالحها العليا.

٢. الاستفادة من تخفيض تكاليف النقل والشحن والتأمين، ورخص الأيدي العاملة في البلد المضيف، واستخدام مواد أولية رخيصة نسبياً مما يعزز من القدرة التنافسية لمنتجات الشركة الدولية في أسواق البلد المضيف وغيرها من الأسواق الدولية. كما يمكن للشركة الدولية أن تتجاوز مسألة حصص الاستيراد التي تحددها بعض الحكومات على اعتبار أن إنتاج هذه الشركة يعد إنتاجاً محلياً وليس مستورداً.

٣. إن تواجد الشركة وهيكلها وكوادرها بالكامل في البلد المضيف والسوق المستهدف يمكنها من السرعة في إجراء الدراسات والبحوث التسويقية حول بيان الاحتياجات الفعلية لهذه الأسواق وتحديد قدراتها الاقتصادية وأنماطها الاستهلاكية ووضع سياسات تسويقية تستجيب لهذه المتطلبات وتسهم في إشباع هذه الاحتياجات من خلال توظيف اعتمادات إضافية لتطوير الجهود التسويقية وجعلها أكثر فاعلية.

٤. تعزيز موقع الشركة الدولية في البلد المضيف على اعتبار أنها تساهم في نقل وتوطين التقانات المتقدمة وتدريب وتأهيل العمالة المحلية على أساليب الإدارة والإنتاج الحديثة.

أما بالنسبة لبعض العيوب التي تعاني منها الشركات المملوكة كلياً للشركات الدولية في البلدان المضيفة فهي:

أ. بما أن الشركة الدولية تقوم بتوظيف استثمارات أجنبية كبيرة وتستخدم تقانات متقدمة وتستقطب مهارات فنية وإدارية عالية المستوى فإن درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة تصبح كبيرة إذا ما قيست بالأساليب الأخرى للأسواق الدولية. وهذا يحتم على الشركة الدولية أن تقوم وبشكل مسبق بإجراء

دراسات ميدانية دقيقة حول كافة المسائل المرتبطة بالإنتاج والتمويل والتسويق والظروف الاقتصادية والقانونية السائدة في البلد المضيف بالاعتماد على قاعدة معلومات وبيانات صحيحة تمكنها في النهاية من اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على دراسات سليمة ، ومن ثم وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل مقسمة إلى مراحل يتم تنفيذها في إطار من الوضوح والشفافية.

ب. تحتاج في العادة مشروعات الاستثمار الخارجي المباشر إلى رساميل كبيرة قد تطول فترة استردادها نظراً لأن دراسات وبناء وتشغيل المشروع والإقلاع به تحتاج إلى فترة طويلة ، وربما تكون معدلات العائد الاستثماري منخفضة في البداية ، وقد تنجح الشركة لتخفيض أسعارها في سوق البلد المضيف من أجل تحقيق قدر أكبر من المنافسة السعرية بالمقارنة مع أسعار الشركات الأخرى المماثلة في نفس السوق. وفي حال فشل المشروع فإن عملية الانسحاب من سوق البلد المضيف سيكون مكلفاً ومؤملاً للغاية.

تستطيع الشركات الدولية أن تمتلك مشاريع استثمارية إنتاجية أو خدمية في البلد

المضيف عن أحد طريقين:

١. شراء شركة محلية قائمة بتجهيزاتها وتقاناتها وخطوطها الإنتاجية واستخدام العمالة الموجودة فيها إذا كانت الأنظمة السائدة في بلد المضيف تسمح لهذا النوع من التملك. ولهذه الطريقة بعض مزاياها مثل : قصر فترة نقل الملكية والمباشرة بشكل سريع بالإنتاج وفق الظروف الجديدة ، الاستفادة من الجهاز الإداري والفني المحلي العامل في الشركة ومن خبراته في الأسواق المحلية والبيئة الداخلية وعلاقاته مع الأجهزة الحكومية والعملاء والوكلاء وغير ذلك مما يسهل مهمة الإدارة الجديدة. لكن في بعض الحالات قد لا تجد الشركة الدولية شركة محلية تعتمد الأساليب الإدارية والإنتاجية المتقدمة والتي تعتمد على تقانات حديثة ومعاصرة ذات قدرات إنتاجية عالية وهذا بدوره يحتم على الشركة الدولية إعادة النظر بأساليب وتقانات الإدارة والإنتاج للتكيف مع طبيعة التطور الحاصل عالمياً في هذا المجال ، وقد يحتاج ذلك إلى تكاليف مرتفعة وزمن إضافي لغاية التشغيل النهائي.

٢. قيام الشركة الدولية بإنشاء شركة جديدة بالكامل في البلد المضيف استناداً إلى دراساتها الخاصة بالجدوى الاقتصادية والفنية والتسويقية من جهة وإلى تصاميمها الفنية والهندسية وخطوطها الإنتاجية المتقدمة وإلى مهارات إداريتها وفنيها من جهة أخرى. إن هذا الشكل من الاستثمار يساعد الشركة على اتباع نفس أساليبها وطرائقها المستخدمة في البلد الأم مع إدخال بعض التعديلات أو التغييرات التي تتناسب البيئة المحلية- الوطنية للبلد المضيف، وخاصة لجهة دراسة الأوضاع الاقتصادية فيه، وتقديم تشكيلة من السلع والخدمات التي تتناسب وإمكانيات السوق الجديدة وأذواق المستهلكين فيها.

