

مقياس إدارة الأعمال الدولية

أ.د ناجي بن حسين

المحاضرة 2: مفاهيم عامة حول
الشركات المتعددة الجنسيات

الشركات المتعددة الجنسيات

- الشركة الأجنبية هي الشركة التي تملك أو تدير بصورة مباشرة أو تمارس بصورة غير مباشرة نشاطا استثماريا سواء في مجال الانتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي يقع في دائرتها الأنشطة المذكورة.
- الشركة الدولية حسب Livingstone هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالإختيار في دولة أو أكثر، ويقصد بالشخصية المستقلة للشركة الدولية هو عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة أو أي قرارات مرتبطة بها في الخارج.

الشركات المتعددة الجنسيات

- يعرف فرنون **Vernon** ش م ج بأنها المنظمة التي يزيد رقم أعمالها عن **100** مليون دولار والتي تملك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر.

مقارنة التعريفين

- يركز فرنون على عنصر الحجم (مقاسا برقم أعمالها) بينما **Livingstone** يهتم أكثر بدرجة الحرية في ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم .
- يشترط فرنون أن تمارس الشركة نشاطا إنتاجيا في ست دول أو أكثر ، بينما **Livingstone** يرى أن ممارسة الشركة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة أو أكثر يضيف عليها صفة الدولية .

تعريف رولف Rolfe

- يرى رولف أنه لكي تصبح الشركة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية حوالي 25 % من إجمالي عدد العاملين أو 25 % من إجمالي حجم المبيعات أو 25 % من حجم الاستثمار الكلي.

الشركة عبر الوطنية – ترانس ناشيونال -

- في حقيقة الأمر أن الشركة عبر الوطنية هي بالتقريب الشركة متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للثاني (ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام اصطلاح الشركة متعددة الجنسيات).

أنماط الشركات الدولية

- النمط المركزي وحيد الجنسية
- النمط اللامركزي
- النمط الجغرافي
- الشركات متعددة الملكية

النمط المركزي وحيد الجنسية

Ethnocentric Entreprise

- في ظل هذا النمط تكون الشركة وحيدة الجنسية أي وطنية أساسا، ولكنها تمتلك فروعاً إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية ، ويتم إتخاذ جميع القرارات في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم.

النمط اللامركزي Polycentric Enterprise

- في ظل هذا النمط توجد درجة عالية من اللامركزية في إتخاذ القرارات وحرية التصرف في كل فروع الشركة بالخارج كما أنه من المحتمل أن تقل درجة رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما أن هذا النمط تتعدد فيه الجنسيات المالكة للشركة.

النمط الجغرافي Geocentric entreprise

- يتميز هذا النمط من الشركات بالتكامل وبالانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، كما تتميز الشركة بكبر الحجم وتوفر الموارد المادية والبشرية والفنية.

الشركات متعددة الملكية

Multiple Ownership Enterprises

- يظهر هذا النوع من الشركات إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أو نمو إحدى الشركات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات دولية أخرى أو اندماجها مع بعض الشركات في بعض الدول المضيفة.

جوانب الضعف في النمط المركزي

- النمط المركزي وحيد الجنسية لا تتوفر لديه القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في الدول المضيفة، بمعنى آخر أن الشركة الدولية تحاول بالدرجة الأولى فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية والسلوكية ... المعمول بها بالدولة الأم في الدول المضيفة دون النظر إلى الفروق أو التباين في متغيرات البيئة وظروفها بين الدولتين.

جوانب الضعف في النمط اللامركزي

- تتمثل نقطة الضعف الرئيسية في هذا النمط في صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع سواء كانت رقابة على الإنجاز أو الممارسة الإدارية في كل فرع.

جوانب الضعف في النمط الجغرافي

- إن تأثر النمط الجغرافي من الشركات الدولية بخصائص البيئة الثقافية في الدولة الأم (وبصفة خاصة في المراحل الأولى من بداية النشاط) ومحاولة الالتزام بها أو فرضها في الدول المضيفة تعتبر إحدى جوانب الضعف الخاصة بهذا النمط من الشركات.

التصنيف الثاني لـ ش م ج FMN

• قدم كل فرنون وليفنجستون تصنيفا آخر للشركات متعددة الجنسيات، ويرتكز هذا التصنيف على ثلاثة محاور رئيسية هي:

- درجة التكامل

- طبيعة النشاط

- نوع التكنولوجيا المستخدمة

المجموعة الأولى












- تحتوي هذه المجموعة على الشركات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسياً، حيث يكون المستوى التكنولوجي مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الاستخراجية والصناعية.

