

Chapter 8

Foreign Direct Investment

الاستثمار الأجنبي المباشر

International Business

Competing in the Global Marketplace

12e



Mc
Graw
Hill
Education

Charles W.L. Hill
G. Tomas M. Hult

أهداف التعلم Learning Objectives

- LO 8-1** Recognize current trends regarding foreign direct investment (FDI) in the world economy.
التعرف على الاتجاهات الحالية فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) في الاقتصاد العالمي.
- LO 8-2** Explain the different theories of FDI.
اشرح النظريات المختلفة للاستثمار الأجنبي المباشر.
- LO 8-3** Understand how political ideology shapes a government's attitudes toward FDI.
نفهم كيف تشكل الأيديولوجية السياسية مواقف الحكومة تجاه الاستثمار الأجنبي المباشر.
- LO 8-4** Describe the benefits and costs of FDI to home and host countries.
صف فوائد وتكاليف الاستثمار الأجنبي المباشر في الوطن والبلدان المضيفة.
- LO 8-5** Explain the range of policy instruments that governments use to influence FDI.
اشرح مجموعة أدوات السياسة التي تستخدمها الحكومات للتأثير على الاستثمار الأجنبي المباشر.
- LO 8-6** Identify the implications for managers of the theory and government policies associated with FDI.
تحديد الآثار المترتبة على مديري النظرية والسياسات الحكومية المرتبطة بالاستثمار الأجنبي المباشر.

المقدمة Introduction

Foreign direct investment (FDI)

- Occurs when a firm invests directly in new facilities to produce and/or market in a foreign country (10 percent or more)
- The firm becomes a multinational enterprise

الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI)

- يحدث عندما تستثمر الشركة مباشرة في منشآت جديدة لإنتاج و / أو سوق في بلد أجنبي (١٠ في المائة أو أكثر)
- الشركة تصبح مؤسسة متعددة الجنسيات

Foreign Direct Investment in the World

Economy 1 of 5 ٥ من ١ في الاقتصاد العالمي المباشر في الاستثمار الأجنبي

Learning Objective 8-1 Recognize current trends regarding foreign direct investment (FDI) in the world economy.

Flow of FDI - the amount of FDI undertaken over a given time period

- **Outflows**—flows of FDI out of a country
- **Inflows**—flows of FDI into a country

Stock of FDI - the total accumulated value of foreign-owned assets at a given time

تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر - كمية الاستثمار الأجنبي المباشر المضطلع به خلال فترة زمنية معينة

- التدفقات الخارجة - من الاستثمار الأجنبي المباشر خارج البلد
- التدفقات الداخلة - من الاستثمار الأجنبي المباشر إلى بلد ما

مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر - إجمالي القيمة المتراكمة للأصول المملوكة لأجانب في وقت معين

Foreign Direct Investment in the World

Economy 2 of 5 ◦ الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد العالمي ٢ من ٥

Trends in FDI

الاتجاهات في الاستثمار الأجنبي المباشر

- Increase in both flow and stock of FDI over past 25 years
- Growing more rapidly than world trade and world output
 - Way to circumvent trade barriers
 - Political and economic changes
 - Shift toward democratic political institutions and free market economies
 - Globalization

- زيادة في تدفق ومخزونات الاستثمار الأجنبي المباشر على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية

- ينمو بسرعة أكبر من التجارة العالمية والنتائج العالمية

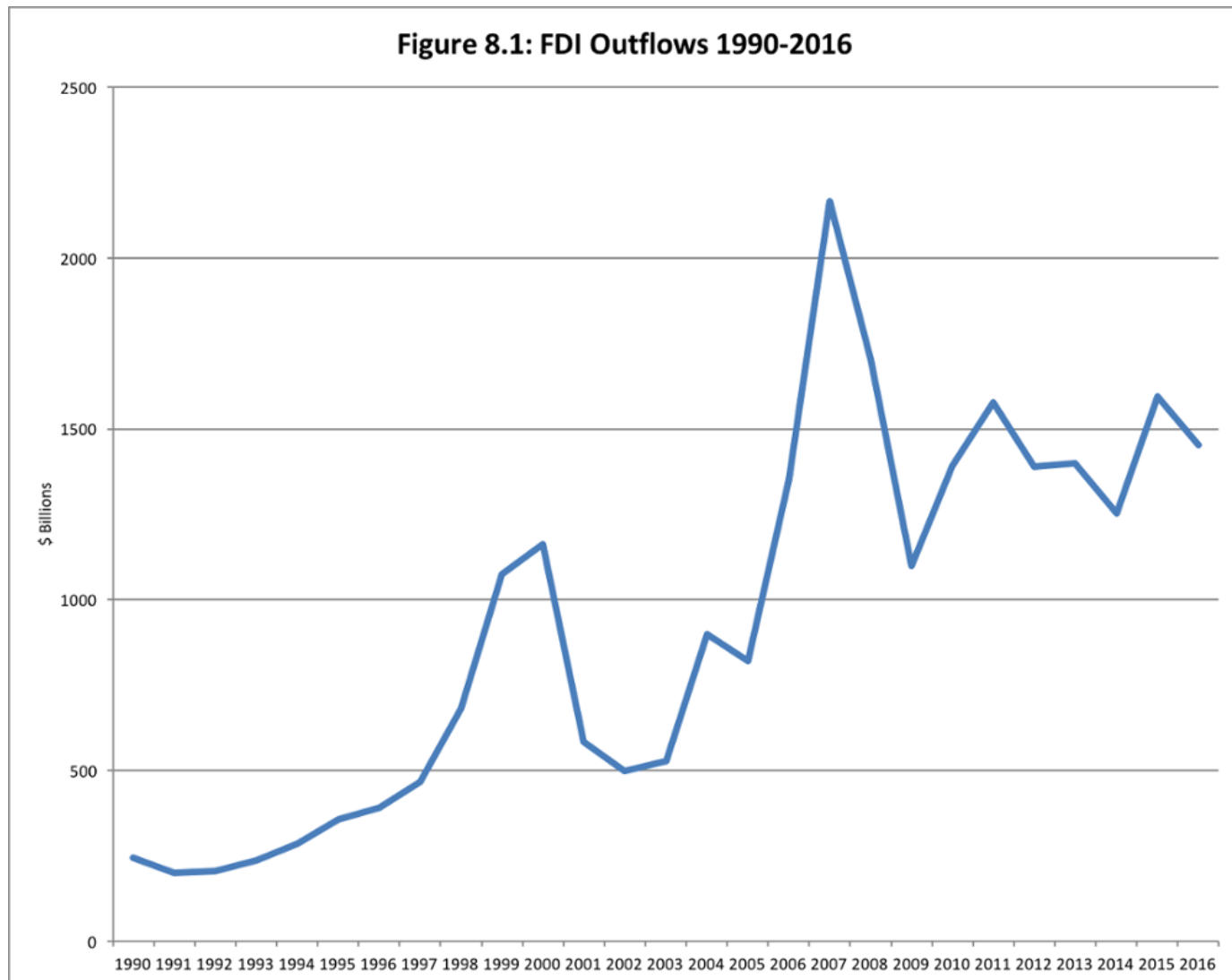
- طريقة للتحايل على الحواجز التجارية

- التغييرات السياسية والاقتصادية

- التحول نحو المؤسسات السياسية الديمقراطية واقتصادات السوق الحرة

- العولمة أو الوافدين الاجانب

Figure 8.1 FDI outflows, 1990–2016 (\$ billions)



Foreign Direct Investment in the World

Economy 3 of 5 ٥ من ٣ في الاقتصاد العالمي

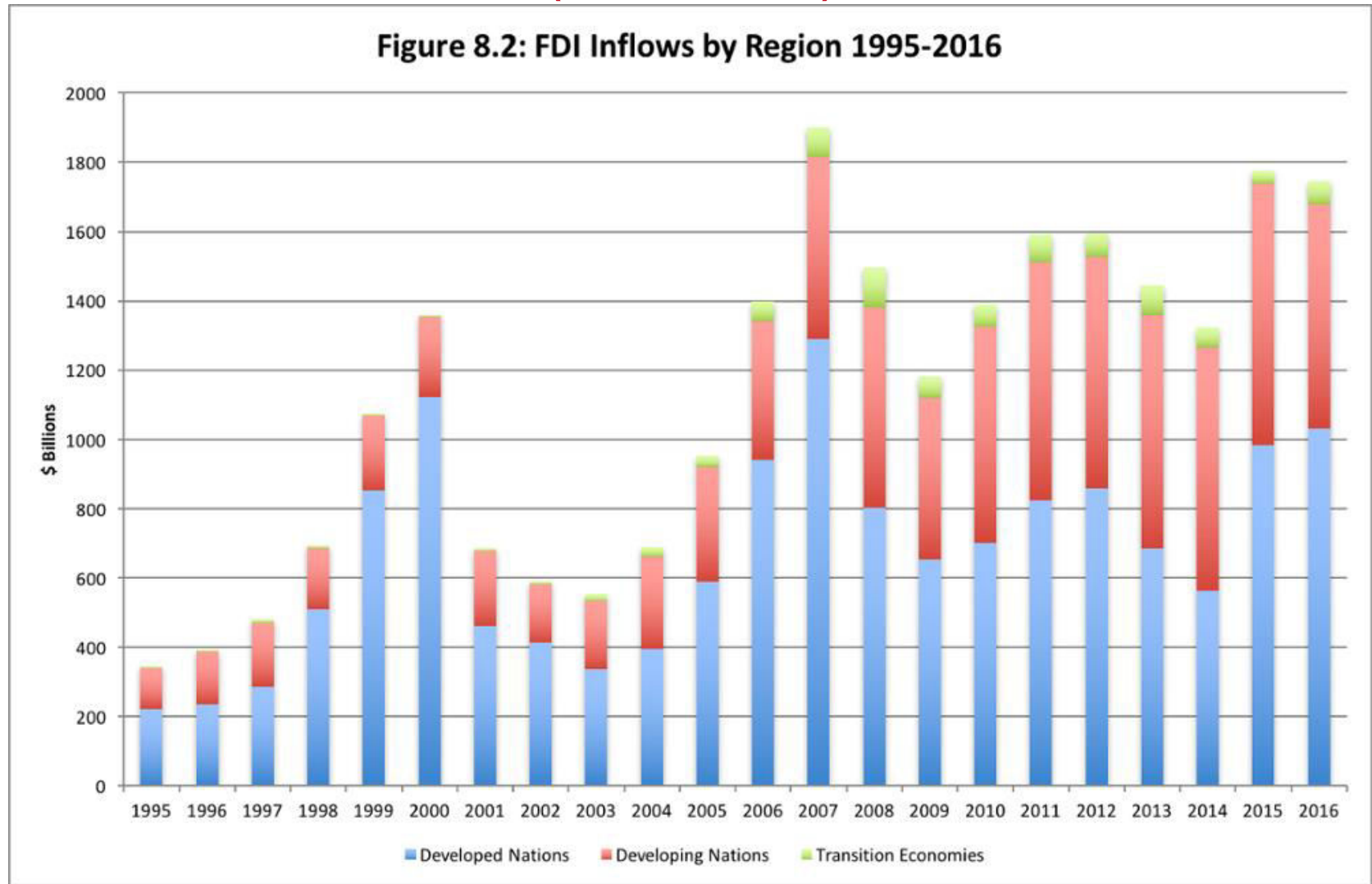
The Direction of FDI

- Historically, mostly directed at developed nations
- U.S. is a target for FDI inflows
 - Large and wealthy domestic market
 - Dynamic and stable economy
 - Favorable political environment and openness to FDI
- European inflows mainly from the U.S. and other European nations
- China has also been a recipient of FDI recently

اتجاه الاستثمار الأجنبي المباشر

- تاريخيا ، موجهة في الغالب إلى الدول المتقدمة
- الولايات المتحدة هي هدف لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر
 - سوق محلية كبيرة وثرية
 - اقتصاد ديناميكي ومستقر
 - بيئة سياسية مواتية وانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر
- تدفقات أوروبية بشكل رئيسي من الولايات المتحدة والدول الأوروبية الأخرى
- كانت الصين أيضًا متلقية للاستثمار الأجنبي المباشر مؤخرًا

Figure 8.2 FDI inflows by region, 1995–2016 (\$ billions)



Foreign Direct Investment in the World

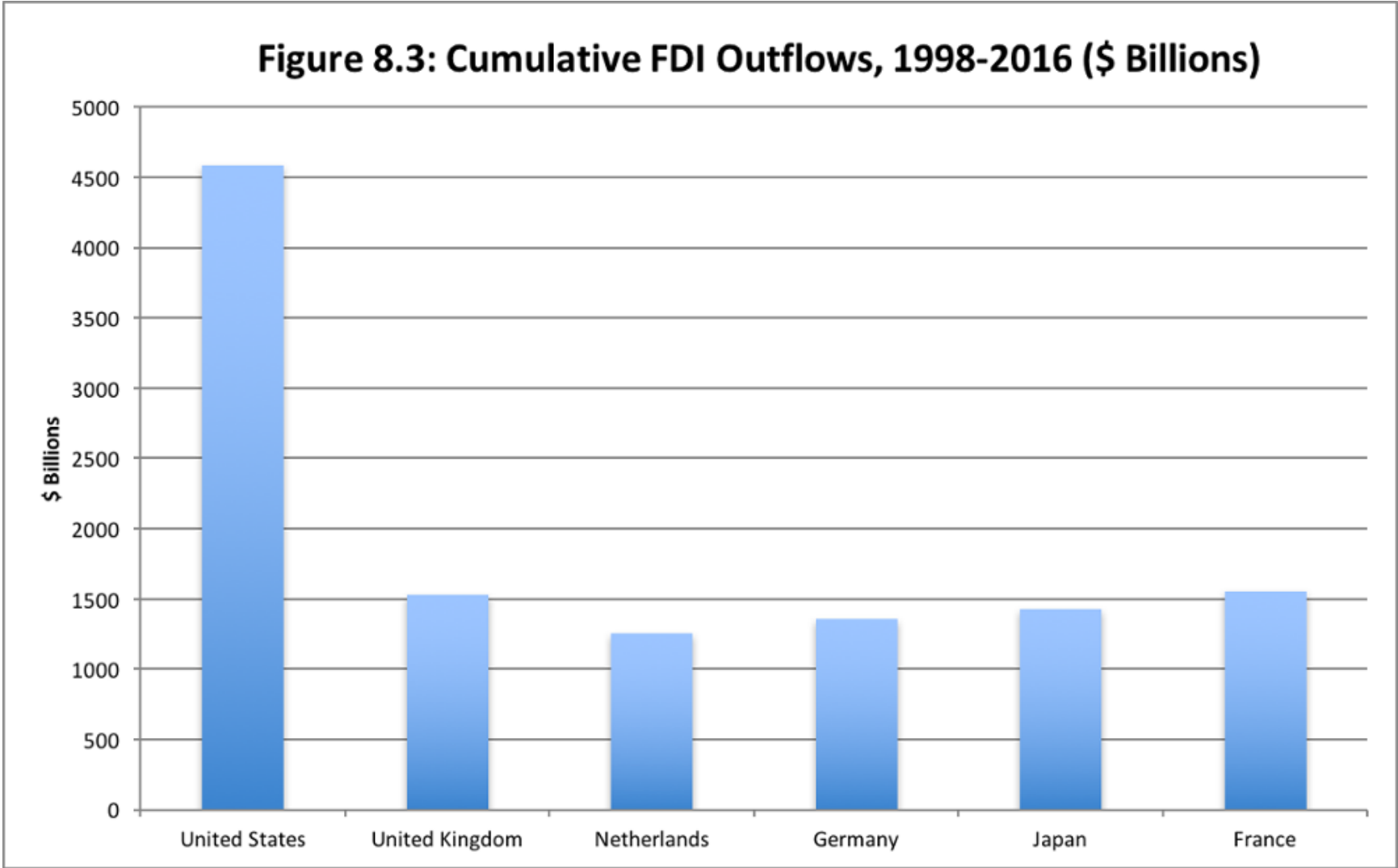
Economy 4 of 5 من ٤ من ٥ الاقتصاد العالمي في الاستثمار الأجنبي المباشر

مصدر الاستثمار الأجنبي المباشر

The Source of FDI

- U.S. is the largest source since WWII
 - Six countries (U.S., UK, France, Germany, Japan, and the Netherlands) account for 60 percent of all FDI outflows
 - China became a major foreign investor around 2005, especially in less developed nations
- الولايات المتحدة هي أكبر مصدر منذ الحرب العالمية الثانية
 - تمثل ستة بلدان (الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا واليابان وهولندا) ٦٠ في المائة من جميع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الخارج
 - أصبحت الصين مستثمراً أجنبياً رئيسياً في عام ٢٠٠٥ ، خاصة في الدول الأقل نمواً

Figure 8.3 Cumulative FDI outflows, 1998–2016 (\$ billions)



[Jump to long description in appendix](#)

Foreign Direct Investment in the World

Economy 5 of 5 ٥ من ٥ الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد العالمي

The Form of FDI: Acquisitions versus Greenfield Investments

- **Greenfield investment:**
Establishing a new operation in a foreign country.
- Acquisitions and mergers
 - Quicker to execute
 - Can acquire valuable strategic assets
 - Can increase the efficiency of the acquired unit by transferring capital, technology, or management skills

شكل الاستثمار الأجنبي المباشر:
الاستحواذات مقابل الاستثمارات الميدانية
الخضراء

- الاستثمار الميداني الأخضر: إنشاء عملية جديدة في بلد أجنبي.
- عمليات الاستحواذ والاندماجات
- أسرع في التنفيذ
- يمكن الحصول على الأصول الاستراتيجية القيمة
- يمكن زيادة كفاءة الوحدة المكتسبة عن طريق نقل رأس المال أو التكنولوجيا أو المهارات الإدارية

Theories of Foreign Direct Investment 1 of 7

Three complementary perspectives

ثلاث وجهات نظر تكملية

1. Seeks to explain why a firm will favor direct investment as a means of entering a foreign market when two other alternatives, exporting and licensing, are open to it
2. Attempts to explain the observed *pattern* of foreign direct investment flows
3. The **eclectic paradigm**, attempts to combine the two other perspectives into a single holistic explanation of foreign direct investment

- يسعى لشرح سبب تفضيل شركة للاستثمار المباشر كوسيلة لدخول السوق الخارجية عندما يكون هناك بديلان آخران هما التصدير والترخيص.

- محاولات لشرح النمط الملاحظ لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر

- يحاول النموذج الانتقائي ، الجمع بين المنظورين الآخرين في التفسير الشمولي الوحيد للاستثمار الأجنبي المباشر.

Eclectic paradigm Argument that combining location-specific assets or resource endowments and the firm's own unique assets often requires FDI; it requires the firm to establish production facilities where those foreign assets or resource endowments are located.

النموذج الانتقائي الحجة التي تجمع بين الموجودات الخاصة بالموقع أو موارد الأوقاف والأصول الفريدة الخاصة بالشركة غالباً ما تتطلب من الاستثمار الأجنبي المباشر. يتطلب من الشركة إنشاء مرافق إنتاج حيث توجد تلك الموجودات الأجنبية أو الموارد الطبيعية

Theories of Foreign Direct Investment 2 of 7

Why Foreign Direct Investment?

لماذا الاستثمار الأجنبي المباشر؟

- **Exporting:** Sale of products produced in one country to residents of another country.
- **Licensing:** Occurs when a firm (the licensor) licenses the right to produce its product, use its production processes, or use its brand name or trademark to another firm (the licensee). In return for giving the licensee these rights, the licensor collects a royalty fee on every unit the licensee sells.

• **التصدير:** بيع المنتجات المنتجة في بلد واحد لسكان بلد آخر.

• **الترخيص:** يحدث عندما تقوم شركة (الجهة المرخصة) بترخيص حق إنتاج منتجها ، أو استخدام عمليات الإنتاج الخاصة بها ، أو استخدام اسم العلامة التجارية أو العلامة التجارية لشركة أخرى (المرخص له). في مقابل منح هذه الحقوق للمرخص له ، يقوم المرخص بتجميع رسوم الإتاوة على كل وحدة يبيعها المرخص له.

FDI is expensive and risky compared with exporting and licensing

• الاستثمار الأجنبي المباشر مكلف ومحفوف بالمخاطر مقارنة بالتصدير والترخيص

Theories of Foreign Direct Investment 3 of 7

نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر ٣ من ٧

Why Foreign Direct Investment? continued

لماذا الاستثمار الأجنبي المباشر؟ واصلت

- Limitations of exporting
 - Transportation costs and trade barriers
 - By limiting imports through quotas and tariffs, governments increase the attractiveness of FDI and licensing

- حدود التصدير
- تكاليف النقل والحواجز التجارية
- من خلال الحد من الواردات من خلال الحصص الجمركية والتعريفات ، تزيد الحكومات من جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر والترخيص

Theories of Foreign Direct Investment 4 of 7

Why Foreign Direct Investment? continued

- Limitations of licensing
 - **Internalization theory:** Marketing imperfection approach to FDI
 - **Market imperfections:** Imperfections in the operation of the market mechanism.
 - Licensing may result in a firm's giving away valuable technological know-how to a potential foreign competitor.
 - Licensing does not give a firm the tight control over production, marketing, and strategy in a foreign country that may be required to maximize its profitability.
 - The firm's competitive advantage is based on the management, marketing, and manufacturing capabilities, which is not amenable to licensing.

Theories of Foreign Direct Investment 4 of 7

لماذا الاستثمار الأجنبي المباشر؟ واصلت

- حدود الترخيص
- **نظرية التطبع الداخلي:** نهج النقص في التسويق تجاه الاستثمار الأجنبي المباشر
- **عيوب السوق:** عيوب في تشغيل آلية السوق.
- قد ينتج عن الترخيص منح الشركة خبرة تقنية قيمة إلى منافس أجنبي محتمل.
- لا يمنح الترخيص شركة رقابة صارمة على الإنتاج والتسويق والاستراتيجية في بلد أجنبي قد تكون مطلوبة لتحقيق أقصى قدر من الربحية.
- تعتمد الميزة التنافسية للشركة على الإدارة والتسويق والقدرات التصنيعية ، وهي غير قابلة للترخيص.

Theories of Foreign Direct Investment 5 of 7

Why Foreign Direct Investment? لماذا الاستثمار الأجنبي المباشر؟ واصلت
continued

- Advantages of Foreign Direct Investment

- When transportation costs or trade barriers make exporting unattractive.
- When a firm wishes to maintain control over its technological know-how, or over its operations and business strategy, or when the firm's capabilities are simply not amenable to licensing.

- مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر

- عندما تجعل تكاليف النقل أو الحواجز التجارية التصدير غير جذابة.
- عندما ترغب شركة ما في الحفاظ على السيطرة على خبرتها التكنولوجية ، أو على عملياتها واستراتيجيتها التجارية ، أو عندما تكون قدرات الشركة ببساطة غير قابلة للترخيص.

Theories of Foreign Direct Investment 6 of 7

The Pattern of Foreign Direct Investment

نمط الاستثمار الأجنبي المباشر

- Strategic Behavior
 - Knickerbocker - relationship between FDI and rivalry in oligopolistic industries
 - **Oligopoly:** An industry composed of a limited number of large firms.
 - Interdependence between firms in an oligopoly leads to imitative behavior
 - Imitative behavior also occurs in FDI
 - **Multipoint competition:** Arises when two or more enterprises encounter each other in different regional markets, national markets, or industries.
- السلوك الاستراتيجي
 - Knickerbocker - العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافس في صناعات احتكار القلة
 - **احتكار القلة:** صناعة تتألف من عدد محدود من الشركات الكبيرة.
 - الاعتماد المتبادل بين الشركات في احتكار القلة يؤدي إلى سلوك مقلد
 - يحدث السلوك المقلد أيضاً في الاستثمار الأجنبي المباشر
 - **المنافسة متعددة النقاط:** تنشأ عندما تواجه شركتان أو أكثر بعضهما في أسواق إقليمية مختلفة أو أسواق وطنية أو صناعات.

Theories of Foreign Direct Investment 7 of 7

The Eclectic Paradigm - John Dunning

النموذج الانتقائي - جون داننغ

- **Location-specific advantages:** Advantages that arise from using resource endowments or assets that are tied to a particular foreign location and that a firm finds valuable to combine with its own unique assets.
- Difficult for a firm to license its own unique capabilities and know-how.
- Combining location-specific assets or resource endowments with the firm's own unique capabilities often requires foreign direct investment.
- **Externalities:** Knowledge spillovers

- **المزايا الخاصة بالموقع:** المزايا التي تنشأ عن استخدام موارد أو موارد أو موارد مرتبطة بمواقع أجنبية معينة ، وتجد الشركة قيمة للجمع مع الأصول الفريدة الخاصة بها.
- من الصعب على الشركة أن ترخص قدراتها ومعرفتها الفريدة.
- غالباً ما يتطلب الجمع بين الأصول الخاصة بالموقع أو موارد الموارد مع القدرات الفريدة الخاصة بالشركة الاستثمار الأجنبي المباشر.
- **العوامل الخارجية:** انتشار المعرفة

Political Ideology and Foreign Direct Investment

الفكر السياسي والاستثمار الأجنبي المباشر ١ من ٤ 1 of 4

Learning Objective 8-3 Understand how political ideology shapes a government's attitudes toward FDI.

الراديكالي اعرض

The Radical View

- Roots in Marxist political and economic theory
 - The multinational enterprise (MNE) is an instrument of imperialist domination
 - Influential view from 1945-1980s
 - No longer widely accepted
- جذور في النظرية السياسية والاقتصادية الماركسية
 - المؤسسة المتعددة الجنسيات (MNE) هي أداة للسيطرة الإمبريالية
 - رؤية مؤثرة من ١٩٤٥-١٩٨٠
 - لم تعد مقبولة على نطاق واسع

Political Ideology and Foreign Direct Investment

2 of 4

The Free Market View

عرض السوق الحرة

- Roots in classical economic theory and trade theories of Adam Smith and David Ricardo
- International production should be distributed among countries according to the theory of comparative advantage.
- FDI is a benefit to both the source country and the host country.

- جذور في النظرية الاقتصادية النظرية والنظرية التجارية لآدم سميث وديفيد ريكاردو
- يجب توزيع الإنتاج الدولي بين الدول وفقاً لنظرية الميزة النسبية.
- يعد الاستثمار الأجنبي المباشر منفعة لكل من بلد المصدر والبلد المضيف.

Political Ideology and Foreign Direct Investment

3 of 4

Pragmatic Nationalism

- FDI has both benefits and costs
- Pursue policies designed to maximize the national benefits and minimize the national costs
- Aggressively court FDI believed to be in the national interest

القومية البراغماتية

- الاستثمار الأجنبي المباشر له فوائد وتكاليف
- متابعة السياسات المصممة لزيادة الفوائد الوطنية وتقليل التكاليف الوطنية
- المحكمة بشدة يعتقد أن الاستثمار الأجنبي المباشر في المصلحة الوطنية

Political Ideology and Foreign Direct Investment

4 of 4

Shifting Ideology

ايدولوجيا متحولة

- Decline in radical ideology
 - Increase in free market ideology, more liberal foreign investment regime
 - Surge in FDI worldwide
 - China, Vietnam, India
 - Some nations more hostile to FDI
 - Venezuela and Bolivia
- تراجع في الايدولوجية الراديكالية
 - زيادة في ايدولوجية السوق الحرة ، ونظام الاستثمار الأجنبي الأكثر تحمرا
 - طفرة في الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع أنحاء العالم
 - الصين وفيتنام والهند
 - بعض الدول أكثر عدائية للاستثمار الأجنبي المباشر
 - فنزويلا وبوليفيا

Benefits and Costs of FDI 1 of 8

فوائد وتكاليف الاستثمار الأجنبي المباشر ١ من ٨

Learning Objective 8-4 Describe the benefits and costs of FDI to home and host countries.

Host-Country Benefits

فوائد البلد المضيف

- Resource-transfer effects

- تأثيرات نقل الموارد

- Capital, technology, management resources

- رأس المال والتكنولوجيا وموارد الإدارة

- Employment effects

- آثار العمالة

- Brings jobs to a host country that would otherwise not be created there

- جلب الوظائف إلى بلد مضيف لا يمكن خلقه هناك

- May be offset by loss of jobs in home country

- قد يقابله فقدان الوظائف في الوطن

Benefits and Costs of FDI 2 of 8

Host-Country Benefits continued

- Balance-of-Payments Effects
 - **Balance of payments accounts** track payments and receipts
 - **Current account** tracks exports and imports
 - A current account deficit, or *trade deficit*, arises when a country is importing more goods and services than it is exporting.
- **Balance of payments** National accounts that track both payments to and receipts from foreigners.
- **Current account** In the balance of payments, record transactions involving the export or import of goods and services.

Benefits and Costs of FDI 2 of 8

فوائد وتكاليف الاستثمار الأجنبي المباشر ٢ من ٨

استمرت فوائد البلد المضيف

- آثار ميزان المدفوعات
- حسابات ميزان المدفوعات تتبع المدفوعات والإيصالات
- يتتبع الحساب الحالي الصادرات والواردات
- ينشأ عجز في الحساب الجاري ، أو العجز التجاري ، عندما يقوم بلد ما باستيراد المزيد من السلع والخدمات أكثر مما يصدره.
- ميزان المدفوعات: الحسابات القومية التي تتعقب كل من المدفوعات والإيصالات من الأجانب.
- الحساب المحلي: في ميزان المدفوعات ، قم بتسجيل المعاملات التي تشمل تصدير أو استيراد السلع والخدمات.

Benefits and Costs of FDI 3 of 8

Host-Country Benefits continued

استمرت فوائد البلد المضيف

- Balance-of-Payments Effects
continued

- ميزان المدفوعات استمر التأثير

- FDI helps with a current account surplus

- يساعد FDI مع فائض الحساب الجاري

- By substituting for imports

- عن طريق استبدال الواردات

- When the MNE uses a foreign subsidiary to export goods and services to other countries

- عندما تستخدم MNE فرعاً أجنبية لتصدير السلع والخدمات إلى دول أخرى

Benefits and Costs of FDI 4 of 8

Host-Country Benefits continued

- Effect on competition and economic growth
 - Greenfield investment creates new enterprise
 - Services where exporting is not an option
 - Increases competition, stimulates investment, lower prices

استمرت فوائد البلد المضيف

- التأثير على المنافسة والنمو الاقتصادي
- الاستثمار الميداني الأخضر يخلق مشروع جديد
- الخدمات التي لا يكون التصدير بها خيارًا
- يزيد المنافسة ، ويحفز الاستثمار ، وخفض الأسعار

Benefits and Costs of FDI 5 of 8

Host-Country Costs

تكاليف البلد المضيف

- Adverse effects on competition
 - Subsidiaries of foreign MNEs may have greater economic power than indigenous competitors
 - Adverse effects on the balance of payments
 - Subsequent capital outflow
 - Imports of inputs from abroad
 - Possible effects on national sovereignty and autonomy
 - A loss of economic independence
- التأثيرات الضارة على المنافسة
 - قد تتمتع الشركات التابعة للشركات متعددة الجنسيات الأجنبية بقدرة اقتصادية أكبر من المنافسين الأصليين
 - التأثيرات الضائرة على ميزان المدفوعات
 - تدفق رأس المال اللاحق
 - الواردات من المدخلات من الخارج
 - الآثار المحتملة على السيادة الوطنية والاستقلال الذاتي
 - خسارة الاستقلال الاقتصادي

Benefits and Costs of FDI 6 of 8

Home-Country Benefits

فوائد الوطن

- The home country's balance of payments benefits from the inward flow of foreign earnings
- Employment effects
- Reverse resource-transfer effect
 - MNE learns valuable skills from its exposure to foreign markets that can subsequently be transferred back to the home country.

- ويستفيد ميزان المدفوعات في البلد الأصلي من التدفق الداخلي للأرباح الأجنبية

- آثار العمالة

- عكس تأثير نقل الموارد

- يتعلم MNE مهارات قيمة من تعرضه للأسواق الخارجية التي يمكن نقلها لاحقاً إلى البلد الأم.