الخامس : التحالفات الاستراتيجية :

تشأ التحالفات الاستراتيجية وخاصة بين الشركات العملاقة التي تعود ملكيتها لعدة دول والتي تسود فيما بينها علاقات تنافسية عبر صيغة من العلاقات التعاقدية لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة للشركات المتحالفة مع بعضها البعض، كالتعاون القائم بين شركات صناعة الحاسوب أو أجهزة التصوير والاتصالات، أو صناعة الطائرات أو حتى الأدوية. وتعود ملكية هذه الشركات لليابان والولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي ومجموعة دول جنوب شرق آسيا. والذي يجمعها هو تحقيق أهداف ومصالح مشتركة سواء فيما يتعلق بالتطوير التكنولوجي أو المساعدة في تسويق بعض المنتجات العائدة لشركات أمريكية مثلاً في أسواق اليابان، والعكس صحيح.

ومن ثمار هذه التحالفات الاستراتيجية دخول الأسواق المستهدفة من قبل الأطراف المتحالفة وذلك بطريقة منخفضة التكلفة نسبياً بالمقارنة مع المشروعات المشتركة أو الاتفاقيات التعاقدية، دون أن يتعارض ذلك من المصالح المتبادلة. كأن تقوم إحدى شركات صناعة الأدوية بإدخال وتسويق أحد العقاقير الطبية المصنعة في شركة خارج حدودها والتي لا يوجد له مثل على خطوطها الإنتاجية. وقد تحاول الشركة في هذه الحالة تكوين تحالف مع الشركة الأصل (التي تقع خارج حدودها) لإنتاج هذا العقار على خطوطها الإنتاجية وتسويقه محلياً.

والشركات العملاقة في العادة تدخل في تحالفات استراتيجية فيما بينها في مجالات تطوير البحوث العلمية الهادفة لتحقيق التطور التكنولوجي، ومن أجل المساعدة في الدخول إلى أسواق دولية جديدة، أو التعاون في مجالات الإنتاج والتصنيع.

ومن أهم المعايير التي تعتمدها الشركات الدولية لاختيار شركاء التحالف (١)

- أ - أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية- إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
- ب - أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
- ج - أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها.
- د - أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوى في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
- هـ - أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته.
- و - أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

وكما أسلفنا فإن التحالفات القائمة فيما بين الشركات العملاقة في العالم تقوم

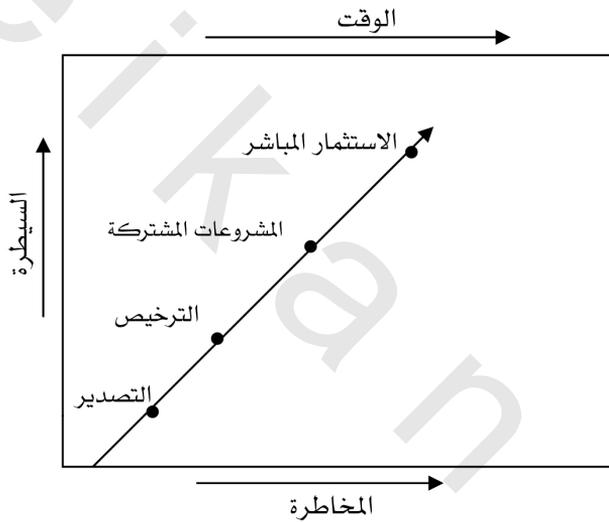
على أساس:

١. تحالفات استراتيجية تسويقية كأن يتم الاندماج فيما بين شركتين مملوكتين لدولتين مختلفتين لتشكيل تحالف استراتيجي لاستخدام نفس شبكة واقنية التوزيع العائدة للشركتين في منطقة جغرافية محددة، وذلك للاستفادة من التخفيض في تكاليف نقل البضائع والمنتجات.
٢. تحالفات استراتيجية إنتاجية فيما بين شركات صناعة السيارات الطائرات، الحاسبات العالمية، بحيث تستفيد إحدى الشركات من المزايا الخاصة التي تتمتع بها الشركة الأخرى، كأن تشترك شركات أمريكية وأخرى يابانية بإنتاج مشترك لعدد محدود من السيارات في السوق الأميركية بحيث تتاح للشركة اليابانية إمكانية دخول الأسواق الأميركية دون عوائق، كما ويتاح للشركة الأميركية الاستفادة من التقانات المتطورة في صناعة السيارات الصغيرة والمتوسطة التي بدأت تظهر الحاجة إليها بشكل واسع في السوق الأميركية.
٣. تحالفات استراتيجية تكنولوجية تكنولوجية غايتها الأساسية الاستفادة من الخبرات التكنولوجية المتطورة لدى شركة ما في بلد ما مقابل الدخول إلى الأسواق الدولية. كأن تقوم إحدى شركات صناعة الحاسبات بالتحالف مع إحدى الشركات المماثلة لها في إحدى الدول الأوروبية بحيث يصبح بإمكان الشركة الأوروبية إضافة بعض

(١) د. شامل محمد الحموي وآخرون: إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة عين شمس بالقاهرة،

أنواع الحواسيب اليابانية لتصنع على خطوطها الإنتاجية مقابل تبنى هذه الشركة توزيع منتجات الشركة اليابانية من هذا النوع من الحاسبات في الأسواق الأوروبية. في الآونة الأخيرة بدأت تظهر أشكال جديدة لدخول الأسواق الدولية تمثلت في الاندماجات الكبيرة فيما بين العديد من الشركات الصناعية العملاقة التي تعود ملكيتها لأكثر من دولة، وكذا الأمر بالنسبة للمؤسسات المالية والمصرفية، وذلك بهدف الاستفادة من الجوانب المالية والتقنية والإدارية والتسويقية لتزيد من إحكام قبضتها وسيطرتها على مقدرات الأسواق الدولية.

