

المحاضرة الثانية

مراحل تطور الاعمال الدولية ومداخل الانتقال الى الانشطة الدولية

المقدمة: Introduction

قبل مناقشة مداخل الانتقال الى الأنشطة الخاصة بالأعمال الدولية لابد من تناول العوامل المؤثرة في قرار اختيار المدخل الملائم وهو قرار يرتبط باستراتيجية تدويل الأنشطة والعمليات والمنتجات, بالفرص الموجودة والمتوقعة في الاسواق المستهدفة وتأثير العوامل والمتغيرات البيئية وهيكل المنافسة في قطاع الصناعة. وشدة المنافسة وطبيعة ونوع القيود والعوائق التي تمنع او تحدد عملية الدخول الى الاسواق الدولية.

اولا: العوامل المؤثرة في اختيار مداخل الانتقال الى الاسواق الدولية

1- مزايا الملكية: Ownership Advantages

وتعني الموارد التي تمتلكها الشركة وتستخدمها لامتلاك الميزة التنافسية في قطاع صناعتها. والموارد المقصودة هي الموارد الملموسة وغير الملموسة مثل الاسم التجاري, العلامة التجارية, والمهارة التكنولوجية والقوة التسويقية...الخ. مثال على ذلك شركة كريستيان ديور Christian Dior لمواد التجميل والعطور.

2- مزايا المكان Location Advantages

وهي عوامل تؤثر على مزايا الانتاج في البلد المضيف. ومنها حجم السوق, القدرة الشرائية, الاستقرار الاقتصادي, معدل الاجور, تكاليف شراء الاراضي والاصول الثابتة, التسهيلات اللوجستية...الخ.

3- مزايا التدويل International Advantages

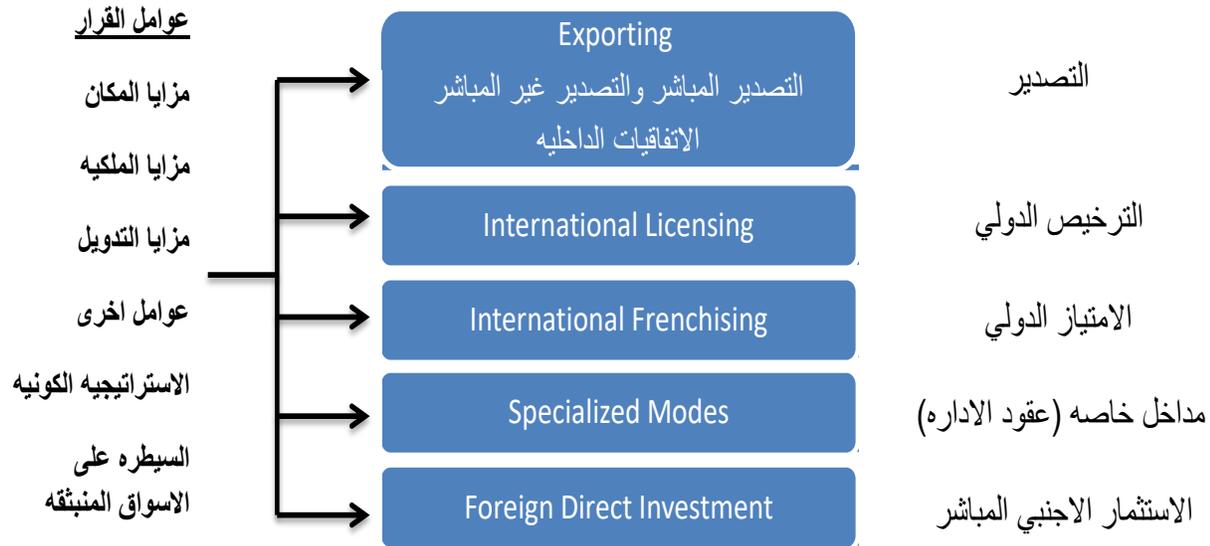
ويعني العوامل التي تؤثر في رغبة الشركة على تصنيع منتجاتها او خدماتها بنفسها دون الاعتماد على عقود المشاركة او الشراكة مع شركات محليه في البلد المضيف. ويعتمد ذلك على حجم التكاليف الكلية ومنها تكاليف التفاوض وتكاليف السيطرة وتكاليف الدخول والانفاق التي تؤثر في اتخاذ القرار.