Benefits and Costs of FDI 7 of 8

Home-Country Costs

- **Balance-of-payments effects of outward FDI**
 - Initial capital outflow
 - The current account of the balance of payments suffers if the purpose of the foreign investment is to serve the home market from a low-cost production location.
 - The current account of the balance of payments suffers if the FDI is a substitute for direct exports.
- **Employment effects**
 - When FDI is a substitute for domestic production

Benefits and Costs of FDI 7 of 8

تكاليف الوطن

- آثار ميزان المدفوعات من الخارج FDI
- تدفق رأس المال الأولي
- ويعاني الحساب الجاري لميزان المدفوعات إذا كان الغرض من الاستثمار الأجنبي هو خدمة السوق المحلية من موقع إنتاج منخفض التكلفة.
- ويعاني الحساب الجاري لميزان المدفوعات إذا كان الاستثمار الأجنبي المباشر بديلاً عن الصادرات المباشرة.
- آثار العمالة
- عندما يكون الاستثمار الأجنبي المباشر بديلاً عن الإنتاج المحلي

Benefits and Costs of FDI 8 of 8

International Trade Theory and FDI نظرية التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر

- **Offshore production:** FDI undertaken to serve the home market
 - May stimulate economic growth in home country
 - May result in lower prices
 - Makes a company more competitive
- **الإنتاج البحري:** الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يتم تنفيذه لخدمة السوق المحلي
 - قد تحفز النمو الاقتصادي في البلد الأم
 - قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار
 - يجعل الشركة أكثر قدرة على المنافسة

Government Policy Instruments and FDI 1 of 4

أدوات السياسة الحكومية والاستثمار الأجنبي المباشر ١ من ٤

Learning Objective 8-5 Explain the range of policy instruments that governments use to influence FDI.

Home-Country Policies

البرامج الدولية الداخلية

- Encouraging outward FDI

- Government-backed insurance programs
- Government loans
- Elimination of double taxation of foreign income
- Relaxation of restrictions on FDI by host countries

- تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر

- برامج التأمين المدعومة من الحكومة

- قروض حكومية

- القضاء على الازدواج الضريبي للدخل الأجنبي

- تخفيف القيود على الاستثمار الأجنبي

Government Policy Instruments and FDI 2 of 4

Home-Country Policies continued

سياسات الدولة الرئيسية

- Restricting outward FDI
 - Limit capital outflows
 - Manipulate tax rules
 - Prohibit investment for political reasons

- تقييد الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر
- الحد من رؤوس الأموال الخارجة
- التعامل مع القواعد الضريبية
- حظر الاستثمار لأسباب سياسية

Government Policy Instruments and FDI 3 of 4

Host-Country Policies

سياسات البلد المضيف

- Encouraging inward FDI
 - Incentives such as tax concessions, low-interest loans, grants or subsidies
- Restricting inward FDI
 - Ownership restraints
 - Performance requirements

• تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر

• حوافز مثل التنازلات الضريبية ، قروض منخفضة الفائدة ، منح أو إعانات

• تقييد الاستثمار الأجنبي المباشر

• قيود الملكية

• متطلبات الأداء

Government Policy Instruments and FDI 4 of 4

International Institutions and the Liberalization of FDI

المؤسسات الدولية وتحرير الاستثمار الأجنبي المباشر

- World Trade Organization

- Push for liberalization of regulations governing FDI
- Two extensive multinational agreements were reached in 1997 to liberalize trade in telecommunications and financial services

- منظمة التجارة العالمية

- دفع لتحرير اللوائح التي تنظم الاستثمار الأجنبي المباشر

- تم التوصل إلى اتفاقيتين متعددي الجنسيات واسعة النطاق في عام ١٩٩٧ لتحرير التجارة في الاتصالات والخدمات المالية

Managerial Implications

Learning Objective 8-6 Identify the implications for managers of the theory and government policies associated with FDI.

FDI and Government Policy

الاستثمار الأجنبي المباشر وسياسة الحكومة

• The Theory of FDI

• نظرية الاستثمار الأجنبي المباشر

- Dunning's locations specific advantages argument explains the *direction* of FDI but not *why* firms prefer FDI to exporting or licensing

• توضح حجة مزايا Dunning الخاصة بالمواقع اتجاه الاستثمار الأجنبي المباشر ، ولكن ليس السبب في تفضيل الشركات للاستثمار الأجنبي المباشر للتصدير أو الترخيص

- Internalization theories identify the relative profitability of FDI, exporting, and licensing

• تحدد نظريات التفاضل الداخلي الربحية النسبية للاستثمار الأجنبي المباشر والتصدير والترخيص

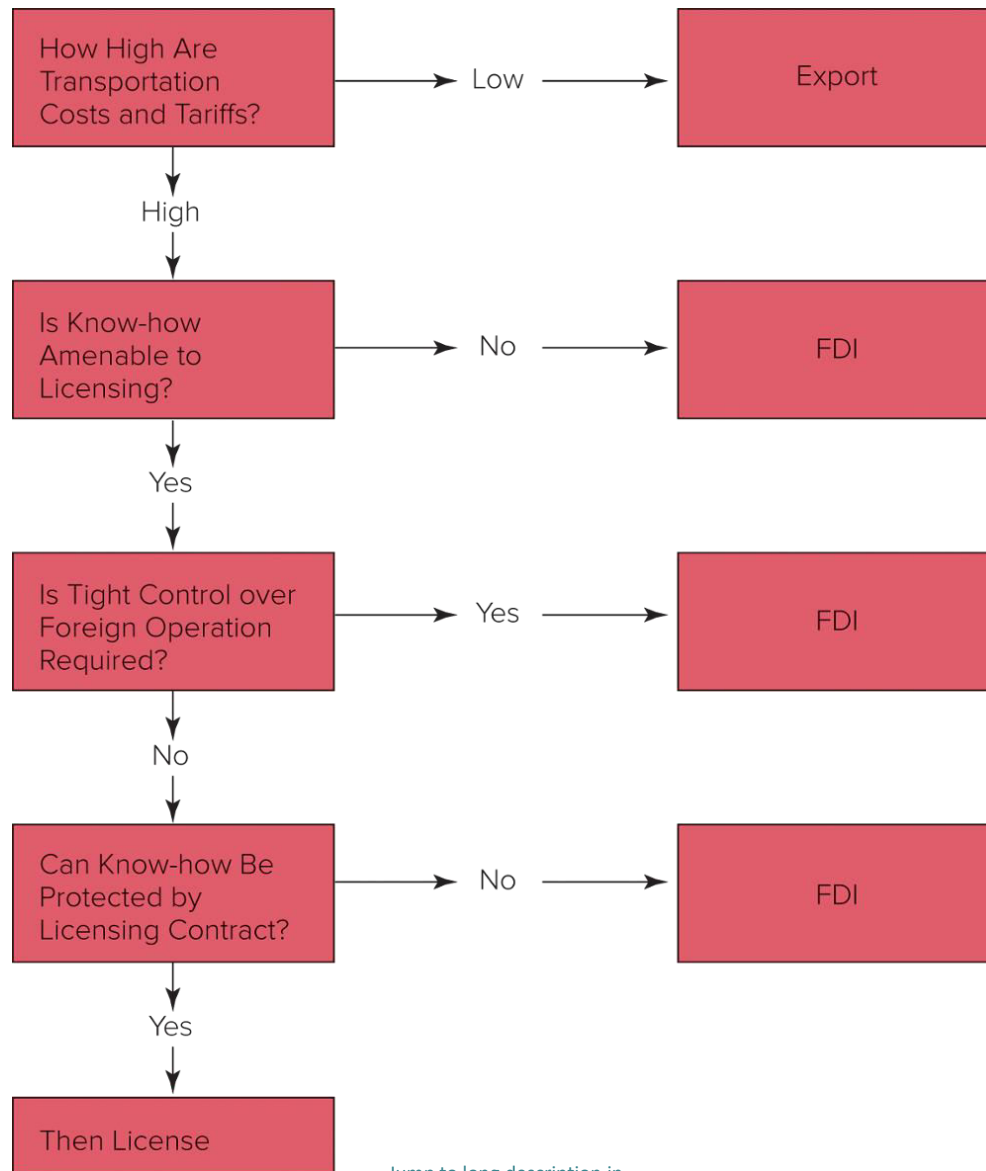
• Government policy

• سياسة الحكومة

- Attitude toward FDI

• الموقف تجاه الاستثمار الأجنبي المباشر

Figure 8.4 A decision framework



[Jump to long description in appendix](#)

Appendix of Image Long Descriptions

Appendix 1 Figure 8.3 Cumulative FDI outflows, 1998–2016 (\$ billions).

United States \$4500 billion

United Kingdom \$1500 billion

Netherlands \$1300 billion

Germany \$1400 billion

Japan \$1450 billion

France \$1500 billion

[Return to original slide](#)

Appendix 2 Figure 8.4 A decision framework

The diagram reads as follows:

How high are transportation costs and tariffs?

If low, then export.

If high, then ask Is know-how amenable to licensing?

If no, then FDI.

If yes, then ask Is tight control over foreign operation required?

If yes, then FDI.

If no, then ask Can know-how be protected by licensing contract?

If no, then FDI.

If yes, then license.

[Return to original slide](#)

Chapter 9

Regional Economic Integration

International Business

Competing in the Global Marketplace

12e



Learning Objectives

- LO 9-1** Describe the different levels of regional economic integration.
- LO 9-2** Understand the economic and political arguments for regional economic integration.
- LO 9-3** Understand the economic and political arguments against regional economic integration.
- LO 9-4** Explain the history, current scope, and future prospects of the world's most important regional economic agreements.
- LO 9-5** Understand the implications for management practice that are inherent in regional economic integration agreements.

Introduction

Regional economic integration refer to agreements among countries in a geographic region to reduce and ultimately remove tariff and non-tariff barriers to the free flow of goods, services, and factors of production between each other

يشير التكامل الاقتصادي الإقليمي إلى الاتفاقات المبرمة بين البلدان في منطقة جغرافية لتقليل وإزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية في نهاية المطاف أمام التدفق الحر للسلع والخدمات

- **WTO must be notified**
- **Economists believe free trade agreements produce gains from trade for all member countries**
- **GATT and WTO seek to reduce trade barriers but has been less successful**
- **EU has been the most ambitious move toward regional economic integration**
- **NAFTA**
- **Mercosur**

وعوامل الإنتاج بين بعضها البعض
يجب إخطار منظمة التجارة العالمية

يعتقد الاقتصاديون أن اتفاقيات التجارة الحرة تحقق مكاسب من التجارة لجميع الدول الأعضاء

تسعى جات ومنظمة التجارة العالمية إلى تقليل الحواجز التجارية

ولكنها كانت أقل نجاحًا

لقد كان الاتحاد الأوروبي الخطوة الأكثر طموحًا نحو التكامل الاقتصادي الإقليمي

نافتا

ميركوسور

Levels Of Economic Integration 1 of 3

Learning Objective 9-1 Describe the different levels of regional economic integration.

Several levels of economic integration are possible in theory

- **Free trade area** A group of countries committed to removing all barriers to the free flow of goods and services between each other but pursuing independent external trade policies.
 - Eliminates all barriers to the trade of goods and services among member countries
 - Each country is allowed to determine its own trade policies with regard to nonmembers
 - **European Free Trade Association (EFTA)** - Norway, Iceland, Liechtenstein, Switzerland
 - **North American Free Trade Agreement (NAFTA)** - U.S., Canada, Mexico

عدة مستويات من التكامل الاقتصادي ممكنة من الناحية النظرية
منطقة التجارة الحرة: مجموعة من البلدان ملتزمة بإزالة جميع الحواجز أمام التدفق الحر للسلع
والخدمات بين بعضها البعض ولكن مع اتباع سياسات التجارة الخارجية المستقلة.
يزيل كل العوائق أمام تجارة السلع والخدمات بين الدول الأعضاء
يُسمح لكل دولة بتحديد سياساتها التجارية فيما يتعلق بالأعضاء غير الأعضاء
النرويج ، أيسلندا ، ليختنشتاين ، سويسرا - (EFTA الرابطة الأوروبية للتجارة الحرة)
اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) - الولايات المتحدة ، كندا ، المكسيك

Levels Of Economic Integration 2 of 3

Customs union A group of countries committed to 1) removing all barriers to the free flow of goods and services between each other, and 2) the pursuit of a common external trade policy.

- Eliminates trade barriers between member countries and adopts a common external trade policy
- The EU began as a customs union
- Andean Community (formerly the Andean Pact) (Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru)
 - الاتحاد الجمركي: مجموعة من الدول ملتزمة بـ (1) إزالة جميع الحواجز أمام التدفق الحر للبضائع والخدمات بين بعضها البعض ، و (2) اتباع سياسة تجارة خارجية مشتركة.
 - يزيل الحواجز التجارية بين البلدان الأعضاء ويعتمد سياسة تجارية خارجية مشتركة
 - بدأ الاتحاد الأوروبي كاتحاد جمركي
- جماعة دول الأنديز (المعروفة سابقًا باسم حلف الأنديز) (بوليفيا ، كولومبيا ، إكوادور ، بيرو)

Levels Of Economic Integration 2 of 3

Common market A group of countries committed to 1) removing all barriers to the free flow of goods and services, and factors of production between each other, and 2) the pursuit of a common external trade policy.

- No restrictions on immigration, emigration, or cross-border flows of capital among member countries
- Requires harmony and cooperation on fiscal, monetary, and employment policies
- Mercosur (Argentina, Brazil, Paraguay, Uruguay) is hoping to establish a common market
- Venezuela accepted for membership but awaiting ratification by Paraguay
 - السوق المشتركة: مجموعة من الدول ملتزمة بـ (1) إزالة جميع الحواجز أمام التدفق الحر للبضائع والخدمات ، وعوامل الإنتاج بين بعضها البعض ، و (2) السعي إلى سياسة تجارية خارجية مشتركة.
 - لا توجد قيود على الهجرة أو تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود بين الدول الأعضاء
 - يتطلب الوئام والتعاون في السياسات المالية والنقدية والعمالة
 - الأرجنتين ، البرازيل ، باراجواي ، أوروغواي) في إنشاء سوق مشتركة) Mercosur يأمل قبلت فنزويلا العضوية ولكن في انتظار تصديق باراجواي

Levels Of Economic Integration 3 of 3

Economic union A group of countries committed to 1) removing all barriers to the free flow of goods and services, and factors of production between each other, 2) the adoption of a common currency, harmonization of members' tax rates, and a common monetary and fiscal policy, and 3) the pursuit of a common external trade policy.

- Requires a high degree of integration, a coordinating bureaucracy, and the sacrifice of national sovereignty to the bureaucracy
- **European Union (EU)** An economic union, although an imperfect one since not all members of the EU have adopted the euro, and differences in tax rates across countries still remain.

Political union A central political apparatus coordinates economic, social, and foreign policy.

- **EU headed toward at least partial political union, and the U.S. is an even closer example of political union**

الاتحاد الاقتصادي : مجموعة من الدول ملتزمة بـ (1) إزالة جميع العوائق التي تحول دون التدفق الحر للسلع والخدمات ، وعوامل الإنتاج بين بعضها البعض ، (2) اعتماد عملة مشتركة ، ومواءمة معدلات الضريبة على الأعضاء ، والنقد النقدي الموحد والسياسة المالية ، و (3) متابعة سياسة التجارة الخارجية المشتركة .

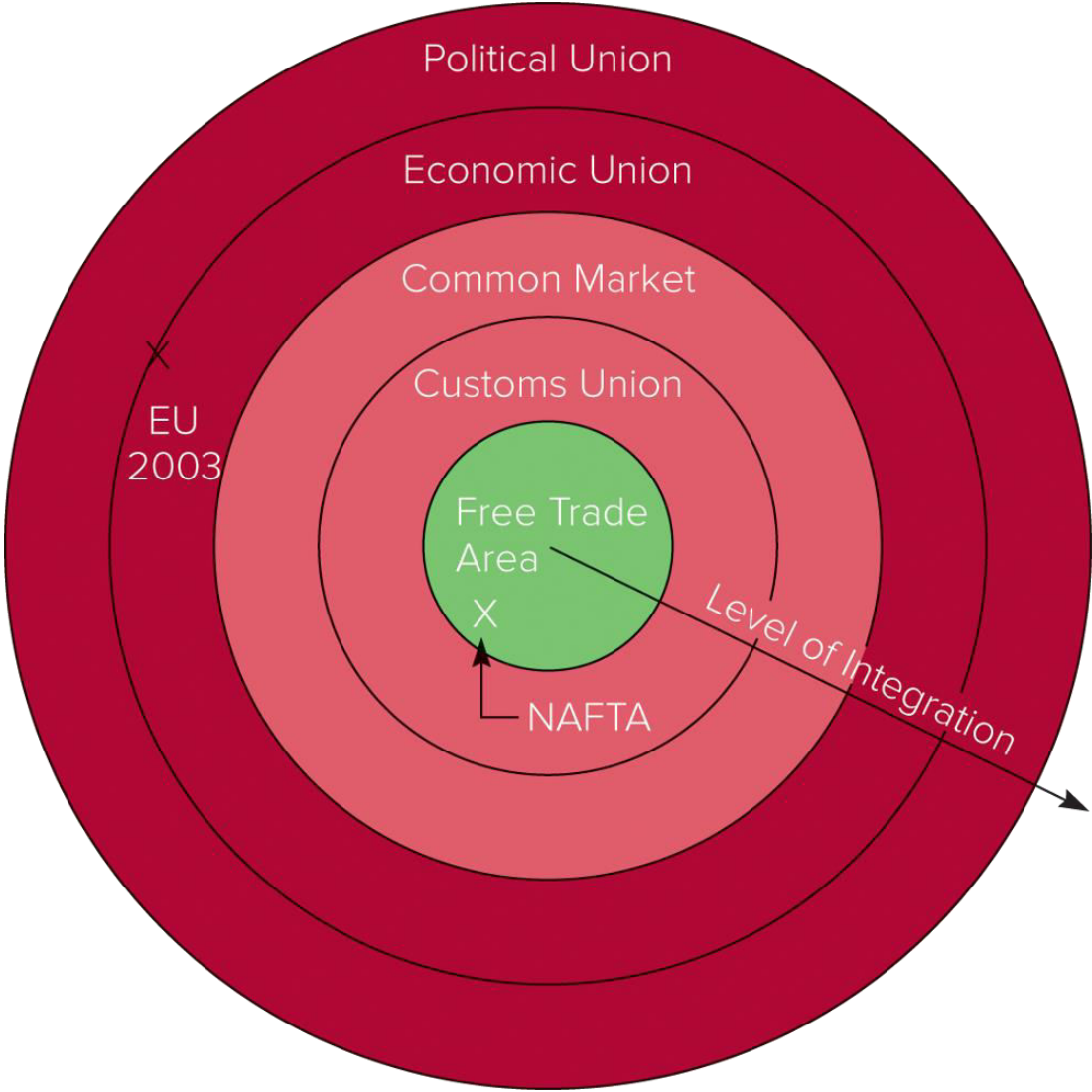
يتطلب درجة عالية من التكامل ، وتنسيق البيروقراطية ، والتضحية بالسيادة الوطنية على البيروقراطية

هو اتحاد اقتصادي ، على الرغم من كونه اتحادًا ناقصًا نظرًا لعدم (EU) الاتحاد الأوروبي) اعتماد جميع أعضاء الاتحاد الأوروبي لليورو ، ولا تزال هناك اختلافات في معدلات الضرائب بين البلدان .

الاتحاد السياسي يقوم جهاز سياسي مركزي بتنسيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية والسياسة الخارجية .

توجه الاتحاد الأوروبي نحو اتحاد سياسي جزئي على الأقل ، والولايات المتحدة هي مثال أوثق من الاتحاد السياسي

Figure 9.1 Levels of economic integration



The Case for Regional Integration 1 of 3

Learning Objective 9-2 Understand the economic and political arguments for regional economic integration.

The Economic Case for Integration

- All countries gain from free trade and investment
- Assumes an absence of barriers
- Motivated by desire to exploit gains from free trade and investment

الحالة الاقتصادية للتكامل
تستفيد جميع الدول من التجارة الحرة والاستثمار
يفترض غياب الحواجز
بدافع الرغبة في استغلال المكاسب من التجارة الحرة والاستثمار

The Case for Regional Integration 2 of 3

The Political Case for Integration

- Linking countries together, making them more dependent on each other, promotes political cooperation
- Reduces the likelihood of violent conflict
- Gives countries greater political clout when dealing with other nations

- القضية السياسية للتكامل

- إن ربط البلدان ببعضها البعض ، وجعلها أكثر اعتمادًا على بعضها البعض ، يعزز التعاون السياسي

- يقلل من احتمال الصراع العنيف

- يعطي الدول نفوذًا سياسيًا أكبر عند التعامل مع الدول الأخرى

The Case for Regional Integration 3 of 3

Impediments to Integration

- While a nation as a whole may benefit from a regional free trade agreement, certain groups may lose
- It implies a loss of national sovereignty
 - معوقات الاندماج
 - في حين أن الأمة ككل قد تستفيد من اتفاقية التجارة الحرة الإقليمية ، فقد تخسر بعض المجموعات
 - إنه يعني فقدان السيادة الوطنية

The Case against Regional Integration

Learning Objective 9-3 Understand the economic and political arguments against regional economic integration.

Regional economic integration is only beneficial if the amount of trade it creates exceeds the amount it diverts

- **Trade creation** Trade created due to regional economic integration; occurs when high-cost domestic producers are replaced by low-cost foreign producers within a free trade area.
- **Trade diversion** Trade created due to regional economic integration; occurs when low-cost foreign suppliers outside a free trade area are replaced by higher-cost suppliers within a free trade area.

WTO rules should ensure that a free trade agreement does not result in trade diversion, but they do not cover some nontariff barriers

التكامل الاقتصادي الإقليمي مفيد فقط إذا تجاوز حجم التجارة التي ينشئها المبلغ الذي يحوله

خلق التجارة التجارة الناشئة بسبب التكامل الاقتصادي الإقليمي ؛ يحدث عندما يتم استبدال المنتجين المحليين ذوي التكلفة العالية بمنتجين أجانب منخفضي التكلفة داخل منطقة تجارة حرة.

تحويل التجارة التجارة الناشئة بسبب التكامل الاقتصادي الإقليمي ؛ يحدث عندما يتم استبدال الموردين الأجانب منخفضي التكلفة خارج منطقة التجارة الحرة بموردي أعلى تكلفة داخل منطقة تجارة حرة.

يجب أن تضمن قواعد منظمة التجارة العالمية أن اتفاقية التجارة الحرة لا تؤدي إلى تحويل التجارة ، لكنها لا تغطي بعض الحواجز غير الجمركية

Regional Economic Integration in Europe 1 of 10

Learning Objective 9-4 Explain the history, current scope, and future prospects of the world's most important regional economic agreements.

Europe has two trade blocs

1. European Union (EU) - 28 members An economic and political union of 28 countries (2017) that are located in Europe.

- Britain may exit by 2019

2. European Free Trade Area (EFTA) - 4 members

أوروبا لديها كتلتان تجاريتان

عضوًا اتحاد اقتصادي وسياسي من 28 دولة (2017) في 28 - الاتحاد الأوروبي (EU) أوروبا.

قد تخرج بريطانيا بحلول عام 2019

أعضاء 4 - (EFTA) منطقة التجارة الحرة الأوروبية)

Regional Economic Integration in Europe 2 of 10

Evolution of the European Union

- Product of two political factors
 1. The devastation of western Europe during two world wars and the desire for a lasting peace
 2. The European nations' desire to hold their own on the world's political and economic stage
- **Treaty of Rome** The 1957 treaty that established the European Community.
 - Provided for the creation of a common market
 - تطور الاتحاد الأوروبي
 - نتاج عاملين سياسيين
 - دمار أوروبا الغربية خلال حربين عالميتين والرغبة في سلام دائم
 - رغبة الدول الأوروبية في الاحتفاظ بمفردها على الساحة السياسية والاقتصادية في العالم
 - معاهدة روما معاهدة عام 1957 التي أنشأت الجماعة الأوروبية.
 - قدمت لإنشاء سوق مشتركة

Map 9.1 Member States of The European Union in 2017



[Jump to long description in appendix](#)

Political Structure of the European Union

- **European Commission Responsible for proposing EU legislation, implementing it, and monitoring compliance**
 - Run by commissioners appointed by member countries and approved by the European parliament
- **European Council** The heads of state of EU members and the president of the European Commission
 - The ultimate controlling authority within the EU
 - One representative from the government of each member state.

• الهيكل السياسي للاتحاد الأوروبي

- المفوضية الأوروبية مسؤولة عن اقتراح تشريع الاتحاد الأوروبي وتنفيذه ورصد الامتثال
 - يديره مفوضون معينون من قبل الدول الأعضاء ويوافق عليهم البرلمان الأوروبي
- المجلس الأوروبي: رؤساء دول أعضاء الاتحاد الأوروبي ورئيس المفوضية الأوروبية
 - السلطة المسيطرة النهائية داخل الاتحاد الأوروبي
 - ممثل واحد من حكومة كل دولة عضو

Regional Economic Integration in Europe 4 of 10

Political Structure of the European Union continued

- **European Parliament** Elected EU body that provides consultation on issues proposed by the European Commission.
 - 751 members elected by the member states
 - Debates legislation proposed by the commission and forwarded to it by the council
 - **Treaty of Lisbon** increased power of the parliament
- **Court of Justice** Supreme appeals court for EU law.
- **Treaty of Lisbon** A European Union-sanctioned treaty that will allow the European Parliament to become the co-equal legislator for almost all European laws.

استمر الهيكل السياسي للاتحاد الأوروبي
البرلمان الأوروبي ينتخب هيئة الاتحاد الأوروبي التي تقدم المشورة بشأن القضايا
التي اقترحتها المفوضية الأوروبية.
751 عضوا تنتخبهم الدول الأعضاء
مناقشة التشريعات التي تقترحها اللجنة وتحيلها إليها
زادت معاهدة لشبونة سلطة البرلمان
محكمة العدل العليا محكمة الاستئناف لقانون الاتحاد الأوروبي.
معاهدة لشبونة هي معاهدة يقرها الاتحاد الأوروبي وتسمح للبرلمان الأوروبي
بأن يصبح المشرع المتساوي لجميع القوانين الأوروبية تقريبًا

Regional Economic Integration in Europe 5 of 10

The Single European Act of 1987

- **The objectives of the Act**

- Remove all frontier controls among EC countries
- Apply the principle of “mutual recognition” to product standards
- Institute open public procurement to nonnational suppliers
- Lift barriers to competition in the retail banking and insurance businesses
- Remove all restrictions on foreign exchange transactions between member countries by the end of 1992

القانون الأوروبي الموحد لعام 1987

أهداف القانون

- Abolish restrictions on cabotage by the end of 1992

أزل كل الضوابط الحدودية بين بلدان المجموعة الأوروبية

تطبيق مبدأ "الاعتراف المتبادل" لمعايير المنتج

معهد المشتريات العامة المفتوحة للموردين غير الوطنيين

رفع الحواجز أمام المنافسة في قطاع الخدمات المصرفية للأفراد والتأمين

إزالة جميع القيود المفروضة على معاملات الصرف الأجنبي بين الدول الأعضاء بنهاية عام 1992

إلغاء القيود المفروضة على الملاحة في نهاية عام 1992

تأثير

- **Impact**

The Establishment of the Euro

- **Maastricht Treaty** Treaty agreed to in 1992, but not ratified until January 1, 1994, that committed the 12 member states of the European Community to a closer economic and political union.
 - Committed the EU to adopt a single currency (euro)
 - Used by 19 of 28 member states (the euro zone)
 - Second most widely-traded currency after dollar
 - Great Britain, Denmark, Sweden don't use euro

تأسيس اليورو
اتفقت معاهدة معاهدة ماستريخت عام 1992 ، ولكن لم يتم التصديق عليها حتى 1 يناير 1994 ، والتي
ألزمت 12 دولة عضو في الجماعة الأوروبية بتوحيد اقتصادي وسياسي أوثق.
ألزم الاتحاد الأوروبي بتبني عملة واحدة (اليورو)
تستخدمها 19 دولة من 28 دولة (منطقة اليورو)
ثاني أكثر العملات المتداولة على نطاق واسع بعد الدولار
بريطانيا العظمى والدنمارك والسويد لا تستخدم اليورو

Regional Economic Integration in Europe 7 of 10

The Establishment of the Euro continued

- Benefits of the euro
 - Savings from having to handle one currency, rather than many
 - Makes it easier to compare prices across Europe
 - Producers forced to look for ways to reduce production costs
 - Boosts development of highly liquid pan-European capital market
 - Will open investment options
- Costs of the euro
 - Loss of control over national monetary policy
 - EU is not an **optimal currency area** Region in which similarities in economic activity make a single currency and exchange rate feasible instruments of macroeconomic policy.

استمرار إنشاء اليورو

فوائد اليورو

المدخرات من الاضطرار إلى التعامل مع عملة واحدة ، بدلاً من العملات

يجعل من الأسهل مقارنة الأسعار في جميع أنحاء أوروبا

أجبر المنتجون على البحث عن طرق لخفض تكاليف الإنتاج

يعزز تطوير سوق رأس المال لعموم أوروبا

سوف تفتح خيارات الاستثمار

تكاليف اليورو

فقدان السيطرة على السياسة النقدية الوطنية

الاتحاد الأوروبي ليس منطقة العملة المثلى حيث تجعل أوجه التشابه في النشاط الاقتصادي أدوات عملة

وسعر صرف واحدة ممكنة لسياسة الاقتصاد الكلي.

Regional Economic Integration in Europe 8 of 10

The Establishment of the Euro continued

- The Euro Experience
 - Volatile trading history since establishment in 1999
 - Euro has weakened since 2008
 - Slow economic growth and large budget deficits among EU member states
 - Bailout package to rescue Greece in 2010
 - Some nations have put plans to adopt euro on hold
 -

استمرار إنشاء اليورو

تجربة اليورو

تاريخ التداول المتقلب منذ تأسيسه في عام 1999

ضعف اليورو منذ عام 2008

الكبير في الميزانية بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي

حزمة الإنقاذ لإنقاذ اليونان في عام 2010

وضعت بعض الدول خططاً لاعتماد اليورو في الانتظار



Enlargement of the European Union

- Expansion into eastern Europe
- 13 countries applied by end of the 1990s
 - Had to establish stable democratic governments
 - Show respect for human rights
- New members had to wait to adopt euro
- Eastern European countries only account for 5 percent of the GDP of current EU members
- Turkey has been denied entry because of human rights concerns
- **The new members included the Baltic countries, the Czech Republic, and the larger nations of Hungary and Poland. The only new members not in eastern Europe were the Mediterranean island nations of Malta and Cyprus.**

توسيع الاتحاد الأوروبي
التوسع في أوروبا الشرقية
تم تطبيق 13 دولة بنهاية التسعينيات
كان لإقامة حكومات ديمقراطية مستقرة
إظهار الاحترام لحقوق الإنسان
كان على الأعضاء الجدد الانتظار لتبني اليورو
لا تمثل بلدان أوروبا الشرقية سوى 5 في المائة من إجمالي الناتج المحلي لأعضاء الاتحاد الأوروبي
الحاليين
منعت تركيا من الدخول بسبب مخاوف تتعلق بحقوق الإنسان
وكان من بين الأعضاء الجدد دول البلطيق ، وجمهورية التشيك ، والدول الكبرى في المجر وبولندا.
الأعضاء الجدد الوحيدون الذين ليسوا في أوروبا الشرقية هم جزر مالطة وقبرص.