أما على صعيد استراتيجيات دخول الأسواق الدولية فقد تطور قرار هذه الشركات في دخول هذه الأسواق ليصبح علي الشكل التالي:^(١)



الشكل رقم /٦/
تطور قرار الشركة في دخول الأسواق الدولية

السادس - الاندماج فيما بين الشركات:

في ظل البيئة التنافسية الدولية التي بدأت ترخي سدولها في أعقاب ظهور منظمة التجارة العالمية وتحرير التجارة أصبحت كبريات الشركات العالمية مهتمة بموضوع تخفيض حدة التنافس من جهة وزيادة إمكاناتها المادية واستخدام المهارات البشرية العالية المستوى من جهة أخرى، وذلك في سبيل زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه وتحسين نوعيته

(١) نفس المصدر السابق ص ٤٧١

وتحقيق المزيد من التحكم في الأسواق المحلية والعالمية بعد تعزيز القدرات التنافسية. وكل ذلك بدأ تحقيقه من خلال تنفيذ سياسات الاندماج فيما بين الشركات الدولية العملاقة، أو عن طريق قيام إحدى الشركات الكبيرة بشراء أصول شركة أخرى كلياً أو جزئياً، وقد يقترن ذلك أحياناً بإعادة تأسيس الشركة المدمجة أو المكتسبة (التي قامت بشراء شركة ثانية أو أكثر)، وذلك من خلال التخلص من بعض الفروع أو الأقسام غير الفعالة عن طريق البيع أو الإلغاء.

- :

إن المصطلحات الأكثر شيوعاً واستخداماً في هذا النشاط هي الاندماجات والاككتسابات وشراء الحصص. والاختلاف بين الاندماج والاككتساب هو فني لجهة تحديد طبيعة الصفقة المالية، حيث يتم في ظل الاندماج تكوين شركة جديدة واحدة تندمج فيها شركتان أو أكثر في كيان واحد له أهداف وبرامج وسياسات واحدة كما هو الحال في اندماجات بعض المؤسسات المالية والمصرفية في أوروبا وأمريكا واليابان.

أما في ظل الاككتساب فتقوم إحدى الشركات بشراء شركة أخرى أو أكثر أو بعض أجزاء هذه الشركات وتنشأ باعتبارها الشركة الأساس أو المسيطرة، حيث تقوم هذه الأخيرة بالالتزام بتسديد كافة الاستحقاقات المالية والالتزامات التعاقدية للشركة التي يتم اكتسابها. كما يوجد شكل آخر من أشكال الاككتساب تقوم بموجبه إحدى الشركات ببيع نسبة من نشاطها التجاري إلى شركة أخرى.

كما ظهرت في العقود الأخيرة عملية الاككتساب عن طريق شراء الحصص العائدة لشركات أخرى، وذلك عن طريق قيام فرد أو أكثر بشراء الشركة (أو فرع من الشركة) بأموال يتم اقتراضها بضمان موجودات الشركة التي يشترونها.

إن عملية شراء الحصص محفوفة بالمخاطر المتمثلة في ضرورة تسديد الديون على شكل دفعات مع الفوائد المترتبة عليها بالإضافة إلى المرتبات والإيجارات والأقساط الأخرى مما يضعف مرونة الشركة التشغيلية ويعرضها للخطر وخاصة في حالات المنافسة الحادة والركود الاقتصادي بحيث يصعب الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة على الشركة.

تقوم أحياناً بعض المؤسسات التجارية بتوحيد قواها من خلال إقامة تحالف لتحقيق أهداف معينة في إطار مشروع محدد لفترة معينة أو قد تطول لعدة سنوات كما هو الحال

بالنسبة لبعض مؤسسات البحث العلمي أو الشركات الصناعية التي تسعى لتكوين مواد جديدة أو اختراع بعض الطرق أو الأساليب الإنتاجية المتطورة أو تصنيع أدوية محددة لعلاج أمراض معينة، وهو ما يطلق عليه أحياناً " اتحاد الهبئات" الشبيه بالمشاركة لكنه يتضمن الجهود الموحدة لعدة شركات كما هو الحال في الاتحاد الدولي لتصميم نظام تلفزيوني ذو صور عالية الدقة والوضوح.

كما وتوجد أشكال أخرى مثل الاتحادات التعاونية التي تضم مجموعة من الأشخاص أو الشركات الصغيرة التي تكون توجهاتها وأهدافها واحدة وتعمل بصورة جماعية من أجل الحصول على قوة تفاوضية أفضل، وللاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتقوم بتقسيم الأرباح بين الأعضاء وفق نظامها الداخلي.

