

الشركات متعددة الجنسيات

Multinational Corporations (MNCs)



يشكل هذا الفصل مدخلاً ضرورياً لفهم آليات التمويل الدولي، حيث يقدم لمحة عامة عن البيئة التي تعمل فيها الشركات متعددة الجنسيات. سنحاول في هذا الفصل توضيح مفهوم وخصائص وأهداف ودوافع الشركات متعددة الجنسيات.

1. مفهوم الشركات متعددة الجنسيات:

تُعرّف الشركات متعددة الجنسيات¹ Multinational corporations (MNCs) بأنها شركات تنخرط في شكل من أشكال الأعمال الدولية، وتعرف أيضاً بأنها منظمات تملك أو تتحكم بإنتاج سلع أو تقديم خدمات في دولة واحدة على الأقل غير دولتها الأصلية. تكون المهمة الأساسية لمدرء هذه الشركات هي الإدارة المالية الدولية international financial management، وتتضمن هذه المهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل الدولي وذلك بهدف تعظيم قيمة الشركة متعددة الجنسيات. وواضح أن هدف تعظيم قيمة الشركة هو أولوية كل مدير، سواء أكانت الشركة محلية أو متعددة الجنسيات.

في بدايات عملها، قد تحاول الشركات أن تصدر منتجاتها إلى بلد معين أو تسعى لاستيراد احتياجاتها من مُصنّعين أجنب. ولكن، ومع مرور الوقت، ستمكن بعض الشركات من استكشاف الفرص التي يمكن الاستفادة منها في الدول الأجنبية، وقد يستتبع ذلك افتتاح شركات تابعة في الدول الأجنبية subsidiaries in foreign countries. تشكل الأصول في الدول الأجنبية أكثر من نصف أصول شركات مثل: Nike, IBM, Dow Chemical، وتحقق شركات مثل ExxonMobil, Fortune Brands, and Colgate-Palmolive أكثر من نصف مبيعاتها في دول أجنبية. كما أن الكثير من الشركات الأمريكية الأصغر مثل Ferro (Ohio) and Medtronic (Minnesota) تحقق أكثر من 20% من مبيعاتها في دول أجنبية. وتوسع العديد من شركات التكنولوجيا مثل Apple, Facebook, and Twitter أعمالها في الدول الأخرى وذلك بهدف استثمار المزايا التكنولوجية التي تتمتع بها هذه الدول. وتحقق العديد من الشركات الخاصة الأصغر مثل Republic of Tea (California) and Magic Seasoning Blends (Louisiana) جزءاً مهماً من مبيعاتها في الأسواق الأجنبية. ومن المفيد ملاحظة أن 75% من الشركات الأمريكية التي تصدر للخارج لديها أقل من 100 موظف (ناقش هذه الفكرة).

الجدول التالي يتضمن قائمة بأهم 10 شركات عالمية ذات تداول عام بحسب قائمة فوربس لعام 2019

الترتيب	الشركة	الدولة	المبيعات	الأرباح	الأصول	القيمة السوقية
---------	--------	--------	----------	---------	--------	----------------

¹ تستخدم بعض الكتب الإنكليزية مصطلحات أخرى للتعبير عن نفس المضمون: a transnational multinational enterprise (MNE), a transnational corporation (TNC), an international corporation, or a stateless corporation enterprise (TNE)، ونستخدم في العربية أيضاً مصطلح الشركة العابرة للقارات أو العابرة للحدود، الخ...

الترتيب	الشركة	الدولة	المبيعات	الأرباح	الأصول	القيمة السوقية
#1	ICBC	China	\$175.9 B	\$45.2 B	\$4,034.5 B	\$305.1 B
#2	JPMorgan Chase	United States	\$132.9 B	\$32.7 B	\$2,737.2 B	\$368.5 B
#3	China Construction Bank	China	\$150.3 B	\$38.8 B	\$3,382.4 B	\$225 B
#4	Agricultural Bank of China	China	\$137.5 B	\$30.9 B	\$3,293.1 B	\$197 B
#5	Bank of America	United States	\$111.9 B	\$28.5 B	\$2,377.2 B	\$287.3 B
#6	Apple	United States	\$261.7 B	\$59.4 B	\$373.7 B	\$961.3 B
#7	Ping An Insurance Group	China	\$151.8 B	\$16.3 B	\$1,038.3 B	\$220.2 B
#8	Bank of China	China	\$126.7 B	\$27.5 B	\$3,097.6 B	\$143 B
#9	Royal Dutch Shell	Netherlands	\$382.6 B	\$23.3 B	\$399.2 B	\$264.9 B
#10	Wells Fargo	United States	\$101.5 B	\$23.1 B	\$1,887.8 B	\$214.7 B

قم بزيارة الموقع:

