

المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

I- نشأة علم إدارة الأعمال الدولية:

بدأت دراسة العمليات الدولية في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان السبب الرئيسي لظهور مثل هذا العلم هو تدهور مستوى الصادرات الأمريكية للبلاد المختلفة في هذه الفترة فبدأ من هنا البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التدهور وكان من هذه الأسباب:

- عدم وجود القدرة على التعامل مع الأسواق العالمية الأجنبية فأدى ذلك إلى الاهتمام بدراسة اللغات الأجنبية مثل اللغة الإسبانية، الألمانية، الفرنسية، لغات الشرق الأقصى؛ فبدأت وزارة التعليم الأمريكية تدعم إنشاء مراكز لدراسة اللغات حتى يتم فهم الأسواق العالمية وتسهيل عملية التعامل معها مما يؤدي بذلك إلى زيادة عملية الصادرات.

- عدم فهم الثقافات الأجنبية مثل العادات والتقاليد وبالتالي تطور دور وزارة التعليم الأمريكية إلى دعم إنشاء مراكز الدراسات الثقافية الأجنبية وظهرت مراكز الشرق الأوسط، مراكز دراسة الشرق الأقصى، مركز لدراسة الدول الاشتراكية، الدول الأوروبية، دول أمريكا اللاتينية؛ وغرض قيام هذه المراكز الثقافية هو تدعيم المركز التنافسي للشركات الأمريكية في الأسواق العالمية.

ومن الطبيعي أن دراسة اللغات الأجنبية للعالم الخارجي وكذلك ثقافته ستعكس على قدرتنا على فهم طبيعة الطلب بالأسواق الأجنبية مما يسهل من عملية التعامل معها والنجاح في الوصول إليها، وبالتالي كانت دراسات اللغات والثقافات الأجنبية بداية الاهتمام الطبيعي بالأبعاد الدولية لإدارة الأعمال ولكنها لم تكن البداية الكافية بالنسبة لحجم ونوعية التغيرات العالية السائدة في بداية حقبة السبعينيات ولذلك كان من الضروري أن تتضمن المقررات الدراسية لمدارس إدارة الأعمال الأمريكية مقررات خاصة بإدارة الأعمال الدولية.

II- تعريف إدارة الأعمال الدولية:

توحي كلمة دولية بأنها أعمال تتعلق بأكثر من دولة، أي أنها أعمال عبر الحدود، وفيها مصلحة مشتركة حيث تكون بغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالأشخاص والمؤسسات المسؤولة عن هذه التعاملات. فالأعمال الدولية هي إذن: معاملات بين أفراد ومنشآت بين دول مختلفة، حيث تتمثل في تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة

ما، ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى. هذه العلاقة ليست عابرة تنتهي بإكمال المعاملة، أو إنهاء هذه الصفقة، أي تتميز بالديمومة، والتأثير والتأثر.

فإدارة الأعمال الدولية هي عملية إدارية مستمرة شاملة تهدف إلى تشكيل وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة من تمكين المنظمة من المنافسة على المستوى الدولي وبكفاءة وفعالية ويتضح من هذا التعريف ما يلي:

- الإدارة الدولية تهتم بأنشطة الأعمال الدولية؛
- نشاط إدارة الأعمال الدولية هي السوق الدولية؛
- وظائف إدارة الأعمال الدولية هي مهام ووظائف الإدارة الاستراتيجية الدولية؛
- ظهرت إدارة الأعمال الدولية نتيجة للحاجة الماسة انني أفرزتها بيئة الأعمال والأسواق العالمية.

III- أهمية إدارة الأعمال الدولية:

وتتمثل في:

1- التوسع في السوق: الجميع يريد توسيع حصته في السوق وبيع المزيد والمزيد من المنتجات، وتكمن أهمية إدارة الأعمال الدولية في حقيقة أنك تحصل على سوق جديد لكي تقوم بالدخول إليه والتوسع فيه؛ فبغض النظر عن موقعك في السوق القديم، فإن السوق الجديد يمثل ساحة لعب جديدة لأي شركة.