-

إن ما يزيد عن ٩٠٪ من إجمالي الاندماجات والاككتسابات يتم عن طريق التعاقد والصفقات المباشرة فيما بين الأطراف التي ترغب بتحقيق نوع محدد من الاندماج، وقد تسود أحياناً حالات الاستيلاء العدائية، حيث يقوم أحد الأطراف باستخدام مختلف الوسائل التي تمكنه من السيطرة على الشركة ضد رغبة الإدارة القائمة، وفي حال نجاحه يتم عزل المديرين الآخرين. والاستيلاء العدائي هذا قد يتم بطريقتين (الإدارة المعاصرة، دافيدراتشمان وآخرون ٢٠٠١) هما:

الأولى: عرض العطاء، حيث يعرض بموجب هذه الطريقة الغازي (المستولي) شراء عدد من أسهم رأس المال في الشركة المساهمة بسعر محدد ويكون السعر المعروض أعلى عادة من السعر الجاري للأسهم بحيث يندفع حاملو الأسهم لبيع أسهمهم مما يمكن الغازي من الحصول على نسبة من الأسهم تمكنه من السيطرة على مقدرات الشركة وإدارتها.

الثانية: حرب الوكيل، حيث يقوم الغازي بشبه معركة علاقات عامة من أجل كسب أصوات حاملي الأسهم أملاً في تجنيد ما يكفي من الأصوات لإبعاد المجلس والإدارة الحالية وتنصيب من يراه مناسباً للتحكم في قرارات مجلس الإدارة وسياسات الشركة. لكن الاندماجات الودية عن طريق التعاقد والصفقات فيما بين شركتين أو أكثر تتطلب الاتفاق بين المديرين والمالكين حول كيفية انتقال وتقاسم السلطات الإدارية وإحداث التغييرات المطلوبة في الهياكل والوظائف في ضوء السياسات الجديدة والأهداف

المرسومة للشركة المدمجة. ويحدد الخبراء خمس خطوات كما يرى ريتشمان يجب على الشركات اتخاذها لتساعد على الانتقال المهد من شركتين إلى شركة واحدة:

١. لا تندفع: حيث أن المؤسسة الاستشارية والمحاسبية الدولية آرثراندرسون احتاجت إلى ثلاث سنوات من أجل التعرف على سياسات وأشخاص وعمليات شركة أساهيشينوا اليابانية التي برمجت شركة آرثراندرسون لشرائها.
٢. تحرى عن شريكك المحتمل: من خلال دراسة التفاصيل المالية والتعاقدية والالتزامات والاستحقاقات المترتبة على الطرف المراد الاندماج معه، والتعرف على علاقاته بالمتعاقدين معه من بنوك ومستهلكين وموردين، وتحديد درجة رضا كل منهم عن الشركة وتعاقداتها، لكي لا يشعر أحد الأطراف بأنه قد وقع في ورطة مع شريكه الآخر لكن بعد فوات الأوان.
٣. أستخدم أفضل ما في كل شركة: أي القيام بجرد أفضل التقنيات والتعرف على أكفأ المهارات وأنجح الخطوط والأساليب الإنتاجية لدى الشركتين الراغبتين بالاندماج لتكوين شركة جديدة من خلال استخدام أفضل ما في كل منهما على أسس إدارية وتقانية معاصرة.
٤. كن أميناً مع الموظفين: الذين قد يواجهون تغيرات وتحولات كبيرة نتيجة للاندماج من حيث تغيير مكان العمل وطبيعته. لذا لا بد من توفير الأجواء والمناخات الملائمة التي تمكن جميع العاملين وفى مختلف المستويات من التكيف السريع مع الأوضاع الجديدة والتفاعل معها بشكل إيجابي وخلق.
٥. اعتنِ بالأشخاص الذين تريد الاحتفاظ بهم لضمان ولائهم للشركة ورسالتها وأهدافها لأن ذلك يجنبك فقدان عناصر بشرية كفوءة أنت بأمر الحاجة إليها وإلى تعاونها الإيجابي.

والاندماجات ليست وليدة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، حيث حدثت واحدة من أكبر عمليات الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قام الرأسماليون بتشكيل مايسمى بالاتحادات الاحتكارية في مجالات البترول والحديد للتحكم بالأسواق على شكل اندماجات أفقية بين شركات متنافسة تمارس نفس النشاط للإفادة من اقتصاديات الحجم وتعزيز القدرات التنافسية في الأسواق، لكن الحكومة تدخلت لحل هذا النوع من الاتحادات عام ١٩١١. أما في العشرينات من القرن الماضي فقد

ظهرت الاندماجات الرأسية التي تكون فيها الشركة مشتركة في مرحلة من مراحل العمليات الإنتاجية لضمان الموردين والأسواق.

كما وظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي الاندماجات المتكثلة لتخفيف مخاطر الاقتصاد غير المستقر. وجاءت المرحلة الرابعة في الثمانينات التي شاعت فيها الاندماجات والاكتسابات وعمليات شراء الحصص لتحقيق الأرباح العالية والسريعة.

أما الاندماجات التي حدثت في التسعينات فقد تمت عن طريق الصفقات التي تعقد بين الشركات المساهمة العملاقة لبلوغ أهداف استراتيجية من خلال استخدام النقود والأسهم لجذب المؤسسات التجارية أو الخدمية أو الصناعية بشكل اختياري لأجل تعظيم المركز الإنتاجي والتسويقي للشركات المندمجة في الأسواق الداخلية والخارجية، حيث بدأت الشركات الأمريكية بشق طريقها إلى أسواق أوروبا واليابان والصين وأمريكا الجنوبية وغيرها.