British Exit from the European Union (Brexit)

- British electorate voted to leave in 2016
 - Based on loss of national sovereignty, immigration issues
- Treaty of Lisbon: Britain has two years to negotiate terms of exit
- Britain's exit is a concern; seen as a counterweight to economic power of Germany
 - (Brexit) الخروج البريطاني من الاتحاد الأوروبي)
 - صوت الناخبون البريطانيون للمغادرة في عام 2016
 - بناء على فقدان السيادة الوطنية ، وقضايا الهجرة
 - معاهدة لشبونة: أمام بريطانيا عامين للتفاوض على شروط الخروج
 - خروج بريطانيا مصدر قلق ؛ ينظر إليه على أنه قوة موازنة للقوة الاقتصادية لألمانيا

Regional Economic Integration in the Americas 1 of 8

There is a move toward greater regional economic integration in the Americas.

- The biggest effort is the North American Free Trade Agreement (NAFTA).
- Other efforts include the Andean Community and Mercosur.
 - هناك تحرك نحو مزيد من التكامل الاقتصادي الإقليمي في الأمريكتين.
 - أكبر جهد هو اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا).
 - وتشمل الجهود الأخرى مجتمع الأنديز وميركوسور.

Map 9.2 Economic Integration in the Americas



Regional Economic Integration in the Americas 2 of 8

North American Free Trade Agreement (NAFTA) Free trade area among Canada, Mexico and the U.S.

- Abolished tariffs on 99% of the goods traded between members
- Removed barriers on the cross-border flow of services
- Protects intellectual property rights
- Removes most restrictions on FDI between members
- Allows each country to apply environmental standards
- Established two commissions to impose fines and remove trade privileges when environmental standards or legislation involving health and safety, minimum wages, or child labor are ignored

• وهي منطقة تجارة حرة بين كندا والمكسيك (NAFTA) اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (الولايات المتحدة).

- ألغيت التعريفات على 99% من البضائع المتداولة بين الأعضاء
 - إزالة الحواجز على تدفق الخدمات عبر الحدود
 - يحمي حقوق الملكية الفكرية
- يزيل معظم القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر بين الأعضاء
 - يسمح لكل دولة بتطبيق المعايير البيئية
- إنشاء لجنتين لفرض الغرامات وإزالة الامتيازات التجارية عند تجاهل المعايير أو التشريعات البيئية التي تشمل الصحة والسلامة ، والحد الأدنى للأجور ، أو عمالة الأطفال

The Case for NAFTA

- Mexico would benefit from
 - Increased jobs as low cost production moves south and will see more rapid economic growth as a result
- U.S. and Canada would benefit from
 - Access to a large and increasingly prosperous market
 - The lower prices for consumers from goods produced in Mexico
 - Low cost labor and ability to be competitive in world markets
 - Increased imports by Mexico

- قضية ناقثا

- سوف تستفيد المكسيك من

- زيادة فرص العمل حيث ينتقل الإنتاج المنخفض التكلفة إلى الجنوب ، وسوف يشهد المزيد من النمو الاقتصادي السريع نتيجة لذلك

- ستستفيد الولايات المتحدة وكندا من

- الوصول إلى سوق كبير ومزدهر بشكل متزايد

- انخفاض أسعار المستهلكين من السلع المنتجة في المكسيك

- انخفاض تكلفة العمالة والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية

- زيادة واردات المكسيك

The Case against NAFTA

- Jobs would be lost and wage levels would decline in the U.S. and Canada
- Pollution would increase due to Mexico's more lax standards
- Mexico would lose its sovereignty

القضية ضد نافتا

- ستفقد الوظائف وستنخفض مستويات الأجور في الولايات المتحدة وكندا
 - سيزيد التلوث بسبب معايير المكسيك الأكثر تراخيًا
 - المكسيك ستفقد سيادتها

Regional Economic Integration in the Americas 5 of 8

NAFTA: The Results

- NAFTA's early impact was subtle, and both advocates and detractors may have been guilty of exaggeration
- Overall impact small, but positive

The Future of NAFTA

- Continually a target of politically-motivated criticism
- Donald Trump wants to renegotiate NAFTA

• ناقثا: النئائج

- المبكر خفياً ، وقد يكون كل من المدافعين والمنتقدين مذبذبين في المبالغة NAFTA كان تأثير
- التأثير الكلي صغير ، لكنه إيجابي
- مستقبل ناقثا
- باستمرار هدفا للنقد بدوافع سياسية
- دونالد ترامب يريد إعادة التفاوض على ناقثا

Regional Economic Integration in the Americas 6 of 8

The Andean Community A 1969 agreement among Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia, and Peru to establish a customs union.

- Formed in 1969 using the EU model
- Had more or less failed by the mid-1980s
- Was re-launched in 1990, and now operates as a customs union
- Renamed the **Andean Community** in 1997
- Signed an agreement in 2003 with Mercosur to restart negotiations towards the creation of a free trade area
- جماعة دول الأنديز اتفاقية عام 1969 بين بوليفيا وشيلي والإكوادور وكولومبيا وبيرو لتأسيس اتحاد جمركي.
 - تشكلت في عام 1969 باستخدام نموذج الاتحاد الأوروبي
 - فشل أكثر أو أقل بحلول منتصف الثمانينات
 - أعيد إطلاقه في عام 1990 ، ويعمل الآن كاتحاد جمركي
 - إعادة تسمية جماعة الأنديز في عام 1997
- لاستئناف المفاوضات نحو إنشاء منطقة تجارة حرة Mercosur وقعت اتفاقية في عام 2003 مع

Regional Economic Integration in the Americas 7 of 8

Mercosur Pact among Argentina, Brazil, Paraguay, and Uruguay to establish a free trade area.

- Originated in 1988 as a free trade pact between Brazil and Argentina
- Expanded in 1990 to include Paraguay and Uruguay and in 2005 with the addition of Venezuela
- May be diverting trade rather than creating trade, and local firms are investing in industries that are not competitive on a worldwide basis
- Efforts stalled on reducing trade barriers between member states
 - حلف ميركوسور بين الأرجنتين والبرازيل وباراغواي وأوروغواي لإقامة منطقة تجارة حرة.
 - نشأت في عام 1988 كاتفاق للتجارة الحرة بين البرازيل والأرجنتين
 - توسعت في عام 1990 لتشمل باراجواي وأوروغواي وفي عام 2005 مع إضافة فنزويلا
 - قد يكون تحويل التجارة بدلاً من خلق تجارة ، والشركات المحلية تستثمر في الصناعات التي ليست قادرة على المنافسة على أساس عالمي
 - توقفت الجهود لتقليص الحواجز التجارية بين الدول الأعضاء

Central American Common Market, CAFTA, and CARICOM

- **Central American Common Market 1960s**
 - A trade pact among Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, and Nicaragua which began in the early 1960s but collapsed in 1969 due to war.
- **Central America Free Trade Agreement (CAFTA) 2005** The agreement of member states of the Central American Common Market joined by the Dominican Republic to trade freely with the United States.
- **CARICOM 1973** An association of English-speaking Caribbean countries that are attempting to establish a customs union.
- **Caribbean Single Market and Economy (CSME) 2006** The six CARICOM members that agreed to lower trade barriers and harmonize macroeconomic and monetary policies.
 - Modeled on the EU's single market

السوق المشتركة لأمريكا الوسطى وكافتا والجماعة الكاريبية

S أمريكا الوسطى السوق المشتركة 1960

اتفاقية تجارية بين كوستاريكا والسلفادور وغواتيمالا و هندوراس ونيكاراغوا والتي بدأت في أوائل الستينيات ولكنها انهارت في عام 1969 بسبب الحرب.

اتفاقية الدول الأعضاء في السوق المشتركة 2005 (CAFTA) اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الوسطى (أمريكا الوسطى التي انضمت إليها الجمهورية الدومينيكية للتجارة بحرية مع الولايات المتحدة. الجماعة الكاريبية 1973 هي مجموعة من البلدان الكاريبية الناطقة بالإنجليزية تحاول إنشاء اتحاد جمركي.

لعام 2006 ، الأعضاء الستة في الجماعة (CSME) السوق والاقتصاد الموحد لمنطقة البحر الكاريبي (الكاريبية الذين وافقوا على خفض الحواجز التجارية ومواءمة سياسات الاقتصاد الكلي والسياسات النقدية. على غرار السوق الموحدة للاتحاد الأوروبي

Regional Economic Integration Elsewhere 1 of 4

Various efforts at integration have been attempted in Asia, Africa, and elsewhere

- Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) is most significant
- TPP, TTIP
 - لقد بذلت جهود مختلفة للتكامل في آسيا وإفريقيا وأماكن أخرى
 - رابطة دول جنوب شرق آسيا (الآسيان) هي الأكثر أهمية
 - TPP ، TTIP

Regional Economic Integration Elsewhere 2 of 4

Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)

- Formed in 1967 an attempt to establish a free trade area
- Currently includes Brunei, Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand, Vietnam, Myanmar, Laos, and Cambodia
- Foster freer trade between member countries and to achieve cooperation in their industrial policies
- **ASEAN Free Trade Area (AFTA)** between the six original members of ASEAN came into effect in 2003
- ASEAN and AFTA are moving towards establishing a free trade zone
 - رابطة دول جنوب شرق آسيا (الآسيان)
 - تشكلت في عام 1967 محاولة لإقامة منطقة تجارة حرة
 - يشمل حاليًا بروناي وإندونيسيا وماليزيا والفلبين وسنغافورة وتايلاند وفيتنام وميانمار ولاوس وكمبوديا
 - تعزيز التجارة الحرة بين الدول الأعضاء وتحقيق التعاون في سياساتها الصناعية
 - بين الأعضاء الستة الأصليين للرابطة حيز التنفيذ في عام (AFTA) دخلت منطقة التجارة الحرة للآسيان () 2003
 - تتجهان نحو إنشاء منطقة تجارة حرة AFTA آسيان و

Regional Economic Integration Elsewhere 3 of 4

Regional Trade Blocs in Africa

- 17 trade blocs on the African continent
- Since many countries support the use of trade barriers to protect their economies from foreign competition, meaningful progress is slow
- The **East African Community (EAC)** re-launched in 2001
 - Established a common market in 2010 and is moving toward goal of monetary union
- Plan for Tripartite Free Trade Area (TFTA) began in 2015

Many of these groups have been dormant for years. Significant political turmoil in several African nations has persistently impeded any meaningful progress. Also, deep suspicion of free trade exists in several African countries.

The argument most frequently heard is that because these countries have less developed and less diversified economies, they need to be “protected” by tariff barriers from unfair foreign competition. Given the prevalence of this argument, it has been hard to establish free trade areas or customs unions.

Regional Economic Integration Elsewhere 3 of 4

الكتل التجارية الإقليمية في أفريقيا

17 كتلة تجارية في القارة الأفريقية

نظرًا لأن العديد من الدول تدعم استخدام الحواجز التجارية لحماية اقتصاداتها من المنافسة الأجنبية ، فإن التقدم الحقيقي بطيء

أعيد إطلاق مجتمع شرق إفريقيا في عام 2001

أنشئ سوقًا مشتركة في عام 2010 ويتجه نحو هدف الاتحاد النقدي

في عام 2015 (TFTA) بدأت خطة منطقة التجارة الحرة الثلاثية)

العديد من هذه المجموعات كانت نائمة لسنوات. اضطراب سياسي كبير في العديد من الدول الأفريقية أعاق باستمرار أي تقدم ذي مغزى. أيضا ، يوجد شك عميق في التجارة الحرة في العديد من البلدان الأفريقية.

والحجة التي يسمع عنها كثيرًا هي أنه نظرًا لأن هذه البلدان لديها اقتصادات أقل نموًا وأقل تنوعًا ، فإنها تحتاج إلى "حمايتها" بحواجز التعريفات من المنافسة الأجنبية غير العادلة. ونظرًا لانتشار هذه الحجة ، فقد كان من الصعب إنشاء مناطق تجارة حرة أو نقابات جمركية.

Other Trade Agreements

- Renewed emphasis on bilateral and multilateral trade agreements since collapse of Doha Round talks
 - Trans Pacific Partnership (TPP)
 - Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP)
- الاتفاقيات التجارية الأخرى
- تجدد التركيز على الاتفاقيات التجارية الثنائية والمتعددة الأطراف منذ انهيار محادثات جولة الدوحة
 - (TPP) شراكة عبر المحيط الهادئ)
 - (TTIP) شراكة التجارة والاستثمار عبر الأطلسي)

Focus on Managerial Implications

Learning Objective 9-5 Understand the implications for management practice that are inherent in regional economic integration agreements.

Opportunities

- Opens new markets
- Allows firms to realize cost economies by centralizing production in those locations where the mix of factor costs and skills is optimal

Threats

- Business environment becomes competitive
- There is a risk of being shut out of the single market by the creation of a “trade fortress”
- Growing opposition to free trade areas

• الفرص

• يفتح أسواق جديدة

- يسمح للشركات بتحقيق وفورات في التكلفة من خلال تركيز الإنتاج في تلك المواقع التي يكون فيها مزيج عوامل التكاليف ومهاراتها هو الأمثل

• التهديدات

• بيئة الأعمال تصبح تنافسية

- هناك خطر الإغلاق من السوق الموحدة من خلال إنشاء "قلعة تجارية"

• تزايد المعارضة لمناطق التجارة الحرة

Appendix of Image Long Descriptions

Appendix 1 Map 9.1 Member States of The European Union in 2017

The members of the EU are

Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, United Kingdom.

[Return to original slide](#)

Chapter 10

The Foreign Exchange Market

International Business

Competing in the Global Marketplace

12e



Learning Objectives

- LO 10-1** Describe the functions of the foreign exchange market.
- LO 10-2** Understand what is meant by spot exchange rates.
- LO 10-3** Recognize the role that forward exchange rates play in insuring against foreign exchange risk.
- LO 10-4** Understand the different theories explaining how currency exchange rates are determined and their relative merits.
- LO 10-5** Identify the merits of different approaches toward exchange rate forecasting.
- LO 10-6** Compare and contrast the differences among translation, transaction, and economic exposure, and explain the implications for management practice.

Introduction

The **Foreign Exchange Market**

- Market for converting currency of one country into that of another country
- **Exchange rate**
 - The rate at which one currency is converted into another
- Future exchange rates cannot be accurately predicted

The Functions of the Foreign Exchange Market 1 of 4

Learning Objective 10-1 Describe the functions of the foreign exchange market.

Functions of the Foreign Exchange Market

- Convert the currency of one country into the currency of another
- Provide some insurance against **foreign exchange risk**
 - وظائف سوق الصرف الأجنبي
 - تحويل عملة بلد ما إلى عملة بلد آخر
 - توفير بعض التأمين ضد مخاطر صرف العملات الأجنبية

Foreign exchange risk The risk that changes in exchange rates will hurt the profitability of a business deal.

مخاطر صرف العملات الأجنبية إن مخاطر التغيرات في أسعار الصرف ستؤذي ربحية الصفقة التجارية.

The Functions of the Foreign Exchange Market 2 of 4

Currency Conversion

- In general, within the borders of a particular country, one must use the national currency.
- Businesses use the foreign exchange market
 - To convert the payments received for its exports, the income received from foreign investments, or the income received from licensing agreements with foreign firms
 - To make payment to a foreign company for its products or services in its country's currency
 - To invest cash for short terms in foreign money markets
 - For **currency speculation** Typically involves the short-term movement of funds from one currency to another in the hopes of profiting from shifts in exchange rates.
 - **Carry trade** A kind of speculation that involves borrowing in one currency where interest rates are low and then using the proceeds to invest in another country where interests are high.

تحويل العملة

بشكل عام ، داخل حدود بلد معين ، يجب استخدام العملة الوطنية.

الشركات تستخدم سوق الصرف الأجنبي

لتحويل المدفوعات المستلمة لصادراتها ، أو الإيرادات المتلقاة من الاستثمارات الأجنبية ، أو

الإيرادات المتلقاة من اتفاقيات الترخيص مع الشركات الأجنبية

للدفع لشركة أجنبية مقابل منتجاتها أو خدماتها بعملتها المحلية

للاستثمار النقدي لفترة قصيرة في أسواق المال الأجنبية

بالنسبة للمضاربة في العملة عادةً ما تنطوي على حركة الأموال على المدى القصير من عملة إلى

أخرى على أمل الاستفادة من التحويلات في أسعار الصرف.

نوع من التكهّنات التي تنطوي على الاقتراض بعملة واحدة حيث تكون أسعار Carry trade

الفائدة منخفضة ومن ثم استخدام العائدات للاستثمار في بلد آخر حيث تكون الفائدة مرتفعة.

The Functions of the Foreign Exchange Market 3 of 4

Learning Objective 10-2 Understand what is meant by spot exchange rates.

Insuring Against Foreign Exchange Risk

- **Spot exchange rates** The rate at which a foreign exchange dealer converts one currency into another currency on a particular day.
 - Reported on a real-time basis
 - The amount of foreign currency one U.S. dollar will buy or the value of a dollar for one unit of foreign currency
- **Forward exchange rates** The exchange rate governing a forward exchange transaction.
 - Usually quoted for 30 days, 90 days, and 180 days into the future
 - **forward exchange** occurs when two parties agree to exchange currency and execute the deal at some specific date in the future.

- التأمين ضد مخاطر صرف العملات الأجنبية
- أسعار الصرف الفورية هي السعر الذي يحول به تاجر العملات الأجنبية عملة ما إلى عملة أخرى في يوم معين.
 - ذكرت في الوقت الحقيقي
- مقدار العملة الأجنبية التي يشتريها دولار أمريكي واحد أو قيمة الدولار لوحدة واحدة من العملات الأجنبية
 - أسعار الصرف الأجلة سعر الصرف الذي يحكم معاملة الصرف الأجلة.
 - يتم نقلها عادةً لمدة 30 يومًا و 90 يومًا و 180 يومًا في المستقبل
- يحدث التبادل الأجل عندما يتفق الطرفان على تبادل العملات وتنفيذ الصفقة في تاريخ محدد في المستقبل

The Functions of the Foreign Exchange Market 4 of 4

Insuring Against Foreign Exchange Risk continued

- **Currency swaps** The simultaneous purchase and sale of a given amount of foreign exchange for two different value dates.
 - Transaction between international businesses and their banks, between banks, and between governments
 - Common type: spot against forward
 - استمر التأمين ضد مخاطر صرف العملات الأجنبية
 - مقايضة العملة - عملية البيع والشراء المتزامنة لمبلغ معين من العملات الأجنبية لتاريخين مختلفين في القيمة.
 - المعاملات بين الشركات الدولية وبنوكها ، وبين البنوك ، وبين الحكومات
 - نوع شائع: بقعة ضد الأمام

The Nature of the Foreign Exchange Market 1 of 2

Foreign Exchange Market

- Global network of banks, brokers, and foreign exchange dealers connected by electronic communications systems
- Rapidly growing
- Most important trading centers are London (largest), New York, Zurich, Tokyo, and Singapore

- سوق صرف العملات الأجنبية

- شبكة عالمية من البنوك والوسطاء ووكلاء الصرف الأجنبي المرتبطين بأنظمة الاتصالات الإلكترونية

- ينمو بسرعة

- أهم المراكز التجارية هي لندن (الأكبر) ونيويورك وزيوريخ وطوكيو وسنغافورة

The Nature of the Foreign Exchange Market 2 of 2

Foreign Exchange Market continued

- A market is open 24 hours a day
- High-speed computer linkages among trading centers around the globe have effectively created a single market.
 - **Arbitrage** refers to the purchase of securities in one market for immediate resale in another to profit from a price discrepancy.
- Most transactions involve the dollar.
 - واصل سوق الصرف الأجنبي
 - السوق مفتوح 24 ساعة في اليوم
 - خلقت روابط الكمبيوتر عالية السرعة بين المراكز التجارية في جميع أنحاء العالم بشكل فعال سوقا واحدة.
 - يشير التحكيم إلى شراء الأوراق المالية في أحد الأسواق لإعادة البيع الفوري في سوق آخر للاستفادة من تباين السعر.
 - معظم المعاملات تنطوي على الدولار.

Economic Theories of Exchange Rate Determination 1 of 6

Learning Objective 10-4 Understand the different theories explaining how currency exchange rates are determined and their relative merits.

Prices and Exchange Rates

- **The law of one price** States that in competitive markets free of transportation costs and barriers to trade (such as tariffs), identical products sold in different countries must sell for the same price when their price is expressed in terms of the same currency.
- Purchasing power parity
 - Comparison of prices of identical products determine the real or PPP exchange rate
 - The price of a “basket of goods” should be roughly equivalent in each country
 - Big Mac Index
 - **Efficient Market** has no impediments to the free flow of goods and services, such as trade barriers. It is a market where prices reflect all available information.

• الأسعار وأسعار الصرف

- ينص قانون السعر الواحد على أنه في الأسواق التنافسية خالية من تكاليف النقل والحواجز أمام التجارة (مثل التعريفات) ، يجب أن تبيع المنتجات المتماثلة المباعة في بلدان مختلفة بنفس السعر عندما يتم التعبير عن سعرها بالعملة نفسها.

• تعادل القوة الشرائية

• تحدد مقارنة أسعار المنتجات المماثلة سعر الصرف الحقيقي أو تعادل القوة الشرائية

• يجب أن يكون سعر "سلة البضائع" مكافئاً تقريباً في كل بلد

• مؤشر بيج ماك

- السوق الفعال لا يوجد لديه عوائق أمام التدفق الحر للسلع والخدمات ، مثل الحواجز التجارية. إنه سوق تعكس فيه الأسعار جميع المعلومات المتاحة.

Economic Theories of Exchange Rate Determination 2 of 6

Prices and Exchange Rates continued

- **Money supply and price inflation**

- The growth rate of a country's money supply determines its likely future inflation rate.
- Inflation -- money supply increases faster than output increases.
- An increase in the money supply makes it easier to borrow, which increases demand for goods and services.
- A country with a high inflation rate will see depreciation in its currency exchange rate.
- Government policy determines growth rates.

- استمرت الأسعار وأسعار الصرف

- عرض النقود وتضخم الأسعار

- يحدد معدل نمو عرض النقود في بلد ما معدل التضخم المحتمل في المستقبل.

- التضخم - يزداد عرض النقود بشكل أسرع من زيادة الإنتاج.

- زيادة عرض النقود يجعل من السهل الاقتراض ، مما يزيد من الطلب على السلع والخدمات.

- ستشهد دولة ذات معدل تضخم مرتفع انخفاض في سعر صرف العملة.

- تحدد سياسة الحكومة معدلات النمو.

Economic Theories of Exchange Rate Determination 3 of 6

Prices and Exchange Rates continued

- **Empirical tests of PPP theory**

- Exchange rates are determined by relative prices and changes in relative prices will result in a change in exchange rates.
- Not a strong predictor of short-run movements in exchange rates covering time spans of five years or less
- Best predicts exchange rate changes for countries with high rates of inflation and underdeveloped capital markets

- **Purchasing power parity puzzle:** The failure to find a strong link between relative inflation rates and exchange rate movements

- استمرت الأسعار وأسعار الصرف
- PPP الاختبارات التجريبية لنظرية
 - يتم تحديد أسعار الصرف حسب الأسعار النسبية والتغيرات في الأسعار النسبية سوف تؤدي إلى تغيير في أسعار الصرف.
- ليس مؤشراً قوياً على حركات المدى القصير في أسعار الصرف التي تغطي فترات زمنية مدتها خمس سنوات أو أقل
 - تتنبأ أفضل التغييرات في سعر الصرف للبلدان ذات معدلات التضخم المرتفعة وأسواق رأس المال المتخلفة
 - لغز تعادل القوة الشرائية: الفشل في إيجاد صلة قوية بين معدلات التضخم النسبية وحركات سعر الصرف

Interest Rates and Exchange Rates

- Interest rates reflect expectations about likely future inflation rates
 - The **Fisher effect effect** Nominal interest rates (i) in each country equal the required real rate of interest (r) and the expected rate of inflation over the period of time for which the funds are to be lent (I). $i = r + I$
 - If the real interest rate is the same worldwide, any difference in interest rates between countries reflects differing expectations about inflation rates
 - The **international Fisher effect (IFE)** For any two countries, the spot exchange rate should change in a equal amount but in the opposite direction to the difference in nominal interest rates between countries.

$$\bullet \frac{S_1 - S_2}{S_2} \times 100 = i_{\$} - i_{\pounds}$$

أسعار الفائدة وأسعار الصرف

تعكس أسعار الفائدة التوقعات حول معدلات التضخم المستقبلية المحتملة
تأثير فيشر تأثير أسعار الفائدة الاسمية (1) في كل بلد على قدم المساواة مع معدل الفائدة الحقيقي
المطلوب (ص) ومعدل التضخم المتوقع خلال الفترة الزمنية التي سيتم إقراض الأموال فيها
$$i = r + I$$

إذا كان معدل الفائدة الحقيقي هو نفسه في جميع أنحاء العالم ، فإن أي اختلاف في أسعار الفائدة
بين البلدان يعكس توقعات متباينة حول معدلات التضخم
بالنسبة لأي بلدين ، يجب أن يتغير سعر الصرف الفوري بنفس القدر (IFE تأثير فيشر الدولي)
ولكن في الاتجاه المعاكس للفرق في أسعار الفائدة الاسمية بين البلدين.

Economic Theories of Exchange Rate Determination 5 of 6

Investor Psychology and Bandwagon Effects

- Neither PPP theory nor the international Fisher effect is particularly good at explaining short-term movements in exchange rates.
 - Investor psychology
 - **Bandwagon effect** Movement of traders like a herd, all in the same direction and at the same time, in response to each other's perceived actions.

• علم نفس المستثمر وآثار العربة

- لا تعد نظرية تعادل القوة الشرائية ولا تأثير فيشر الدولي جيداً بشكل خاص في تفسير الحركات قصيرة الأجل في أسعار الصرف.

• علم نفس المستثمر

- حركة التجار مثل القطيع ، كلهم في نفس الاتجاه وفي الوقت نفسه ، Bandwagon تأثير استجابةً لأفعال بعضهم البعض المتصورة.

Summary of Exchange Rate Theories

- Relative monetary growth, relative inflation rates, and nominal interest rate differentials are all moderately good predictors of long-run changes in exchange rates.
- But they are poor predictors of short-run changes.
 - ملخص نظريات سعر الصرف
- النمو النقدي النسبي ، ومعدلات التضخم النسبية ، والفوارق الاسمية لأسعار الفائدة ، كلها مؤشرات جيدة إلى حد ما على التغيرات طويلة الأجل في أسعار الصرف.
 - لكنهم تنبؤات ضعيفة للتغيرات على المدى القصير.

Exchange Rate Forecasting 1 of 3

Learning Objective 10-5 Identify the merits of different approaches toward exchange rate forecasting.

The Efficient Market School

- Prices reflect all available public information
 - Forward exchange rates should be unbiased predictors of future spot rates
- مدرسة السوق الفعالة
 - الأسعار تعكس جميع المعلومات العامة المتاحة
 - ينبغي أن تكون أسعار الصرف الآجلة متنبئين غير متحيزين لأسعار الصرف الفورية في المستقبل

Exchange Rate Forecasting 2 of 3

The Inefficient Market School

- Prices do not reflect all available information.
- Forward exchange rates will not be the best possible predictors of future spot exchange rates
- **Inefficient market** One in which prices do not reflect all available information.

- مدرسة السوق غير الفعالة

- الأسعار لا تعكس جميع المعلومات المتاحة.

- أسعار الصرف الآجلة لن تكون أفضل تنبؤات محتملة لأسعار الصرف الفورية المستقبلية

- سوق غير فعال: سوق لا تعكس فيه جميع المعلومات المتاحة

Exchange Rate Forecasting 3 of 3

Approaches to Forecasting

- **Fundamental Analysis**

- Draws on economic theory to construct sophisticated econometric models for predicting exchange rate movements
- Includes relative money supply growth rates, inflation rates, and interest rates, and possibly balance-of-payments positions

- **Technical Analysis**

- Uses price and volume data to determine past trends, which are expected to continue into the future
- There are analyzable market trends and waves that can be used to predict future trends and waves

- مقاربات للتنبؤ

- التحليل الأساسي

- تعتمد على النظرية الاقتصادية لبناء نماذج اقتصادية قياسية متطورة للتنبؤ بحركات سعر الصرف

- يتضمن معدلات نمو العرض النقدي النسبية، ومعدلات التضخم، وأسعار الفائدة، وربما مراكز ميزان المدفوعات

- التحليل الفني

- يستخدم بيانات الأسعار والحجم لتحديد الاتجاهات السابقة، والتي من المتوقع أن تستمر في المستقبل

- هناك اتجاهات السوق القابلة للتحليل والموجات التي يمكن استخدامها للتنبؤ بالاتجاهات والموجات المستقبلية

Currency Convertibility

Currencies can be

- **Freely convertible**
- Not universal
- **Externally convertible**
- Can limit domestic companies' ability to invest abroad, but not foreign companies wishing to do business in that country
- **Nonconvertible**
- Not desirable for international business

- يمكن أن تكون العملات
- قابلة للتحويل بحرية
- ليست عالمية
- قابلة للتحويل من الخارج

- يمكن أن تحد من قدرة الشركات المحلية على الاستثمار في الخارج ، ولكن ليس على الشركات الأجنبية التي ترغب في القيام بأعمال تجارية في ذلك البلد
- غير القابلة
- غير مرغوب فيه للأعمال التجارية الدولية

Freely convertible A country's currency is freely convertible when the government of that country allows both residents and nonresidents to purchase unlimited amounts of foreign currency with the domestic currency.

Externally convertible Limitations on the ability of residents to convert domestic currency, though nonresidents can convert their holdings of domestic currency into foreign currency.

Nonconvertible A currency is not convertible when both residents and nonresidents are prohibited from converting their holdings of that currency into another currency.

Capital flight Converting domestic currency into a foreign currency

Countertrade The trade of goods and services for other goods and services.

قابلة للتحويل بحرية عملة دولة قابلة للتحويل بحرية عندما تسمح حكومة ذلك البلد لكل من المقيمين وغير المقيمين بشراء كميات غير محدودة من العملات الأجنبية بالعملة المحلية. قابلة للتحويل من الخارج قيود على قدرة السكان على تحويل العملة المحلية ، على الرغم من أن غير المقيمين يمكنهم تحويل ممتلكاتهم من العملة المحلية إلى عملة أجنبية. غير قابلة للتحويل لا يمكن تحويل العملة عندما يحظر على كل من المقيمين وغير المقيمين تحويل ممتلكاتهم من تلك العملة إلى عملة أخرى. هروب رأس المال تحويل العملة المحلية إلى عملة أجنبية تجارة السلع والخدمات للسلع والخدمات الأخرى. Countertrade

Focus on Managerial Implications 1 of 4

Learning Objective 10-6 Compare and contrast the differences among translation, transaction, and economic exposure, and explain the implications for management practice.

Foreign Exchange Rate Risk

Transaction exposure The extent to which the income from individual transactions is affected by fluctuations in foreign exchange values.

Translation exposure The impact of currency exchange rate changes on the reported financial statements of a company.

Economic exposure The extent to which a firm's future international earning power is affected by changes in exchange rates.

مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية

التعرض للمعاملات - مدى تأثر الدخل من المعاملات الفردية بتقلبات قيم الصرف الأجنبي.

تعرض الترجمة تأثير التغيرات في أسعار صرف العملات على البيانات المالية للشركة.

التعرض الاقتصادي - إلى أي مدى تتأثر قوة الكسب الدولية المستقبلية لشركة ما بالتغيرات في أسعار الصرف.

Focus on Managerial Implications 2 of 4

Reducing Translation and Transaction Exposure

- Forward exchange rate contracts
- Buying swaps
- **Lead strategy** Collecting foreign currency receivables early when a foreign currency is expected to depreciate and paying foreign currency payables before they are due when a currency is expected to appreciate.
- **Lag strategy** Delaying the collection of foreign currency receivables if that currency is expected to appreciate and delaying payables if that currency is expected to depreciate.

- الحد من التعرض للترجمة والمعاملات

- عقود سعر الصرف الآجلة

- شراء مقايضة

- إستراتيجية الرصاص: تحصيل ذمم مدينة بالعملات الأجنبية مبكراً عندما يُتوقع انخفاض قيمة إحدى العملات الأجنبية ودفع مستحقاتها بالعملات الأجنبية قبل استحقاقها عندما يُتوقع أن ترتفع قيمة العملة.