2- عدم توفر المنتج في الأسواق الجديدة: الميزة الرئيسية التي يمكن أن تتمتع بها الشركة هي أن المنتج الذي تنتجه غير متوفر في السوق الدولية التي تستهدفها الشركة، وبالتالي تتمتع الشركة "بميزة إنتاجية" يمكنها استخدامها لتحقيق أقصى منفعة؛ ونتيجة لذلك، فمن فوائد الأعمال التجارية الدولية أن تتمكن الشركة من إنشاء احتكار تام أو احتكار القلة في السوق المستهدفة، وبالتالي توليد الكثير من الإيرادات.

3- ميزة التكلفة: في كثير من الأحيان، هناك ميزة من حيث التكلفة لتصدير المنتجات إلى بلد مختلف، وتتجلى ميزة التكلفة هذه في الطريقة التي تعمل بها الصين في بيئة الأعمال اليوم؛ وفوائد الأعمال التجارية الدولية تعتبر ضخمة بالنسبة للشركات الصينية لأن تكلفة إنتاجها منخفضة للغاية، وأحد الأسباب الرئيسية في ذلك هو انخفاض تكلفة العمالة، مما يجعل المعدات الصينية قادرة على مطابقة أي أسعار في السوق الدولية.

4- تمايز المنتجات: إذا كانت منتجاتك متميزة وكان التمييز ممكنًا، فيجب على الشركة بالتأكيد التوسع في الأسواق الدولية؛ فإذا كانت الشركة قادرة على تصميم المنتج وتنفيذه بالإضافة إلى إنشاء منتجات وخدمات جديدة، فإن هذه الشركة تتمتع بمزايا مختلفة تجعلها قادرة على المنافسة في السوق الدولية؛ والتوسع في السوق الدولية يبدو أمرًا منطقيًا إذا كان بإمكانك تمييز منتجاتك عن منتجات السوق الحالية.

5- الركود الاقتصادي في البلد الأم: إن أهمية الأعمال التجارية الدولية تتضاعف أربعة أضعاف إذا كانت الشركة تخشى الركود في بلدها الأم، وتتمتع شركات مثل Mitsubishi و Daikin و Blue Star وغيرها بتواجد في العديد من البلدان والمناطق وذلك حتى يتمكنوا من التخفيف من آثار الاقتصاد البطيء في وطنهم، ومثلما يعد تنويع المنتجات مهمًا، فإن تنويع الأسواق يمكن أن يفيد الشركة أيضًا، ولذلك فإن أحد أسباب اعتبار الأعمال التجارية الدولية مهمة هو الأمان الذي توفره للشركة خشية حدوث انكماش اقتصادي.

6- خسارة حصة السوق المحلية: هناك أشياء سيئة يمكن أن تحدث للشركة مما يزيد من أهمية الأعمال التجارية الدولية، حيث يمكن أن تفقد الشركة حصتها في السوق المحلية ويمكن أن تجد عزاءها في سوق دولية جديدة، وسيؤدي ذلك إلى إحياء الشركة بشكل كبير وإعطاء إيرادات جديدة للشركة والتي يمكن أن تساعد في المنافسة في السوق المحلية أيضًا، وهناك سببان رئيسيان لحدوث مثل هذه الخسارة في حصة السوق المحلية:

- بسبب المنافسة المتزايدة وتشبع السوق.

- نظرًا لأن منتج الشركة أصبح قديمًا في السوق الحالية ولكنه جذاب في سوق جديدة (الاقتصاد المتقدم مقابل الاقتصاد النامي).

7- نمو الطلب في الأسواق الأخرى: مع ارتفاع الطلب في الأسواق الجديدة والنامية، فإن نمو الطلب يجذب تلقائيًا شركات جديدة؛ فإذا كانت شركتك هي التي ستصل إلى هناك في الوقت المحدد، فسوف تقوم تلقائيًا بزيادة حصتها في السوق - وهو ما تريده جميع الشركات.