ثانيا: مداخل الانتقال الى الاسواق الدولية

هناك عدة مداخل تقليديه معروفه مثل التصدير المباشر وغير المباشر والترخيص الدولي والامتياز الدولي ومداخل اخرى خاصه مثل: عقود الإدارة والاستثمار الاجنبي المباشر سواء عن طريق المشاريع المشتركة او الامتلاك.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

شكل (2)



مداخل الانتقال الى الاسواق الدولية

1: مدخل التصدير Exporting

هناك اسلوبين للتصدير هما:

- التصدير المباشر
- التصدير غير المباشر

التصدير المباشر Direct Exporting

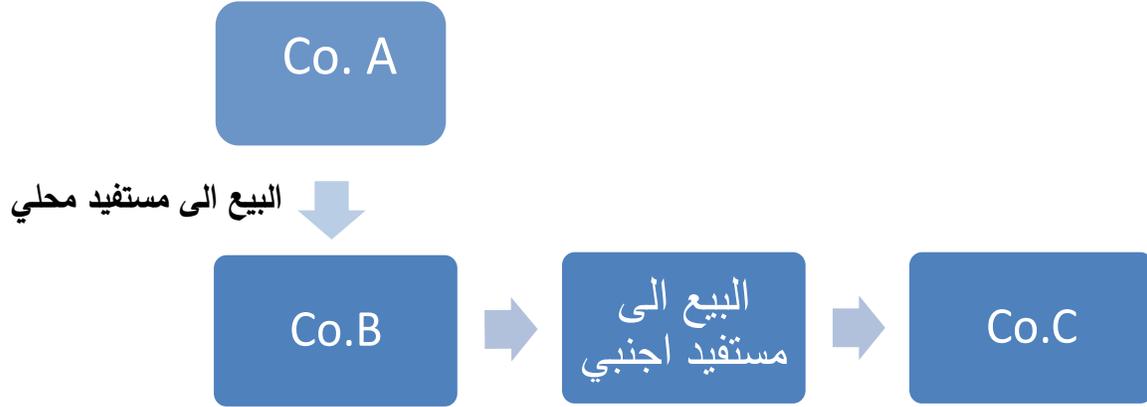
يشير الى وجود صلة مباشرة بين الشركة المنتجة والمصدرة (الطرف البائع) والشركة المستفيدة (الطرف المشتري) خارج البلد الاصلي للشركة المصدرة.



التصدير المباشر

التصدير غير المباشر Indirect Exporting

هو النشاط الذي يترتب على قيام شركة ما ببيع منتجاتها الى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج الى الاسواق الخارجية سواء كان المنتج بشكله الاصلي او بشكله المعدل.



التصدير غير المباشر

ويحصل التصدير غير المباشر عندما تقوم الشركة ببيع منتجاتها الى شركة مشاركته في بلد اخر. مثل قيام شركة BP ببيع نفطها الفائض من مخازنها في الكويت الى شركة مشاركته في استراليا.



توزيع وتسويق التصدير المحلي والدولي

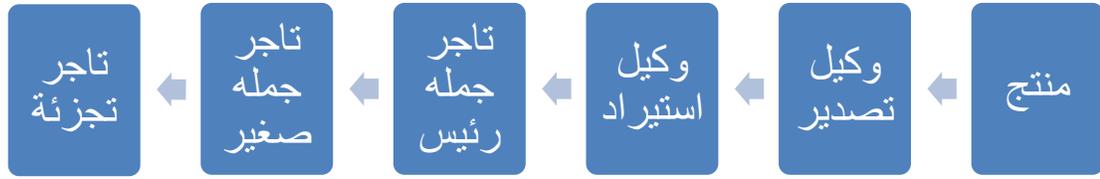
أ. قنوات توزيع وتسويق التصدير: تتصف قنوات التوزيع والتسويق لأغراض التصدير بالصفات الآتية:

1. قنوات التوزيع والتسويق لأغراض التصدير الدولي اكثر تعقيدا وتنوعا في مكوناتها ومستوياتها.

