

المحاضرة العاشرة : الشركات الدولية و آلية تنظيمها

أهداف المحاضرة: إبراز مفهوم الشركات الدولية وآلية تصنيفها وعرض أهم المتغيرات من خلال الأعمال الدولية.

من خلال:

➤ معرفة الشركات الدولية وأنماطها وطرق تنظيمها.

➤ التعرف على الدعائم الرئيسية للشركات الدولية.



تمهيد: يتميز العمل على المستوى الدولي بخصوصيته نظرا لأن هناك متغيرات تظهر جليا في النشاط الدولي للمؤسسات لاسيما في المجالات المتعلقة بالأنشطة التسويقية، نسعى من خلال هذا الموضوع إلى إبراز مفهوم الشركات الدولية وآلية تصنيفها إضافة لعرض أهم المتغيرات التي تظهر على مستوى الأعمال الدولية والمتمثلة في:

أولا- مفهوم الشركات الدولية: فقد اختلفت الآراء حول إعطاء مفهوم محدد للشركات الدولية، فهناك من يطلق عليها الشركات الأجنبية وآخرون يسمونها الشركات الدولية، والشركات متعددة الجنسيات وغير ذلك من التسميات التي تطلق على الشركات الدولية.

وسنورد بعض من التعريفات الخاصة بمفهوم الشركات الدولية أهمها ما يلي:

1- الشركة الأجنبية: هي الشركة التي تمتلك أو تدير بصورة مباشرة أو غير مباشرة نشاطا استثماريا، سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج حدود الدولة الأم، وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة، التي تقع في دائرة الأنشطة المذكورة.

2- الشركة الدولية: تعرف بأنها الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية.

3- الشركة المتعددة الجنسيات: يطلق تعبير الشركة المتعددة الجنسيات على الشركات الضخمة، التي تتشكل من شركات فرعية في عدد من البلدان وتسوق منتجاتها لها.

من خلال التعريفات السابقة نستخلص بعض الخصائص التي تميز الشركات الدولية أو الأجنبية أو المتعددة الجنسيات تتمثل فيما يلي:

- الشركات الدولية تتواجد في عدة دول فهي شركات عابرة للحدود.
- أنها تعمل بواسطة عدد كبير من الشركات تمثل فروعها لها.
- أن لها شخصية قانونية مستقلة.
- أنها شركات عملاقة وضخمة من حيث: رقم الأعمال وحجم المبيعات، وتستخدم عدد كبير من العاملين.
- الانتشار الواسع في مختلف دول العالم فمثلا شركة IBM لها فروع في ثمانين دولة عبر مختلف دول العالم.

ثانيا-أنماط الشركات الدولية: تختلف أنماط الشركات الدولية باختلاف وجهة نظر الباحثين، فمثلا تصنيف بيلامتار (Perlmutter) صنف الشركات الدولية إلى ثلاثة أصناف شركات ذات نمط مركزي وشركات أخرى ذات نمط مركزي وحيد الجنسية ونمط ثالث هي شركات حسب التواجد الجغرافي، في حين صنف فرتون ولفنجستون (Vernon & Livingstone) الشركات، إلى ثلاثة مجموعات الأولى متعددة الجنسيات المتكاملة رأسيا والمجموعة الثانية الشركات المتكاملة أفقيا أما المجموعة الثالثة فهي الشركات التي تنقل التكنولوجيا مباشرة إلى الدول المستضيفة، وأهم تصنيف هو تصنيف دينينغ (Duning)، الذي صنف الشركات الدولية إلى ثلاثة أصناف تتمثل فيما يلي:

1- الشركات الصناعية المتعددة الجنسيات: يسعى هذا النوع من الشركات إلى تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط، التكامل الرأسي الأمامي (نحو السوق والمستهلك)، والتكامل الرأسي الخلفي (نحو المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج والتسويق)، وهذا النوع يعتبر موجها بكل من السوق والتكلفة في أن واحد، كما نجد أن الشركات تقوم بممارسة أو إنجاز نشاط معين في مختلف دول العالم.

2- الشركات التجارية متعددة الجنسيات: وهنا نجد أن الشركة المعنية لها مركز إنتاجي واحد، حيث تعتمد عليه كليا أو في جل عمليات التصدير المباشر، وفي هذا الشأن لا تعتبر الشركة دولية إذا لم يكن لها فروعا لتسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية.

3- الشركات المتعددة الملكيات: يظهر هذا النوع من الشركات إذا تعددت جنسياتها ملاكها على المستوى الدولي، أو نمو إحدى الشركات المحلية عن طريق اندماجها مع شركات أخرى في الدول المضيفة.