- إستراتيجية التأخير: تأخير تحصيل ذمم مدينة بالعملات الأجنبية إذا كان من المتوقع أن ترتفع قيمة هذه العملة وتأخير الذمم الدائنة إذا كان من المتوقع أن تنخفض هذه العملة.

Focus on Managerial Implications 3 of 4

Reducing Economic Exposure

- Distribute the firm's productive assets to various locations so the firm's long-term financial well-being is not severely affected by adverse changes in exchange rates

• الحد من التعرض الاقتصادي

- قم بتوزيع الأصول الإنتاجية للشركة على مواقع مختلفة بحيث لا يتأثر الرفاه المالي طويل الأجل للشركة بشدة بالتغيرات السلبية في أسعار الصرف

Focus on Managerial Implications 4 of 4

Other Steps for Managing Foreign Exchange Risk

1. Central control of exposure is needed to protect resources efficiently and ensure that each subunit adopts the correct mix of tactics and strategies.
2. Firms should distinguish between, on one hand, transaction and translation exposure and, on the other, economic exposure.
3. The need to forecast future exchange rate movements cannot be overstated.
4. Firms need to establish good reporting systems so the central finance function (or in-house foreign exchange center) can regularly monitor the firm's exposure positions.
5. The firm should produce monthly foreign exchange exposure reports.

خطوات أخرى لإدارة مخاطر صرف العملات الأجنبية

1. هناك حاجة إلى التحكم المركزي في التعرض لحماية الموارد بكفاءة والتأكد من أن كل وحدة فرعية تتبنى المزيج الصحيح من التكتيكات والاستراتيجيات.
2. يجب أن تميز الشركات بين ، من ناحية ، تعرض المعاملات والترجمة ، ومن ناحية أخرى ، التعرض الاقتصادي.
3. لا يمكن المبالغة في تقدير الحاجة إلى التنبؤ بحركات سعر الصرف في المستقبل.
4. تحتاج الشركات إلى إنشاء أنظمة تقارير جيدة حتى تتمكن وظيفة التمويل المركزي (أو مركز الصرف الأجنبي الداخلي) من مراقبة أوضاع تعرض الشركة بانتظام.
5. يجب على الشركة إصدار تقارير شهرية عن تعرض العملات الأجنبية.

Chapter 11

The International Monetary System

International Business

Competing in the Global Marketplace

12e



Learning Objectives

- LO 11-1** Describe the historical development of the modern global monetary system.
- LO 11-2** Explain the role played by the World Bank and the IMF in the international monetary system.
- LO 11-3** Compare and contrast the differences between a fixed and a floating exchange rate system.
- LO 11-4** Identify exchange rate regimes used in the world today and why countries adopt different exchange rate regimes.
- LO 11-5** Understand the debate surrounding the role of the IMF in the management of financial crises.
- LO 11-6** Explain the implications of the global monetary system for management practice.

Introduction

International Monetary System

- **Floating exchange rate regime**
 - When the foreign exchange market determines the relative value of a currency
- **Pegged exchange rate**
 - The value of the currency is fixed relative to a reference currency, such as the U.S. dollar
- **Managed float system**
 - The value of the currency is determined by market forces, but managed by the government
- **Fixed exchange rate**
 - **European Monetary System**

- نظام النقد الدولي
- نظام سعر الصرف العائم
- عندما يحدد سوق الصرف الأجنبي القيمة النسبية للعملة
- سعر صرف مثبت
- قيمة العملة ثابتة بالنسبة إلى عملة مرجعية ، مثل الدولار الأمريكي
- نظام تعويم المدارة
- يتم تحديد قيمة العملة بواسطة قوى السوق ، ولكن تدار من قبل الحكومة
- سعر الصرف الثابت
- النظام النقدي الأوروبي

International monetary system is institutional arrangements countries adopt to govern exchange rates.

Floating exchange rate is a system under which the exchange rate for converting one currency into another is continuously adjusted depending on the laws of supply and demand.

Pegged exchange rate is currency value that is fixed relative to a reference currency.

Managed float system, also called a dirty-float system, is a system under which a country's currency is nominally allowed to float freely against other currencies but in which the government will intervene, buying and selling currency, if it believes that the currency has deviated too far from its fair value.

Fixed exchange rate is a system under which the exchange rate for converting one currency into another is fixed.

European Monetary System refers to the EU system designed to create a zone of monetary stability in Europe, control inflation, and coordinate exchange rate policies of EU countries.

النظام النقدي الدولي هو ترتيبات مؤسسية تعتمد على الدول لتنظيم أسعار الصرف.

سعر الصرف العائم هو نظام يتم بموجبه تعديل سعر الصرف لتحويل عملة إلى عملة أخرى اعتماداً على قوانين العرض والطلب.

سعر الصرف المربوط هو قيمة عملة ثابتة بالنسبة إلى عملة مرجعية.

نظام التعويم المُدار ، والذي يُطلق عليه أيضاً نظام التعويم المتسخ ، هو نظام يُسمح بموجبه لعملة بلد ما أن تطفو بحرية مقابل العملات الأخرى ولكن تتدخل فيها الحكومة ، تشتري وتبيع عملة ، إذا كانت تعتقد أن العملة قد انحرفت بعيداً جداً عن قيمتها العادلة.

سعر الصرف الثابت هو نظام يتم بموجبه تحديد سعر صرف تحويل عملة إلى عملة أخرى.

يشير النظام النقدي الأوروبي إلى نظام الاتحاد الأوروبي المصمم لإنشاء منطقة من الاستقرار النقدي في أوروبا ، والسيطرة على التضخم ، وتنسيق سياسات سعر الصرف لدول الاتحاد الأوروبي.

The Gold Standard 1 of 3

Learning Objective 11-1 Describe the historical development of the modern global monetary system.

Mechanics of the **Gold Standard**

- 1880, most major trading nations adopted the gold standard
- **Gold par value**

Gold standard refers to the practice of pegging currencies to gold and guaranteeing convertibility.

Gold par value is the amount of currency needed to purchase one ounce of gold.

ميكانيكا المعيار الذهبي

1880 ، اعتمدت معظم الدول التجارية الكبرى المعيار الذهبي

القيمة الاسمية الذهبية

يشير المعيار الذهبي إلى ممارسة ربط العملات بالذهب وضمنان قابلية التحويل.

القيمة الاسمية للذهب هي مقدار العملة اللازمة لشراء أونصة واحدة من الذهب.

The Gold Standard 2 of 3

Strength of the Gold Standard

- **Balance-of-trade equilibrium**
 - Some believe the world should return to the gold standard
 - **Balance-of-trade equilibrium** is reached when the income a nation's residents earn from exports equals the money paid for imports.
- قوة المعيار الذهبي
 - توازن الميزان التجاري
 - يعتقد البعض أن العالم يجب أن يعود إلى المعيار الذهبي
 - يتم الوصول إلى توازن الميزان التجاري عندما يكون الدخل الذي يكسبه سكان الدولة من الصادرات يعادل المال المدفوع للواردات.

The Gold Standard 3 of 3

The Period between the Wars: 1918–1939

- Gold standard abandoned in 1914
- The U.S., Great Britain, and France returned to it in 1919, 1925, and 1928 respectively, but left again.
- By the start of World War II in 1939, the gold standard was dead.

- الفترة ما بين الحروب: 1939-1918

- تم التخلي عن المعيار الذهبي في عام 1914

- عادت الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى وفرنسا إليها في 1919 و 1925 و 1928 على التوالي ، لكنها غادرت مرة أخرى.

- بحلول بداية الحرب العالمية الثانية في عام 1939 ، كان معيار الذهب قد مات.

The Bretton Woods System ^{1 of 3}

Learning Objective 11-2 Explain the role played by the World Bank and the IMF in the international monetary system.

Bretton Woods, New Hampshire (1944)

International Monetary Fund (IMF)

Tasked with maintaining order in the international monetary system

World Bank

To promote general economic development

System of fixed exchange rates policed by the IMF

Commitment not to use devaluation as a weapon of competitive trade policy

بريتون وودز ، نيو هامبشاير (1944)

IMF صندوق النقد الدولي)

كلف بمهمة الحفاظ على النظام في

النظام النقدي الدولي

بنك عالمي

لتعزيز التنمية الاقتصادية العامة

نظام أسعار الصرف الثابتة من قبل

صندوق النقد الدولي

الالتزام بعدم استخدام تخفيض قيمة

العملة كسلاح لسياسة التجارة

التنافسية

The Bretton Woods System 2 of 3

The Role of the IMF

- Discipline
 - Maintaining a fixed rate brings stability
 - Fixed rate imposes monetary discipline on countries, curtailing inflation
- Flexibility
 - IMF lending facilities
 - Adjustable parities

- دور صندوق النقد الدولي
 - تهذيب
 - الحفاظ على معدل ثابت يجلب الاستقرار
 - معدل ثابت يفرض الانضباط النقدي على البلدان ، والحد من التضخم
 - المرونة
 - تسهيلات إقراض صندوق النقد الدولي
 - التكافؤ قابل للتعديل

The Bretton Woods System 3 of 3

The Role of the World Bank

- Initially established to help reconstruct the war-torn economies of Europe
- Later, moved to lending to third-world nations for development
- Lends money by raising money through bond sales and through subscriptions from wealthy members

- دور البنك الدولي

- أنشئت في البداية للمساعدة في إعادة بناء الاقتصادات التي مزقتها الحرب في أوروبا
 - في وقت لاحق ، انتقلت إلى إقراض دول العالم الثالث من أجل التنمية
- يقرض المال عن طريق جمع الأموال من خلال مبيعات السندات ومن خلال اشتراكات الأعضاء الأثرياء

The Collapse of the Fixed Exchange Rate System

Learning Objective 11-3 Compare and contrast the differences between a fixed and a floating exchange rate system.

Bretton Woods system collapsed in 1973

- Managed-float system now in place
- Traced breakup of fixed exchange rate system to U.S. macroeconomic policy package of 1965–1968
- Dollar devalued
 - انهيار نظام بريتون وودز في عام 1973
 - نظام تعويم المدارة في مكان الآن
 - تتبع تتبع نظام سعر الصرف الثابت إلى حزمة سياسة الاقتصاد الكلي في الولايات المتحدة من 1965-1968
 - انخفاض قيمة الدولار

The Floating Exchange Rate Regime 1 of 2

The Jamaica Agreement

- Floating rates were declared acceptable.
- Gold was abandoned as a reserve asset.
- Total annual IMF quotas were increased to \$41 billion.

• اتفاق جامايكا

• تم الإعلان عن أسعار الفائدة العائمة.

• تم التخلي عن الذهب كأصل احتياطي.

• تم زيادة إجمالي حصص صندوق النقد الدولي السنوية إلى 41 مليار دولار.

The Floating Exchange Rate Regime 2 of 2

Exchange Rates Since 1973

- Exchange rates have become much more volatile and less predictable.
- Value of dollar has fluctuated
 - Both market forces and government intervention have determined the value of the dollar

• أسعار الصرف منذ عام 1973

• أصبحت أسعار الصرف أكثر تقلبًا وأقل قابلية للتنبؤ بها.

• تقلبت قيمة الدولار

• لقد حددت كل من قوى السوق والتدخل الحكومي قيمة الدولار

Fixed versus Floating Exchange Rates 1 of 2

The Case for Floating Exchange Rates

- Monetary policy autonomy
- Automatic trade balance adjustments
- Economic recovery following severe economic crisis
 - قضية أسعار الصرف العائمة
 - استقلال السياسة النقدية
 - تعديلات الميزان التجاري التلقائي
 - الانتعاش الاقتصادي بعد الأزمة الاقتصادية الحادة

Fixed versus Floating Exchange Rates 2 of 2

The Case for Floating Exchange Rates continued

- Monetary discipline
- Speculation
- Uncertainty
- Lack of connection between trade balance and exchange rates

Who Is Right?

استمرت حالة أسعار الصرف العائمة

الانضباط النقدي

تخمين

شك

عدم وجود صلة بين الميزان التجاري وأسعار الصرف

من على حق؟

Exchange Rate Regimes in Practice 1 of 2

Learning Objective 11-4 Identify exchange rate regimes used in the world today and why countries adopt different exchange rate regimes.

Pegged Exchange Rates

- Country will peg value of its currency to that of a major currency
- Popular among many of the world's smaller nations
- Imposes monetary discipline on country and leads to low inflation

- أسعار صرف العملات المرتبطة
- ستربط الدولة قيمة عملتها بعملتها الرئيسية
- مشهور بين العديد من دول العالم الأصغر
- يفرض الانضباط النقدي على البلد ويؤدي إلى انخفاض التضخم

Exchange Rate Regimes in Practice 2 of 2

Currency Boards

- Board commits itself to converting its domestic currency on demand into another currency at fixed exchange rate
- Holds reserves of foreign currency equal at fixed exchange rate to at least 100 percent of domestic currency issued
- Can issue additional domestic notes and coins only when there are foreign exchange reserves to back it
- **Currency board** is a means of controlling a country's currency.

- لوحات العملات

- يلتزم المجلس بتحويل عملته المحلية عند الطلب إلى عملة أخرى بسعر صرف ثابت
- يحتفظ باحتياطيات العملة الأجنبية مساوية لسعر الصرف الثابت إلى 100 في المائة على الأقل من العملة المحلية المصدرة
 - لا يمكن إصدار أوراق عملات محلية إضافية إلا عندما يكون هناك احتياطيات من النقد الأجنبي لدعمها
 - لوحة العملة هي وسيلة للسيطرة على عملة البلد.

Crisis Management by the IMF 1 of 4

Learning Objective 11-5 Understand the debate surrounding the role of the IMF in the management of financial crises.

After the Collapse of Bretton Woods

- Most industrialized countries tended to let the foreign exchange market determine exchange rates in response to demand and supply.
- Developed countries generally finance their deficits by borrowing private money, as opposed to drawing on IMF funds.
- IMF activities have expanded.

• بعد انهيار بريتون وودز

- تميل معظم الدول الصناعية إلى السماح لسوق الصرف الأجنبي بتحديد أسعار الصرف استجابة للطلب والعرض.

- تقوم الدول المتقدمة عموماً بتمويل عجزها عن طريق اقتراض أموال خاصة ، بدلاً من السحب من أموال صندوق النقد الدولي.

• توسعت أنشطة صندوق النقد الدولي.

Crisis Management by the IMF 2 of 4

Financial Crises in the Post–Bretton Woods Era

- **Currency crisis** الأزمات المالية في فترة ما بعد بريتون وودز
- **Banking crisis** أزمة العملة
- **Foreign debt crisis** الأزمة المصرفية
- **Causes** أزمة الديون الخارجية
- **High relative price inflation rates** الأسباب
- **Widening current account deficit** ارتفاع معدلات تضخم الأسعار النسبية
- **Excessive expansion of domestic borrowing** زيادة العجز في الحساب الجاري
- **High government deficits** التوسع المفرط في الاقتراض المحلي
- **Asset price inflation** العجز الحكومي الكبير
- **Asset price inflation** تضخم أسعار الأصول

Currency crisis occurs when a speculative attack on the exchange value of a currency results in a sharp depreciation in the value of the currency or forces authorities to expend large volumes of international currency reserves and sharply increase interest rates to defend the prevailing exchange rate.

Banking crisis is a loss of confidence in the banking system that leads to a run on banks, as individuals and companies withdraw their deposits.

Foreign debt crisis is a situation in which a country cannot service its foreign debt obligations, whether private-sector or government debt.

تحدث أزمة العملة عندما يؤدي الهجوم المضارب على قيمة صرف العملة إلى انخفاض حاد في قيمة العملة أو يجبر السلطات على إنفاق كميات كبيرة من احتياطات العملة الدولية وزيادة حادة في أسعار الفائدة للدفاع عن سعر الصرف السائد.

الأزمة المصرفية هي فقدان الثقة في النظام المصرفي الذي يؤدي إلى الجري على البنوك ، حيث يسحب الأفراد والشركات ودائعهم.

أزمة الديون الخارجية هي حالة لا يمكن فيها لبلد ما الوفاء بالتزاماته المتعلقة بالديون الخارجية ، سواء كانت ديون القطاع الخاص أو الحكومة.

Crisis Management by the IMF 3 of 4

Evaluating the IMF's Policy Prescriptions

- Inappropriate policies
 - One size fits all
- **Moral hazard**
 - People behave recklessly because they know they will be saved if things go wrong
- Lack of Accountability
- **Moral hazard** arises when people behave recklessly because they know they will be saved if things go wrong.

- تقييم وصفات سياسة صندوق النقد الدولي
 - سياسات غير لائقة
 - مقياس واحد يناسب الجميع
 - الخطر المعنوي
- يتصرف الناس بتهور لأنهم يعلمون أنه سيتم إنقاذهم إذا ساءت الأمور
 - انعدام المساءلة
- ينشأ الخطر المعنوي عندما يتصرف الناس بتهور لأنهم يعلمون أنه سيتم إنقاذهم إذا ساءت الأمور.

Crisis Management by the IMF 4 of 4

Evaluating the IMF's Policy Prescriptions continued

- Observations
 - There are cases where one can argue that IMF policies had been counterproductive or only had limited success.
 - But also notable accomplishments
 - The IMF has started to change its policies
 - استمر تقييم وصفات سياسة صندوق النقد الدولي
 - الملاحظات
 - هناك حالات يمكن فيها القول بأن سياسات صندوق النقد الدولي كانت لها نتائج عكسية أو لم تحقق سوى نجاح محدود.
 - ولكن أيضا الإنجازات البارزة
 - بدأ صندوق النقد الدولي في تغيير سياساته

Focus on Managerial Implications ^{1 of 2}

Learning Objective 11-6 Explain the implications of the global monetary system for management practice.

Currency Management, Business Strategy, and Government Relations

- Currency management
 - Combination of government intervention and speculative activity can drive the foreign exchange market
 - Companies need to be aware of this and adjust their foreign exchange transactions accordingly
- Business strategy
 - Companies should pursue strategies that will increase their strategic flexibility in the face of unpredictable exchange rate movements

إدارة العملات ، واستراتيجية الأعمال ، والعلاقات الحكومية

إدارة العملات

مزيج من التدخل الحكومي ونشاط المضاربة يمكن أن يدفع سوق الصرف الأجنبي

يجب أن تكون الشركات على دراية بهذا وتعديل معاملاتها في الصرف الأجنبي وفقاً لذلك

استراتيجية العمل

يجب على الشركات اتباع استراتيجيات من شأنها أن تزيد من مرونتها الإستراتيجية في مواجهة حركات سعر الصرف غير المتوقعة

Focus on Managerial Implications 2 of 2

Currency Management, Business Strategy, and Government Relations continued

- Corporate-government relations

- Business can influence government policy toward the international monetary system.
- International business should promote an international monetary system that minimizes volatile exchange rate movements, particularly when those movements are unrelated to long-run economic fundamentals.

- استمرت إدارة العملات واستراتيجية الأعمال والعلاقات الحكومية

- العلاقات بين الشركات والحكومة

- يمكن لرجال الأعمال التأثير على سياسة الحكومة تجاه النظام النقدي الدولي.

- ينبغي أن تشجع الأعمال التجارية الدولية نظامًا نقديًا دوليًا يقلل من حركات سعر الصرف المتقلبة إلى الحد الأدنى ، لا سيما عندما تكون تلك الحركات غير مرتبطة بالأساسيات الاقتصادية طويلة الأجل.

Chapter 12

The Global Capital Market

International Business

Competing in the Global Marketplace

12e



Learning Objectives

- LO 12-1** Describe the benefits of the global capital market.
- LO 12-2** Identify why the global capital market has grown so rapidly.
- LO 12-3** Understand the risks associated with the globalization of capital markets.
- LO 12-4** Compare and contrast the benefits and risks associated with the Eurocurrency market, the global bond market, and the global equity market.
- LO 12-5** Understand how foreign exchange risks affect the cost of capital.

Benefits of the Global Capital Market 1 of 6

Learning Objective 12-1 Describe the benefits of the global capital market.

Functions of a Generic Capital Market

- Market makers - the financial service companies that connect investors and borrowers, either directly or indirectly
 - Commercial banks
 - Investment banks
 - وظائف سوق رأس المال العام
 - صناعات السوق - شركات الخدمات المالية التي تربط المستثمرين والمقرضين ، إما بشكل مباشر أو غير مباشر
 - بنوك تجارية
 - بنوك الاستثمار

Figure 12.1 The main players in the generic capital market



[Jump to long description in appendix](#)

Benefits of the Global Capital Market 2 of 6

Functions of a Generic Capital Market continued

- Capital market loans

- Equity loans - made when a corporation sells stock to investors
- Debt loans - requires corporation to repay a predetermined portion of the loan amount at regular intervals regardless of how much profit it is making

- استمرت وظائف سوق رأس المال العام

- قروض سوق رأس المال

- قروض الأسهم - يتم تقديمها عندما تبيع الشركة أسهمها للمستثمرين

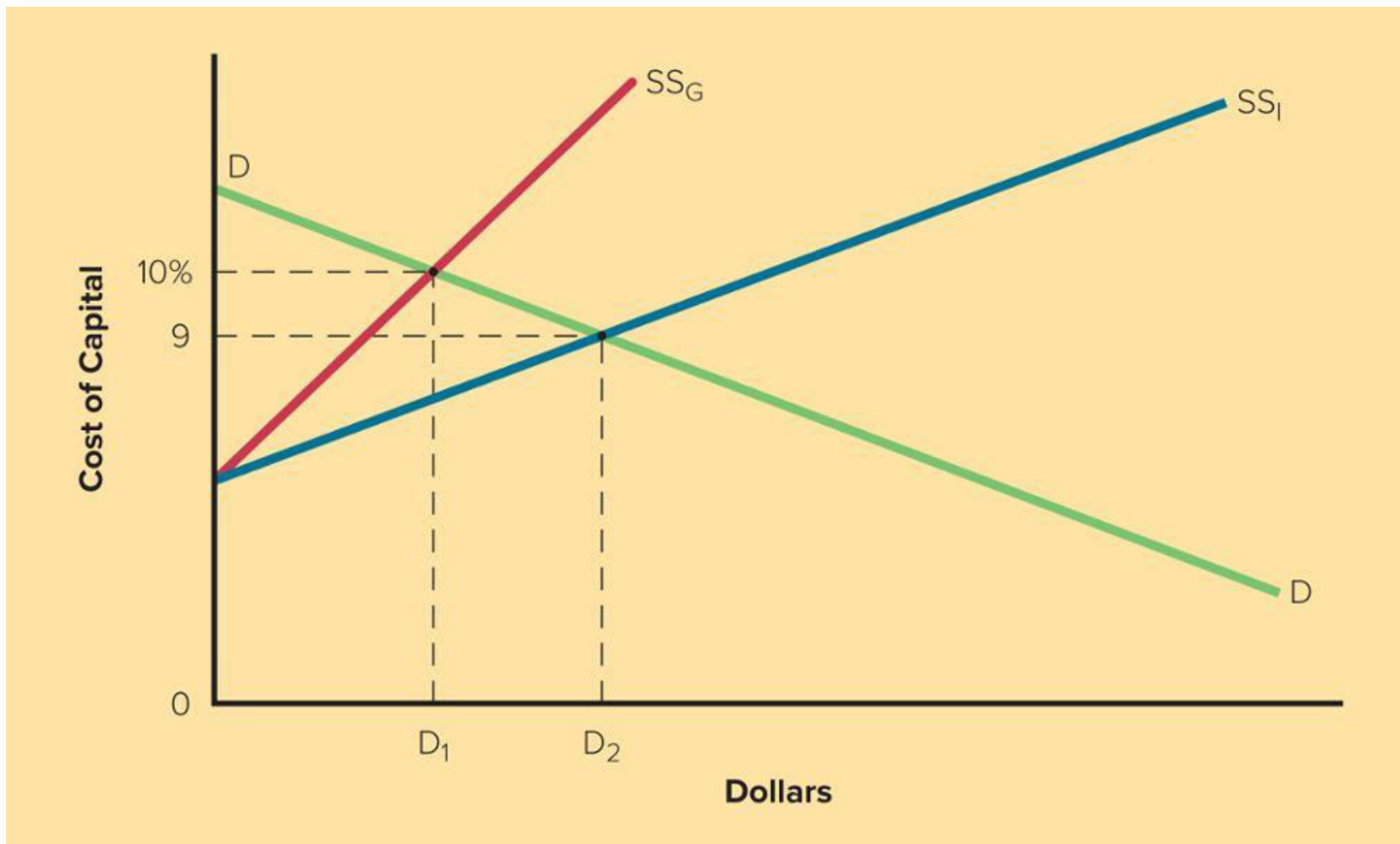
- قروض الديون - تتطلب من الشركة سداد جزء محدد مسبقاً من مبلغ القرض على فترات منتظمة بغض النظر عن مقدار الربح الذي تحققه

Benefits of the Global Capital Market 3 of 6

Attractions of the Global Capital Market

- The borrower's perspective: lower cost of capital
 - Domestic capital market – higher cost of capital
 - Global capital market – lower cost of capital
 - عوامل الجذب في سوق رأس المال العالمي
 - منظور المقترض: انخفاض تكلفة رأس المال
 - سوق رأس المال المحلي - ارتفاع تكلفة رأس المال
 - سوق رأس المال العالمي - انخفاض تكلفة رأس المال

Figure 12.2 Market liquidity and the cost of capital.



Benefits of the Global Capital Market 4 of 6

Attractions of the Global Capital Market continued

- **The investor's perspective: portfolio diversification**
 - More investment opportunities
 - Investors can diversify their portfolios internationally, reducing risk
 - Systematic risk
 - Impacted by volatile exchange rates associated with the current floating exchange rate regime
 - استثمرت عوامل الجذب في سوق رأس المال العالمي
 - وجهة نظر المستثمر: تنويع المحفظة
 - المزيد من الفرص الاستثمارية
 - يمكن للمستثمرين تنويع محافظهم الاستثمارية على المستوى الدولي ، مما يقلل من المخاطر
 - خطر نظامي
 - متأثر بأسعار الصرف المتقلبة المرتبطة بنظام سعر الصرف العائم الحالي

Benefits of the Global Capital Market 5 of 6

Learning Objective 12-2 Identify why the global capital market has grown so rapidly.

Growth of the Global Capital Market

- Information technology
 - Instantaneous communication
 - Allows market makers to absorb and process large volumes of information from around the world
 - 24-hour a day trading
 - “Shocks” spread quickly
- Deregulation
 - Response to the Eurocurrency market
 - Increasing acceptance of the free market ideology
 - **Hedge funds:** are private investment funds that position themselves to make “long bets” on assets that they think will increase in value and “short bets” on assets that they think will decline in value.

نمو سوق رأس المال العالمي
تكنولوجيا المعلومات
التواصل الفوري

يسمح لصانعي السوق باستيعاب ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات من جميع أنحاء العالم
24 ساعة في اليوم التداول
"الصددمات" انتشرت بسرعة

رفع القيود

الرد على سوق العملات الأوروبية

زيادة قبول أيديولوجية السوق الحرة

صناديق التحوط: هي صناديق استثمار خاصة تضع نفسها في وضع "رهانات طويلة" على الأصول
التي يعتقدون أنها ستزيد قيمتها و "رهانات قصيرة" على الأصول التي يعتقدون أنها ستتنخفض في
قيمتها.

Benefits of the Global Capital Market 6 of 6

Learning Objective 12-3 Understand the risks associated with the globalization of capital markets.

Global Capital Market Risks

- Individual nations may be more vulnerable to speculative capital flows
- Could destabilize national economies
- Martin Feldstein: “Hot money” vs. “patient money”
- Lack of information about the quality of foreign investments may encourage speculative flows

- مخاطر سوق رأس المال العالمي
- الدول الفردية قد تكون أكثر عرضة لتدفقات رأس المال المضاربة
 - يمكن أن تزعزع استقرار الاقتصادات الوطنية
 - مارتين فيلدشتاين: "الأموال الساخنة" مقابل "أموال المرضى"
- نقص المعلومات حول جودة الاستثمارات الأجنبية قد يشجع التدفقات المضاربة

The Eurocurrency Market 1 of 4

Learning Objective 12-4 Compare and contrast the benefits and risks associated with the Eurocurrency market, the global bond market, and the global equity market.

Eurocurrency

- Eurodollars account for two-thirds of all Eurocurrencies
- Can be created anywhere in the world
- Important and relatively low-cost source of funds for international businesses
- **Eurocurrency** Any currency banked outside its country of origin
 - عملة اليورو
 - اليورو دولار يمثل ثلثي جميع العملات الأوروبية
 - يمكن أن تنشأ في أي مكان في العالم
 - مصدر مهم ومنخفض التكلفة نسبياً للأموال للشركات الدولية
 - أي عملة يتم صرفها خارج بلدها الأصلي Eurocurrency

The Eurocurrency Market 2 of 4

Genesis and Growth of the Market

- Eastern European holders of dollars did not want to deposit their money in the U.S.
 - Instead deposited them in London banks
- British government prohibited British banks from lending British pounds to finance non-British trade
- U.S. government enacted regulations that discouraged U.S. banks from lending to non-U.S. residents
- Oil price increases engineered by OPEC created huge amounts of dollars that were deposited in banks in London

• سفر التكوين ونمو السوق

• لم يرغب أصحاب دول شرق أوروبا في إيداع أموالهم في الولايات المتحدة.

• بدلا من ذلك أودعت لهم في البنوك في لندن

• منعت الحكومة البريطانية البنوك البريطانية من إقراض الجنيهات البريطانية لتمويل التجارة غير البريطانية

• سنت الحكومة الأمريكية اللوائح التي لا تشجع البنوك الأمريكية على إقراض غير المقيمين في الولايات المتحدة

• خلقت الزيادات في أسعار النفط التي صممتها أوبك مبالغ هائلة من الدولارات تم إيداعها في البنوك في لندن

The Eurocurrency Market 3 of 4

Attractions of the Eurocurrency Market

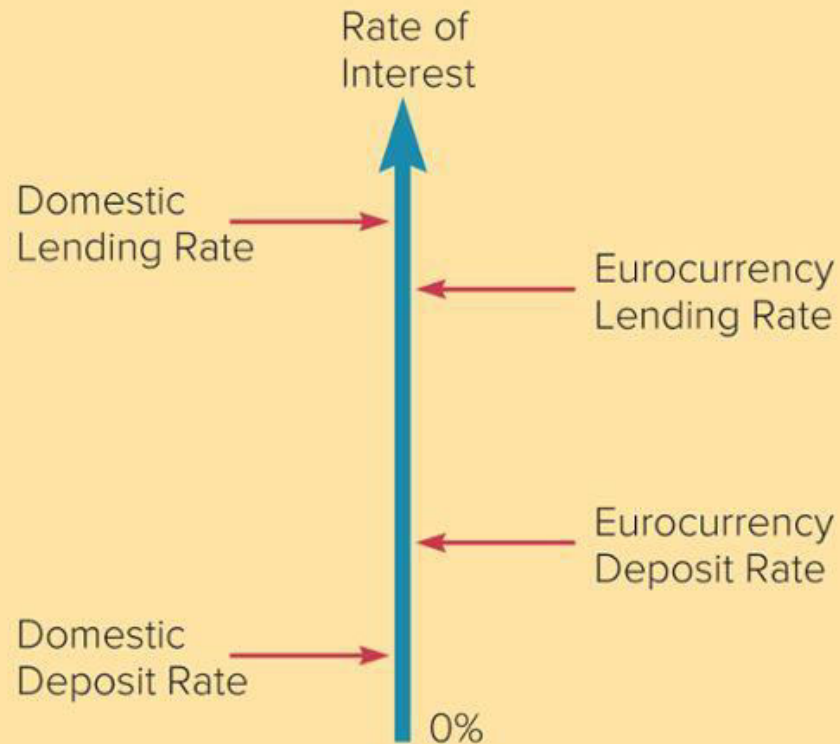
- Lack of government regulation
 - Allows banks to offer higher interest rates on Eurocurrency deposits than on deposits made in the home currency, and charge borrowers a lower interest rate

• عوامل الجذب لسوق العملات الأوروبية

• عدم وجود تنظيم حكومي

- يسمح للبنوك بتقديم أسعار فائدة أعلى على ودائع العملة الأوروبية مقارنة بالودائع التي يتم إجراؤها بالعملة المحلية ، وتحميل المقترضين سعر فائدة أقل

Figure 12.3 Interest rate spreads in domestic and Eurocurrency markets



The Eurocurrency Market 4 of 4

Drawbacks of the Eurocurrency Market

- In a regulated system, the chance of bank failure is lower.
- Borrowing funds internationally can expose a company to foreign exchange risk.