مثال: قناة التوزيع في السوق المحلي تأخذ الشكل الآتي:



اما قناة التوزيع للتصدير الدولي فتأخذ الشكل الآتي:



2. تكاليف قنوات التصدير الدولي اعلى من تكاليف قنوات التوزيع المحلية

3. تستخدم الشركات المصدرة عدة انواع من قنوات التوزيع الى الاسواق المستهدفة للتصدير مقارنة بعدد ونوع قنوات التوزيع المستخدمة في السوق المحلي.

4. تعتبر القنوات الدولية للتوزيع مصدر معلومات للشركة حول اوضاع اسواق التصدير واسباب فشل المنتجات في تلك الاسواق.

لذلك فان استراتيجية المنظمة في ادارة القنوات الدولية للتوزيع والتسويق هي عادة اكثر اهمية, واكبر كلفة, واكثر صعوبة لأغراض التسويق والتصدير بالمقارنة مع قنواتها المحلية في الاسواق المحلية المخدومة. كما ان اي خلل في اداء قنوات التوزيع او ادارة هذه القنوات يؤثر سلبا على الميزة التنافسية للمنتج في السوق.

ب. العلاقة بين نشاط التصدير وحجم الشركة الدولية:

اثبتت التجارب ان الشركات المصدرة تركز على عنصرين اساسيين:

الاول / احتمالية التحول الى منظمة اعمال مصدرة خارج حدود البلد الاصلي تزداد مع زيادة حجم المنظمة.

الثاني / احتمالية كثافة أنشطة التصدير تزداد مع زيادة حجم المنظمة.

1) مدخل الترخيص الدولي International Licensing

ويقصد به ان تقوم الشركة المرخصة ببيع حقوق استعمال الملكية الفكرية, التكنولوجيا, طرق واساليب العمل, حقوق النشر والتأليف, براءات الاختراع, الاسماء التجارية او العلامة التجارية الى شركة اخرى مقابل اجور او رسوم يتفق عليها الطرفين. ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:



وتعتمد اتفاقية الترخيص على نوع التكنولوجيا وحجم المنشأة، ودورة حياة المنتج، ومنحى الخبرة المتراكمة لدى المنظمة.

وتفيد اتفاقية الترخيص من وجهة نظر المرخص Licensor بما يأتي:

1. وجود نقص في راس المال والموارد الإدارية والتنظيمية والمعرفة بالسوق الضرورية لأغراض التصدير.
 2. الترخيص اسلوب في اختيار السوق وتطويره من اجل الاستثمار المباشر لاحقا.
 3. اذا كانت التكنولوجيا موضوع الترخيص غير جوهريه لأنشطة اعمال الشركة المرخصة.
 4. الاستفادة من نظام التغذية العكسية Feedback للتكنولوجيا المستخدمة بعد الترخيص لغرض اجراء بعض التحسينات والتعديلات الضرورية عليها.
 5. اختبار مدى توفر فرص للاستثمار بأسلوب اقتصاديات الحجم.
 6. تخطي قيود الاستيراد او الاستثمار الاجنبي المباشر باستخدام اسلوب الترخيص الدولي.
 7. تحول المرخص له الى منافس جديد في هيكل الصناعة او في السوق المستهدفة .
- اما الترخيص الدولي من وجهة نظر المرخص له Licensee فيحقق ما يلي :

- 1- فرصة امتلاك تكنولوجيا او منتجات رخيصة وبصورة سريعة .
- 2- الترخيص لمنتجات او خدمات تكنولوجيه يوفر الجهد والوقت و اعطاء فرصة تنوع في المنتجات المستخدمة عن طريق حزمة جيدة من الموارد .