8- الطاقة الإنتاجية الفائضة: أحد الأسباب التي تدفع الشركات الكبيرة إلى التطلع إلى الأعمال التجارية الدولية هو الاستفادة من الطاقة الإنتاجية الزائدة لمصانعها، وتتمتع شركات مثل Ultratech و Blue Star ومصنعي الملابس ومصنعي الشوكولاتة بقدرة إنتاجية ضخمة، وعندما يكون لديك مثل هذه الإمكانيات الإنتاجية، فإن استغلال هذه الإمكانيات أمر مهم.

9- وفورات الحجم: مع نمو حجم أعمالك وزيادة تكاليفك الثابتة، يبدأ مفهوم وفورات الحجم؛ ومعناه باختصار هو ان التكلفة الثابتة تنخفض عندما يرتفع التصنيع من نفس الأصول، وللعلم التكلفة الثابتة هي تكلفة لا تتغير على المدى القصير بغض النظر عن التغييرات في مستوى النشاط، ووفورات الحجم تفيد الشركة لأن الشركة تحقق ميزة في التكلفة أكثر من المنافسين، كما أنها تحسن حجم عملياتها.

10- القوة الشرائية: أحد الأسباب الأخيرة لأهمية ممارسة الأعمال التجارية الدولية هو ارتفاع القوة الشرائية في الأسواق المستهدفة، وأفضل مثال على ذلك هو دبي التي نمت بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية وهي اليوم سوق سياحية ضخمة، فالقوة الشرائية في دبي كبيرة وستجد صالات عرض لجميع العلامات التجارية الكبرى الموجودة في أسواق دبي؛ وبالتالي، إذا كانت هناك قوة شرائية للعملاء في السوق، فمن المنطقي أن تستهدف العلامات التجارية هذا السوق أيضًا.

IV- أنواع إدارة الأعمال الدولية:

جميع الأنواع الرئيسية للأعمال التجارية الدولية التي تتم في العالم يمكن أن تندرج تحت سبعة أنواع رئيسية، دعونا نلقي عليها نظرة بشئ من التفصيل:

1- الواردات والصادرات: الطريقة الأبسط والأكثر استخدامًا هي الواردات والصادرات والتي يمكن اعتبارها أساس الأعمال التجارية الدولية، فالواردات هي تدفق البضائع إلى أسواق البلد الأم للاستهلاك؛ وفي المقابل، التصدير يعني بيع البضائع إلى دول أجنبية؛ وباختصار، الواردات تعني تدفق البضائع إلى الداخل، في حين أن التصدير يعني تدفق البضائع إلى الخارج بأي شكل من الأشكال.

2- الترخيص: يعد الترخيص Licensing أحد أسهل الطرق لتوسيع الأعمال التجارية على المستوى الدولي، فعندما يكون لدى الشركة منتج له صفات محددة مع حقوق الملكية لهذا المنتج، يمكنها استخدام الترخيص لتوزيع المنتجات وبيعها في السوق الدولية؛ وتأتي التراخيص بأشكال عديدة، بعضها براءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية وما إلى ذلك، وعادة ما يتم توزيع المنتجات مثل الكتب والأفلام دوليًا من خلال اتفاقيات الترخيص.

3- حق الامتياز: يعتبر الامتياز Franchising وسيلة فعالة جدًا لتوسيع الأعمال على المستوى الوطني والدولي، وهو يشبه الترخيص؛ وفي الامتياز، تمنح الشركة الأم الحق لشركة أخرى في ممارسة الأعمال التجارية باستخدام اسم الشركة الأم/العلامة التجارية والمنتجات الخاصة بها، وتصبح الشركة الأم هي صاحبة الامتياز franchiser، وتصبح

الشركة المتلقية هي متلقية الامتياز franchisee واستخدمت العديد من سلاسل المطاعم الكبرى في العالم نموذج عمل صاحب الامتياز franchisee model للتوسع عالميًا، وتتضمن بعض الأمثلة - ماكدونالدز، بيتزا هت، ستاربكس، دومينوز بيتزا، إلخ.