- عيوب سوق العملات الأوروبية

- في النظام المنظم ، تكون فرصة فشل البنك أقل.

- يمكن أن يؤدي اقتراض الأموال دوليًا إلى تعريض الشركة لمخاطر صرف العملات الأجنبية.

The Global Bond Market 1 of 2

Bonds are an important means of financing.

- **Most common is fixed-rate bond – receives a fixed set of cash payoffs**
- **International bonds**
 - **Foreign bonds:** Sold outside the borrower's country and are denominated in the currency of the country in which they are issued.
 - **Eurobonds:** Bonds placed in countries other than the one in whose currency the bonds are denominated.

• السندات هي وسيلة هامة للتمويل.

• الأكثر شيوعاً هو السندات ذات السعر الثابت - يتلقى مجموعة ثابتة من المدفوعات النقدية

• السندات الدولية

• السندات الأجنبية: تُباع خارج بلد المقرض وتُعرف بعملة البلد الذي صدرت به.

• سندات اليورو: السندات الموضوعة في بلدان أخرى غير السندات بعملتها.

The Global Bond Market 2 of 2

Attractions of the Eurobond Market

- An absence of regulatory interference.
- Less stringent disclosure requirements than in most domestic bond markets
- A favorable tax status.

- عوامل الجذب في سوق سندات اليورو

- غياب التدخل التنظيمي.

- متطلبات الإفصاح أقل صرامة مما كانت عليه في معظم أسواق السندات المحلية

- حالة ضريبية مواتية.

The Global Equity Market 1 of 2

National Equity Markets

- Difficult to take capital out of a country and invest it elsewhere
- Corporations frequently lacked the ability to list their shares on stock markets outside their home nations
 - أسواق الأسهم الوطنية
 - من الصعب إخراج رأس المال من بلد ما واستثماره في مكان آخر
- تفتقر الشركات في كثير من الأحيان إلى القدرة على إدراج أسهمها في أسواق الأسهم خارج دولها الأصلية

The Global Equity Market 2 of 2

Global Equity Market

- Enabled firms to attract capital from international investors, to list their stock on multiple exchanges, and to raise funds by issuing equity or debt around the world.
 - Internationalization of corporate ownership
 - Companies with historic roots in one nation are broadening their stock ownership by listing their stock in the equity markets of other nations.
- سوق الأسهم العالمية
 - تمكن الشركات من جذب رؤوس الأموال من المستثمرين الدوليين ، وإدراج أسهمها في البورصات المتعددة ، وجمع الأموال عن طريق إصدار الأسهم أو الديون في جميع أنحاء العالم.
 - تدويل ملكية الشركات
 - الشركات ذات الجذور التاريخية في دولة واحدة تقوم بتوسيع ملكية أسهمها من خلال إدراج أسهمها في أسواق الأسهم في الدول الأخرى.

Foreign Exchange Risk and the Cost of Capital

Learning Objective 12-5 Understand how foreign exchange risks affect the cost of capital.

Floating Exchange Rate Regime

- Adverse movements in foreign exchange rates can substantially increase the cost of foreign currency loans.
- Unpredictable movements in exchange rates can inject risk into foreign currency borrowing
- نظام سعر الصرف العائم
- يمكن للحركات السلبية في أسعار صرف العملات الأجنبية زيادة كبيرة في تكلفة القروض بالعملات الأجنبية.
- يمكن أن تؤدي الحركات غير المتوقعة في أسعار الصرف إلى المخاطرة في اقتراض العملات الأجنبية

Focus on Managerial Implications

Growth of the Global Capital Market

- Has created opportunities for international businesses that wish to borrow and/or invest money.
- Firms can often borrow funds at a lower cost than is possible in a purely domestic capital market.
- The global market is not regulated.
- Foreign exchange risk is greater.
- Firms, institutions, and individuals can diversify their investments to limit risk.

- نمو سوق رأس المال العالمي

- خلق فرصًا للشركات الدولية التي ترغب في اقتراض و / أو استثمار الأموال.

- يمكن للشركات في كثير من الأحيان اقتراض الأموال بتكلفة أقل مما هو ممكن في سوق رأس المال المحلي البحت.

- السوق العالمي غير منظم.

- مخاطر صرف العملات الأجنبية أكبر.

- يمكن للشركات والمؤسسات والأفراد تنويع استثماراتهم للحد من المخاطر.

Appendix of Image Long Descriptions

Appendix 1 Figure 12.1 The main players in the generic capital market

Investors

- Companies
- Individuals
- Institutions

Market Makers

- Commercial bankers
- Investment bankers

Borrowers

- Individuals
- Companies
- Governments

Chapter 13

The Strategy of International Business

International Business

Competing in the Global Marketplace

12e



Learning Objectives

- LO 13-1** Explain the concept of global strategy.
- LO 13-2** Recognize how firms can profit by expanding globally.
- LO 13-3** Understand how pressures for cost reductions and local responsiveness influence strategic choice.
- LO 13-4** Identify and choose the different global strategies for competing in the global marketplace.

Introduction

Shift from macro environment to the firm itself

التحول من بيئة الماكرو إلى الشركة نفسها

- Actions managers take to compete more effectively
- How organizations can increase revenue (and profitability) by expanding their operations in foreign markets
 - Value creation

- الإجراءات التي يتخذها المديرون للتنافس بشكل أكثر فعالية
- كيف يمكن للمؤسسات زيادة الإيرادات (والربحية) من خلال توسيع عملياتها في الأسواق الخارجية
- خلق القيمة

Strategy and the Firm 1 of 7

Learning Objective 13-1 Explain the concept of global strategy.

Basic Principles of Strategy : refers to actions that managers take to attain the goals of the firm.

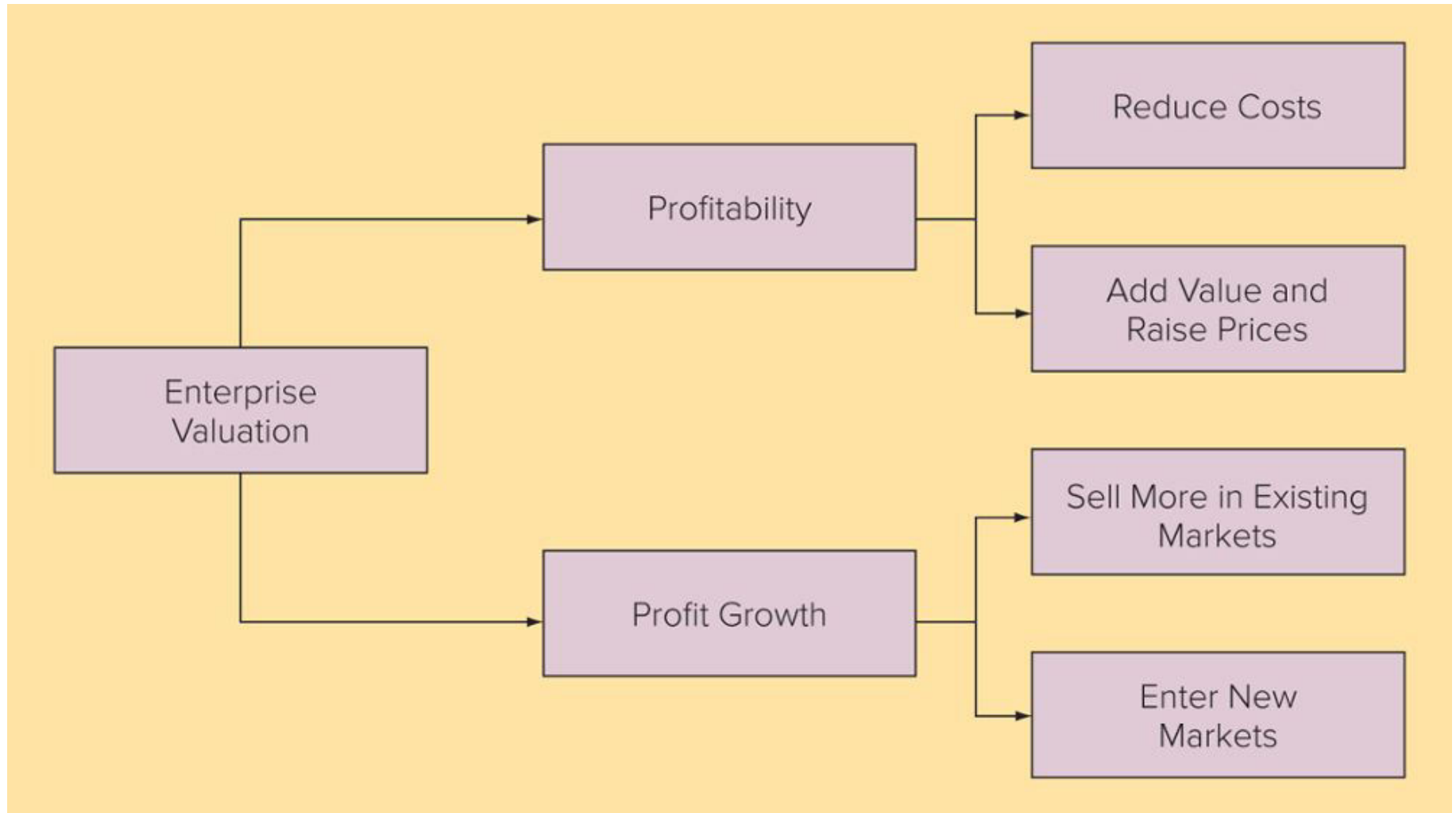
- Goal is to maximize the value of the firm for owners and shareholders
 - **Profitability**: is a rate of return concept.
 - **Profit growth**: is the percentage increase in net profits over time.

المبادئ الأساسية للاستراتيجية : تشير إلى الإجراءات التي يتخذها المدبرون لتحقيق أهداف الشركة.

الهدف هو زيادة قيمة الشركة لأصحابها والمساهمين الربحية: هو مفهوم معدل العائد.

نمو الأرباح: هي النسبة المئوية للزيادة في صافي الأرباح مع مرور الوقت.

Figure 13.1 Determinants of enterprise value



[Jump to long description in appendix](#)

Strategy and the Firm 2 of 7

Value Creation: refers to performing activities that increase the value of goods or services to customers.

خلق القيمة: يشير إلى أداء الأنشطة التي تزيد من قيمة السلع أو الخدمات للعملاء.

- Measured by the difference between a firm's costs of production and the quality that consumers perceive in its products
يقاس بالفرق بين تكاليف الإنتاج للشركة والجودة التي يدركها المستهلكون في منتجاتها
- The more value customers place on a firm's products, the higher the price the firm can charge for those products.
كلما زاد عدد العملاء الذين يضعون قيمة على منتجات الشركة ، ارتفع سعر الشركة مقابل هذه المنتجات.
- Measured by the difference between V (value) and C (cost)
يقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة
- Two strategies: low cost and differentiation
استراتيجيتان: التكلفة المنخفضة والتمايز

Strategy and the Firm 3 of 7

Strategic Positioning

- Porter

- A firm should be explicit about its choice of strategic emphasis with regard to value creation (differentiation) and low cost.
- A firm should configure its internal operations to support that strategic emphasis.

- Efficiency frontier

الموقع الاستراتيجي

- Diminishing returns

• حمل

- يجب أن تكون الشركة صريحة بشأن اختيارها للتركيز الاستراتيجي فيما يتعلق بخلق القيمة (التمايز) والتكلفة المنخفضة.

- يجب على الشركة تكوين عملياتها الداخلية لدعم هذا التركيز الاستراتيجي.

- حدود الكفاءة

- تناقص العوائد

Strategy and the Firm 4 of 7

Strategic Positioning continued

- To maximize profitability, a firm must:
 1. Pick a position on the efficiency frontier that is viable in the sense that there is enough demand to support that choice
 2. Configure its internal operations, such as manufacturing, marketing, logistics, information systems, human resources, and so on, so that they support that position
 3. Make sure that the firm has the right organization structure in place to execute its strategy
- The strategy, **operations**, and organization of the firm must all be consistent with each other if it is to attain a competitive advantage and garner superior profitability

Operations refers to the different value creation activities a firm undertakes.

Strategy and the Firm 4 of 7

- لزيادة الربحية ، يجب على الشركة:

1. اختر مركزاً على حدود الكفاءة يكون قابلاً للتطبيق بمعنى أن هناك ما يكفي من الطلب لدعم هذا الاختيار

2. قم بتكوين عملياتها الداخلية ، مثل التصنيع والتسويق واللوجستيات وأنظمة المعلومات والموارد البشرية وما إلى ذلك ، بحيث تدعم هذا الموقف

3. تأكد من أن الشركة لديها الهيكل التنظيمي الصحيح المعمول به لتنفيذ استراتيجيتها

- يجب أن تكون استراتيجية الشركة وعملياتها وتنظيمها متسقة مع بعضها البعض إذا كانت ترغب في تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق ربح أعلى.

تشير العمليات إلى أنشطة إنشاء القيمة المختلفة التي تقوم بها الشركة.

Strategy and the Firm 5 of 7

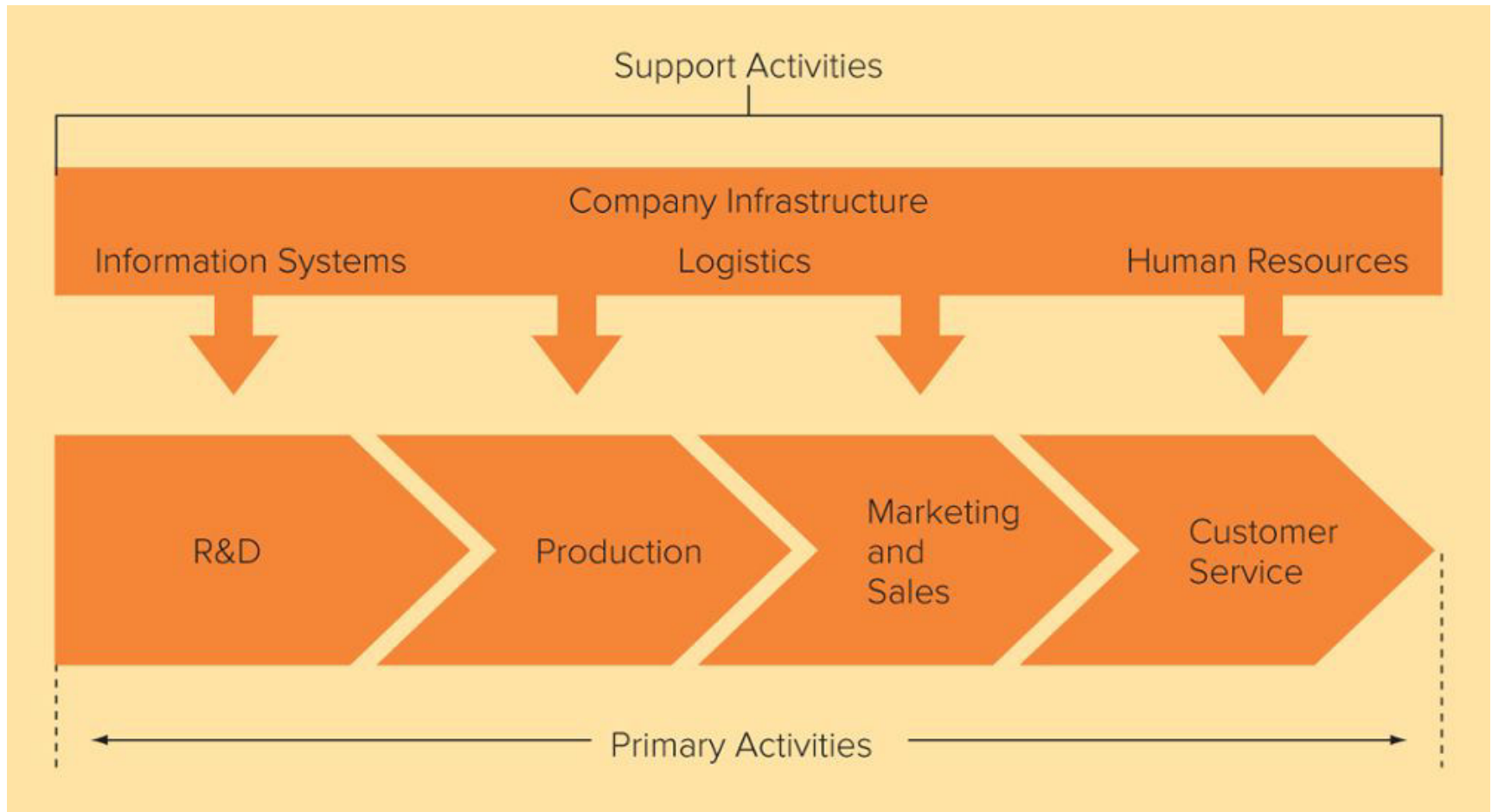
The Firm as a Value Chain

- Value creation activities
 - Production
 - Marketing and sales
 - Materials management
 - R&D
 - Human resources
 - Information systems
 - Infrastructure

الشركة كسلسلة قيمة

- أنشطة خلق القيمة
 - إنتاج
 - التسويق والمبيعات
 - إدارة الموارد
 - R & D
 - الموارد البشرية
 - نظم المعلومات
 - بنية تحتية

Figure 13.4 The value chain



[Jump to long description in appendix](#)

Strategy and the Firm 6 of 7

The Firm as a Value Chain continued

- Primary activities
 - Design, creation, and delivery of the product
 - Marketing, support, and after-sale service
 - R&D is concerned with the design and production processes.
 - Production is concerned with the creation of a good or service.
 - Marketing and sales can increase the perceived value of a product and discover customer needs.
 - Service activity provides after-sale service and support.

Strategy and the Firm 6 of 7

• الأنشطة الأساسية

- تصميم وإنشاء وتسليم المنتج
- التسويق والدعم وخدمة ما بعد البيع
- يهتم البحث والتطوير بعملية التصميم والإنتاج
- يهتم الإنتاج بإنشاء سلعة أو خدمة
- التسويق والمبيعات يمكن أن يزيدا من القيمة المدركة للمنتج واكتشاف احتياجات العملاء.
- يوفر نشاط الخدمة خدمة ما بعد البيع والدعم.

Strategy and the Firm 7 of 7

The Firm as a Value Chain continued

- Support activities
 - Provide inputs that allow the primary activities to occur
 - Information systems can alter the efficiency and effectiveness with which a firm manages its other value creation activities.
 - Logistics controls the transmission of physical materials through the value chain.
 - Human resources ensures that the company has the right mix of skilled people and ensures training, motivation, and compensation.
 - Infrastructure includes the organization structure, control systems, and culture of the firm.

Strategy and the Firm 7 of 7

• أنشطة الدعم

- توفير المدخلات التي تسمح بحدوث الأنشطة الأساسية
- يمكن لنظم المعلومات تغيير الكفاءة والفعالية التي تدير بها الشركة أنشطتها الأخرى لخلق القيمة.
- تتحكم اللوجستيات في نقل المواد المادية عبر سلسلة القيمة.
- الموارد البشرية تضمن أن الشركة لديها المزيج الصحيح من الأشخاص المهرة وتضمن التدريب والتحفيز والتعويض.
- تشمل البنية التحتية الهيكل التنظيمي وأنظمة التحكم وثقافة الشركة.

Global Expansion, Profitability, and Profit Growth 1 of 6

Learning Objective 13-2 Recognize how firms can profit by expanding globally.

Expanding the Market: Leveraging Products and Competencies

- **Core competence:** refers to skills within the firm that competitors cannot easily match or imitate.
 - Bedrock of a firm's competitive advantage

- توسيع السوق: الاستفادة من المنتجات والكفاءات
- الكفاءة الأساسية: تشير إلى المهارات داخل الشركة والتي لا يمكن للمنافسين مطابقتها أو تقليدها بسهولة.
- الأساس الثابت للميزة التنافسية للشركة

Global Expansion, Profitability, and Profit Growth 2 of 6

Location Economies: are economies that arise from performing a value creation activity in the optimal location for that activity.

- Can lower the costs of value creation and help the firm achieve a low-cost position
- Can enable a firm to differentiate its product offering from those of competitors

اقتصاديات الموقع: هي الاقتصادات التي تنشأ من أداء نشاط لخلق القيمة في الموقع الأمثل لهذا النشاط.

- يمكن أن يقلل من تكاليف خلق القيمة ومساعدة الشركة على تحقيق موقف منخفض التكلفة
- يمكن أن تمكن الشركة من التمييز بين عروض منتجاتها وتلك الخاصة بالمنافسين

Global Expansion, Profitability, and Profit Growth 3 of 6

Location Economies

- Creating a **global web** : refers to when different stages of the value chain are dispersed to those locations around the globe where value added is maximized or where costs of value are minimized.
 - Should create a competitive advantage vis-à-vis a firm that bases all of its value creation activities at a single location
 - Should be able to better differentiate its product offering (thereby raising perceived value, V) and lower its cost structure (C) than its single-location competitor
- Caveats
 - Transportation costs and trade barriers

Global Expansion, Profitability, and Profit Growth 3 of 6

اقتصاديات الموقع

- إنشاء شبكة عالمية: يشير إلى عندما يتم توزيع مراحل مختلفة من سلسلة القيمة على تلك المواقع في جميع أنحاء العالم حيث يتم تعظيم القيمة المضافة أو عندما يتم تقليل تكاليف القيمة.
- يجب أن تنشئ ميزة تنافسية مقابل شركة تبني جميع أنشطتها لخلق القيمة في مكان واحد
- يجب أن تكون قادرة على التمييز بشكل أفضل بين عروض منتجاتها (وبالتالي رفع القيمة المتصورة ، (V) وتخفيض هيكل تكاليفها (C) عن منافستها في الموقع الواحد

المحاذير

- تكاليف النقل والحواجز التجارية

Global Expansion, Profitability, and Profit Growth 4 of 6

Experience Effects

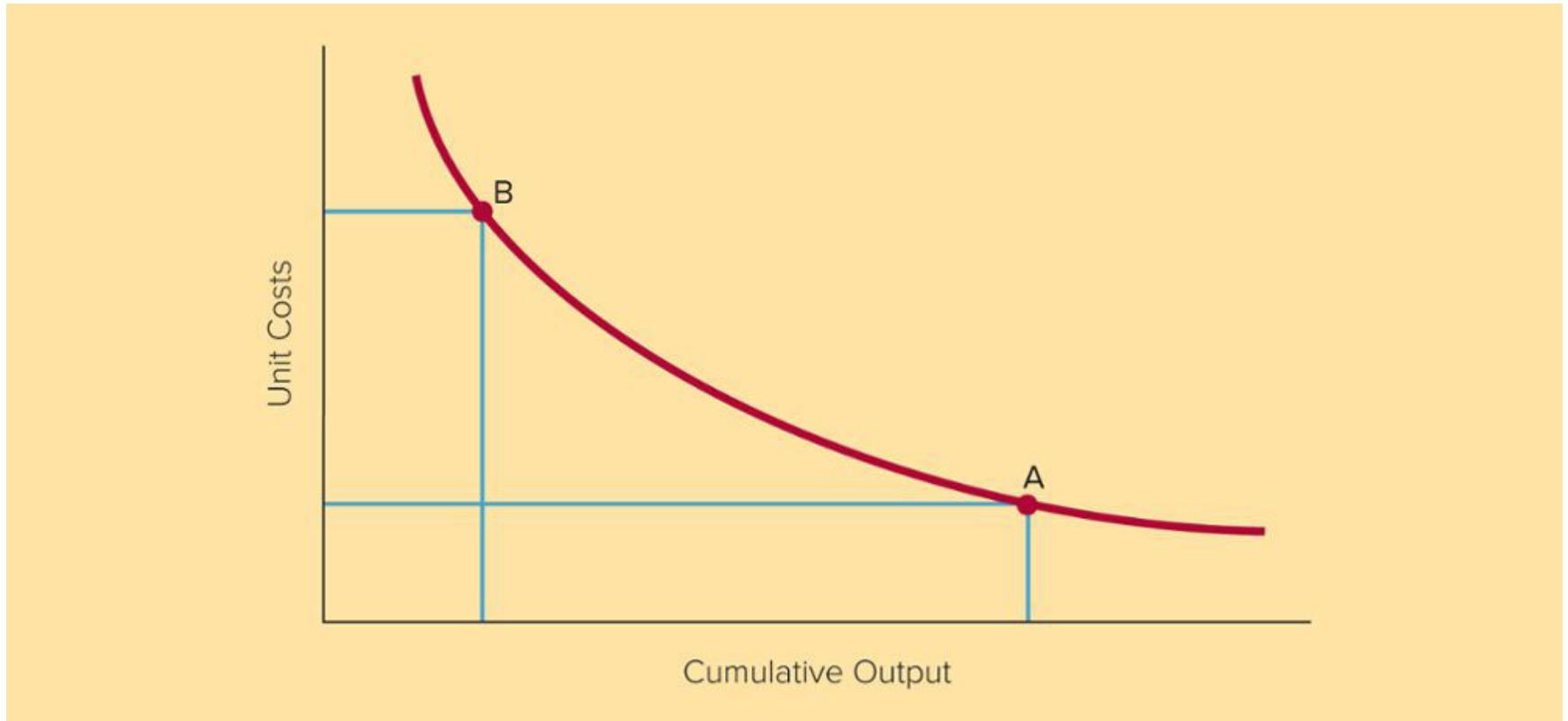
- **Experience curve:** is systematic reductions in production costs that have been observed to occur over the life of a product.
 - Costs decline by some quantity about each time cumulative output doubles
 - **Learning effects:** refer to cost savings that come from learning by doing.
 - **Economies of scale:** refer to the reductions in unit cost achieved by producing a large volume of a product.
- Strategic significance
 - Moving down the experience curve allows a firm to reduce its cost of creating value and increase its profitability.

Global Expansion, Profitability, and Profit Growth 4 of 6

آثار التجربة

- منحى الخبرة: هو تخفيضات منهجية في تكاليف الإنتاج التي لوحظ حدوثها على مدى عمر المنتج.
- انخفاض التكاليف بمقدار بعض الكمية تقريبًا في كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج التراكمي
- تأثيرات التعلم: راجع مدخرات التكلفة التي تأتي من التعلم بالممارسة.
- وفورات الحجم: تشير إلى التخفيضات في تكلفة الوحدة التي تحققت من خلال إنتاج كمية كبيرة من المنتج.
- أهمية استراتيجية
- يتيح تحريك منحى التجربة للشركة خفض تكلفة إنشاء القيمة وزيادة ربحيتها.

Figure 13.5 The experience curve



Global Expansion, Profitability, and Profit Growth 5 of 6

Leveraging Subsidiary Skills

- Development of valuable skills can occur in foreign subsidiaries.
- Leveraging the skills created within subsidiaries and applying them to other operations within the firm's global network may create value.

الاستفادة من المهارات الفرعية

- يمكن أن تحدث تنمية المهارات القيمة في الشركات التابعة الأجنبية.
- الاستفادة من المهارات التي تم إنشاؤها داخل الشركات التابعة وتطبيقها على عمليات أخرى داخل الشبكة العالمية للشركة قد تخلق قيمة

Global Expansion, Profitability, and Profit Growth 6 of 6

Leveraging Subsidiary Skills continued

- Managers must:
 - Recognize that valuable skills that lead to competencies can arise anywhere within the firm's global network, not just at the corporate center
 - Establish an incentive system that encourages local employees to acquire new skills
 - Have a process for identifying when valuable new skills have been created in a subsidiary
 - Act as facilitators, helping transfer valuable skills within the firm

Global Expansion, Profitability, and Profit Growth 6 of 6

الاستفادة من المهارات الفرعية تابع

• يجب على المديرين:

- أدرك أن المهارات القيمة التي تؤدي إلى الكفاءات يمكن أن تنشأ في أي مكان داخل الشبكة العالمية للشركة ، وليس فقط في مركز الشركات
- إنشاء نظام للحوافز يشجع الموظفين المحليين على اكتساب مهارات جديدة
- لديك عملية لتحديد متى تم إنشاء مهارات جديدة قيمة في شركة تابعة
- العمل كميسرين ، مما يساعد في نقل المهارات القيمة داخل الشركة

Cost Pressures and Pressures for Local Responsiveness 1 of 4

Learning Objective 13-3 Understand how pressures for cost reductions and local responsiveness influence strategic choice.

Pressures for Cost Reductions

- Require a firm to try to lower the costs of value creation
- Greater in industries producing commodity-type products
 - **Universal needs:** exist when the tastes and preferences of consumers in different nations are similar if not identical.
- Also in industries where major competitors are based in low-cost locations, where there is persistent excess capacity, and where consumers are powerful and face low switching costs

Cost Pressures and Pressures for Local Responsiveness 1 of 4

ضغوط تخفيض التكاليف

- مطالبة الشركة بمحاولة خفض تكاليف إنشاء القيمة
- أكبر في الصناعات التي تنتج منتجات من نوع السلع
- الاحتياجات الشاملة: توجد عندما تتشابه أذواق وتفضيلات المستهلكين في دول مختلفة إن لم تكن متطابقة.
- أيضًا في الصناعات التي يوجد فيها المنافسون الرئيسيون في مواقع منخفضة التكلفة ، حيث توجد سعة فائضة ثابتة ، وحيث يكون المستهلكون أقوياء ويواجهون تكاليف تحويل منخفضة

Cost Pressures and Pressures for Local Responsiveness 2 of 4

Pressures for Local Responsiveness

- Differences in customer tastes and preferences
 - Customer demands for local customization are on the decline worldwide in some markets, but not others.
- Differences in infrastructure and traditional practices
 - May require the delegation of manufacturing and production functions to foreign subsidiaries

ضغوط الاستجابة المحلية

- الاختلافات في الأذواق والتفضيلات العملاء
- طلبات العملاء للتخصيص المحلي آخذة في الانخفاض في جميع أنحاء العالم في بعض الأسواق ، ولكن ليس في أسواق أخرى.
- الاختلافات في البنية التحتية والممارسات التقليدية
- قد يتطلب تفويض وظائف التصنيع والإنتاج لشركات تابعة أجنبية

Cost Pressures and Pressures for Local Responsiveness 3 of 4

Pressures for Local Responsiveness continued

- Differences in distribution channels
 - May necessitate delegation of marketing functions to national subsidiaries
- Host-government demands
 - Economic and political
 - Threats of protectionism, economic nationalism, and local content rules dictate that international businesses manufacture locally.
- الاختلافات في قنوات التوزيع

قد يستلزم تفويض وظائف التسويق للشركات الفرعية الوطنية

مطالب الحكومة المضيفة

الاقتصادية والسياسية

تملي تهديدات الحمائية والقومية الاقتصادية وقواعد المحتوى المحلي بأن الشركات الدولية تصنع محلياً.

Cost Pressures and Pressures for Local Responsiveness 4 of 4

Pressures for Local Responsiveness continued

- Rise of regionalism
 - Tendency toward the convergence of tastes, preferences, infrastructure, distribution channels, and host-government demands with a broader region that is composed of two or more nations
 - Examples: EU, North America, Latin America

- صعود الإقليمية
 - الميل نحو التقارب بين الأنواع والتفضيلات والبنية التحتية وقنوات التوزيع ومتطلبات الحكومة المضيفة مع منطقة أوسع تتكون من دولتين أو أكثر
 - أمثلة: الاتحاد الأوروبي ، أمريكا الشمالية ، أمريكا اللاتينية

Choosing a Strategy 1 of 6

Learning Objective 13-4 Identify and choose the different global strategies for competing in the global marketplace.