<https://www.forbes.com/global2000>

بعد لوغو الشركات المذكورة أعلاه انقر SEE FULL LIST حيث تجد تنمة للجدول تتضمن مئات الشركات. تصفح هذه الشركات: هل تبدو أسماء بعضها معروفة بالنسبة لك؟ هل لاحظت أن معظم الشركات الكبرى تعود لعدد قليل من الدول؟ دون ملاحظتك حول ذلك. في أية مجالات تعمل هذه الشركات؟ انقر على اسم شركة أو عدة شركات ودون معلومات عنها، شارك هذه المعلومات والملاحظات التي سجلتها مع زملائك

2. إدارة الشركات متعددة الجنسيات²:

من المتفق عليه عموماً، أن الهدف الرئيس للشركات متعددة الجنسيات هو تعظيم ثروة المساهمين فيها. ويتوقع من المدراء الذين توظفهم الشركات متعددة الجنسيات أن يتخذوا القرارات التي ستعظم أسعار أسهم هذه الشركات، وبالتالي خدمة مصالح حملة الأسهم. وقد يكون للشركات متعددة الجنسيات في بعض الدول أهداف إضافية مثل إرضاء الحكومات أو الدائنين أو العمالة في البلدان التي تعمل بها (ناقش)، ولكن هذا لا ينفي أن التركيز الأساسي يجب أن يكون على إرضاء المساهمين، حيث أن إرضاءهم هو المفتاح للحصول على التمويل اللازم لدعم العمليات التشغيلية للشركة. وتنطبق هذه القاعدة حتى على الدول النامية التي فتحت أسواقها مؤخراً لشركات الأعمال مثل بلغاريا وفيتنام:

على مدراء الشركات أن يعملوا لإرضاء المساهمين وبغير ذلك لن تحصل الشركة على التمويل المناسب ولن يكون هنالك طلب على أسهمها.

دور التخصصات المختلفة في إدارة الشركات متعددة الجنسيات:

من أجل إدارة ناجحة للشركة متعددة الجنسيات يجب دمج العديد من التخصصات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الأعمال بطريقة تقود إلى تعظيم ثروة المساهمين:

أ. **تستخدم الإدارة Management** من أجل تطوير الاستراتيجيات التي سوف تحفز وترشد العاملين في الشركة متعددة الجنسيات لتنظيم الموارد بطريقة تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات بطريقة أكثر كفاءة.

² سنركز في محاضراتنا على الشركات التي تمتلك فيها الشركات الأم شركاتها التابعة بشكل كامل، وهذا هو الشكل الأكثر شيوعاً بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات ذات المنشأ الأمريكي. والفكرة هنا أن المدير المالي سيركز على تعظيم قيمة الشركة متعددة الجنسيات بشكل كامل عوضاً عن التركيز على شركة أو شركات تابعة.

ب. أما التسويق Marketing فإنه يستخدم لزيادة إدراك الزبائن ومعرفة منتجات الشركة، ولمعرفة التغيرات في تفضيلات المستهلكين.

ج. تستخدم المحاسبة ونظم المعلومات Accounting and Information Systems لتسجيل المعلومات المالية حول نفقات وإيرادات الشركة متعددة الجنسيات والتي بدورها يمكن أن تستخدم لتقديم معلومات مالية للمستثمرين، ولتقييم الاستراتيجيات المختلفة المطبقة من قبل الشركة متعددة الجنسيات.

د. وتستخدم المالية Finance لاتخاذ قرارات التمويل والاستثمار للشركة متعدد الجنسيات وتتضمن قرارات التمويل الأكثر شيوعاً ما يلي:

- الاستثمار في العمل أو إيقافه في دولة معينة.
- البدء في إنشاء أعمال جديد في دولة ما.
- توسيع أعمال قائمة في دولة معينة، وكيفية تمويل هذا التوسع.

3- خصائص الشركات متعددة الجنسيات:

تميز الشركات متعددة الجنسيات بمجموعة من الخصائص، ونجد في كتب الإدارة تقسيمات متعددة لهذه الخصائص يمكن إجمالها بالتالي:

- كبر الحجم.
- الطابع الاحتكاري.
- التفوق التكنولوجي.
- التنوع في المنتجات والتنوع في النشاط.
- التشتت الجغرافي.
- خاصية التكامل.

3-1- كبر الحجم: تتمتع معظم الشركات متعددة الجنسيات بكبر الحجم والدرجة العالية من التركيز الرأسمالي ويقصد بكبر الحجم تملك القوة والقدرة التمويلية والتكنولوجية والإدارية والتسويقية الهائلة التي تمكنها من التفوق

على الشركات الأقل حجماً. ويقدر كبر حجم الشركة ببعض المؤشرات التي عرضناها سابقاً مثل القيمة السوقية، وحجم المبيعات، والأرباح، والأصول. أو مؤشرات أخرى مثل المقارنة بالناتج القومي الاجمالي لبعض الدول أو بنصيب الشركة في الإنتاج العالمي أو حجم العمالة فيها مقارنة بحجم العمالة في الشركات الأخرى.