وقد رأى البعض بأن الاندماجات تشكل عبئاً ثقيلاً من الديون ذات المخاطر المرتفعة، وتبتعد عن الاستثمارات في الأصول والتقانات الإنتاجية العالية وإقامة صناعات وليدة متطورة. والدليل على ذلك أن العديد من عمالقة الشركات مثل بوردون وجوديير وماريوت كانت تدفع ما يزيد عن المليون دولار يومياً كفوائد فقط لهذه الديون.

وفى نفس الوقت نلاحظ في ظل الاندماجات أن الشركات تجد نفسها مضطرة لدفع تعويضات كبيرة للعاملين الذين تم الاستغناء عن خدماتهم أو للمديرين المعينين مجدداً، وكذلك الأمر فإن المستهلكين سوف يضطرون لدفع أسعار أعلى بسبب تراجع المنافسة.

:

لقد اعتمدت مجالس الإدارات في العديد من الشركات العالمية الكبيرة بعض الأساليب المانعة للاندماج أو الاستيلاء غير المرغوب فيه مثل القيام بشراء أسهم الشركة التي سبق بيعها وسحبها من سوق التداول للحؤول دون تمكين بعض الراغبين في الاستيلاء على مقدرات الشركة من شراء هذه الأسهم.

كما أن هناك أساليب أخرى أطلق عليها ريتشمان في كتابه "الإدارة المعاصرة" مدخل "حبة السم" الهادف إلى جعل الشركة تبدو أقل قيمة من حقيقتها بالنسبة للغازي المرتقب،

وذلك من خلال إصدار أسهم جديدة تباع إلى حملة الأسهم الحاليين بأسعار أقل من السعر السائد في السوق المالية مما يعقد مهمة من يود الاستيلاء على الشركة ومقدراتها.

كما أن هناك مبدأ الباراشوت الذهبي الذي يقدم مجموعة من الضمانات للمديرين المركزيين في الشركة تتمثل في ضرورة دفع تعويضات مجزية لهؤلاء المدراء والموظفين الكبار في حال الاندماج أو الاستيلاء على الشركة مع الاستغناء عن هؤلاء المدراء، حيث تقدر تعويضات كل منهم بملايين الدولارات.

كما توجد طرق أخرى مثل طريق " الطارد المحتال " والتي تتمثل في أن حاملي أغلبية الأسهم يجب أن يوافقوا ويصدقوا على أية محاولة استيلاء أو اندماج، أو أن يحاولوا إقناع أحد المشترين المناسبين الذي يمكن أن يقوم بإدارة الشركة وفقاً لأهدافها ورسالتها الأساسية بعد شراء جزء كبير من أسهمها. وبهذا يتم قطع الطريق على أية محاولة استيلاء. ويبين الدكتور أحمد أحمد بأن حركة الاندماجات والاستثمارات تتطور باستمرار وكل يوم تدخل في هذه الدائرة نشاطات جديدة مثل : النفط والخدمات المالية والمصرفية، الاتصالات، الأدوية، صناعة السيارات، صناعة مختلف أنواع التبوغ، صناعة الحاسبات والبرمجيات وغيرها. وقد وصل حجم الاندماجات إلى ما يزيد عن تريليون دولار سنوياً اعتباراً من بداية ١٩٩٩.

ويضمن نجاح عملية الاندماج كون الشركات متكاملة مع بعضها جغرافياً أو من حيث التشكيلات السلعية شريطة توافق الثقافات الإدارية المعمول بها والمتبعة في بلدان هذه الشركات. إن العولمة الاقتصادية والتحرير التجاري وانفتاح الأسواق ساعد على تفعيل مسألة الاندماج والاستملاك كما هو الحال بالنسبة لاندماج شركتي مرسيدس بنز الألمانية وكرايسلر الأمريكية للاستفادة من اقتصاديات الحجم، حيث يقدر الاقتصاديون بأن الشركة التي لن تكون قادرة على إنتاج ما يزيد عن خمسة ملايين سيارة سنوياً لن تستطيع الصمود في الأسواق خلال العشر سنوات القادمة مما يدعو الشركات العملاقة إلى الاندماج فيما بينها.

والجدول التالي المأخوذ من كتاب إدارة الأعمال الدولية للدكتور أحمد يبين أكبر استثمارات واندماجات في التاريخ.

الشركة المشتري	الشركة المستهدفة	القطاع	السنة	الثمان (بليون دولار)
إكسون Exon	موبيك	بتترول	١٩٩٨	٧٥
ترافلرز Travellers	ستي كورب	خدمات مالية	١٩٩٨	٧٢
أس بي سي كومينيكشنز	اميرتك	اتصالات عن بعد	١٩٩٨	٦٢
نشنزبانك	بنك أون امريكا	مصارف	١٩٩٨	٦٠
إيه تي أند تي AT&T	تيلي كومينيكشنز TCI	اتصالات عن بعد	١٩٩٨	٤٨
ورلدكوم World com.	إم سي أي كومينيكشنز MCI	اتصالات عن بعد	١٩٩٧	٣٧
ساندوز	سيبا - جايجي	أدوية	١٩٩٦	٣٦
زيورخ فيرشرنج	بات BAT	خدمات مالية	١٩٩٧	٣٦
ديلمربنز	كرايسلر	سيارات	١٩٩٨	٣٥
كولبرج كارفس روبرتز KKR	أرجى آر ناسكو	تبغ	١٩٩٨	٢٥
يونيون بانك أون سونز لاند UBS	سويس بانك كوربوريشن SBC	مصارف	١٩٩٧	٢٢
بانك متسوى	تايبوكوب	مصارف	١٩٩٨	٢١
فودافون	مانسمان	اتصالات	٢٠٠٠	١٨٣