2) مدخل الامتياز الدولي International Franchising

أ- شكل خاص من الترخيص الدولي يسمح بموجبه للمرخص سيطرة اكبر على المرخص له مع ضرورة تقديم المساعدة المطلوبة حسب العقد وهو احد اشكال التدويل ومداخل الانتقال الى الاسواق الدولية .

ويقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية , وانظمتها التشغيلية , و سمعته وخدماته المساندة والمستمرة (مثل التدريب , برامج السيطرة النوعية , الاعلان , والترويج) الى الطرف الاخر مقابل رسوم واجور متفق عليها بين الطرفين .

يعتبر الامتياز الدولي مقدمة جيدة للشراكة الدولية . مثال على ذلك ما حصل مع McDonald اول مطعم في موسكو و KFC في بكين الخ .

(3) مداخل خاصة (Specialized Modes)

أ. عقود الإدارة **Management Contracts**

هي اتفاقيات تتضمن قيام شركة معينة بتقديم المساعدة الإدارية او الخبرة التقنية او المعرفة التطبيقية والخدمات الخاصة الى شركة اخرى خلال فتره محدوده من الوقت مقابل اجور او رسوم معينه وتتضمن هذه الاتفاقيات حصول الشركة الاولى على نسبة محدده من الارباح الصافية او من عائد المبيعات. مثال على ذلك شركة ارامكو ARAMCO النفطية التي امتهت السعودية في نهاية السبعينات ومن ثم تولت نفس الشركة ادارة الشركة السعودية الجديدة.

ب. عقود التصنيع Manufacturing Contracts

وهي عقود تنشأ بين المنظمة الدولية (شركة متعددة الجنسيات او شركة كونه) وشركه او مؤسسه عامه او خاصه في الدولة المضيفه يتم بموجبها قيام الشركة الدولية نياباً عن الشركة او المؤسسة في البلد المضيف بتصنيع ونتاج سلعه معينه لفته طويله الاجل عادةً ويحمل الانتاج العلامة التجارية للشركة الام.

ت. عمليات تسليم المفتاح Turn Key Project

قيام الشركة الدولية بتنفيذ مشاريع في البلد المضيف وتقديم تسهيلات تشغيله تنقل معظمها من البلد الاصلي الى البلد المضيف مقابل مبلغ محدد من المال ويتعامل هذا النوع من الشركات الكبيرة او العملاقة مع الهيئات او الأجهزة الحكومية لذلك فان قيم هذه المشاريع عالية جداً قد تصل الى بلايين الدولارات. ويتم صرف مستحقات الشركة حسب مراحل تقدم العمل وبعد انجاز المشروع تلتزم الشركة المنفذ بتشغيله وتسليمه للطرف المستفيد.

(4) الاستثمار الاجنبي المباشر Direct Foreign Investments

هو احد مداخل الانتقال الى الاسواق الدولية من خلال امتلاك الاصول Assets في الدول المضيفه والاستثمار المباشر فيها وهذا الاسلوب من الاستثمار يعرف باستراتيجية الحقل الاخضر Greenfield Strategy حيث تبدأ الشركة المستثمرة بشراء الارض وبناء المصانع والتسهيلات الاخرى وتوظيف او نقل الكادر الفني والاداري والمباشرة بعمليات التصنيع والتسويق والتوزيع... الخ. وهذا النوع من الاستثمار يخول الشركة الاحتفاظ بملكيتها للمشروع الاستثماري الجديد وبحقها في السيطرة على موجودات وعمليات وادارة الشركة.

مثال على ذلك قيام شركة هوندا Honda اليابانية على انشاء مصنع للسيارات في ولاية اوهايو الأمريكية.