في وسائل الإعلام:

Samsung is known around the world for its smartphones. But in its home market of South Korea, the huge company is a whole lot more than just a tech brand.

Its various affiliated companies account for more than 20% of the entire market value of the Korean Stock Exchange -- most of that coming from the crown jewel, Samsung Electronics ([SSNLF](#)). The conglomerate's businesses are estimated to account for around 15% of South Korea's entire economy.:المصدر:

<https://money.cnn.com/2017/02/17/technology/samsung-south-korea-daily-life/index.html>

3-2- الطابع الاحتكاري: ترتبط خاصية الاحتكار بخاصية كبر الحجم والاحتكار المقصود هنا هو احتكار القلة Oligopoly الذي تخضع فيه السوق لسيطرة عدد قليل من الشركات. لقد اصبحت الشركات متعددة الجنسيات هي القوة المحركة للاقتصاد العالمي لما لها من نفوذ وسلطات وتأثير وقدرة على تحريك الأحداث في العالم. فهي تمتلك المعرفة الفنية والتكنولوجيا والاختراعات والدراية التنظيمية والتسويقية وتوليد القيمة المضافة.

3-3- التفوق التكنولوجي: يشمل مفهوم التكنولوجيا التخطيط والرقابة على الإنتاج وتصميم المنتج والعمليات والإدارة المرتبطة مباشرة بتصميم المنتجات والعمليات والرقابة عليها، كما تشمل المهارات الضرورية المطلوبة لإنتاج المنتج وإنشاء المشروع. وعلاقة الشركات متعددة الجنسيات بالتكنولوجيا علاقة قديمة تطورت من المحاكاة الى الابتكار والتجديد المستمر لقد أصبحت التكنولوجيا الآن سلعة تباع وتشتري بواسطة الشركات متعددة الجنسيات. لقد وفر كبر الحجم وضخامة الإنتاج والأرباح الذي تميزت به الشركات متعددة الجنسيات الموارد اللازمة لإجراء الأبحاث وتطوير التكنولوجيا، فأصبحت تسيطر على الصناعات التي تزيد فيها استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الحاسبات الإلكترونية والهواتف ومعدات الاتصال وصناعة السيارات والطائرات وغيرها. تقوم الشركات متعددة الجنسيات بتركيز أنشطة البحوث التكنولوجية في مركزها الرئيسي لبيسط سيطرتها وهيمنتها على هذه التكنولوجيا.

قد تباع الشركات متعددة الجنسيات أو تنقل بعضاً من أنماط التكنولوجيا الى الدول المضيفة ولكنها تحرص على ألا يؤدي هذا البيع أو النقل الى فقدان السيطرة على هذه الدول او انعتاقها من الهيمنة التكنولوجية لهذه الشركات. فكثيراً ما نسمع عن نقل تكنولوجيا قديمة او غير ملائمة لعوامل الإنتاج او معيقة لتطور المهارات المحلية أو مشجعة لأنماط استهلاكية غير مرغوبة خاصة عندما تكون هذه الدول المضيفة من الدول النامية.

3-4- **التنوع في المنتجات والتنوع في النشاط:** أغلب الشركات متعددة الجنسيات لا تحصر نفسها في إنتاج سلعة واحدة أو نشاط واحد ولا تربط نفسها بقيود سوق واحد، (قدم أمثلة من الشركات المعروفة بالنسبة لك) ولا يقتصر التنوع على التشكيلة في السلع بل يمتد الى الألوان والأحجام أيضاً. كذلك يشمل التنوع نمط وأساليب الإنتاج حيث تغير نمط الإنتاج من الإنتاج الكامل للسلعة الواحدة إلى إنتاج جزئي للسلعة وتخصص بعض الشركات في عملية تجميع تلك الأجزاء. أن الهدف الأساسي من تنوع المنتجات هو توزيع الخطر وتحقيق أكبر معدل للأرباح.

في وسائل الإعلام:

Boeing Co. is one of the nation's biggest and best-known manufacturers, employing 158,000 workers and producing tens of billions of dollars worth of commercial jets and defense systems annually for customers worldwide. But to assemble just one model of airplane — the 737, its smallest and most popular commercial jet — the company relies on a complex web of hundreds of suppliers providing everything from engines and fuselages to seats and exit signs.

“We can't be experts in everything,” said Helene Michael, vice president of manufacturing operations for the 737 program.

Instead, Boeing likes to think of itself as an expert in getting all the parts in the right place at the right time, and then putting them together quickly.