The need to customize the product to local conditions may work against the implementation of a global standardization strategy.

- Concessions may need to be made to local conditions.

قد تعمل الحاجة إلى تخصيص المنتج وفقًا للظروف المحلية على تنفيذ إستراتيجية التقييس العالمية.
• قد تكون هناك حاجة لتقديم تنازلات للظروف المحلية.

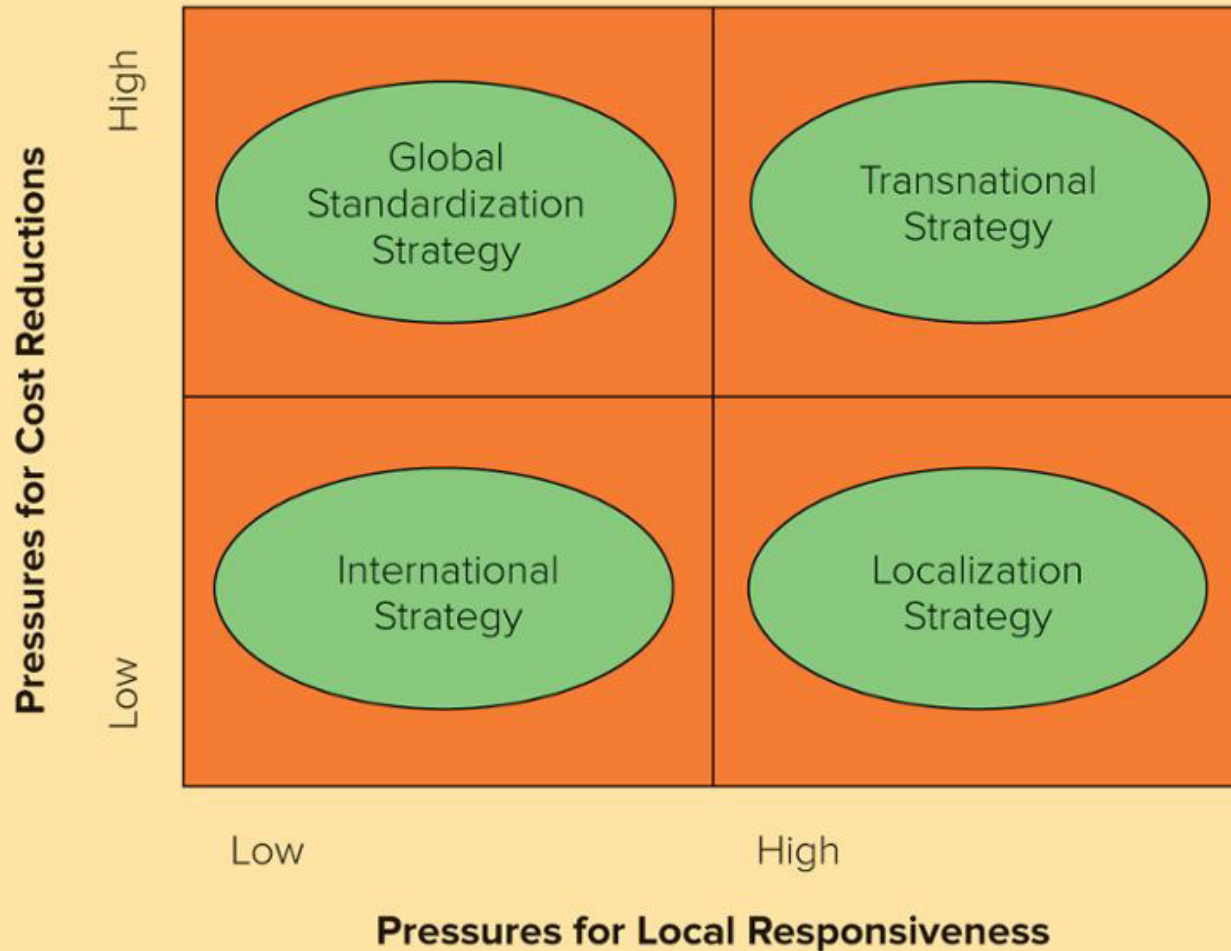
Choosing a Strategy 2 of 6

Four International Strategies

- Global standardization
- Localization strategy
- Transnational strategy
- International strategy

- أربع استراتيجيات دولية
- توحيد عالمي
- استراتيجية التوطين
- الاستراتيجية عبر الوطنية
- الاستراتيجية الدولية

Figure 13.7 Four basic strategies



[Jump to long description in appendix](#)

Choosing a Strategy 3 of 6

Global Standardization Strategy: focuses on increasing profitability and profit growth by reaping the cost reductions that come from economies of scale, learning effects, and location

استراتيجية التقييس العالمية: تركز على زيادة الربحية ونمو الأرباح من خلال جني تخفيضات التكلفة التي تأتي من وفورات الحجم وتأثيرات التعلم واقتصادات الموقع.

- Goal is to pursue low-cost strategy on global scale
- الهدف هو اتباع استراتيجية منخفضة التكلفة على نطاق عالمي
- Production, marketing, R&D, and supply chain activities are concentrated in a few favorable locations.
- تتركز أنشطة الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير وسلسلة التوريد في مواقع قليلة مواتية.
- Avoids customization
- يتجنب التخصيص.
- Makes the most sense when there are strong pressures for cost reductions and demands for local responsiveness are minimal
- يكون أكثر منطقية عندما تكون هناك ضغوط قوية لتخفيض التكاليف وتكون مطالب الاستجابة المحلية في حدها الأدنى

Choosing a Strategy 4 of 6

Localization Strategy: focuses on increasing profitability by customizing the firm's goods or services so that they provide a good match to tastes and preferences in different national markets.

استراتيجية التوطين: تركز على زيادة الربحية من خلال تخصيص سلع أو خدمات الشركة بحيث توفر توافقاً جيداً مع الأنواع والتفضيلات في الأسواق الوطنية المختلفة.

- Most appropriate when:
 - There are substantial differences across nations with regard to consumer tastes and preferences
 - Cost pressures are not too intense
- Customization limits the ability of the firm to capture the cost reductions associated with mass-producing a standardized product for global consumption.
 - الأنسب عندما:
 - هناك اختلافات كبيرة بين الدول فيما يتعلق الأنواع المستهلك والأفضليات
 - ضغوط التكلفة ليست شديدة للغاية
 - التخصيص يحد من قدرة الشركة على الحصول على تخفيضات التكاليف المرتبطة بالإنتاج الضخم لمنتج قياسي للاستهلاك العالمي.

Choosing a Strategy 5 of 6

Transnational Strategy: plans to exploit experience-based and location economies, transfer core competencies within the firm, and pay attention to local responsiveness.

الإستراتيجية عبر الوطنية: تخطط لاستغلال الاقتصادات القائمة على الخبرة والموقع ، ونقل الكفاءات الأساسية داخل الشركة ، والاهتمام بالاستجابة المحلية.

- Makes most sense when demands for local responsiveness are high but cost pressures are moderate or low
 - يكون أكثر منطقية عندما تكون طلبات الاستجابة المحلية مرتفعة ولكن ضغوط التكلفة معتدلة أو منخفضة
- Must focus on leveraging subsidiary skills
 - يجب التركيز على الاستفادة من المهارات الفرعية
- Places conflicting demands on the company
 - يضع مطالب متضاربة على الشركة
 - Differentiating the product to respond to local demands in different geographic markets raises costs, which runs counter to the goal of reducing costs.
 - يؤدي تمييز المنتج للاستجابة للطلبات المحلية في الأسواق الجغرافية المختلفة إلى زيادة التكاليف ، الأمر الذي يتعارض مع هدف خفض التكاليف.

Choosing a Strategy 6 of 6

International Strategy: tries to create value by transferring core competencies to foreign markets where indigenous competitors lack those competencies.

- For firms with low cost pressures and low pressures for local responsiveness بالنسبة للشركات التي تعاني من ضغوط منخفضة التكلفة وضغوط منخفضة للاستجابة المحلية
- Involves taking products first produced for their domestic market and selling them internationally with only minimal local customization يتضمن أخذ المنتجات التي تم إنتاجها أولاً لسوقها المحلي وبيعها دولياً بأقل قدر ممكن من التخصيص المحلي
- Tend to centralize product development functions such as R&D at home, but establish manufacturing and marketing functions in each major country or geographic region in which they do business تميل إلى مركزية وظائف تطوير المنتج مثل البحث والتطوير في المنزل ، ولكن إنشاء وظائف التصنيع والتسويق في كل بلد أو منطقة جغرافية رئيسية يقومون فيها بأعمالهم

Appendix of Image Long Descriptions

Appendix 1 Figure 13.1 Determinants of enterprise value

Enterprise valuation involves increasing profitability by reducing costs, adding value, and raising prices. Enterprise valuation also involves profit growth by selling more in existing markets and entering new markets.

يتضمن تقييم المؤسسة زيادة الربحية عن طريق خفض التكاليف ، وإضافة القيمة ، ورفع الأسعار. يتضمن تقييم المؤسسة أيضًا نمو الأرباح عن طريق بيع المزيد في الأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة.

Appendix 2 Figure 13.4 The value chain

Support activities include information systems, company infrastructure logistics, and human resources.

Primary activities include R&D, production, marketing and sales, and customer service.

تشمل أنشطة الدعم أنظمة المعلومات والخدمات اللوجستية للبنية التحتية للشركة والموارد البشرية. تشمل الأنشطة الرئيسية البحث والتطوير والإنتاج والتسويق والمبيعات وخدمة العملاء.

Appendix 3 Figure 13.7 Four basic strategies

Global standardization strategy is high in pressures for cost reductions and low in pressures for local responsiveness.

Transnational strategy is high in pressures for cost reductions and high in pressures for local responsiveness.

International strategy is low in pressures for cost reductions and low in pressures for local responsiveness.

Localization strategy is low in pressures for cost reductions and high in pressures for local responsiveness.

تعد إستراتيجية التقييس العالمية عالية في ضغوط خفض التكاليف وانخفاض ضغوط الاستجابة المحلية.
الإستراتيجية عبر الوطنية مرتفعة في الضغوط من أجل خفض التكاليف وارتفاع الضغوط من أجل الاستجابة المحلية.

الإستراتيجية الدولية منخفضة في الضغوط من أجل تخفيض التكاليف وانخفاض في الضغوط من أجل الاستجابة المحلية.

إستراتيجية التعريب منخفضة في ضغوط خفض التكاليف وعالية الضغط من أجل الاستجابة المحلية.

[Return to original slide](#)

Chapter 14

The Organization of International Business

International Business

Competing in the Global Marketplace

12e



Learning Objectives

- LO 14-1** Explain what is meant by organizational architecture.
- LO 14-2** Describe the different organizational architecture choices that can be made in an international business.
- LO 14-3** Explain how the organizational architecture can be matched to global strategy to improve performance.
- LO 14-4** Discuss what is required for an international business to change its organizational architecture so that it better matches its global strategy.

Introduction

Organizational Architecture

- Three conditions for superior enterprise profitability
 - Different elements of a firm's organizational architecture must be internally consistent
 - Organizational architecture must match or fit the strategy of the firm—strategy and architecture must be consistent
 - Strategy and architecture of the firm must not only be consistent with each other but also make sense given the competitive conditions prevailing in the firm's markets—strategy, architecture, and competitive environment must all be consistent

العمارة التنظيمية

ثلاثة شروط لربحية المؤسسة متفوقة
يجب أن تكون العناصر المختلفة
للبنية التنظيمية للشركة متسقة داخليًا
يجب أن تتطابق البنية التنظيمية مع
استراتيجية الشركة أو تتلاءم معها -
يجب أن تكون الاستراتيجية والهندسة
متسقة
يجب ألا تكون إستراتيجية الشركة
وهيكلها متسقة مع بعضها البعض
فحسب ، بل يجب أن تكون منطقية
أيضًا نظرًا للظروف التنافسية السائدة
في أسواق الشركة - يجب أن تكون
الإستراتيجية والهندسة والبيئة
التنافسية جميعها متسقة

Organizational Architecture 1 of 2

Learning Objective 14-1 Explain what is meant by organizational architecture.

Organizational Architecture

• Organizational structure

- The formal division of the organization
- The location of decision-making responsibilities
- The establishment of integrating mechanisms

Organizational architecture The totality of a firm's organization, including formal organizational structure, control systems and incentives, organizational culture, processes, and people.

Organizational structure Determined by the formal division into subunits, the location of decision making, and the coordination of activities of subunits.

العمارة التنظيمية

الهيكل التنظيمي

التقسيم الرسمي للمنظمة

موقع مسؤوليات صنع القرار

إنشاء آليات دمج

الهيكل التنظيمي: مجمل مؤسسة الشركة

، بما في ذلك الهيكل التنظيمي الرسمي ،

وأنظمة التحكم والحوافز ، والثقافة

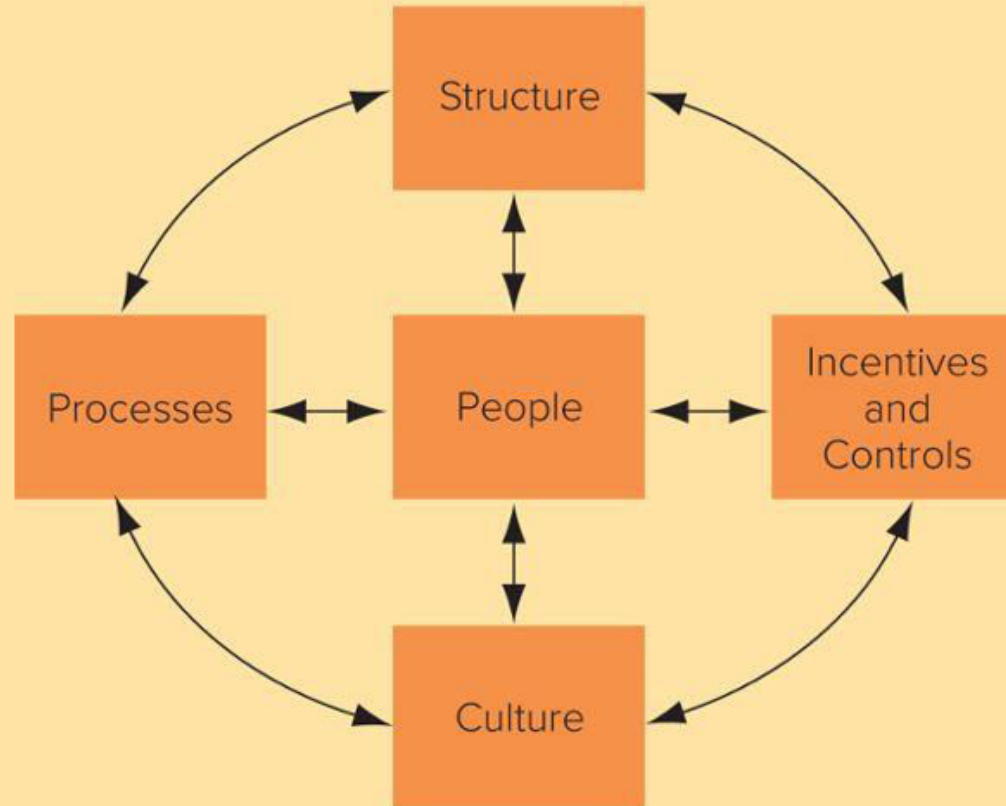
التنظيمية ، والعمليات ، والأفراد .

الهيكل التنظيمي يحددها التقسيم الرسمي

إلى وحدات فرعية ، وموقع صنع القرار

، وتنسيق أنشطة الوحدات الفرعية .

Figure 14.1 Organizational architecture



Organizational Architecture 2 of 2

Organizational Architecture continued

- **Control Systems**

أنظمة التحكم

- **Incentives**

حوافز

- **Processes**

العمليات

- **Organizational Culture**

الثقافة التنظيمية

- Organizations are societies of individuals who come together to perform collective tasks

المنظمات هي مجتمعات الأفراد

الذين يجتمعون لأداء المهام
الجماعية

- Distinct patterns of culture and subculture

أنماط متميزة للثقافة والثقافة

- **People** include employees and strategies to recruit, compensate and retain them

يشمل الأشخاص الموظفين

واستراتيجيات تعيينهم

وتعويضهم والاحتفاظ بهم

Control systems Metrics used to measure performance of subunits.

Incentives Devices used to reward managerial behavior.

Processes Manner in which decisions are made and work is performed.

Organizational culture Norms and values shared by employees.

People Part of the organizational architecture that includes strategy to recruit, compensate, and retain employees.

أنظمة التحكم المقاييس المستخدمة لقياس أداء الوحدات الفرعية. أجهزة الحوافز المستخدمة لمكافأة السلوك الإداري. العمليات التي يتم فيها اتخاذ القرارات وتنفيذ العمل. الثقافة التنظيمية القواعد والقيم التي يتقاسمها الموظفون. الأفراد جزء من الهيكل التنظيمي الذي يتضمن استراتيجيات لتوظيف وتعويض واستبقاء الموظفين.

Organizational Structure 1 of 13

Learning Objective 14-2 Describe the different organizational architecture choices that can be made in an international business.

Three dimensions

- **Vertical differentiation**
- **Horizontal differentiation**
- **Integrating mechanisms**

ثلاثة أبعاد
التمييز العمودي
التمييز الأفقي
دمج الآليات

Vertical differentiation The centralization and decentralization of decision-making responsibilities.

التمييز العمودي: المركزية واللامركزية في مسؤوليات اتخاذ القرار.

Horizontal differentiation The division of the firm into subunits.

التمييز الأفقي تقسيم الشركة إلى وحدات فرعية.

Integrating mechanisms Mechanisms for achieving coordination between subunits within an organization.

آليات التكامل آليات لتحقيق التنسيق بين الوحدات الفرعية داخل المنظمة.

Organizational Structure 2 of 13

Vertical Differentiation: Centralization and Decentralization

- Arguments for centralization

1. Facilitates coordination and integration of operations
2. Helps ensure that decisions are consistent with organizational objectives
3. Gives top-level managers the means to bring change
4. Avoids the duplication of activities that occurs when similar activities are carried on by various subunits

التمييز العمودي: المركزية

واللامركزية

حجج للمركزية

يسهل تنسيق وتكامل العمليات

يساعد على ضمان توافق

القرارات مع الأهداف التنظيمية

يعطي مديري المستوى الأعلى

الوسائل لإحداث التغيير

يتجنب ازدواجية الأنشطة التي

تحدث عندما يتم تنفيذ أنشطة

مماثلة بواسطة وحدات فرعية

مختلفة

Organizational Structure 3 of 13

Vertical Differentiation: Centralization and Decentralization continued

- Arguments for decentralization

1. Gives top management time to focus on critical issues by delegating more routine issues to lower-level managers

2. Motivational research favors decentralization

3. Permits greater flexibility

4. Can result in better decisions

5. Can increase control

حجج اللامركزية
يعطي الإدارة العليا الوقت للتركيز على القضايا
الحرجة عن طريق تفويض المزيد من القضايا
الروتينية لمديري المستوى الأدنى
البحوث التحفيزية تفضل اللامركزية
يسمح بمزيد من المرونة
يمكن أن يؤدي إلى قرارات أفضل
يمكن أن تزيد من السيطرة

Organizational Structure 4 of 13

Vertical Differentiation: Centralization and Decentralization continued

- Global strategy and centralization
 - Typically centralized: overall firm strategy, major financial expenditures, financial objectives, and legal issues
 - May be decentralized: operating decisions, such as those relating to production, marketing, R&D, and human resource management

الاستراتيجية العالمية والمركزية
مركزي نموذجي: إستراتيجية الشركة الشاملة ، النفقات المالية الرئيسية ،
الأهداف المالية ، والقضايا القانونية
قد تكون لا مركزية: القرارات التشغيلية ، مثل تلك المتعلقة بالإنتاج والتسويق
والبحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية

Organizational Structure 5 of 13

Vertical Differentiation: Centralization and Decentralization continued

- Global strategy and centralization continued
 - Global standardization strategy
 - Localization strategy
 - International strategy
 - Transnational strategy

استمرت الاستراتيجيات العالمية والمركزية
استراتيجيات التقييس العالمية
استراتيجيات التوطين
الاستراتيجيات الدولية
الاستراتيجيات عبر الوطنية

Organizational Structure 6 of 13

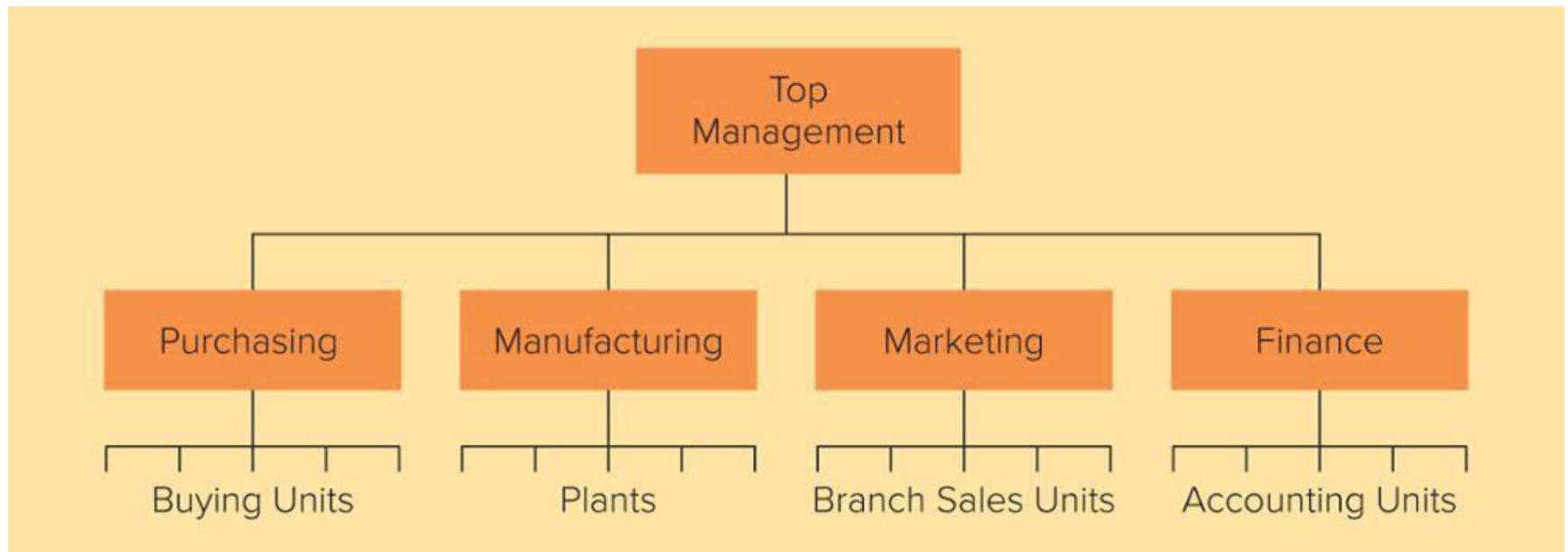
Horizontal Differentiation: The Design of Structure

- The Structure of Domestic Firms
 - Functional structure - functions reflecting the firm's value creation activities (e.g., production, marketing, R&D, sales)
 - Product divisional structure - each division is responsible for a distinct product line (business area)

التمييز الأفقي: تصميم الهيكل
هيكل الشركات المحلية

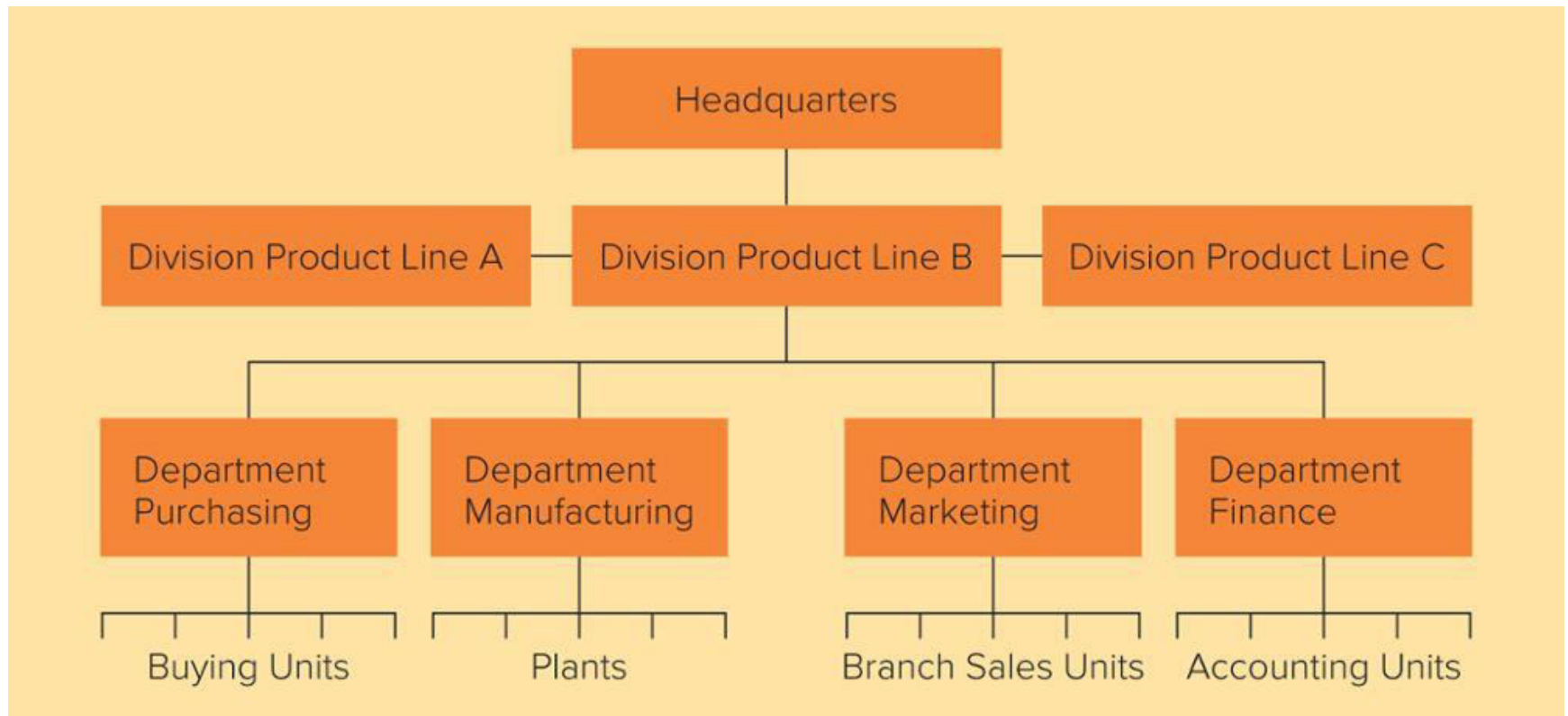
الهيكل الوظيفي - الوظائف التي تعكس أنشطة خلق القيمة للشركة (مثل الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير والمبيعات)
هيكل أقسام المنتج - كل قسم مسؤول عن خط إنتاج متميز (مجال الأعمال)

Figure 14.2 A typical functional structure



[Jump to long description in appendix](#)

Figure 14.3 A typical product divisional structure



[Jump to long description in appendix](#)

Organizational Structure 7 of 13

Horizontal Differentiation: The Design of Structure continued

- **The international division**

- Tends to be organized by geography
- Typically replicates the structure in the home market
- Dual structure can create conflict and coordination problems

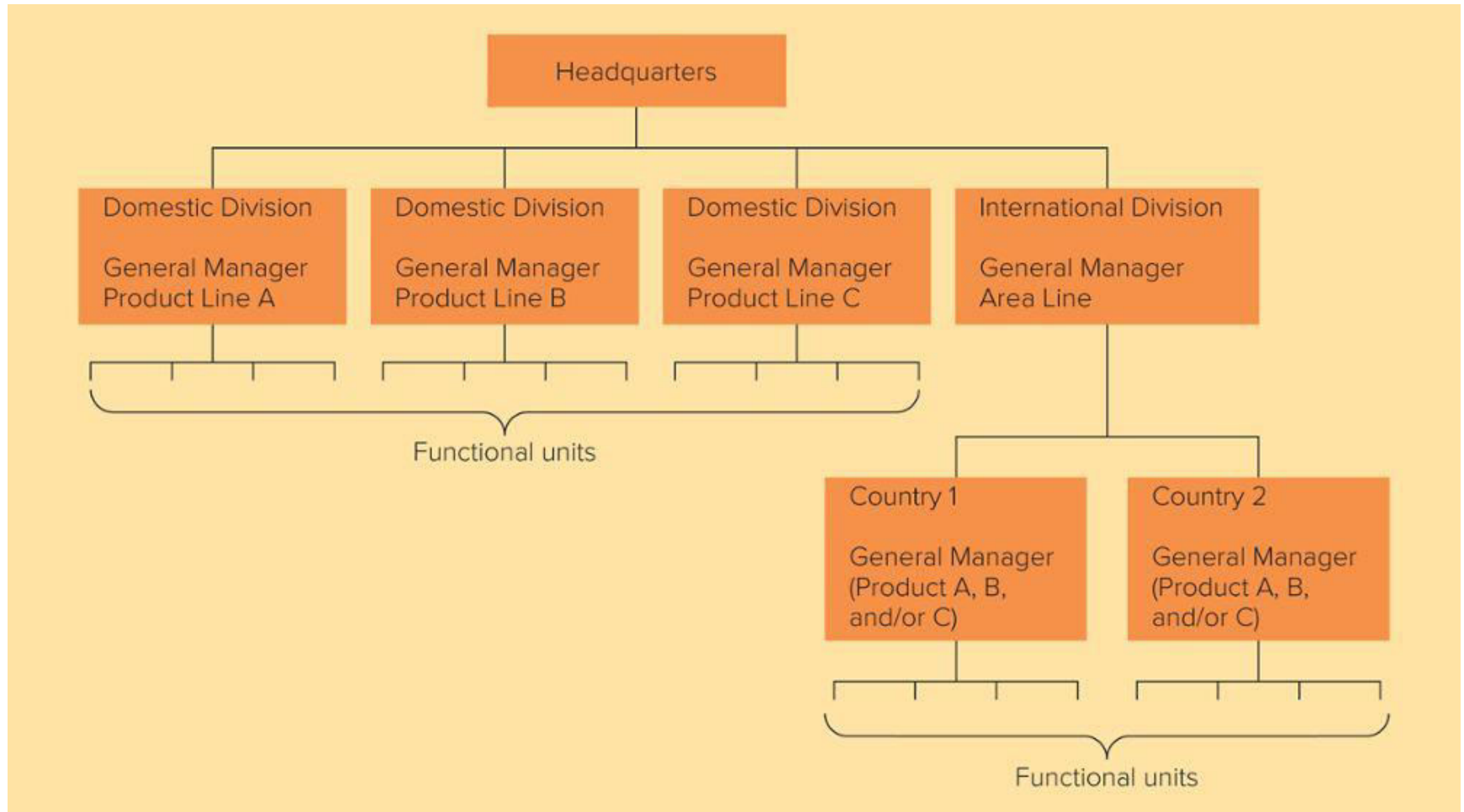
التقسيم الدولي
تميل إلى أن تكون منظمة حسب
الجغرافيا

عادة ما يكرر الهيكل في السوق
المحلية
هيكل مزدوج يمكن أن تخلق مشاكل
الصراع والتنسيق

International division Division responsible
for a firm's international activities

قسم الشعبة الدولية مسؤول
عن الأنشطة الدولية للشركة

Figure 14.4 One company's international division structure



[Jump to long description in appendix](#)

Horizontal Differentiation: The Design of Structure continued

- **Worldwide area structure**
 - Favored by firms with a low degree of diversification and a domestic structure based on functions
 - Geographic divisions
- **Worldwide product divisional structure**
 - Favored by firms that are reasonably diversified and originally had domestic structures based on product divisions
 - Helps overcome coordination problems

التمييز الأفقي: استمر تصميم الهيكل
هيكل المنطقة في جميع أنحاء العالم
يفضلها الشركات ذات درجة التنوع
المنخفضة والبنية المحلية القائمة على
الوظائف
الانقسامات الجغرافية
هيكل تقسيم المنتجات في جميع أنحاء
العالم
مفضل من قبل الشركات التي تنوعت
بشكل معقول وكانت لها في الأساس
هياكل محلية قائمة على أقسام
المنتجات
يساعد في التغلب على مشاكل
التنسيق

Worldwide area structure.