4- الاستعانة بمصادر خارجية ونقل العمليات الي الخارج: الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing تعني منح العقود للشركات الدولية لعمليات تجارية معينة، على سبيل المثال، إعطاء وظائف المحاسبة لشركة دولية، وعادة ما يكون هذا فعالاً عندما تكون تكلفة إجراء هذه العمليات أرخص نسبيًا في بلد آخر مقارنة بالبلد الأصلي؛ فعلى سبيل المثال، تقوم العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا والمملكة المتحدة وغيرها بالاستعانة بمصادر خارجية لوظائفها بشركات في الهند والصين وغيرها، لأنها أرخص.

ويشبه نقل العمليات الي الخارج Offshoring الاستعانة بمصادر خارجية بمعنى نقل الوظيفة بعيدًا عن الوطن الأم؛ ومع ذلك، فإن الأمر مختلف، بمعنى أن يتم نقل المنشأة فعليًا إلى بلد آخر، ولكن تبقى الإدارة مع الشركة نفسها؛ فعلى سبيل المثال، تقوم شركة Apple Inc. بوظيفة التصنيع في الصين؛ ومع ذلك، يتم التحكم فيه بالكامل بواسطة شركة Apple Inc في الولايات المتحدة الأمريكية.

5- المشاريع المشتركة والشراكات الاستراتيجية: المشروع المشترك joint venture هو عقد بين طرفين إحداها شركة دولية، في حين أن شركة أخرى محلية في المكان الذي يجب أن تتم فيه الأعمال، ويساهم كلا الطرفين في حقوق ملكية الشركة وإدارتها، ونتيجة لذلك، يتقاسم كلاهما الربح أيضًا، ويمكن لهذه الأطراف أن تقرر بشكل متبادل نسبة الأسهم وتقاسم الأرباح.

هذه الأنواع من المشاريع والشراكات تظهر إلى الوجود عندما يكون لدى كلا الطرفين ما يقدمه، فعلى سبيل المثال، قد تمتلك الشركة المحلية اسم العلامة التجارية وشبكة الاتصال داخل الدولة، بينما قد تمتلك الشركة الدولية تكنولوجيا متقدمة. وفي بعض الأحيان تكون هناك قيود حكومية على الشركات العالمية ضد امتلاك 100% من الأسهم في مجالات معينة مثل الدفاع؛ وفي مثل هذه الحالات، يمكن للشركات العالمية الاستفادة من السوق الجديدة من خلال مشروع مشترك.

6- الشركات متعددة الجنسيات: كما يوحي اسمها، الشركات متعددة الجنسيات هي الشركات التي تمارس أعمالها في بلدان متعددة، وتقوم بالعمل هذه الشركات بالفعل بتأسيس العمل بأكمله في بلدان متعددة؛ وبعض هذه الأمثلة هي أمازون، وسيتي جروب، وكوكا كولا، وما إلى ذلك.

وتتمتع هذه الشركات بعمليات مستقلة في كل بلد، ولكل بلد مجموعة خاصة به من المكاتب والموظفين وما إلى ذلك؛ وفي الواقع، يتم تخصيص المنتجات والحملات التسويقية وفقًا للاحتياجات المحلية. فعلى سبيل المثال، قدمت شركة نستله نكهة ماتشاي كات في اليابان حيث أن النكهة تحظى بشعبية كبيرة في ذلك البلد، ومع ذلك، فإنها لا تقدم نفس النكهة في مصر، ويعد هذا التخصيص أحد الفوائد العديدة لكونك شركة متعددة الجنسيات.

7- الاستثمار الأجنبي المباشر: الاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمار يقوم به فرد أو شركة موجودة في بلد ما لصالح شركة موجودة في بلد أجنبي آخر، وفي هذا، تلتزم الشركة المستثمرة عادة بأكثر من رأس المال، فهم يتقاسمون الإدارة والتكنولوجيا والعمليات وما إلى ذلك مع الشركة التي استثمروا فيها.