ثالثا- تنظيم الشركات الدولية: إن الشركات الدولية تتبنى أشكالا مختلفة في مراحل توسعها في الأسواق الدولية، فأول حالة تنظيمية تختارها الشركة الدولية للدخول في مجال العمل الدولي هي إنشاء قسم للتصدير، له مدير وموظفين مساعدين، مهمتهم البحث عن الأسواق الأجنبية للمنشأة والقيام بالالتزامات اللازمة لأعمال الشحن والتأمين وإيصال الطلبات، لتبدأ بالتوسع بإنشاء فروع للمؤسسة في مختلف الدول، وعموما هناك عدة بدائل للهيكل التنظيمي فيما يخص المؤسسات الدولية نعرضها من خلال العناصر التالية.

1- إنشاء قسم للتصدير: عادة ما تبدأ المؤسسات الدولية نشاطات البيع إلى الأسواق الأجنبية من خلال تلبية طلبات مستقلة استجابة لطلب المستهلك الأجنبي، على منتج أو مجموعة منتجات، وبعد أن تتوسع في أعمالها تقوم بإنشاء قسم للتصدير له مدير وموظفين، ومساعدين آخرين مهمتهم الرئيسية تكمن في إيجاد طلبات وتلبيتها من المستهلكين الأجانب، إضافة القيام بمختلف الأعمال المتعلقة بشحن والتأمين والضمان وتحصيل الديون من الزبائن وتسهيل عمليات الدفع والائتمان لهم.

2- القسم الدولي: مع توسع أعمال المؤسسة في الأسواق الأجنبية، تظهر الحاجة إلى تنسيق الجهود لخدمة تلك الأسواق، عن طريق فصل المسؤولية بين الأنشطة الدولية والأنشطة المحلية، مما يؤدي إلى ظهور قسم للمعاملات الدولية، حيث تسند لهذا القسم مهمة الربط والتنسيق بين مجموعة الأنشطة الدولية ومساعدة الأقسام الأخرى في المؤسسة مثل الإنتاج والتسويق والمالية وغير ذلك من الوظائف.

إن إنشاء قسم دولي خاص بإدارة الأعمال الدولية له عدة مزايا، كما أن له عيوب نلخصها من خلال الجدول الموالي.

مزاي و عيوب إنشاء قسم دولي

المزايا	العيوب
- تركيز جهود الشركة على مستوى إداري عال، مما يسمح بالتأثير في تطوير الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة. - منح الشركة فرصة أفضل لاستغلال الفرص الأسواق الدولية بسبب تركيز الأنشطة في قسم واحد.	- زيادة التوسع في الأعمال الدولية للشركة وتعقدتها يفقد القسم الدولي السيطرة على هذه العمليات. - احتمال حدوث صراعات تنظيمية بين القسم الدولي والأقسام الأخرى. - تميل المنتجات المصدرة للدول الأخرى أن تكون امتدادا للمنتجات المباعة في السوق المحلية، مما يعني الاعتماد على نفس التكنولوجيا، دون النظر لاحتياجات الأسواق الدولية .

3-التنظيم الجغرافي: حسب هذا التنظيم لا يتم الفصل بين المعاملات الدولية والمحلية، بينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل بين عملياتها كما لو كانت الحدود الجغرافية لا تتواجد بين دول المنطقة الواحدة، فهنا يتم تقسيم الأسواق إلى مناطق جغرافية، وعادة ما يعتمد هذا التنظيم من قبل المؤسسات التي تتعامل مع أسواق متعددة، حيث تولى مديري المناطق عمليات التشغيل اليومية، ويحتفظ المركز الرئيسي للمؤسسة التخطيط والرقابة لكافة المناطق الجغرافية. ومن بين أهم الخصائص التي يتسم بها التنظيم الجغرافي هي أن خطوط منتجاتها أقل تنوعا، كما أن جميع منتجاتها يتم تسويقها من خلال منافذ توزيع واحدة، وتباع إلى المستخدم أو المستهلك النهائي بعد أن يتم إدخال تعديلات عليها بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات المستهلك الأجنبي. ويتلاءم هذا التنظيم مع الشركات التي تولي أهمية للنشاط التسويقي وتتصف بالتكنولوجيا الخاصة بالقطاع الذي تنتهي إليه الشركة بالثبات إلى حد ما، ومثال وذلك السلع الإستهلاكية.

