

المحاضرة الثانية

مراحل تطور الاعمال الدولية ومداخل الانتقال الى الانشطة الدولية

المقدمة: Introduction

قبل مناقشة مداخل الانتقال الى الانشطة الخاصة بالاعمال الدولية لابد من تناول العوامل المؤثرة في قرار اختيار المدخل الملائم وهو قرار يرتبط باستراتيجية تدوير الأنشطة والعمليات والمنتجات، بالفرص الموجدة 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.

اولاً: العوامل المؤثرة في اختيار مداخل الانتقال الى الاسواق الدولية

1- مزايا الملكية: Ownership Advantages

وتعني الموارد التي تمتلكها الشركة وتشتمل على الميزة التنافسية في قطاع صناعتها. والموارد المقصودة هي الموارد الملموسة وغير الملموسة مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية، والمهارة التكنولوجية والقوى التسويقية....الخ. مثل 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 التدوير International Advantages

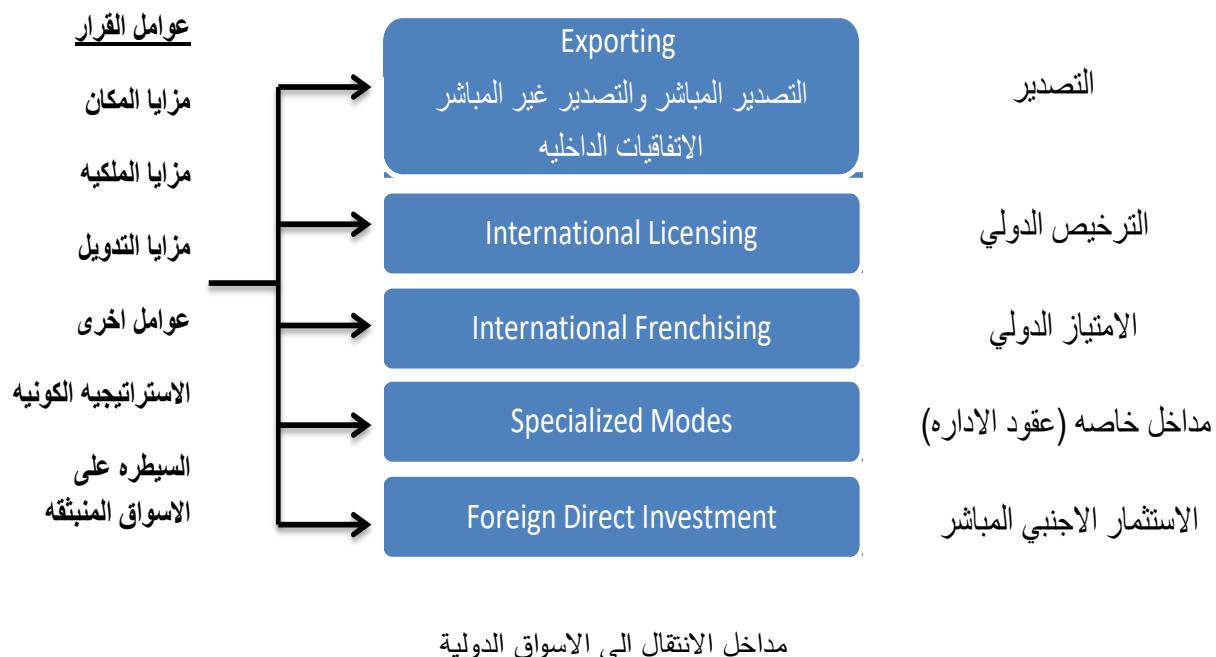
ويعني العوامل التي تؤثر في رغبة الشركة على تصنيع منتجاتها او خدماتها بنفسها دون الاعتماد على عقود المشاركة او الشراكة مع شركات محلية في البلد المضيف. ويعتمد ذلك على حجم التكاليف الكلية ومنها تكاليف التفاوض وتكاليف السيطرة وتكاليف الدخول والانفاق التي تؤثر في اتخاذ القرار.

ثانياً: مداخل الانتقال الى الاسواق الدولية

هناك عدة مداخل تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر وغير المباشر والترخيص الدولي والامتياز الدولي ومداخل اخرى خاصة مثل: عقود الادارة والاستثمار الاجنبي المباشر سواء عن طريق المشاريع المشتركة او الامتلاك.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

شكل (2)



1: مدخل التصدير

هناك اسلوبين للتصدير هما:

- التصدير المباشر
- التصدير غير المباشر

التصدير المباشر

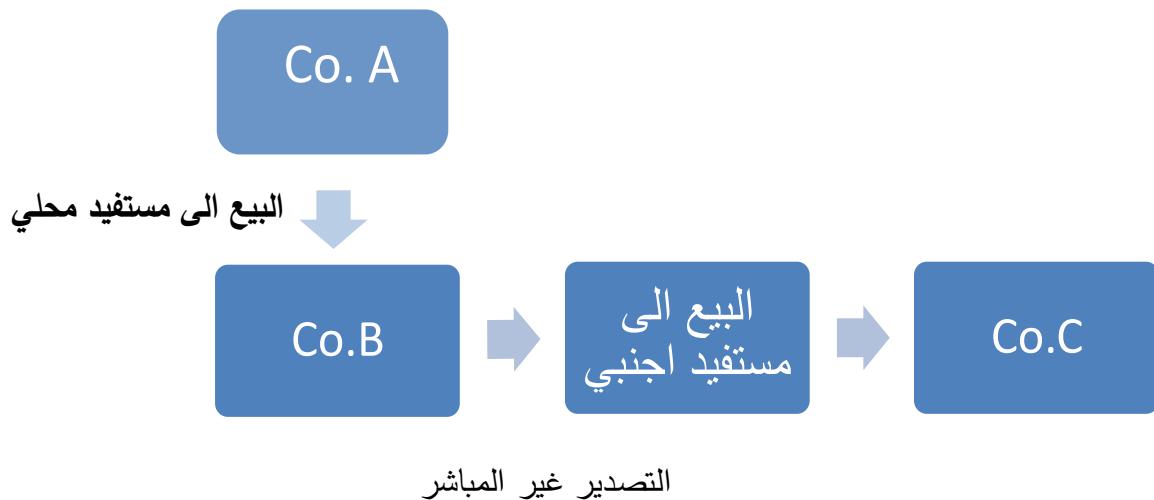
يشير إلى وجود صلة مباشرة بين الشركة المنتجة والمصدرة (الطرف البائع) والشركة المستفيدة (الطرف المشتري) خارج البلد الأصلي للشركة المصدرة.