جدول رقم ١/

أكبر استملاكات واندماجات بين الشركات فى التاريخ

السابع - الشركات متعددة الجنسية والأعمال الدولية :

Multinational Companies and International Business

- :

يتسم العصر الذي نعيشه بعصر الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية بعد أن تربعت ولا تزال على الساحة الاقتصادية الدولية الشركات متعددة الجنسية التي بدأت بالانتشار مع أوائل القرن الماضي ونمت بشكل ملحوظ اعتبارا من نهاية الحرب العالمية الثانية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبلدان أوروبا الغربية آنذاك وبعض الدول الآسيوية كاليابان وكوريا وماليزيا وسنغافورة وهونج كونج وتايوان، لدرجة أن عدد الشركات المتعددة الجنسية وصل في عام ١٩٩٨ إلى /٤٥٠٠٠/ شركة تضم ما يزيد عن /٢٨٠,٠٠٠/

فرع منتشرة في كل أرجاء المعمورة، تقدر مبيعاتها السنوية بما يزيد عن / ٧ / ترليون دولار محققة بذلك حوالي ربع القيمة المضافة للسلع والخدمات المكونة في العالم (من كتاب طاهر عطية عن كتاب زينكوتا وآخرين ص ٢٤٥).

كما وتشير مجلة بزنس ويك عن عام ١٩٩٨ (د. أحمد أحمد ص ٣٤-٣٥) إلى الشركات الأكبر قيمة من حيث المبيعات في العالم كما هو مدون في الجدولين رقم ٢/ ورقم ٣/ التاليين:

اسم الشركة	موطن الشركة	القيمة السوقية (بلايين الدولارات)
١. جنرال إلكتريك	الولايات المتحدة	٢٧٢
٢. مايكروسوفت	الولايات المتحدة	٢٠٩
٣. مجموعة شركة شل	انجلترا- هولندا	١٩٦
٤. كوكاكولا	الولايات المتحدة	١٩٤
٥. أكسون	الولايات المتحدة	١٧٣
٦. ميرك	الولايات المتحدة	١٤٠
٧. فايزر	الولايات المتحدة	١٣٣
٨. نيبون للهاتف والتلغراف NTT	اليابان	١٣١
٩. مخازن وول مارت	الولايات المتحدة	١٢٤
١٠. أنتل	الولايات المتحدة	١٢١

جدول رقم ٢ / الشركات الأكبر قيمة في العالم عن عام ١٩٩٨

❖ ستة من هذه الشركات كانت ضمن العشرة الأوائل في عام ١٩٩٩ (الثلاثة الأوائل مع أكسون وآخر اثنتين) ومايكروسوفت قفزت إلى المقدمة بقيمة / ٤٠٧ / بليون دولار تليها جنرال إلكتريك بقيمة / ٣٣٣ / بليون دولار.

اسم الشركة	موطن الشركة	القيمة السوقية (بلايين الدولارات)
١. جنرال موتورز	الولايات المتحدة	١٧٨
٢. فورد للسيارات	الولايات المتحدة	١٥٤
٣. مجموعة شركة شل	انجلترا- هولندا	١٢٨
٤. متسوى	اليابان	١٢٦
٥. أكسون	الولايات المتحدة	١٢٠
٦. مخازن وول - مارت	الولايات المتحدة	١١٨
٧. متسوبيشى	اليابان	١١٤
٨. جنرال الكتريك	الولايات المتحدة	٩١
٩. سوميتو مو	اليابان	٩١
١٠. تويوتا	اليابان	٨٤

❖ أغفل هذا الجدول إجمالي مبيعات شركة مايكروسوفت التي تتصدر قائمة الشركات الأكثر قيمة

جدول رقم / ٣ / الشركات الأكثر مبيعات في العالم عن عام ١٩٩٧

ويشير د. أحمد أحمد إلى أن المبيعات الكلية لشركة جنرال موتورز الأمريكية في عام ١٩٩٧ كانت الأكبر على المستوى العالمي / ١٧٨ / بليون دولار أمريكي حيث يفوق هذا الرقم الناتج المحلى الإجمالي لـ ١٢٩ دولة كل على حدة. أي أن هناك / ١٤ / دولة فقط يزيد إنتاجها الإجمالي عن قيمة مبيعات شركة جنرال موتورز تليها شركة فورد / ١٥٤ / ومجموعة شل / ١٢٨ / بليون دولار. وبشكل عام يوجد / ٩٠٠ / شركة في الدول المتقدمة تفوق مبيعات الواحدة منها مبلغ البليون دولار لعام ١٩٩٧. والبلدان الأصلية للألف شركة العملاقة فقد كانت الأولى في الولايات المتحدة (٤٨٠ شركة) تليها اليابان (١١٦ شركة) ثم بريطانيا (١١٥ شركة) وبعدها فرنسا (٥١ شركة) وألمانيا (٤٦ شركة). لكن هذه اللوحة تطراً عليها تعديلات باستمرار نتيجة لتفوق شركة على أخرى أو بلد على آخر بفضل التطورات الاقتصادية والتقانية وحصول بعض الأزمات المالية والاقتصادية في العديد من دول العالم، لهذا فإن الترتيب المشار إليه أعلاه قد يتغير ما بين سنة وأخرى.