Business organizational structure under which the world is divided into areas.

Worldwide product divisional structure.

Business organizational structure based on product divisions that have worldwide responsibility.

هيكل المنطقة في جميع أنحاء العالم. الهيكل التنظيمي للأعمال الذي ينقسم العالم إلى مناطق. هيكل تقسيم المنتجات في جميع أنحاء العالم. الهيكل التنظيمي للأعمال استنادًا إلى أقسام المنتجات التي تتحمل مسؤولية عالمية.

Organizational Structure 9 of 13

Horizontal Differentiation: The Design of Structure continued

• Global matrix structure

- Horizontal differentiation proceeds along two dimensions: product division and geographic area
- Dual decision making
- Often clumsy and bureaucratic

التمايز الأفقي: استمرار تصميم الهيكل
هيكل المصفوفة العالمية
يستمر التمايز الأفقي على بعدين:
تقسيم المنتج والمنطقة الجغرافية
صنع القرار المزدوج
في كثير من الأحيان أخرق
وبيروقراطي

Global matrix structure. Horizontal differentiation proceeds along two dimensions: product divisions and areas.

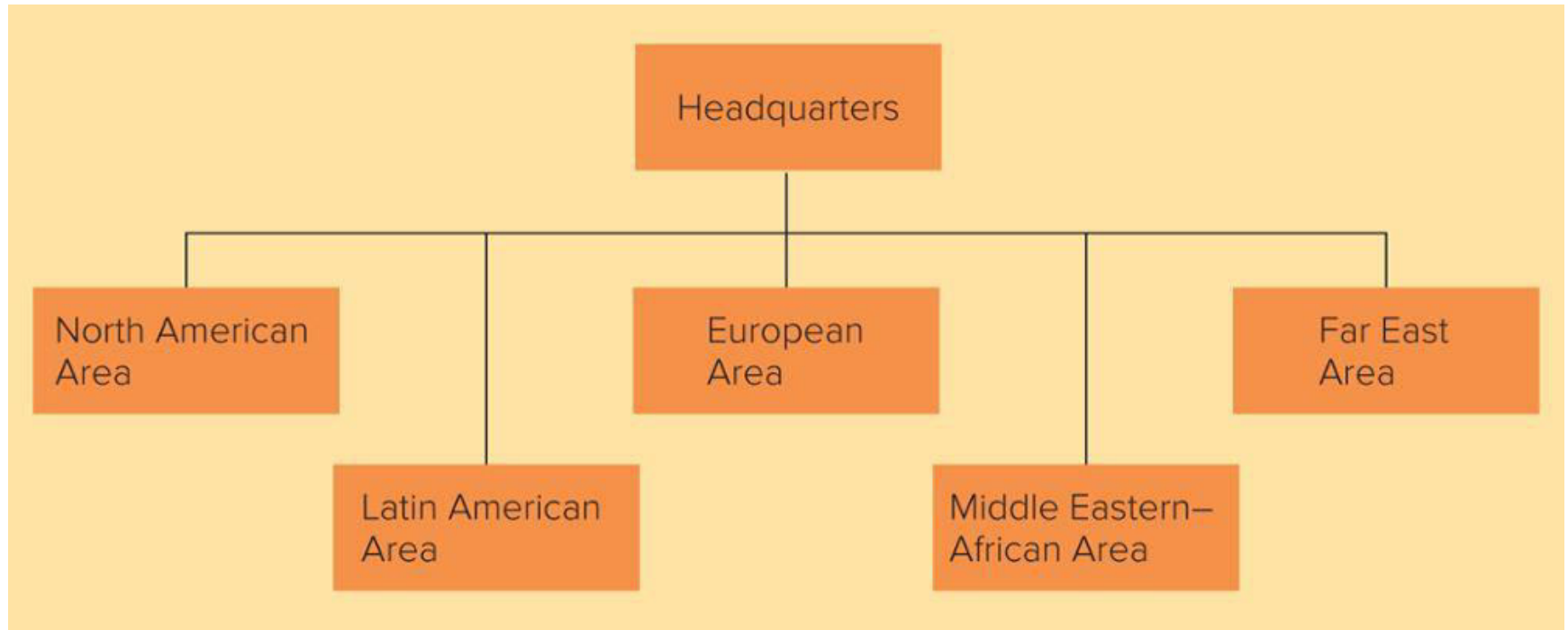
هيكل المصفوفة العالمية. يستمر التمايز الأفقي
على طول بعدين: أقسام المنتج والمناطق.

Figure 14.5 The international structural stages model



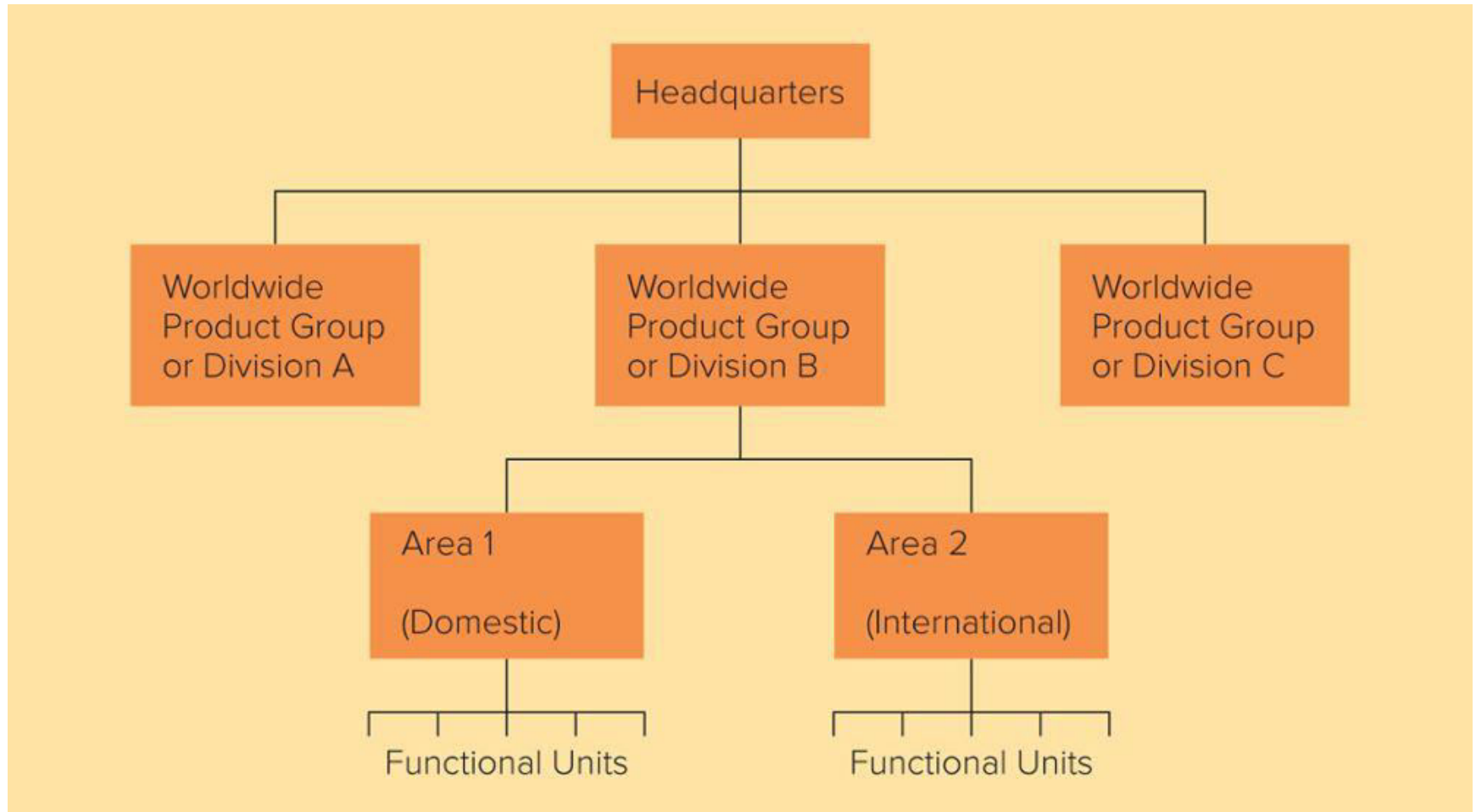
[Jump to long description in appendix](#)

Figure 14.6 A worldwide area structure



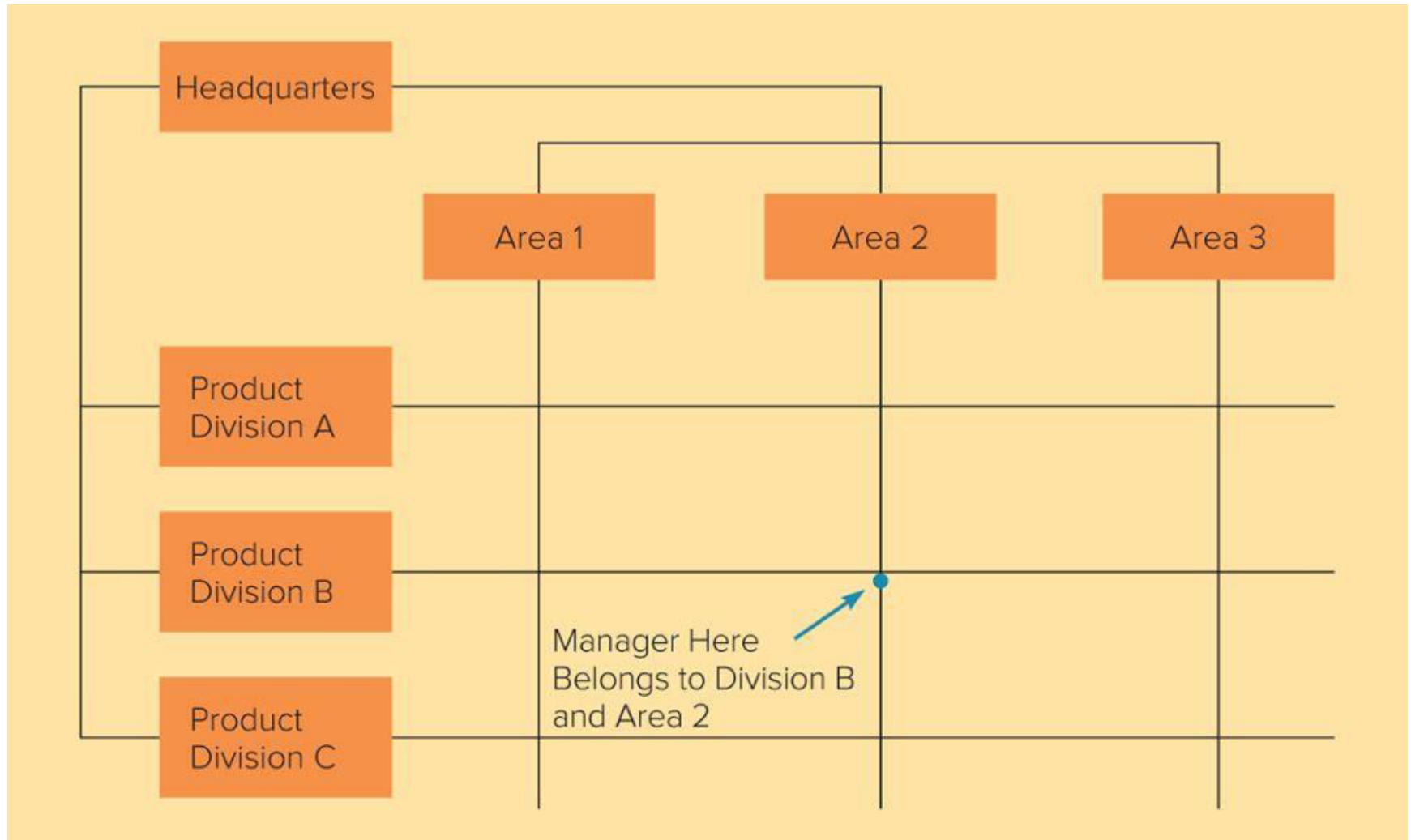
[Jump to long description in appendix](#)

Figure 14.7 A worldwide product divisional structure



[Jump to long description in appendix](#)

Figure 14.8 A global matrix structure



[Jump to long description in appendix](#)

Organizational Structure 10 of 13

Integrating Mechanisms

- Strategy and coordination in the international business
 - Need for coordination is lowest in firms pursuing a localization strategy, is higher in international companies, higher still in global companies, and highest of all in transnational companies

دمج الآليات

الإستراتيجية والتنسيق في الأعمال الدولية

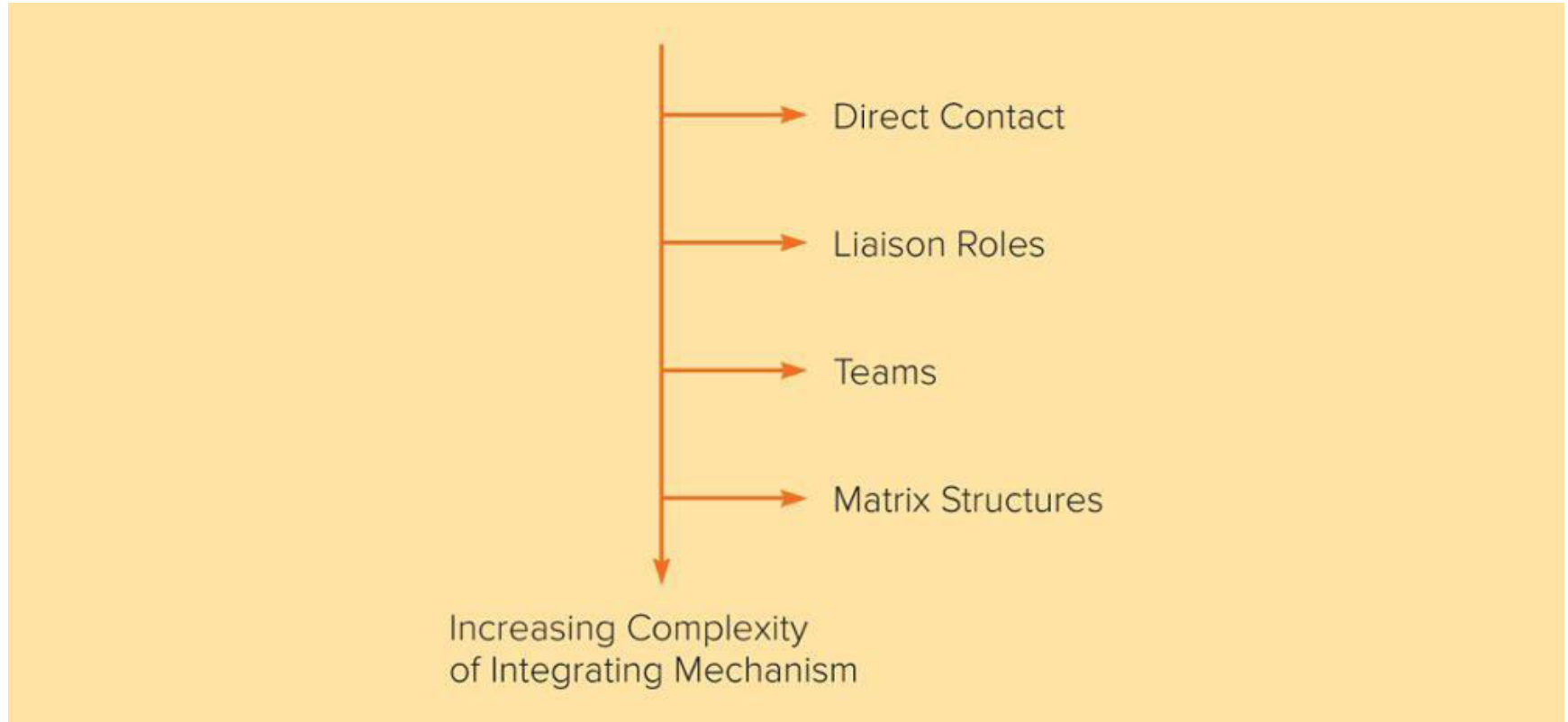
الحاجة إلى التنسيق هي الأدنى في الشركات التي تتبع إستراتيجية التعريب ، وهي أعلى في الشركات الدولية ، ولا تزال أعلى في الشركات العالمية ، والأعلى في الشركات عبر الوطنية

Integrating Mechanisms continued

- Impediments to coordination
 - Managers have different orientations (production, marketing) and goals
- Formal integrating mechanisms
 - The greater the need for coordination, the more complex the formal integrating mechanisms need to be. From low to high:
 - Direct contact
 - Liaison roles
 - Teams
 - Matrix structures

تواصل دمج الآليات
معوقات التنسيق
المديرون لديهم توجهات مختلفة
(الإنتاج ، التسويق) والأهداف
آليات التكامل الرسمية
كلما زادت الحاجة إلى التنسيق ،
زادت الحاجة إلى أن تكون
آليات التكامل الرسمية أكثر
تعقيدًا. من الأقل إلى الأعلى:
اتصال مباشر
أدوار الاتصال
فرق
هياكل المصفوفة

Figure 14.9 Formal integrating mechanisms



Organizational Structure 12 of 13

Integrating Mechanisms continued

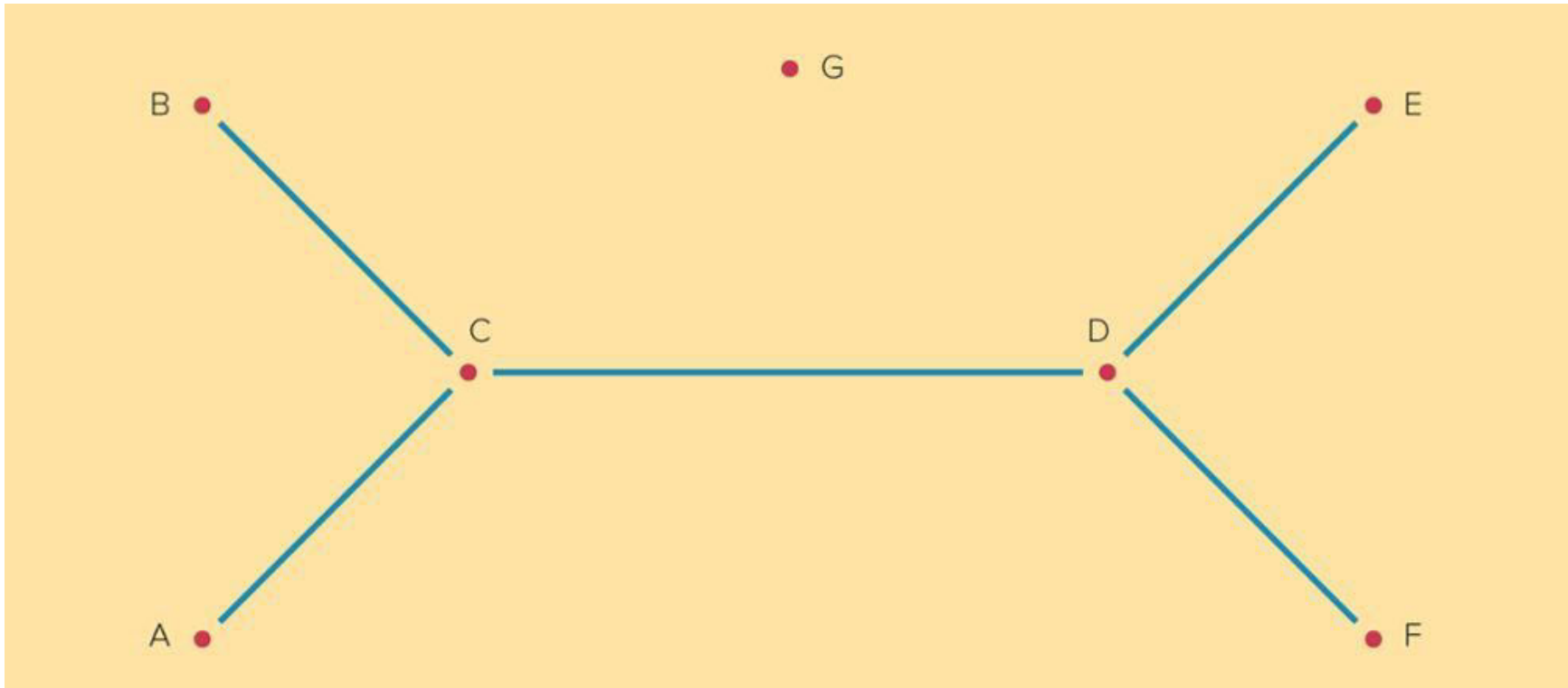
- Informal integrating mechanism:
knowledge networks
 - Can be used as a nonbureaucratic conduit for knowledge flows within a multinational enterprise
 - Make use of distributed computer and telecommunications information systems
 - Managers must share a strong commitment to the same goals, norms and values

Knowledge network Network for transmitting information within an organization that is based on informal contacts between managers within an enterprise and on distributed information systems.

آلية دمج غير رسمية: شبكات المعرفة
يمكن استخدامه كقناة غير بيروقراطية لتدفقات المعرفة داخل مؤسسة متعددة الجنسيات استفد من نظم معلومات الكمبيوتر والاتصالات الموزعة يجب أن يتقاسم المدبرون التزامًا قويًا بنفس الأهداف والمعايير والقيم

شبكة المعرفة شبكة لنقل المعلومات داخل المنظمة التي تستند إلى جهات اتصال غير رسمية بين المدبرين داخل المؤسسة وعلى أنظمة المعلومات الموزعة.

Figure 14.10 A simple management network



Integrating Mechanisms continued

• Integrating Mechanisms Summary

- Multinationals need integration—particularly if they are pursuing
- global standardization, international, or transnational strategies
- Can be difficult to achieve due to the impediments to coordination
- Formal integrating mechanisms do not always work
 - Establish an informal knowledge network
 - Build a common culture

ملخص آليات التكامل
تحتاج الشركات متعددة
الجنسيات إلى التكامل - خاصةً
إذا كانت تسعى إلى توحيد
الاستراتيجيات العالمية أو
الدولية أو عبر الوطنية
يمكن أن يكون من الصعب
تحقيقه بسبب عوائق التنسيق
آليات التكامل الرسمية لا تعمل
دائمًا
إنشاء شبكة معرفة غير رسمية
بناء ثقافة مشتركة

Control Systems and Incentives 1 of 6

Types of Control Systems

• **Personal control**

- Most widely used in small firms
- Structures the relationships between managers at different levels in multinational enterprises

• **Bureaucratic controls**

- Most important bureaucratic controls in subunits within multinational firms are budgets and capital spending rules

أنواع أنظمة التحكم
التحكم الشخصي

الأكثر استخداما في الشركات الصغيرة
هيكل العلاقات بين المديرين على مختلف
المستويات في الشركات متعددة الجنسيات
الضوابط البيروقراطية

إن أهم الضوابط البيروقراطية في الوحدات
الفرعية داخل الشركات متعددة الجنسيات
هي الميزانيات وقواعد الإنفاق الرأسمالي

Personal control Achieving control by personal contact with subordinates

Bureaucratic control Achieved through a system of rules and procedures that directs the actions of subunits.

السيطرة الشخصية تحقيق السيطرة عن طريق الاتصال الشخصي مع المرؤوسين
السيطرة البيروقراطية تتحقق من خلال نظام من القواعد والإجراءات التي توجه أعمال
الوحدات الفرعية.

Control Systems and Incentives 2 of 6

Types of Control Systems continued

• Output controls

- Relatively objective performance metrics such as profitability, productivity, growth, market share, and quality
- Managers judged by their ability to achieve these goals
- Goals are normally established through negotiation between subunits and headquarters

ضوابط الانتاج
مقاييس الأداء الموضوعية نسبياً
مثل الربحية والإنتاجية والنمو
وحصة السوق والجودة
الحكم على المديرين من خلال
قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف
يتم تحديد الأهداف عادة من
خلال التفاوض بين الوحدات
الفرعية والمقر الرئيسي

Output control Setting goals for subunits to achieve and expressing those goals in terms of relatively objective performance metrics such as profitability, productivity, growth, market share, and quality.

التحكم في المخرجات تحديد أهداف الوحدات الفرعية
لتحقيق تلك الأهداف والتعبير عنها من حيث مقاييس
الأداء الموضوعية نسبياً مثل الربحية والإنتاجية
والنمو وحصة السوق والجودة.

Control Systems and Incentives 3 of 6

Types of Control Systems continued

• Cultural controls

- Employees “buy into” the norms and value systems of the firm and control their own behavior
- Can reduce the need for other control systems

الضوابط الثقافية
الموظفون "يوافقون" على قواعد
وأنظمة القيمة للشركة ويتحكمون
في سلوكهم
يمكن أن تقلل من الحاجة إلى
أنظمة التحكم الأخرى

Cultural control Achieving control by persuading subordinates to identify with the norms and value systems of the organization (self-control).

السيطرة الثقافية: تحقيق السيطرة عن طريق إقناع المرؤوسين بالتعرف على قواعد المنظمة ونظمها (ضبط النفس).

Incentive Systems

- Devices used to reward appropriate employee behavior
- Usually closely tied to performance metrics used for output controls
- The type of incentive varies depending on employees/tasks
- Requires significant cooperation between managers in different subunits
- Often adjusted to account for national differences in institutions and culture
- Can have unintended consequences

نظم الحوافز
الأجهزة المستخدمة لمكافأة سلوك
الموظف المناسب
عادة ما ترتبط ارتباطًا وثيقًا
بمقاييس الأداء المستخدمة
لعناصر التحكم في الإخراج
يختلف نوع الحوافز اعتمادًا على
الموظفين / المهام
يتطلب تعاون كبير بين المديرين
في وحدات فرعية مختلفة
غالبًا ما يتم تعديلها لتفسير
الاختلافات الوطنية في
المؤسسات والثقافة
يمكن أن يكون لها عواقب غير
مقصودة

Control Systems, Incentives, and Strategy in the International Business

- **Performance ambiguity**

- Tends to occur when there is a high degree of interdependence between subunits within the organization

- Strategy, interdependence, and ambiguity

- Localization strategy: performance ambiguity is low
- International strategy: higher level, integration is necessary
- Global standardization strategy: higher still, many activities are interdependent
- Transnational: Highest level of performance ambiguity, high degree of joint decision making

Performance ambiguity Often occurs when the causes of good or bad performance are not clearly identifiable.

نظم التحكم والحوافز والاستراتيجية في الأعمال التجارية الدولية
غموض الأداء

تميل إلى الحدوث عندما يكون هناك درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين
الوحدات الفرعية داخل المنظمة
الإستراتيجية والترابط والغموض
استراتيجية التعريب: غموض الأداء منخفض
الاستراتيجية الدولية: مستوى أعلى ، والتكامل ضروري
استراتيجية التقييس العالمية: لا يزال أعلى ، العديد من الأنشطة مترابطة
عبر الوطنية: أعلى مستوى من الغموض في الأداء ، ودرجة عالية من صنع
القرار المشترك

غموض الأداء غالبًا ما يحدث عندما تكون أسباب الأداء الجيد أو السيء غير
واضحة المعالم.

Control Systems and Incentives 6 of 6

Control Systems, Incentives, and Strategy in the International Business continued

- Implications for control and incentives
 - Costs defined as amount of time top management devotes to monitoring and evaluating subunits' performance
 - Costs are greater when performance ambiguity is greater

استمرت أنظمة التحكم والحوافز والاستراتيجية في الأعمال الدولية
الآثار المترتبة على السيطرة والحوافز
التكاليف المحددة كمقدار من الوقت تخصصه الإدارة العليا لرصد وتقييم
أداء الوحدات الفرعية
التكاليف أكبر عندما يكون غموض الأداء أكبر

Table 4.1 Interdependence, Performance Ambiguity, and the Costs of Control for the Four International Business Strategies

Strategy	Interdependence	Performance Ambiguity	Costs of Control
Localization	Low	Low	Low
International	Moderate	Moderate	Moderate
Global	High	High	High
Transnational	Very high	Very high	Very high

Processes 1 of 2

العمليات

Formulating strategy

صياغة الاستراتيجية

Allocating resources

تخصيص الموارد

Evaluating new-product ideas

تقييم أفكار المنتج الجديد

التعامل مع استفسارات العملاء

Handling customer inquiries and complaints

والشكاوى

Improving product quality

تحسين جودة المنتج

تقييم أداء الموظف

Evaluating employee performance

وما إلى ذلك وهلم جرا

And so on

العمليات الفعالة والفعالة يمكن أن

تخفض تكاليف إنشاء القيمة وتضيف

- Efficient and effective processes

قيمة إضافية إلى المنتج

can lower the costs of value creation

and add additional value to a product

Processes 2 of 2

Managing Processes in an International Business

- Many processes cut not only across organizational boundaries, embracing several different subunits, but also across national boundaries
- A multinational enterprise should recognize that valuable new processes that might lead to a competitive advantage can be developed anywhere within the organization's global network of operations

إدارة العمليات في الأعمال التجارية الدولية
العديد من العمليات لا تقتصر فقط على الحدود التنظيمية ، وتحتضن العديد من الوحدات
الفرعية المختلفة ، ولكن أيضًا عبر الحدود الوطنية
يجب على المؤسسة متعددة الجنسيات أن تدرك أن العمليات الجديدة القيمة التي قد تؤدي
إلى ميزة تنافسية يمكن تطويرها في أي مكان داخل شبكة عمليات المنظمة العالمية

Organizational Culture 1 of 3

- *Culture* is a system of *values* and *norms* that are shared among people
- Creating and Maintaining Organizational Culture
 - Founders or leaders have a profound impact
 - The broader social culture of the nation
 - The history of the enterprise

الثقافة هي نظام القيم والقواعد التي يتم تقاسمها بين الناس
خلق والحفاظ على الثقافة التنظيمية
المؤسسون أو القادة لديهم تأثير عميق
الثقافة الاجتماعية الأوسع للأمة
تاريخ المؤسسة

A famous example of a strong founder effect concerns the Japanese firm Matsushita. Konosuke Matsushita's almost Zen-like personal business philosophy was codified in the "Seven Spiritual Values" of Matsushita that all new employees still learn today. These values are (1) national service through industry, (2) fairness, (3) harmony and cooperation, (4) struggle for betterment, (5) courtesy and humility, (6) adjustment and assimilation, and (7) gratitude.

مثال شهير لتأثير مؤسس قوي يتعلق شركة ماتسوشيتا اليابانية. فلسفة كونوسوكي ماتسوشيتا التي تشبه زن تقريباً ، تم تصنيفها في "القيم الروحية السبع" لشركة ماتسوشيتا التي لا يزال جميع الموظفين الجدد يتعلمونها حتى اليوم. هذه القيم هي (١) الخدمة الوطنية من خلال الصناعة ، (٢) الإنصاف ، (٣) التناغم والتعاون ، (٤) النضال من أجل التحسين ، (٥) المجاملة والتواضع ، (٦) التكيف والاستيعاب ، و (٧) الامتنان.