ويتميز التنظيم الجغرافي كغيره من الأنظمة السابقة بمزايا و عيوب نلخصها من خلال الجدول الموالي

مزاي و عيوب التنظيم الجغرافي

المزايا	العيوب
- وضوح تفويض السلطة والمسؤولية مع إمكانية التنسيق بين أعمال الإنتاج والبيع. - إمكانية تجميع الخبرات في المنطقة لخدمة كل دول المنطقة.	- الحاجة إلى عدد كبير من المدراء، على درج ة عالية من الكفاءة لإدارة كل دول المنطقة. - قد لا تحصل بعض المنتجات على العناية، نظرا لأن مدير المنطقة غير مسؤول عن كافة المنتجات.

4-التنظيم على أساس المنتج: في حال ما إذا كان الهيكل التنظيمي مبني على أساس خطوط المنتجات، فالمدير الموجود في الدولة الأم للمؤسسة هو المسؤول على كل الوظائف المشتركة في تسير المنتجات (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد

البشرية..) على المستوى العالمي، ويمكن أن يعتمد في ذلك على كفاءة الموظفين والمدراء التنفيذيين، وتتسم الشركات المتبعة لهذا الأسلوب من التنظيم، بالعديد من الخصائص أهمها:

- التنوع الكبير في خطوط المنتجات واستخدام قدرات تكنولوجية عالية.
 - وجود عدد كبير من المستهلكين النهائيين.
 - ارتفاع تكلفة النقل والرسوم الجمركية التي تفرض على المصنع المحلي.
- ويتيح هذا التنظيم العديد من المزايا، كما أنه ينطوي على عيوب نلخصها من خلال الجدول الموالي.

مزايا وعيوب التنظيم على أساس المنتج

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يساعد تفويض السلطة المدراء التنفيذيين على إضافة منتجات جديدة أو حذف منتجات قائمة. - تسهيل مهمة الرقابة على المنتجات. - سهولة اقتحام أسواق جديدة نظرتنوع منتجات الشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التنسيق بين جهود الأقسام المختلفة في مختلف الدول مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، نظرا لأن كل قسم دولي يختص بمنتجات محددة. - احتمال فشل المؤسسة نظرا للتركيز على الأسواق المحلية على حساب الدولية. - ضرورة إخضاع أقسام المنتجات للمراجعة المستمرة بواسطة الإدارة العليا. - احتمال إهمال بعض المديرين لبعض المناطق الجغرافية.

5-التنظيم المصفوفي: يعتبر التنظيم المصفوفي من الهياكل التنظيمية الحديثة التي أصبحت الشركات تستخدمها، وتقوم أساسا بالمزج بين التنظيم حسب المناطق الجغرافية، والتنظيم على أساس المنتج، فهو يحتوي على مكونات كل منها، حيث تتولى إدارة المنتجات مسؤولية التخطيط على مستوى الخارجي، بينما تتولى إدارة المناطق الجغرافية مسؤولية المنتجات في منطقة جغرافية معينة، ويترتب على التنظيم المصفوفي جملة من المزايا والعيوب نلخصها في النقاط الموالية.

مزايا وعيوب التنظيم المصفوفي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يسمح بالتجاوب السريع مع البيئات المتعددة، والمختلفة اقتصاديا وثقافيا وسياسيا وقانونيا. - يزيد من فرص التنسيق والرقابة. - يساعد على تطوير الأفراد من خلال معرفتهم بمختلف الوظائف والتخصصات، بدلا من اقتصر معرفتهم على تخصص في وظيفة محددة. 	<ul style="list-style-type: none"> - صراع السلطة نتيجة ازدواجية خط المنتج، ومحاولة كل مدير فرعي التأثير على المرؤوسين مما يؤدي إلى عدم التوازن. - الانطباع الخاطئ أن التنظيم المصفوفي هو أسلوب لاتخاذ القرار جماعيا، فواقع الأمر أن لكل مدير مهامه ووظائفه المنفصلة والتي لا ينبغي أن لا تتعارض مع مهام ووظائف المدير الأخر.

6-التنظيم الشبكي: إن تصميم الهياكل التنظيمية لا يتوقف عند حدود المؤسسة فحسب، بل يمتد ليشمل شبكة الشركاء، لترتيب وتنظيم الأعمال الدولية في مختلف الدول، سواء لتحسين الموقع التنافسي أو تكييف نشاطاتها مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية أو لتدعيم كفاءتها الإنتاجية، لإحداث توازن لمحفظة نشاطاتها.