كما يوجد العديد من الشركات في الدول النامية التي زادت قيمتها السوقية عن البليون دولار ونصف البليون تعود ملكيتها لكوريا وتايوان والبرازيل والمكسيك، وقد زادت مبيعات كل منها عن البليون دولار سنوياً كما أشارت مجلة فورس العالمية إلى دخول

شركات من أصل عربي نادي العمالقة مثل مؤسسة البترول الكويتية وشركة سابك السعودية ضمن أكبر / ٥٠٠ / شركة صناعية في العالم. أما من حيث الرأسمالية السوقية فقد كانت شركة سابك السعودية في المقدمة (١٠,٨) بليون دولار تليها الاتصالات الإماراتية (٤,٦) بليون دولار.

والجدول رقم ٤/ يبين أكبر ٢٥ شركة صناعية متعددة الجنسية حسب ترتيب الأهمية.

الترتيب	اسم الشركة	الدولة	المبيعات (بليون دولار)
١	جنرال موتورز	أمريكا	١٦٨,٤
٢	فورد	أمريكا	١٤٧
٣	مجموعة شل	أمريكا- هولندا	١٢٨
٤	اكسون	أمريكا	١١٩
٥	تويوتا	اليابان	١٠٩
٦	وول مارت	أمريكا	١٠٦
٧	جنرال إلكتريك	أمريكا	٧٩
٨	نيون للاتصالات	اليابان	٧٨
٩	أي. بي. م	أمريكا	٧٦
١٠	هيتاشي	اليابان	٧٦
١١	A.T.T	أمريكا	٧٥
١٢	موبيل	أمريكا	٧٢
١٣	ديملر - بنز	ألمانيا	٧٢
١٤	البترول البريطانية	بريطانيا	٧٠
١٥	ميتسوبوشي للإلكترونيات	اليابان	٦٨
١٦	فولكس فاجن	ألمانيا	٦٧
١٧	دايو	كوريا	٦٥

٦٤	ألمانيا	سمينس	١٨
٦١	أمريكا	كرايسلر	١٩
٥٩	اليابان	نيسان للسيارات	٢٠
٥٥	أمريكا	فيليب مورس	٢١
٥٢	انجلترا - هولندا	بونليفير	٢٢
٥١	إيطاليا	فيات	٢٣
٥٠	اليابان	سوني	٢٤
٤٩	سويسرا	نستلة	٢٥

جدول رقم ٤/ أكبر ٢٥ شركة صناعية متعددة الجنسية حسب ترتيب الأهمية/

د. طاهر عطية ص ٢٤٦/.

كما هو واضح من الجدول السابق فإن هذه الشركات موزعة من حيث مركزها الرئيسي على الولايات المتحدة الأمريكية / ١٠ شركات/ وثمانية في أوروبا وسبعة في آسيا وعلى وجه التحديد في اليابان وكوريا. والعديد من هذه الشركات تمتد نشاطاتها إلى أكثر من مائة دولة ف شركة أي.ب.م. / IBM / لها فروع في أكثر من ١٣٢/ دولة، وتمتلك الشركات الـ ٥٠٠ الأكبر في العالم أكثر من ٨٠٪ من الاستثمار الأجنبي المباشر على الصعيد الدولي. كما وتحوز الشركات متعددة الجنسية على ٣٠٪ من استثمارات الإنتاج في البترول وعلى ٤٥٪ من التسويق والتكرير، و ٦٠٪ من الإنتاج العالمي في مجال الزراعة، وتسيطر الشركات متعددة الجنسية على السوق العالمية للبترول في حدود ٥٠٪.

-

وهي ذلك النوع من الشركات التي تمارس نشاطاتها عبر الحدود وفي أكثر من دولة في العادة من خلال إقامة فروع لها في هذه الدول. كما تعرفها الأمم المتحدة على أنها الشركة التي تملك أو تسيطر على الإنتاج أو تسهل الخدمات خارج الحدود التي أنشئت فيها. لكن هذا التعريف غير شامل على اعتبار أنه لا يأخذ بالحسبان الجوانب المرتبطة بحجم أعمال الشركة وإجمالي رأسمالها وأرباحها السنوية والنشاطات والسلع التي تتعامل

بها. لذا يفضل اعتماد مجموعة من المعايير التي يتم تصنيف الشركة على أنها متعددة الجنسية من خلالها ، وأهم هذه المعايير كما يراها العديد من الباحثين هي:

- أ - مجموعة الدول التي تمارس الشركة نشاطاتها على أراضيها.
- ب - أن لا يقل الدخل المتحقق من ممارسة نشاطات الشركة خارج البلد الأم عن ٢٠-٣٠ ٪ من إجمالي الدخل للشركة بشكل عام.
- ج - مجموعة الدول أو الشركات أو الجنسيات التي تشترك في ملكية الشركة متعددة الجنسية.
- د - مدى انتشار سلع الشركة وخدماتها في الأسواق الدولية وأثر ذلك على استراتيجيتها الإنتاجية والتوزيعية.
- هـ - فلسفة إدارة الشركة في توجهاتها إلى الأسواق الخارجية التي تؤثر برسم سياساتها الإنتاجية والتسويقية ، كأن تكون إدارة الشركة مسكونة مثلاً بالسعي لتلبية احتياجات أكبر قدر ممكن من الدول من سلعة معينة بأكبر حصة.