المصدر:

http://www.nbcnews.com/id/36507420/ns/business-us_business/t/hundreds-suppliers-one-boeing-airplane/#.XZOBikYzbIU

3-5: **التشتت الجغرافي**: يقصد بالتشتت الجغرافي للشركات متعددة الجنسيات تعدد الدول المضيفة لهذه الشركات واختلافها من حيث القيم والنمو الاقتصادي. كما يقصد به تعدد القطاعات التي تعمل فيها هذه الشركات. هذا الانتشار الواسع يمكن الشركات متعددة الجنسيات من الاستفادة من الاختلافات الاقتصادية والفنية والقانونية القائمة بين الدول كما أنه يؤدي الى تخفيض درجة المخاطرة وتحقيق المزيد من السيطرة على أسواق العالم.

3-6: **خاصية التكامل**: إن أهم ما يميز الشركات المتعددة الجنسيات هو أنها تعمل تحت سيطرة موحدة، وفي إطار استراتيجية عالمية كلية، تهدف في نهاية الأمر الى زيادة أرباح الشركة الأم، دونما اعتبار المصالح جزئية للشركات الوليدة المنتشرة على صعيد عالمي. معنى ذلك أن كل من الشركة الأم وفروعها ومنشآتها التابعة لها والمنتشرة في الخارج تكون في الأصل مجموعة واحدة متكاملة، ولذلك يمكن النظر الى الشركة المتعددة الجنسيات على أنها نظام من العلاقات المركبة بين جميع عناصرها ومكوناتها، فهي عبارة عن مجموعة تدرجية وتسلسلية. تتجسد وحدة الشركة المتعددة الجنسيات في وجود مركز رئيسي واحد ترسم فيه الاستراتيجية العامة للشركة، والتي هي عبارة عن مجموعة من القرارات الصادرة من المركز الرئيسي أي الشركة الأم والموجهة الى الوحدات والفروع في الخارج، تحدد فيها نشاط وسلوك الفروع والشركات الوليدة الموجودة في الدول الأخرى اي خارج الدولة التي يوجد فيها المركز الرئيسي. (تختلف درجة المركزية من شركة إلى أخرى وقد تعطي الشركة تفويضاً وصلاحيات واسعة لبعض فروعها كما سنرى لاحقاً)

4-4 المحددات الخاصة بأهداف المنشآت متعددة الجنسيات:

عندما يحاول المدير المالي في المنشأة متعددة الجنسيات تعظيم قيمة المنشأة أو تعظيم ثروة الملاك كهدف للمنشأة متعددة الجنسيات فإنه يواجه بعدد من القيود والمحددات التي يمكن أن تؤثر في سعيه لتحقيق هذا الهدف، ويمكن تصنيف هذه المحددات الى المحددات البيئية والتشريعية وأخيراً تلك المتعلقة بالنواحي الأخلاقية. وسنقوم فيما يلي بتوضيح هذه المحددات:

4-1 - **المحددات البيئية Environmental Constraints**: إن لكل دولة من الدول الظروف البيئية الخاصة بها، وهذه الظروف البيئية بطبيعتها الحال سَتُفرض على فرع الشركة متعددة الجنسيات الذي يعمل بتلك الدولة.

وتتفاوت القيود والمحددات البيئية في كل دولة من الدول من حيث الشدة، وتتعلق هذه المحددات بمجموعة من العناصر مثل:

- شروط البناء.
- التخلص من نفايات الإنتاج.
- مراقبة التلوث والتحكم فيه.

وفي حالة الدول التي تتشدد في هذه العناصر - على سبيل المثال - فإن ذلك يترتب عليه تحمل تكاليف إضافية مما يمثل قيداً على هدف تعظيم قيمة المنشأة.

2-4- المحددات التشريعية Regulatory Constraints: أيضا من ضمن المحددات أو القيود التي تقف في سبيل تحقيق هدف تعظيم قيم المنشأة متعددة الجنسية تلك القيود المرتبطة بفرض تشريعات الدول المضيفة على فروع المنشأة متعددة الجنسيات. ومن أهم هذه المحددات:

- الضرائب.
- قواعد تحويل العملات.
- قواعد تحويل الإيرادات والأرباح من الدولة المضيفة إلى خارجها، ولأن هذه الإجراءات تؤثر على التدفقات النقدية لفرع المنشأة متعددة الجنسيات فإن هذه الإجراءات لا بد وأن تؤخذ في الاعتبار بواسطة المدير المالي عند وضع ورسم السياسات الخاصة بهذه الفروع.

أيضاً فإن أي تغيير في هذه النواحي التشريعية لا بد وأن يصاحبه مراجعة السياسات المالية، وعلى هذا فإن المدير المالي ليس مطالباً فقط بأن يأخذ في الاعتبار تلك النواحي التشريعية ولكنه مطالب أيضاً بمراقبة أي تغير في التشريعات بمرور الوقت وتكييف سياساته المالية بما يوائم هذا التغير.