ويمكن تعريف المؤسسة الشبكية بأنها: مجموعة المؤسسات المترابطة مع بعضها البعض في دورة الإنتاج. ويتميز هذا النظام بعدم مرونته، حيث يقوم موظفو الشركة بابتكار منتجات تبعا لمتطلبات الأسواق الدولية وقيودها، كما أنه يسهل كثيرا من تطوير الإستراتيجية المنسقة، ويساعد على تحقيق الكفاءة على النطاق العالمي، بالاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني وغيره.

رابعا- الدعائم الرئيسية للشركات الدولية: مع ظهر العولمة فإن التسويق أخذ أبعاد عديدة، فعلى مستوى التسويق العالمي، الشركات الدولية تعامل السوق كسوق واحدة وهذا ما يتطلب مجموعة من الآليات لتحقيق ذلك، ومن بينها عنصر الجودة والالتزام بالموصفات العالمية إضافة للتجارة الإلكترونية وظاهرة التدويل، والتسويق المباشر وسنستعرض كل من هذه الدعائم كل على حدى.

1- الجودة والموصفات العالمية: تعرف الجودة على أنها: مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبى رغبات وحاجات الزبائن والأطراف الخاصة الأخرى والتي لها علاقة بالمؤسسة.

أما المواصفة فتعرف على أنها: المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة والأداء، توضع بالاشتراك بين المؤسسات و الزبائن، وهي مشروطة بموافقة هيئة متخصصة وتتجسد بشكل قرار.

وتنقسم المواصفات العالمية إلى عدة أصناف أهمها:

✓ إيزو 9000 (ISO9000) الخاصة بإدارة الجودة.

✓ إيزو 14000 (ISO14000) الخاصة بنظام البيئة.

✓ إيزو 26000 (ISO26000) الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

✓ إيزو 22000 (ISO22000) الخاصة بالهيسب أو المنتجات الغذائية.

2- التجارة الإلكترونية: تعرف التجارة الإلكترونية على أنها تكامل وسائل الاتصال وإدارة البيانات والإمكانيات الأمنية التي تسهل تبادل المعلومات المتعلقة بعمليات بيع السلع والخدمات.

وتنقسم التجارة الإلكترونية إلى نوعين من المعاملات على أساس طبيعة المعاملة التجارية:

أ- تجارة الأعمال مع الأعمال (Business to Business): حيث يقتصر التعامل في هذا النوع على المؤسسة وعدد من مورديها وزبائنها الكبار، عن طريق كلمات سر وعناوين ويب خاصة بالمؤسسة لا تنشر على الملأ.

ب- تجارة الأعمال مع المستهلكين (Business to Consumer): وهنا تكون المعاملة مع المستهلكين النهائيين، مثل مواقع Amazon.com، CDNOW، ويفضل البعض تسميته التسويق الإلكتروني.

وللتجارة الإلكترونية عدة وظائف أهمها:

• الإعلام والتسويق.

● المفاوضات.

● منح الامتيازات والتراخيص.

● تسوية المدفوعات والحسابات.

● إعطاء أوامر البيع والشراء.

3- اتجاه المؤسسات الدولية نحو تدويل تجارة التجزئة: بفعل التدويل (العالمية) المتزايد لنشاط الأعمال في مختلف

القطاعات على مستوى الاقتصاد العالمي، فإن تجارة التجزئة هي الأخرى تأثرت بهذا التدويل، فظهر ما يسمى بتدويل تجارة التجزئة والذي يعد من بين دعائم الشركات الدولية، حيث عرفت نمواً على الصعيد العالمي، وعادة ما تبدأ هذه المتاجر نشاطها في الدول الصناعية الكبرى ثم تتوسع في أعمالها الدولية في دول أخرى، ومن أمثلة ذلك شركة سيرزوباك أحد أكبر متاجر التجزئة في و.م.أ الذي فتح فروعاً له في المكسيك وجنوب إفريقيا، إسبانيا واليابان.

4- التسويق المباشر: يعتبر من بين أحد طرق الترويج الواسعة الإنتشار عالمياً، خاصة في ظل التطورات الكبيرة الذي تعرفه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن المعروف أن التسويق المباشر هو العملية التي من خلالها تبيع المؤسسة منتجاتها عن طريق الهاتف والتلفاز والإنترنت، والتي تحفز المستهلك على اقتناء المنتجات.

أسئلة للمناقشة

س1/ حدد في جدول الفروق بين الشركة الأجنبية، الشركة الدولية والشركة المتعددة الجنسيات.

س2/ ما هي أنماط الشركات الدولية؟

س3/ ما هي أهم إجراءات تنظيم الشركات الدولية؟

س4/ أعط أمثلة عن شركات دولية، وبين تنظيم كل شركة على حدا.