Organizational Culture 2 of 3

Creating and Maintaining Organizational Culture continued

- Culture is maintained by
 - Hiring and promotional practices of the organization
 - Reward strategies
 - Socialization processes – formal or informal
 - Communication strategy – corporate mission statements

يتم الحفاظ على الثقافة من قبل
ممارسات التوظيف والترويج للمنظمة
استراتيجيات المكافآت
عمليات التنشئة الاجتماعية - رسمية أو غير رسمية
استراتيجية الاتصال - بيانات مهمة الشركة

Organizational Culture and Performance in the International Business

- Strong cultures
 - All managers share a consistent set of values and norms that have a clear impact on work performance
 - Strong doesn't necessarily mean good
- Adaptive cultures
 - Most managers care deeply about and value customers, stockholders, and employees

الثقافة التنظيمية والأداء في
الأعمال التجارية الدولية
ثقافات قوية

يشارك جميع المديرين مجموعة
ثابتة من القيم والمعايير التي لها
تأثير واضح على أداء العمل
قوي لا يعني بالضرورة جيدة
الثقافات التكيفية

يهتم معظم المديرين بعمق
ويقدرون العملاء وحملة الأسهم
والموظفين

Synthesis: Strategy and Architecture 1 of 5

Learning Objective 14-3 Explain how the organizational architecture can be matched to global strategy to improve performance.

Localization Strategy

- Focus on local responsiveness
- Operating decisions are decentralized to functionally self-contained country subsidiaries
- Need for coordination or integrating mechanisms is low

استراتيجية التوطين
التركيز على الاستجابة المحلية
قرارات التشغيل غير مركزية إلى الشركات الفرعية المستقلة وظيفيا في البلاد
الحاجة إلى التنسيق أو دمج الآليات منخفضة

Synthesis: Strategy and Architecture 2 of 5

International Strategy

- Firms attempt to create value by transferring core competencies from home to foreign subsidiaries
- Headquarters maintains centralized control over firm's core competency, other decisions are decentralized
- Moderate need for coordination

الاستراتيجية الدولية
تحاول الشركات خلق قيمة عن طريق تحويل الكفاءات الأساسية من المنزل إلى
الشركات التابعة الأجنبية
يحتفظ المقر الرئيسي بالسيطرة المركزية على الكفاءة الأساسية للشركة ، أما
القرارات الأخرى فهي غير مركزية
حاجة معتدلة للتنسيق

Synthesis: Strategy and Architecture 3 of 5

Global Standardization Strategy

- Firms focus on the realization of location and experience curve economies
 - Headquarters typically maintains ultimate control over most operating decisions
 - The need for integration is high
 - Need a strong organizational culture
 - Incentive systems are typically linked to performance metrics at the corporate level
- استراتيجية التقييس العالمية
تركز الشركات على تحقيق
وفورات منحنى الموقع والخبرة
يحتفظ المقر الرئيسي عادة
بالسيطرة النهائية على معظم
قرارات التشغيل
الحاجة إلى التكامل عالية
بحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية
ترتبط نظم الحوافز عادةً
بمقاييس الأداء على مستوى
الشركة

Transnational Strategy

- Focus is on the simultaneous attainment of location and experience curve economies, local responsiveness, and global learning
- Some operating decisions are centralized (production, R&D)
- Need for coordination is high
- Need a strong culture and incentives to promote cooperation

الاستراتيجية عبر الوطنية
ينصب التركيز على تحقيق
وفورات منحنى الموقع والخبرة في
وقت واحد ، والاستجابة المحلية ،
والتعلم العالمي
بعض قرارات التشغيل مركزية
(الإنتاج ، البحث والتطوير)
الحاجة إلى التنسيق عالية
بحاجة إلى ثقافة وحوافز قوية
لتعزيز التعاون

Synthesis: Strategy and Architecture 5 of 5

Environment, Strategy, Architecture, and Performance

- The firm's strategy must be consistent with the environment in which the firm operates
- The firm's organizational architecture must be consistent with its strategy

البيئة والاستراتيجية والعمارة والأداء
يجب أن تكون استراتيجية الشركة متسقة مع البيئة التي تعمل فيها الشركة
يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للشركة متسقاً مع استراتيجيتها

Organizational Change ^{1 of 2}

Learning Objective 14-4 Discuss what is required for an international business to change its organizational architecture so that it better matches its global strategy.

Organizational Inertia

- May be caused by
 - Existing distribution of power and influence within an organization
 - Existing culture expressed in norms and value systems
 - Senior managers' preconceptions about the appropriate business model or paradigm
 - Institutional constraints

القصور التنظيمي
قد يكون سببها
التوزيع الحالي للسلطة والنفوذ
داخل المنظمة
الثقافة الحالية المعبر عنها في
القواعد وأنظمة القيم
تصورات كبار المديرين حول
نموذج العمل أو النموذج
المناسب
القيود المؤسسية

Organizational Change 2 of 2

Implementing Organizational Change

- Unfreezing the organization
- Moving to the new state
- Refreezing the organization

تطبيق التغيير التنظيمي
تجميد المنظمة
الانتقال إلى الحالة الجديدة
إعادة تنظيم المنظمة

Appendix of Image Long Descriptions

Appendix 1 Figure 14.2 A typical functional structure

At the top of the chart is Top Management, below that is a second row that includes Purchasing, Manufacturing, Marketing, and Finance. Below this is the bottom row that includes Buying Units under Purchasing, Plants under Manufacturing, Branch Sales Units under Marketing, and Accounting Units under Finance.

[Return to original slide](#)

Appendix 2 Figure 14.3 A typical product divisional structure

The top level of the chart has a box labeled Headquarters.

The level below this includes Division Product Line A, B, and C in separate boxes.

The next level includes Department Purchasing, Department Manufacturing, Department Marketing, and Department Finance, all under Division product line B.

The final, bottom level includes buying units under Purchasing, plants under Manufacturing, branch sales units under marketing, and accounting units under finance.

[Return to original slide](#)

Appendix 3 Figure 14.4 One company's international division structure

At the top of the chart is a box labeled Headquarters.

The next level includes Domestic division, general manager Product line A; Domestic division, general manager Product line B; Domestic division, general manager product line C; and international division. general manager area line.

All three domestic division boxes are labeled “functional units.”

Beneath the international division box are country 1, general manager (product A, B, and C); and country 2, general manager (product A, B, and C). These two boxes are labeled “functional units.”

[Return to original slide](#)

Appendix 4 Figure 14.5 The international structural stages model

A graph shows foreign sales as a percentage of sales along the x axis, and foreign product diversity along the y axis. A line begins in the lower left corner and extends upward, curving to the right, through sections named international division, worldwide product division, and ending in global matrix (grid). A second line begins at the bottom left corner also, but extends upward curving to the left, passing through the same sections and ending in the same place. The area between these lines is labeled alternate paths of development.

[Return to original slide](#)

Appendix 5 Figure 14.6 A worldwide area structure

A box labeled Headquarters is at the top, connected to a second level that includes North American Area, Latin America Area, European area, Middle-Eastern African area, and Far East area.

[Return to original slide](#)

Appendix 6 Figure 14.7 A worldwide product divisional structure

At the top of the chart is a box labeled Headquarters. Beneath this box are three connected boxes labeled Worldwide Product Group or Division A, Worldwide Product Group or Division B, and Worldwide Product Group or Division C. Two boxes are connected below Worldwide Product Group or Division B, labeled Area 1 domestic and Area 2 international. Each of these has several functional units connected to it.

[Return to original slide](#)

Appendix 7 Figure 14.8 A global matrix structure

At the top of the chart is a box labeled Headquarters. It is connected by lines to Product Division A, B, and C. It is also connected by lines to Area 1, 2, and 3. Intersecting lines extend from all product division boxes and all area boxes.

A dot is placed on one of the intersections and is labeled Manager here belongs to division B and to area 2.

Chapter 15

Entry Strategy and Strategic Alliances

International Business

Competing in the Global Marketplace

12e



Learning Objectives

- LO 15-1** Explain the three basic decisions firms must make when they decide on foreign expansion: which markets to enter, when to enter those markets, and on what scale.
- LO 15-2** Compare the different modes firms use to enter foreign markets.
- LO 15-3** Identify the factors that influence a firm's choice of entry mode.
- LO 15-4** Recognize the pros and cons of acquisitions versus greenfield ventures as an international market entry strategy.
- LO 15-5** Evaluate the pros and cons of entering into strategic alliances when going international.

Introduction

International firms must consider:

1. The decision of which foreign markets to enter, when to enter them, and on what scale
2. The choice of entry mode
3. The role of strategic alliances

يجب على الشركات الدولية النظر في:
قرار الأسواق الأجنبية للدخول ومتى تدخلها وعلى أي نطاق اختيار وضع الدخول دور التحالفات الاستراتيجية تشمل التحالفات الاستراتيجية: الصفقات المشتركة ترتيبات الترخيص مشاريع مشتركة رسمية الترتيبات التعاونية غير الرسمية

Strategic alliances include:

- Cross-shareholding deals
- Licensing arrangements
- Formal joint ventures
- Informal cooperative arrangements

التحالفات الإستراتيجية هي اتفاقيات تعاون بين المنافسين المحتملين أو الفعليين.

Strategic alliances are cooperative agreements between potential or actual competitors.

Basic Entry Decisions 1 of 5

Learning Objective 15-1 Explain the three basic decisions firms must make when they decide on foreign expansion: which markets to enter, when to enter those markets, and on what scale.

Which Foreign Markets?

- Choice based on assessment of a nation's long-run profit potential
 - Size of the market
 - Present and likely future wealth of consumers
 - Costs and risks
 - Value an international business can create in a foreign market depends on suitability of its products to that market and the nature of indigenous competition

أي الأسواق الخارجية؟
الاختيار يعتمد على تقييم
إمكانات الربح على المدى
الطويل للأمة
حجم السوق
الثروة الحالية والمستقبلية
للمستهلكين
التكاليف والمخاطر
تعتمد القيمة التي يمكن أن
تنشئها الأعمال التجارية
الدولية في السوق الأجنبية
على مدى ملاءمة منتجاتها
لهذا السوق وطبيعة المنافسة
المحلية

Basic Entry Decisions 2 of 5

Timing of Entry

• First-mover advantages

- Preempt rivals and capture demand by establishing a strong brand name and customer satisfaction
- Build sales volume in that country and ride down the experience curve ahead of rivals
- Create switching costs that tie customers into their products or services

Timing of entry refers to an entry being early when a firm enters a foreign market before other foreign firms and late when a firm enters after other international businesses have established themselves.

First-mover advantages are advantages accruing to the first to enter a market.

توقيت الدخول
مزاييا المحرك الأول
استباق المنافسين وجذب
الطلب من خلال إنشاء اسم
تجاري قوي ورضا العملاء
بناء حجم المبيعات في هذا
البلد وركوب منحنى الخبرة
قبل المنافسين
إنشاء تكاليف تحويل تربط
العملاء بمنتجاتهم أو
خدماتهم

يشير توقيت الدخول إلى الدخول مبكرًا عندما
تدخل إحدى الشركات سوقًا أجنبية أمام شركات
أجنبية أخرى ، وتتأخر عندما تدخل شركة بعد
قيام شركات دولية أخرى بتأسيس نفسها.

مزاييا المحرك الأول هي المزايا التي تعود
على أول من يدخل السوق.

Basic Entry Decisions 3 of 5

Timing of Entry continued

- **First-mover disadvantages**

- **Pioneering costs**

- The enterprise has to devote considerable effort, time, and expense to learning the rules of the game.
- Costs of business failure
- Costs of promoting and establishing a product offering, including the costs of educating customers
- Regulations may change in a way that diminishes the value of an early entrant's investments.
- Need to educate customers about your company's products

عيوب المحرك الأول

التكاليف الرائدة

يجب على المؤسسة تكريس

قدر كبير من الجهد والوقت

والمصاريف لتعلم قواعد

اللعبة.

تكاليف فشل العمل

تكاليف الترويج وإنشاء عرض

المنتج ، بما في ذلك تكاليف

تثقيف العملاء

قد تتغير اللوائح بطريقة تقلل

من قيمة استثمارات الوافد

المبكر.

تحتاج إلى تثقيف العملاء حول

منتجات شركتكم

- **Pioneering costs** are costs that an early entrant has to bear that a later entrant can avoid.

التكاليف الرائدة هي التكاليف التي يتحملها المشارك المبكر والتي يمكن للوافد المتأخر تجنبها.

- **First-mover disadvantages** are associated with entering a foreign market before other businesses.

ترتبط عيوب المحرك الأول بدخول سوق أجنبي قبل أعمال أخرى.

Basic Entry Decisions 4 of 5

Scale of Entry and Strategic Commitments

- A strategic commitment has a long-term impact and is difficult to reverse.
 - Rapid large-scale market entry can have an important influence on the nature of competition in a market.
 - Must be balanced against the resulting risks and lack of flexibility associated with significant commitments
 - Small-scale entry allows a firm to learn about a foreign market while limiting the firm's exposure to that market.

نطاق الدخول والالتزامات الاستراتيجية
للتزام الاستراتيجي تأثير طويل المدى ويصعب عكسه.
يمكن أن يكون لدخول السوق السريع على نطاق واسع تأثير هام على طبيعة المنافسة في السوق.
يجب الموازنة مع المخاطر الناتجة وعدم المرونة المرتبطة بالتزامات كبيرة
يسمح الدخول على نطاق صغير للشركة بالتعرف على سوق أجنبية مع الحد من تعرض الشركة لذلك السوق.

Basic Entry Decisions 5 of 5

Market Entry Summary

- No “right” decisions, depends on risks and rewards
- Businesses based in developing nations also have to enter foreign markets and become global players

ملخص دخول السوق

لا توجد قرارات "صحيحة" ، تعتمد على المخاطر والمكافآت
يتعين على الشركات التي تتخذ من الدول النامية مقراً لها أن تدخل الأسواق الأجنبية وتصبح
أطرافاً عالمية

Entry Modes 1 of 9

Learning Objective 15-2 Compare the different modes firms use to enter foreign markets.

Exporting

- Advantages

- Avoids the often substantial costs of establishing manufacturing operations in host country
- May help firm achieve experience curve and location economies

تصدير

مزايا

يتجنب التكاليف الكبيرة في كثير من الأحيان لإقامة عمليات التصنيع في البلد المضيف قد تساعد الشركة على تحقيق منحنى الخبرة واقتصادات الموقع

Exporting is the sale of products produced in one country to residents of another country.

التصدير هو بيع المنتجات المنتجة في بلد ما لسكان بلد آخر.

Entry Modes 2 of 9

Exporting continued

- Disadvantages
 - May not be appropriate if lower-cost locations for manufacturing the product can be found abroad
 - High transport costs can make exporting uneconomical, particularly for bulk products
 - Tariff barriers can make exporting uneconomical

سلبيات

قد لا يكون ذلك مناسباً إذا تم العثور على مواقع منخفضة التكلفة لتصنيع المنتج في الخارج
يمكن أن تجعل تكاليف النقل المرتفعة عملية التصدير غير اقتصادية ، خاصة بالنسبة
للمنتجات السائبة
الحواجز الجمركية يمكن أن تجعل التصدير غير اقتصادي

Turnkey Projects

• Advantages

- Can earn great economic returns
- Can be less risky than conventional FDI

• Disadvantages

- The firm that enters into a turnkey deal will have no long-term interest in the foreign country.
- May inadvertently create a competitor
- Selling a technology through a turnkey project is also selling competitive advantage to potential and/or actual competitors.

Turnkey project is a project in which a firm agrees to set up an operating plant for a foreign client and hand over the “key” when the plant is fully operational.

المشاريع الجاهزة

مزايا

يمكن أن تكسب عوائد اقتصادية كبيرة

يمكن أن يكون أقل خطورة من الاستثمار الأجنبي المباشر التقليدي

سلبيات

الشركة التي تدخل في صفقة تسليم المفتاح لن يكون لها مصلحة طويلة الأجل في البلد الأجنبي.

قد يخلق منافس عن غير قصد

بيع التكنولوجيا من خلال مشروع تسليم المفتاح هو أيضا بيع ميزة تنافسية للمنافسين المحتملين و / أو الفعلي.

مشروع تسليم المفتاح هو مشروع توافق فيه إحدى الشركات على إنشاء مصنع تشغيل لعميل أجنبي وتسليم "المفتاح" عندما يكون المصنع جاهزًا بالكامل.

Licensing

- Intangible property
 - Patents, inventions, formulas, processes, designs, copyrights, and trademarks
- Advantages
 - No development costs and risks associated with opening a foreign market
 - Used when a firm wishes to participate in a foreign market but is prohibited from doing so by barriers to investment
 - Used when a firm possesses some intangible property that might have business applications, but it does not want to develop those applications itself

الترخيص

الممتلكات غير الملموسة

براءات الاختراع والاختراعات
والصنغ والعمليات والتصاميم وحقوق
التأليف والنشر والعلامات التجارية

مزايا

لا توجد تكاليف التطوير والمخاطر
المرتبطة بفتح الأسواق الخارجية
يستخدم عندما ترغب شركة ما في
المشاركة في سوق أجنبية ولكن
يحظر عليها القيام بذلك عن طريق
الحواجز أمام الاستثمار

يستخدم عندما تمتلك شركة ما بعض
الممتلكات غير الملموسة التي قد
يكون لها تطبيقات أعمال ، لكنها لا
تريد تطوير تلك التطبيقات نفسها

Licensing agreement is an arrangement whereby a licensor grants the rights to intangible property to another entity (the licensee) for a specified period, and in return, the licensor receives a royalty fee from the licensee.

اتفاقية الترخيص هي ترتيب يمنح فيه المرخص حقوق الملكية غير الملموسة لكيان آخر (المرخص له) لفترة محددة ، وفي المقابل ، يحصل المرخص على رسوم ملكية من المرخص له.

Entry Modes 5 of 9

Licensing continued

- Disadvantages

- Does not give a firm the tight control over manufacturing, marketing, and strategy that is required for realizing experience curve and location economies
- Limits a firm's ability to coordinate strategic moves across countries by using profits earned in one country to support competitive attacks in another
- A firm can lose control over its technology by licensing it
 - To reduce this risk, enter into a cross-licensing agreement or joint venture

سلبيات
لا يمنح الشركة رقابة مشددة
على التصنيع والتسويق
والاستراتيجية اللازمة لتحقيق
منحنى الخبرة واقتصادات
الموقع
يحد من قدرة الشركة على
تنسيق التحركات الإستراتيجية
عبر البلدان باستخدام الأرباح
المحققة في بلد ما لدعم
الهجمات التنافسية في بلد آخر
يمكن للشركة أن تفقد السيطرة
على التكنولوجيا من خلال
الترخيص لها
لتقليل هذا الخطر ، الدخول في
اتفاقية تراخيص مشتركة أو
مشروع مشترك

Entry Modes 6 of 9

Franchising

- Employed primarily by service firms
- Advantages
 - Firm experiences lower costs and risks than opening a foreign market on its own
 - Helps build a global presence quickly
- Disadvantages
 - May inhibit the firm's ability to take profits out of one country to support competitive attacks in another
 - Quality control
 - Set up subsidiaries

حق الامتياز
يعمل في المقام الأول من قبل
شركات الخدمات
مزايا
تواجه الشركة تكاليف
ومخاطر أقل من فتح سوق
أجنبية بمفردها
يساعد في بناء وجود عالمي
بسرعة
سلبية
قد تمنع قدرة الشركة على
جني الأرباح من بلد ما لدعم
الهجمات التنافسية في بلد آخر
رقابة جودة
انشاء فروع

Franchising is a specialized form of licensing in which the franchiser not only sells intangible property (normally a trademark) to the franchisee, but also insists that the franchisee agree to abide by strict rules as to how it does business.

الامتياز هو شكل متخصص من التراخيص لا يقوم فيه مانح الامتياز ببيع الممتلكات غير الملموسة فقط (عادةً ما تكون علامة تجارية) إلى صاحب الامتياز ، ولكنه يصر أيضًا على أن صاحب الامتياز يوافق على الالتزام بقواعد صارمة فيما يتعلق بكيفية قيامه بالأعمال التجارية.

Entry Modes 7 of 9

Joint Ventures

- 50-50 ventures are most common
- Advantages
 - Local partner's knowledge of the host country's competitive conditions, culture, language, political systems, and business
 - Shared costs and risks
 - Political considerations (government interference, nationalism, etc.)

الانضمام للمغامرات
50-50 المشاريع هي الأكثر

شيوعا

مزايا

معرفة الشريك المحلي بالظروف
التنافسية للبلد المضيف وثقافته ولغته
وأنظمتها السياسية وقطاع أعماله
التكاليف والمخاطر المشتركة
اعتبارات سياسية (تدخل الحكومة ،
القومية ، إلخ)

Joint venture is a cooperative undertaking between two or more firms.

المشروع المشترك هو مشروع تعاوني بين شركتين أو أكثر.

Entry Modes 8 of 9

Joint Ventures continued

- Disadvantages
 - Loss of technology control
 - Lack of control over subsidiaries that it might need to realize experience curve or location economies
 - Can lead to conflicts and battles for control between the investing firms if their goals and objectives change or if they take different views as to what the strategy should be

سلبيات

فقدان السيطرة على التكنولوجيا

عدم وجود سيطرة على الشركات التابعة التي قد تحتاج إلى إدراك منحنى الخبرة أو اقتصاديات الموقع

يمكن أن يؤدي إلى صراعات ومعارك للسيطرة بين الشركات المستثمرة إذا تغيرت أهدافها وأهدافها أو إذا كانت وجهات نظر مختلفة حول ما ينبغي أن تكون الاستراتيجية

Wholly Owned Subsidiaries

- Greenfield venture - set up a new operation in host country
- Acquisition - acquire an established firm in a host nation
- Advantages
 - Reduces the risk of losing control over technology
 - Can tightly control operations in different countries
 - Location and experience curve economies
 - 100 percent share of profits
- Disadvantages
 - Bear full cost and risk of establishing new market
 - Can be problems associated with acquisitions

Wholly owned subsidiary is a firm that owns 100 percent of the stock.

الشركات التابعة المملوكة بالكامل

مشروع Greenfield - إعداد عملية جديدة في البلد المضيف

الاستحواذ - الاستحواذ على شركة قائمة في دولة مضيضة

مزايا

يقلل من خطر فقدان السيطرة على التكنولوجيا

يمكن السيطرة على العمليات بإحكام في مختلف البلدان

موقع وتجربة منحني الاقتصاديات

100 في المئة حصة من الأرباح

سلبيات

تتحمل التكلفة الكاملة وخطر إنشاء سوق جديد

يمكن أن تكون المشاكل المرتبطة عمليات الاستحواذ

شركة تابعة مملوكة بالكامل هي شركة تمتلك 100 في المئة من الأسهم.

Selecting an Entry Mode 1 of 2

Learning Objective 15-3 Identify the factors that influence a firm's choice of entry mode.

Core Competencies and Entry Mode

- Technological know-how
 - Licensing and joint-venture arrangements should be avoided unless the technological advantage is transitory.
- Management know-how
 - Less risk for franchises or joint ventures

الكفاءات الأساسية ووضع الدخول
الدراية التكنولوجية
يجب تجنب ترتيبات الترخيص والمشروع المشترك ما
لم تكن الميزة التكنولوجية مؤقتة.
إدارة المعرفة
مخاطر أقل بالنسبة للامتيازات أو المشاريع المشتركة

Selecting an Entry Mode 2 of 2

Pressures for Cost Reductions and Entry Mode

- The greater the pressures for cost reductions, the more likely a firm will want to pursue some combination of exporting and wholly owned subsidiaries.
- Wholly owned marketing subsidiaries give the firm tight control that might be required for coordinating a globally dispersed value chain.
- Also give the firm the ability to use the profits generated in one market to improve its competitive position in another market

ضغوط تخفيض التكاليف ووضع الدخول
كلما زادت الضغوط من أجل تخفيض التكاليف ، زاد احتمال رغبة الشركة في
متابعة مزيج من الشركات الفرعية المصدرة والمملوكة بالكامل.
الشركات التابعة للتسويق المملوكة بالكامل تمنح الشركة سيطرة مشددة قد تكون
ضرورية لتنسيق سلسلة قيمة مشتتة عالمياً.
امنح الشركة أيضاً القدرة على استخدام الأرباح المتحققة في أحد الأسواق لتحسين
وضعها التنافسي في سوق آخر

Table 15.1 Advantages and Disadvantages of Entry Modes 1 of 3

Entry Mode	Advantages	Disadvantages
Exporting	<ul style="list-style-type: none"> Ability to realize location and experience curve economies Increased speed and flexibility of engaging target markets 	<ul style="list-style-type: none"> High transport costs Trade barriers Problems with local marketing agents
Turnkey contracts	<ul style="list-style-type: none"> Ability to earn returns from process technology skills in countries where FDI is restricted 	<ul style="list-style-type: none"> Creation of efficient competitors Lack of long-term market presence

Table 15.1 Advantages and Disadvantages of Entry Modes 2 of 3

Entry Mode	Advantages	Disadvantages
Licensing	<ul style="list-style-type: none"> Low development costs and risks Moderate involvement and commitment 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of control over technology Inability to realize location and experience curve economies Inability to engage in global strategic coordination
Franchising	<ul style="list-style-type: none"> Low development costs and risks Possible circumvention of import barriers Strong sales potential 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of control over quality Inability to engage in global strategic coordination

Table 15.1 Advantages and Disadvantages of Entry Modes 3 of 3

Entry Mode	Advantages	Disadvantages
Joint ventures	<ul style="list-style-type: none"> Access to local partner's knowledge Shared development costs and risks Politically acceptable Typically no ownership restrictions 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of control over technology Inability to engage in global strategic coordination Inability to realize location and experience economies
Wholly owned subsidiaries	<ul style="list-style-type: none"> Protection of technology Ability to engage in global strategic coordination Ability to realize location and experience economies 	<ul style="list-style-type: none"> High costs and risks Need for more human and nonhuman resources; interaction and integration with local employees

Greenfield Venture or Acquisition? 1 of 5

Learning Objective 15-4 Recognize the pros and cons of acquisitions versus greenfield ventures as an international market entry strategy.

Pros and Cons of Acquisitions

- Quick to execute
- May help preempt competitors
- May be less risky than greenfield ventures
- Acquisitions often produce disappointing results.

إيجابيات وسلبيات عمليات الاستحواذ
سريع للتنفيذ
قد تساعد على استباق المنافسين
قد يكون أقل خطورة من المشاريع غرينفيلد
غالبًا ما تؤدي عمليات الاستحواذ إلى نتائج مخيبة للآمال.

Greenfield Venture or Acquisition? 2 of 5

Pros and Cons of Acquisitions continued

- Why Do Acquisitions Fail?
 - Overpaying
 - Hubris hypothesis of why acquisitions fail
 - Culture clash
 - Integrating the operations of the acquired and acquiring entities often run into roadblocks and take much longer than forecast
 - Inadequate preacquisition screening

لماذا تفشل عمليات الاستحواذ؟

زيادة دفع

فرضية هوبريس عن سبب فشل عمليات الاستحواذ

صراع الثقافة

غالبًا ما يتم دمج عمليات الكيانات المكتسبة والمكتسبة في حواجز الطرق وتستغرق وقتًا أطول من المتوقع

عدم كفاية الفرز preacquisition

Greenfield Venture or Acquisition? 3 of 5

Pros and Cons of Acquisitions continued

- Reducing the risks of failure
 - Detailed audit of operations, financial position, and management culture
 - Reduce unwanted management attrition
 - Have an integration plan

الحد من مخاطر الفشل
مراجعة تفصيلية للعمليات ، والوضع المالي ، والثقافة الإدارية
تقليل استنزاف الإدارة غير المرغوب فيها
لديك خطة التكامل

Greenfield Venture or Acquisition? 4 of 5

Pros and Cons of Greenfield Ventures

- Gives the firm a much greater ability to build the kind of subsidiary company that it wants
- Slower to establish
- Risky, but less risky than acquisitions
- Preemption by global competitors

إيجابيات وسلبيات مشاريع غرينفيلد
يعطي الشركة قدرة أكبر بكثير على بناء نوع الشركة الفرعية التي تريدها
أبطاً لتأسيس
محفوفة بالمخاطر ، ولكن أقل خطورة من عمليات الاستحواذ
استباق المنافسين العالميين

Greenfield Venture or Acquisition? 5 of 5

Which Choice?

- Acquisition when:
 - The firm is seeking to enter a market where there are already well-established incumbent enterprises
 - Global competitors are also interested in establishing a presence
- Greenfield when:
 - There are no incumbent competitors to be acquired
 - The competitive advantage of the firm is based on the transfer of organizationally embedded competencies, skills, routines, and culture

أي خيار؟

اكتساب عندما:

تسعى الشركة لدخول السوق حيث توجد بالفعل شركات حالية راسخة

يهتم المنافسون العالميون أيضًا بتأسيس وجود

غرينفيلد عندما:

لا توجد منافسين حاليين يتم الحصول عليهم

تعتمد الميزة التنافسية للشركة على نقل الكفاءات والمهارات

والروتينات والثقافة المضمنة تنظيميا

Strategic Alliances 1 of 5

Learning Objective 15-5 Evaluate the pros and cons of entering into strategic alliances when going international.

Advantages of Strategic Alliances

- May facilitate entry into a foreign market
- Allow firms to share the fixed costs (and associated risks) of developing new products or processes
- Brings together complementary skills and assets that neither company could easily develop on its own
- May help the firm establish technological standards for the industry that will benefit the firm

مزايا التحالفات الاستراتيجية
قد تسهل الدخول إلى السوق
الأجنبية
السماح للشركات بمشاركة
التكاليف الثابتة (والمخاطر
المرتبطة بها) لتطوير منتجات
أو عمليات جديدة
يجمع بين المهارات والأصول
التكميلية التي لا تستطيع أي
شركة تطويرها بسهولة من تلقاء
نفسها
قد تساعد الشركة على وضع
معايير تكنولوجية للصناعة
ستفيد الشركة

Strategic Alliances 2 of 5

Disadvantages of Strategic Alliances

- May give competitors a low-cost route to new technology and markets

عيوب التحالفات الاستراتيجية
قد يمنح المنافسين طريقاً منخفض التكلفة للتكنولوجيا والأسواق الجديدة

Strategic Alliances 3 of 5

Making Alliances Work

- Partner selection
 - A good partner:
 - Helps the firm achieve its strategic goals
 - Has capabilities the firms lacks
 - Is unlikely to try to opportunistically exploit its partner
 - Choosing a partner:
 - Collect as much pertinent, publicly available information on potential allies as possible
 - Gather data from informed third parties
 - Get to know the potential partner as well as possible before committing to an alliance

جعل التحالفات تعمل

اختيار الشريك

شريك جيد:

يساعد الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

لديها قدرات الشركات تفتقر

من غير المحتمل أن تحاول استغلال شريكها بشكل انتهازي

اختيار شريك:

جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة المتاحة للجمهور حول

الحلفاء المحتملين

جمع البيانات من أطراف ثالثة مطلعة

تعرف على الشريك المحتمل كذلك قبل الالتزام بالتحالف

Strategic Alliances 4 of 5

Making Alliances Work continued

- Alliance Structure
 - Reduce the risk of giving away too much to the partner.
 - Use contractual safeguards to guard against the risk of opportunism by a partner.
 - Agree in advance to swap skills and technologies that the other covets, thereby ensuring a chance for equitable gain.
 - Cross-licensing agreements
 - Extract a significant credible commitment from the partner in advance.

هيكـل التحالف

قلـل من خطر التخلي عن الشريك.

استخدم الضمانات التعاقدية للحماية من خطر الانتهازية من قبل شريك.

اتفق مقدما على تبادل المهارات والتقنيات التي تطمع الأخرى ، وبالتالي ضمان فرصة لتحقيق مكاسب عادلة.

اتفاقيات الترخيص المتبادل

استخراج التزام موثوق به كبير من الشريك مقدما.

Strategic Alliances 5 of 5

Making Alliances Work continued

- Managing the Alliance
 - Be sensitive to cultural differences.
 - Build trust.
 - Build relational capital.
 - Learn from the alliance partner and apply the knowledge within one's own organization.

إدارة التحالف
كن حساسًا للاختلافات الثقافية.
بناء الثقة.
بناء رأس المال العلائقي.
التعلم من شريك التحالف
وتطبيق المعرفة داخل
المؤسسة الخاصة.