3-4- المحددات الأخلاقية Ethical Constraints: يمكن القول بأنه لا يوجد اتفاق عام على معايير أخلاقية محددة للأداء يمكن تطبيقها في كل الدول بلا استثناء، فقد ينظر لأداء إحدى المنشآت بأنه غير أخلاقي تماماً في إحدى الدول بينما ينظر إليه على أنه مناسب تماماً في دولة أخرى، وعلى سبيل المثال فإن التهريب الضريبي والرشوة قد يعتبران

جريمة في عرف الممارسات الخاصة بمنظمات الأعمال في بعض الدول (ولا نقصد هنا القانون الرسمي إذ أنه أمر مفروغ منه)، من ناحية أخرى فإنه في بعض الدول الأخرى قد لا تستطيع المنشأة ممارسة عملياتها بشكل عادي وتحقيق ربح بدون اللجوء للرشوة وبدون التهرب الضريبي. إن هذا الوضع قد يخلق مشكلة لدى الإدارة المالية في المنشأة الأم. ففي بعض الأحيان تقبل وضع الرشوة وخرق القوانين للحصول على الربح. وفي أحيان أخرى قد تنسحب من الأعمال في مثل هذه الدولة.

في وسائل الإعلام:

Despite global efforts and petitions from humanitarian groups, there are still many major companies around the world that employ child labor - knowingly or otherwise - in order to make a profit. As business rely on increasingly globalized supply chains, the ethical and legal practices of the contractors and sub-contractors that they use can become murky, and while many of the organizations on this list make the right noises about ending such practices, the reality is that they need to take a lot more responsibility for how their products are sourced and manufactured.

With this in mind, here are 10 companies that use child labor in 2019.

- Nestlé
- H&M
- Philip Morris. ...
- Microsoft. ...
- Sports Direct.
- British American Tobacco (BAT) ...
- Apple. ...
- New Look.
- JTI

- Hershey's

المصدر وتفاصيل أكثر:

<https://www.careeraddict.com/10-companies-that-still-use-child-labor>

5- دوافع إنشاء الشركات متعددة الجنسيات:

إن التفسير الشائع والمتفق عليه حتى الآن للدوافع الخاصة بقيام المنشآت بممارسة أعمالها على مستوى دولي - أي نصبح منشأة متعددة الجنسيات - يقدم في صورة ثلاث نظريات أساسية الأولى هي نظرية المزايا النسبية، والثانية هي نظرية الأسواق غير الكاملة، والثالثة في نظرية دورة حياة المنتج، والجدير بالذكر أن هذه النظريات الثلاث، تتداخل لتشكل معاً المنطق الرشيد للظهور وتطور الشركات متعددة الجنسيات، وسنقوم فيما يلي بتوضيح هذه - النظريات الثلاث باختصار:

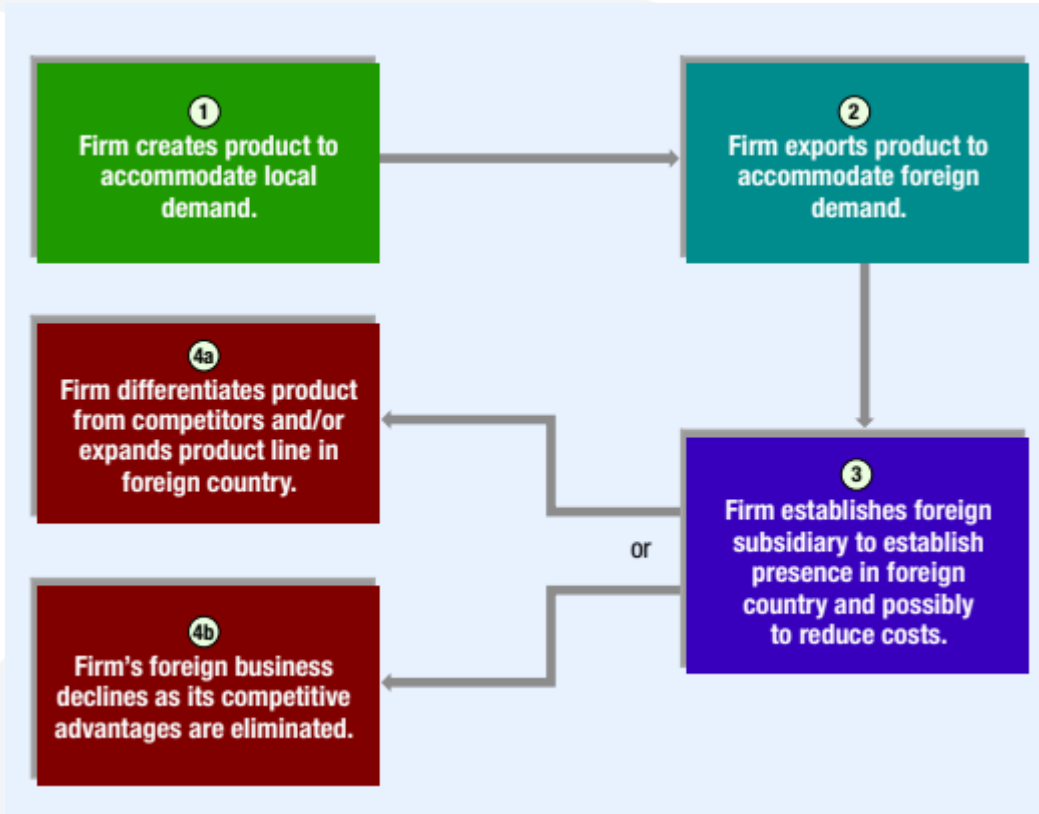
1-5- نظرية المزايا النسبية **Theory of Comparative Advantages**: إن الأنشطة الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات من الممكن أن تتم إما عن طريق التصدير أو عن طريق الاستثمار المباشر في إحدى الدول الأجنبية، وقد لوحظ زيادة هذين النوعين من الأنشطة بمرور الزمن، ويرجع الكثيرون سبب هذه الزيادة إلى زيادة وعي وإدراك الدول لمزايا التخصص والذي يمكن أن يرفع كفاءة عمليات الإنتاج. ولما كان التخصص في إنتاج أحد المنتجات قد يمنع القيام بإنتاج منتج آخر فهنا تصبح عملية التجارة أساسية بين الدولتين فيما يتعلق بهذين المنتجين وهكذا. ويمثل هذا المنطق المفهوم الخاص بالنظرية الكلاسيكية للمزايا النسبية. وبالتالي فإنه بناء على المزايا النسبية يصبح مفهوماً لماذا تتمكن إحدى المنشآت من اختراق الأسواق الأجنبية.