المجموعة الثانية

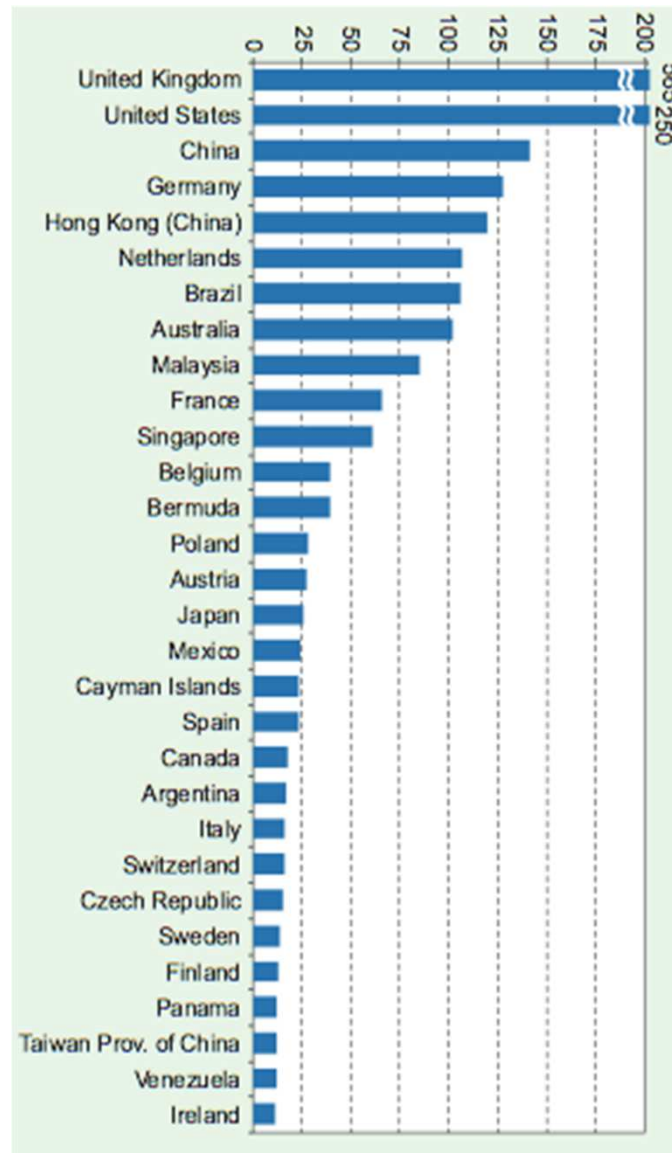
- تشمل ش م ج المتكاملة أفقيا وفيها يكون المستوى التكنولوجي مرتفع ولكنه أقل حساسية من الناحية السياسية بالمقارنة بالصناعات الاستخراجية كالبتروول مثلا.
- ومن أمثلة الصناعات التي تنتمي لهذه المجموعة نذكر صناعة المنظفات والمنتجات الغذائية.
- هناك بعض أنواع التكنولوجيا تنتمي لهذه المجموعة يتم نقلها إلى الدول المضيفة قد تتصف بالتخلف أو انخفاض مستواها عن ذلك المستخدم في الدول المتقدمة (الدول الأم للشركات متعددة الجنسيات)

المجموعة الثالثة

- تتطوي أساسا على الشركات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر.
- تقوم الشركات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تندهور الطلب عليها (لأسباب ترجع إلى التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق المحلي أو ظهور سلعة بديلة لها في السوق الوطني) في إحدى الدول النامية.

Rang	Nom	Pays	Branche	Chiffre d'affaires (en Milliards de \$)
1	Walmart	 États-Unis	Commerce de détail	\$476.3
2	Royal Dutch Shell	 Pays-Bas  Royaume-Uni	Pétrole	\$459.6
3	Sinopec	 Chine	Pétrole	\$457.2
4	China National Petroleum Corporation	 Chine	Pétrole	\$432.0
5	ExxonMobil	 États-Unis	Pétrole	\$407.7
6	BP	 Royaume-Uni	Pétrole	\$396.2
7	State Grid Corporation of China	 Chine	Électricité	\$333.4
8	Volkswagen	 Allemagne	Automobile	\$261.5
9	Toyota	 Japon	Automobile	\$256.5
10	Glencore	 Suisse	Négoce en matières premières	\$232.7

Où se trouvent les filiales des 100 plus grandes FMN des pays développés ?



Centre d'études sur
l'intégration et la
mondialisation

- Selon la CNUCED, **73** millions de personnes travaillent dans les filiales étrangères des sociétés transnationales
 - Le tiers des emplois se trouverait en Chine
- Les multinationales américaines emploient quelque **10,5** millions de salariés dans leurs filiales (non bancaires) dans le monde, dont
 - **547** mille en Chine et 111 mille à Hong Kong

La CNUCED estime à 78 000
le nombre de sociétés
transnationales dans le
monde et à 780 000 le
nombre de leurs filiales

Sauf indication contraire, les données proviennent du WIR 2007

- L'activité des filiales représente :
- * 10 % du PIB mondial et
-
- * le tiers des exportations mondiales