

الفصل الثاني/المحاضرة الثانية

مراحل تطور الاعمال الدولية ومداخل الانتقال الى الانشطة الدولية

المقدمة: Introduction

قبل مناقشة مداخل الانتقال الى الانشطة الخاصه بالاعمال الدولية لابد من تناول العوامل المؤثرة في قرار اختيار المدخل الملائم وهو قرار يرتبط باستراتيجية تدويل الانشطه والعمليات والمنتجات، بالفرص الموجوده والمتوقعه في الاسواق المستهدفة وتأثير العوامل والمتغيرات البيئية وهيكل المنافسة في قطاع الصنائه. 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: وتعني الموارد التي تمتلكها الشركة وتستخدمها لامتلاك الميزة التنافسيه في قطاع صناعتها. والموارد المقصوده هي الموارد الملموسه وغير الملموسه مثل الاسم التجاري، العلامه التجاريه، والمهاره التكنولوجيه والقوه التسويقيه....الخ. مثال على ذلك شركة كرسيتيان ديور Christian Dior لمواد التجميل والعطور.

2- مزايا المكان Location Advantages

وهي عوامل تؤثر على مزايا الانتاج في البلد المضيف. ومنها حجم السوق، القدره الشرائيه، الاستقرار الاقتصادي، معدل الاجور، تكاليف شراء الاراضي والاصول الثابته، التسهيلات اللوجستيه....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 الشراكه مع شركات محليه في البلد المضيف. ويعتمد ذلك على حجم التكاليف الكليه ومنها تكاليف التفاوض وتكاليف السيطرة وتكاليف الدخول والاتفاق التي تؤثر في اتخاذ القرار.

ثانيا: مداخل الانتقال الى الاسواق الدوليه

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

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل (2)



مداخل الانتقال الى الاسواق الدوليه

1) مدخل التصدير Exporting

هناك اسلوبين للتصدير هما:

- التصدير المباشر
- التصدير غير المباشر

التصدير المباشر Direct Exporting

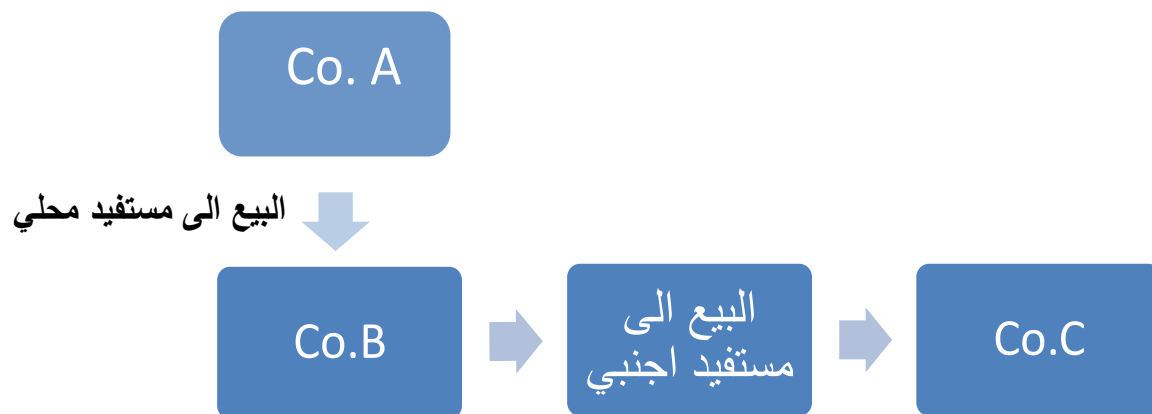
يشير الى وجود صلة مياشره بين الشركه المنتجه والمصدره في نفس الوقت (الطرف البائع) والشركه المستفيده (الطرف المشتري) خارج البلد الاصلي للشركه المصدره.