5-2- نظرية الأسواق غير الكاملة **Imperfect Markets Theory**: تختلف الدول وتتمايز من حيث الموارد المتاحة لكل منها لإنتاج السلع والخدمات، وقد يكون من الممكن لكل دولة أن تستخدم مواردها لإنتاج ما تحتاج إليه، غير أن هذه الرغبة تعتبر محدودة وذلك نتيجة لعدم مرونة تحول عناصر الإنتاج للاستخدامات البديلة، إن هذا يعني أن الموارد - وعلى مستوى دولي - لا يمكن بسهولة تحويلها أيضاً من دولة لأخرى، ولعل ذلك يجعلنا نخرج بنتيجة مؤداها

أنه من الأسهل الذهاب لمكان وجود الموارد - بدلا من جلب هذه الموارد، وهذه النتيجة تلقي الضوء على أسباب نمو الشركات متعددة الجنسيات بمرور الزمن.

5-3- نظرية دورة حياة المنتج **Product Cycle Theory** : من أفضل التبريرات الشائعة لدوافع الشركات كي تصبح شركات متعددة الجنسيات ذلك التبرير الذي قدم بواسطة نظرية دورة حياة المنتج. وطبقا لهذه النظرية فإنه يتم إنشاء أي منشأة في سوقها المحلي كنتيجة لبعض المزايا المدركة والتي تجعل مثل هذه المنشأة متفوقة على منافسيها. وقد تكون هذه الميزة متمثلة في حاجة السوق لمورد واحد آخر على الأقل للمنتج. ونتيجة توفر المعلومات عن الأسواق والمنافسين المحليين فغالبا ما تقوم المنشأة أولاً بتثبيت أقدامها في السوق المحلي، وهنا سيتم مقابلة طلبيات التصدير عن طريق استخدام إمكانيات الإنتاج الموجودة أيضا في السوق المحلي، وهذا يعني أن المنشأة ستقوم أولا بالتصدير لسد حاجة الطلب الأجنبي، وبمرور الوقت، تبدأ المنشأة في زيادة درجة معرفتها بالأسواق الأجنبية والمنافسين بها ومن ثم تبدأ في اتخاذ قرار بإنشاء فرع في الدولة الأجنبية ومن ثم تنشأ الشركات أو المنشآت متعددة الجنسيات. وقد ترى المنشأة أن إقامة فرع لإنتاج منتجاتها في الدولة الأجنبية يساعدها في المنافسة نظرا لما يمثله ذلك من تخفيض التكاليف النقل على الأقل.

هذا، ويمكن ترتيب الخطوات التي تمر بها عملية تطور الشركة لتصبح شركة متعددة الجنسيات كما في الشكل التالي:



المصدر:

Madura J: *International Finance Management*, 13th Ed, Cengage Learning, Boston 2018, P. 9

ووفقا للشكل السابق تكون الخطوات كالتالي:

- 1- تقوم الشركة بإنتاج منتج لسد حاجة الطلب المحلي.
- 2- تقوم الشركة بتصدير المنتج لاستيعاب الطلب الخارجي.
- 3- تقوم الشركة بإنشاء فرع خارجي لترسيخ وجودها في دولة أجنبية مع احتمال تخفيض التكاليف.
- 4 أ- تستطيع الشركة أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين، و/أو توسع خط إنتاجها في الدولة الأجنبية.
- 4 ب- تتراجع أعمال الشركة في البلد الأجنبي بعد فقدانها للميزة التنافسية.