رغم عدم الاتفاق بين علماء الاقتصاد والعلاقات الاقتصادية الدولية وإدارة الأعمال الدولية على تعريف موحد للشركة متعددة الجنسية ، ومجموعة من المعايير التي يتم في ضوئها تصنيف الشركات العالمية. إلا أن هذه المسألة أصبحت واضحة من خلال تصنيف المؤسسات المالية الدولية والمصارف التجارية الإقليمية والوطنية للشركات متعددة الجنسية من حيث الحجم السنوي لأعمالها ورأسمالها وأرباحها المحققة ومدى انتشارها على نطاق عالمي واسع.

-

:

- ١- المساعدة في زيادة حجوم الاستثمارات في البلد المضيف عن طريق رؤوس الأموال الوافدة من جهة واستقطاب رؤوس الأموال الوطنية المهاجرة والمحلية المدخرة وزجها في عملية الإنتاج والتنمية.
- ٢- المساعدة في توطين تكنولوجيا إنتاجية متطورة في البلد المضيف.

٣. تلبية الاحتياجات المتزايدة من السلع والخدمات في أسواق البلد المضيف وبالنوعية المطلوبة.
٤. المساهمة في تشغيل العمالة الفائضة وخاصة في الدول النامية.
٥. التعرف على أساليب إدارية متطورة والعمل على تطبيقها في المنشآت الوطنية.
٦. تأهيل الأطر الوطنية تأهيلاً عالياً من الناحية الإدارية والفنية.
٧. تحسين ظروف وشروط المنافسة في البلد المضيف عن طريق حث الشركات الوطنية لزيادة قدرتها التنافسية أمام منتجات الشركات متعددة الجنسية لجهة تحسين النوعية وتخفيض التكاليف وتطوير أساليب الترويج والتوزيع.
٨. تعديل الخلل الذي يحصل في موازين مدفوعات الدول النامية، وذلك عن طريق تقليص المستوردات وزيادة حجوم الصادرات.
٩. تعديل إمكانية دخول صناعات متقدمة ليس بمقدور الدولة المحلية على النهوض بها نظراً لحاجتها إلى رساميل عالية وتكنولوجيا متطورة وعالية التكلفة، وإلى كفاءات إدارية وفنية متميزة غير متوفرة في البلد المضيف، وهذا يؤدي إلى حصول انتعاش وازدهار في منطقة جغرافية معينة.
١٠. قد تساهم الشركات متعددة الجنسية في حال استثمارها في الدول النامية بتحسين الوضع المعيشي من جراء الأجور المرتفعة نسبياً التي تدفعها للعاملين الإداريين والفنيين المحليين، وكذلك تسمح بإمكانية تحول اقتصاد البلد نحو العالمية من خلال عمليات التصدير.

:

١. التأثير السلبي على ثقافة البلد المضيف والأنماط الاستهلاكية التقليدية السائدة لدى مواطنيه، بحيث يتولد الاهتمام أكثر من اللازم بالجوانب المادية وإشاعة عادات استهلاكية غير مألوفة وإنتاج سلع غير مؤثرة في عملية التنمية الوطنية كما هو الحال بالنسبة لسلسلة المطاعم الأمريكية المنتشرة أو تصنيع البيبسي والكولا والبيتزا وغير ذلك.
٢. قد يتزايد تأثير الشركات متعددة الجنسية على سياسة البلد الوطنية من خلال الضغط على البلد المضيف بناء على طلب حكومة الشركة الأم كأن توقف الاستثمارات أو خطوط الإنتاج لابتزاز الحكومات الوطنية.

٣. تزايد سيطرة الشركات متعددة الجنسية على بعض القطاعات الاقتصادية والصناعية المحورية مما يضعف قدرة الحكومات الوطنية على تحديد واتباع سياسات تنموية متوازنة لكافة أو لبعض القطاعات في مجالات الزراعة والصناعة والخدمات.

٤. من أجل تخفيض تكاليف العمالة قد تفضل الشركات متعددة الجنسية الاعتماد على تقانات متطورة تحل محل العامل وتستبعد تشغيل العمالة الوطنية إلا في حدود ضيقة. وهذا يؤدي إلى زيادة جيش العاطلين عن العمل في الدول المضيفة.

٥. عدم ولاء الشركات متعددة الجنسية بالتزاماتها المالية تجاه الدولة المضيفة من خلال التهرب من الضرائب أو تحويل العملات بشكل غير نظامي. كأن تعتمد مثلاً الشركة سياسات تسعير خاصة في تعاملاتها مع شقيقاتها الخارجية تقود إلى تقليص العوائد النهائية مما يحرم الدولة المضيفة من استلام استحقاقاتها كضرائب على مداخل الشركات الأجنبية.

قد تتباين سلبيات وإيجابيات استثمارات الشركات متعددة الجنسية الخارجية من بلد لآخر من حيث الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة والعمل بشفافية مع المؤسسات المالية، حيث ليس بمقدور الشركات متعددة الجنسية التهرب من الضرائب في أمريكا واليابان ودول أوروبا نظراً للإجراءات القانونية الصارمة من جهة وإمكانية البلد المضيف الاستغناء في بعض الحالات عن خدمات هذه الشركات في الإنتاج والتسويق من جهة ثانية.

وكما سبق وأشرنا فإن القوانين التي تخضع لها الشركات والاستثمارات الأجنبية هي قوانين الدولة المضيفة والقانون الدولي.