التصدير المباشر

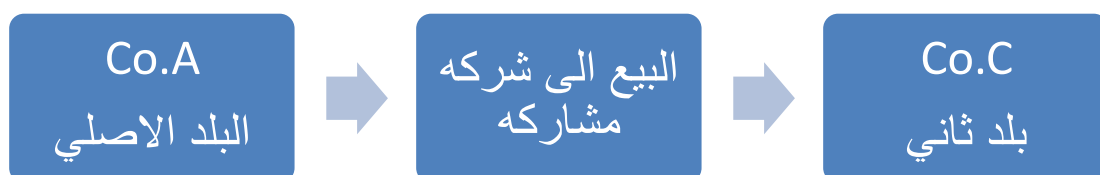
التصدير غير المباشر Indirect Exporting

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



التصدير غير المباشر

ويحصل التصدير غير المباشر عندما تقوم الشركه 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

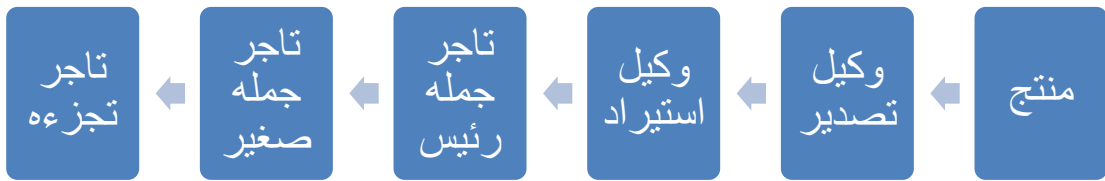
أ. قنوات توزيع وتسويق التصدير: تتصف قنوات التوزيع والتسويق لأغراض التصدير بالصفات التالية:

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

مثال: قناة التوزيع في السوق المحلي تأخذ الشكل التالي:



أما قناة التوزيع للتصدير الدولي فتأخذ الشكل التالي:



2. تكاليف قنوات التصدير الدولي أعلى من تكاليف قنوات التوزيع المحلي
3. تستخدم الشركات المصدرة عدة أنواع من قنوات التوزيع إلى الأسواق المستهدفة للتصدير مقارنة بعدد ونوع قنوات التوزيع المستخدمة في السوق المحلي.
4. تعتبر القنوات الدولية للتوزيع مصدر معلومات للشركة حول أوضاع أسواق التصدير وأسباب فشل المنتجات في تلك الأسواق.

لذلك فإن استراتيجية المنظمة في إدارة القنوات الدولية للتوزيع والتسويق هي عادة أكثر أهمية، وأكبر كلفة، وأكثر صعوبة لأغراض التسويق والتصدير بالمقارنة مع قنواتها المحلية في الأسواق المحلية المخدومة. كما أن أي خلل في أداء قنوات التوزيع أو إدارة القنوات يؤثر سلباً على الميزة التنافسية للمنتج في السوق.

ب. العلاقة بين نشاط التصدير وحجم الشركة الدولية:

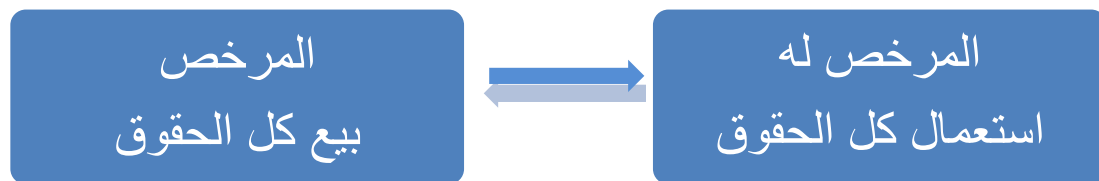
أثبتت التجارب أن الشركات المصدرة تركز على عنصرين أساسيين:

1. احتمالية التحول الى منظمه اعمال مصدره خارج حدود البلد الاصلي تزداد مع زيادة حجم المنظمه.

2. احتمالية كثافة أنشطة التصدير تزداد مع زيادة حجم المنظمه.

International Licensing **مدخل الترخيص الدولي (2)**

ويقصد به ان تقوم الشركه المرخصه ببيع حقوق استعمال الملكيه الفكرية، التكنولوجيا، طرق واساليب العمل، حقوق النشر والتأليف، براءات الاختراع، الاسماء التجاريه او علامه التجاريه الى شركه اخرى مقابل اجور او رسوم يتفق عليها الطرفين. ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



وتعتمد اتفاقية الترخيص على نوع التكنولوجيا وحجم المنشاه، ودورة حياة المنتج، ومنحى الخبرة المتراكمه لدى المنظمه.