6- التنظيم الإداري للنشاطات المالية الدولية:

إن تعدد فروع ووحدات الشركات المتعددة الجنسيات، وانتشارها عبر أسواق دولية مختلفة يجعل من الضرورة بمكان تأسيس أنظمة تخطيط ورقابة خاصة بكل فرع أو وحدة على حدا تبعاً لخصوصيات المواقع المتواجد بها هذه الفروع أو الوحدات. غير أن الاستراتيجية الشاملة للشركة وطبيعة تخطيطها الاستراتيجي الشامل لا يترك مجالاً لتأسيس مثل هذه الأنظمة الخاصة المختلفة إلا في إطار متكامل يعكس وحدة الشركة وارتباطها العضوي بمختلف مكوناتها، رغم ما يكلف ذلك من جهود وتكاليف إضافية قد تؤثر على الشركة وموقعها التنافسي.

والسؤال يدور هنا بشكل رئيسي حول أسلوب المركزي واللامركزي في إدارة النشاط المالي، أي أين تتخذ القرارات على مستوى الشركة الأم أم على المستوى المحلي؟ حيث أن لكل أسلوب إيجابياته وسلبياته.

1-6- الأسلوب المركزي: قيام الشركة انطلاقاً من اعتبار فروعها امتداداً لعملياتها المحلية، بضم جميع أنشطتها المحلية والأجنبية في إطار نظام شامل وموحد للإدارة المالية، يحدد مهام وصلاحيات المديرين في الفروع، وينظم أداء وإدارة الوظيفة المالية. بموجب هذا النظام تقوم الشركة الأم بـ:

- تخصيص السيولة اللازمة في المواقع والأسواق التي ترى بأن استثماراتها فيها تستحق ذلك.
- اختيار مصادر التمويل المناسبة التي تمكنها من الحصول على الموارد المالية اللازمة لتمويل عملياتها المحلية والأجنبية بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب.
- وضع سياساتها المتعلقة بالأسعار قصد تخفيض مدفوعاتها من الضرائب والرسوم المفروضة عليها في مختلف الأسواق العالمية.

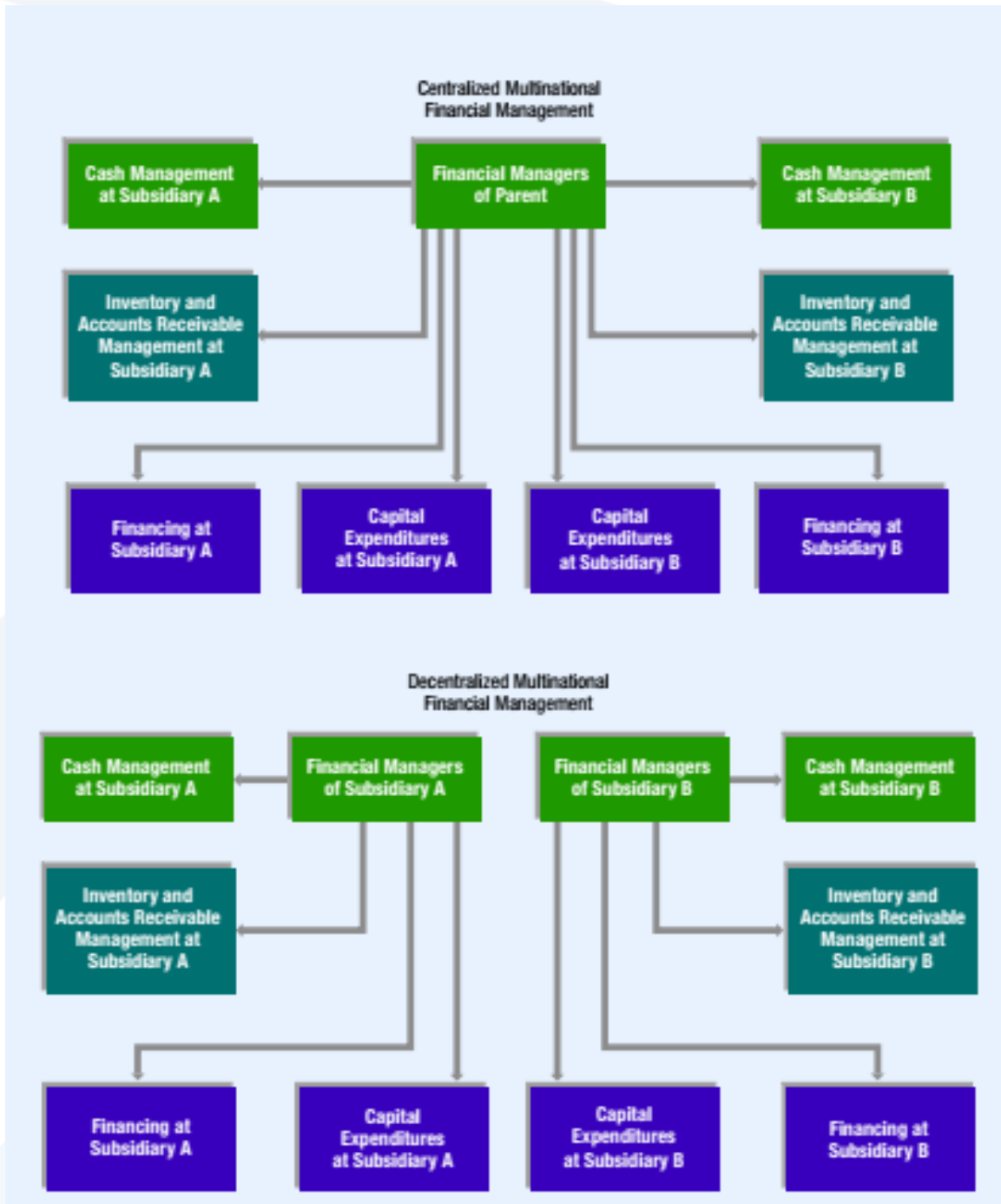
2-6- الأسلوب اللامركزي: ها تقوم الشركة الأم باعتبارها مؤسسة قابضة بتفويض سلطات الرقابة والتحليل والإدارة المالية واعداد التقارير المالية والمحاسبية الخاصة بالفروع إلى المديرين المحليين على مستوى الفروع، وذلك اعتماداً على تقنيات الرقابة والتحليل والتسجيل وادوات التقرير المستعملة من قبلها في البلد الأصل، ومن قبل المؤسسات المحلية في البلدان المضيفة، مع احتفاظها كشركة قابضة بحق اتخاذ القرار بخصوص الاستثمارات الجديدة والتمويلات المصاحبة لها.