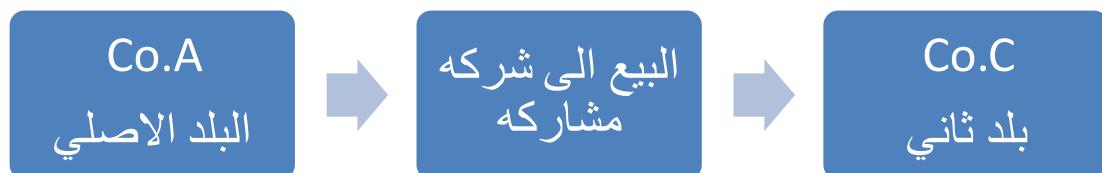
التصدير المباشر

التصدير غير المباشر Indirect Exporting

هو النشاط الذي يتربّع على قيام شركة ما ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية سواء كان المنتج بشكّلّه الأصلي أو بشكّلّه المعدل.



ويحصل التصدير غير المباشر عندما تقوم الشركة ببيع منتجاتها إلى شركة مشاركة في بلد آخر. مثل قيام شركة BP ببيع نفطها الفائض من مخازنها في الكويت إلى شركة مشاركة في استراليا.



توزيع وتسويق التصدير المحلي والدولي

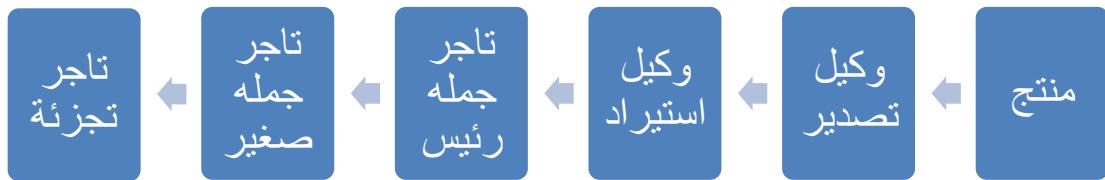
أ. قنوات توزيع وتسويق التصدير: تتصف قنوات التوزيع والتسويق لأغراض التصدير بالصفات الآتية:

1. قنوات التوزيع والتسويق لأغراض التصدير الدولي أكثر تعقيداً وتنوعاً 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 المستهدفة للتصدير مقارنة بعده 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 اكثراً اهمية، واقل كلفة، واقل 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 سلباً على الميزة التنافسية للمنتج في السوق.

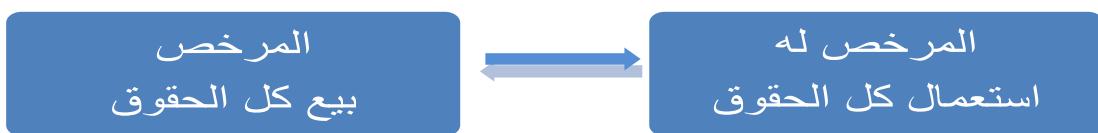
ب. العلاقة بين نشاط التصدير وحجم الشركة الدولية:

اثبّتت التجارب ان الشركات المصدرة ترتكز على عناصر اساسيين:

- الاول / احتمالية التحول الى منظمة اعمال مصداة خارج حدود البلد الاصلي تزداد مع زيادة حجم المنظمة.
- الثاني / احتمالية كثافة انشطة 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 العلامات التجارية الى شركه اخرى مقابل اجر او رسوم يتقى عليها الطرفين. ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:



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

وتفيد اتفاقية الترخيص من وجهة نظر المرخص **Licensor** بما يأتي:

1. وجود نقص في رأس 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 تنويع 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 ومدخل 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 الآخر مقابل رسوم واجور متقد علىها 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 شركه اخرى خلال فترة محددة من الوقت مقابل اجر او رسوم معينة وتتضمن هذه الاتفاقيات حصول الشركة الاولى على نسبة محددة من الارباح الصافية او من عائد المبيعات.

مثال على ذلك شركة ارامكو ARAMCO النفطية التي امتنتها 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 كونية) وشركة او مؤسسه عامه او خاصه في الدولة المضيفة يتم بموجبها قيام الشركة الدولية نيابةً عن الشركة او المؤسسة في البلد المضيف بتصنيع وانتاج سلعة معينة لفترة طويلة 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 تشغيليه 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 المشروعات عالية جداً قد تصل الى بلايين الدولارات.

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

(4) الاستثمار الاجنبي المباشر Direct Foreign Investments

هو احد مداخل الانتقال الى الاسواق الدولية من خلال امتلاك الاصول Assets في الدول المضيفة والاستثمار المباشر فيها وهذا الاسلوب من الاستثمار يعرف باستراتيجية الحقل الاخضر Greenfield حيث تبدأ الشركة المستثمرة بشراء الارض وبناء المصانع والتسهيلات الاخرى وتوظيف او نقل الكادر الفني والاداري وال مباشرة 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.