وتفيد اتفاقية الترخيص من وجهة نظر المرخص Licensor بما يلي:

1. وجود نقص في راس المال والموارد الاداريه والتنظيميه والمعرفه بالسوق الضروريه لاغراض التصدير.
2. الترخيص اسلوب في اختيار السوق وتطويره من اجل الاستثمار المباشر لاحقا.
3. اذا كانت التكنولوجيا موضوع الترخيص غير جوهريه لانشطة اعمال الشركه المرخصه.
4. الاستفادة من نظام التغذية العكسيه Feedback للتكنولوجيا المستخدمه بعد الترخيص لغرض اجراء بعض التحسينات والتعديلات الضروريه عليها.
5. اختبار مدى توفر فرص للاستثمار باسلوب 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 تكنولوجيا يوفد الجهد والوقت والمال .
- 3- اعطاء فرصة تتوبع في المنتجات المستخدمة عن طريق حزمة جيدة من الموارد .

3) 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 ، وانظمته التشغيلية ، و سمعته وخدماته المساندة والمستمرة (مثل التدريب ، برامج السيطرة النوعية ، الاعلان ، والترويج) الى الطرف الاخر مقابل رسوم واجور متفق عليها بين الطرفين .

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

4) مداخل خاصة (Specialized Modes)

أ. عقود الاداره Management Contracts

هي اتفاقيات تتضمن قيام شركة معينة بتقديم المساعدة الاداريه او خبره التقنيه او معرفه التطبيقية والخدمات الخاصه الى شركة اخرى خلال فتره محدوده من الوقت مقابل اجور او رسوم معينة وتتضمن هذه الاتفاقيات حصول الشركة الاولى على نسبة محدده من الارباح الصافيه او من عائد المبيعات.

مثال على ذلك شركة ارامكو ARAMCO النفطية التي امتهن السعودية في نهاية السبعينات ومن ثم تولت نفس الشركة ادارة الشركة السعودية الجديد.

ب. عقود التصنيع Manufacturing Contracts

وهي عقود تنشأ بين المنظمة الدولية (شركة متعددة الجنسيات أو شركة كونييه) وشركة أو مؤسسه عامه أو خاصه في الدوله المضيفه يتم بموجبها قيام الشركة الدوليه نيابته عن الشرمه او المؤسسه في البلد المضيف بتصنيع وانتاج سلعه معينه لفته طويله الاجل عادةً ويحمل الانتاج العلامه التجاريه للشركه الام.

ت. عمليات تسليم المفتاح Turn Key Project

قيام الشركة الدوليه بتنفيذ مشاريع في البلد المضيف وتقديم تسهيلات تشغيليه تنقل معظمها من البلد الاصلي الى البلد المضيف مقابل مبلغ محدد من المال ويتعامل هذا النوع من الشركات الكبيره او العملاقه مع الهيئات او الاجهزه الحكوميه لذلك فان اقيام هذه المشاريع عاليه جداً قد تصل الى بلايين الدولارات.

ويتم صرف مستحقات الشركة حسب مراحل تقدم العمل وبعد انجاز المشروع تلتزم الشركة المنفذه بتشغيله وتسليمه للطرف المستفيد.

5) الاستثمار الاجنبي المباشر Direct Foreign Investments

هو احد مداخل الانتقال الى الاسواق الدوليه من خلال امتلاك الاصول Assets في الدول المضيفه والاستثمار المباشر فيها وهذا الاسلوب من الاستثمار يعرف باستراتيجية الحقل الاخضر Greenfield Strategy حيث تبدأ الشركة المستثمره بشراء الارض وبناء المصانع والتسهيلات الاخرى وتوظيف او نقل الكادر الفني والاداري والمباشره 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 اليابانيه على انشاء مصنع للسيارات في ولاية اوهايو الامريكيه.

-انتهى-