في الواقع، إن مسألة الاختيار بين الأسلوب المركزي واللامركزي يتعلق بعدة أمور: كحجم الشركة وطبيعة أعمالها، ومدى انتشارها الجغرافي في الخارج، وقدرة الإدارات المالية في الفروع والشركات المستقلة في البلدان المضيفة على إدارة المسائل المالية بكفاءة عالية.

فبالنسبة لشركة صغيرة ذات أعمال دولية متواضعة الحجم، قد لا تهتم الإدارة العليا بالأعمال الخارجية كثيراً وربما تتركها لفرد في القسم الخارجي أو في قسم آخر يتخذ قراراته بحرية. أما مع النمو تدرك الشركة الدولية الأهمية المتزايدة للقرارات المالية الدولية وأنها تطلب قدرات خاصة، وأن تركها لمدير محلي فيه خطورة تغليب الأهداف الفرعية أو الشخصية على أهداف الشركة الكلية، عند ذلك تركز الشركة القرارات المالية الدولية في المقر الرئيس، ومع استمرار النمو نجد إن الأهمية المتزايدة لأعمال الشركة الخارجية تدعو إلى مزيد من المركزية من جهة، ومن جهة أخرى يدعو التعقيد المتزايد في الأعمال الدولية إلى التخصص واللامركزية.

والأصح من وجهة نظر الاقتصاديين، هو أن تقوم الشركة متعددة الجنسيات بوضع السياسة العامة والسياسات المالية وتتخذ قرارات الاستثمار الرئيسية وتوزيع الأرباح وتحويلها بين الفروع (التمويل البيئي)، وتراقب النشاطات من خلال الإدارة المالية المركزية، وتترك الاستقلالية الكافية لإدارات الفروع في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة لاتخاذ القرارات اليومية ولمعالجة كافة المشكلات التي تواجهها على أرض الواقع (كإدارة العملات الأجنبية ومخاطرها) على اعتبار أنها أكثر قدرة على فهم وتحليل الواقع المحلي من الإدارة المركزية، في حين يكون وضع الموازنات والخطط مشتركاً.

الشكل التالي يبين مقارنة بين شكلين من أشكال التنظيم الإداري للنشاطات المالية للشركات متعددة الجنسيات، الشكل الأعلى يمثل إدارة مالية مركزية للشركة متعددة الجنسيات حيث يسيطر المدراء الماليون للشركة الأم على العمليات المالية للفروع ولنقل A و B سواء تعلق الأمر بإدارة النقدية، أو إدارة المخزون والحسابات المدينة، أو التمويل، أو المصاريف الرأس مالية. الشكل الأسفل يمثل إدارة لا مركزية حيث يقوم المدراء الماليون للفرع A والمدراء الماليون للفرع B بشكل بالقيام بكافة العمليات المذكورة أعلاه بشكل مستقل، دون الحصول على أوامر مباشرة من الشركة الأم.



المصدر:

Madura J: *International Finance Management*, 13th Ed, Cengage Learning, Boston 2018, P.7