

محاضرة رقم 4: أشكال (طرق) الدخول للأسواق الدولية

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية، أذواق المستهلكين ومختلف مكونات السوق لم يبقى لها سوى تحديد الطريقة أو الإستراتيجية المثلى التي تقتحم بها تلك الأسواق، وذلك بالاختيار بين التصدير، التراخيص، عقود التصنيع، حق الامتياز، المشاريع المشتركة، الاستثمار المباشر، التحالفات الإستراتيجية، وفيما يلي عرض مفصل لهذه الأشكال.

أولاً- التصدير: يعتبر التصدير من أبسط الأشكال للدخول إلى الأسواق الدولية لأنه يتضمن أقل نسبة المخاطر مقارنة بالطرق الأخرى ويعني انتقال السلع والخدمات من مكان إلى آخر أو من سوق داخلية إلى سوق خارجية، كما يعرف بأنه تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمة في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة، و ينقسم نشاط التصدير الى نوعين هما:

1. **التصدير غير المباشر:** يتم باستخدام الوسطاء أو الشركات المتخصصة في الاستيراد والتصدير، والتي تتميز في الغالب بأقل استثمار (عدم الحاجة إلى قوة البيع) كما أنها أقل مخاطرة بفعل مساهمة معرفة الوسيط وخدماته التي تسمح بتجنب بعض الأخطاء، إلا أنها تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة.

2. **التصدير المباشر:** تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب، ويعني التكفل المباشر من طرف المؤسسة بطلباتها عوض المرور عبر الوسطاء إلا أنها تتطلب استثمارات أكبر من النوع السابق (لأنها المؤسسة هي التي ستقوم بالتوزيع للمستهلك النهائي) ومخاطر أكبر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.

- **ومن مزايا التصدير نجد:** تقليل مخاطر التعامل دوليا وكذلك لا تحتاج المؤسسة رأس مال كبير مقارنة بالبدائل الأخرى ويعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.
- **أما عيوبه:** قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائما إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج، وأيضا في حالة ارتفاع تكاليف النقل بالنسبة للمنتجات الكبيرة تصبح إستراتيجية التصدير غير اقتصادية.

ثانيا- التعاقدات الدولية: هي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية صناعية ومؤسسة في دولة أخرى مضيئة ومن خلالها يتم نقل المعرفة و التكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين وهناك عدة أشكال لها:

1. التراخيص والامتياز :

1-1- التراخيص: عبارة عن اتفاق تقوم بمقتضاه المؤسسة الدولية بالتراخيص أو السماح لمستثمر بالدولة المضيفة باستخدام عملية إنتاجية أو علامة تجارية أو براءة اختراع أو أي عنصر آخر له قيمة مقابل عائد مادي معين، كما يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها:

- الحقوق: حق استخدام الاسم التجاري، أو العلامة التجارية، أو حقوق المعرفة لعملية الإنتاج.
- الواجبات: يقوم بانتاج سلعة مانح الترخيص، تسويقها في مناطق جغرافية محددة، دفع مقابل مالي لمانح الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.

1-2- عقد الإمتياز: هو نوع من أنواع التراخيص، إلا أن الامتياز فيستخدم في قطاع الخدمات كالقطاع الفندقية في المطاعم العالمية....

- **مزايا التراخيص:** تعتبر وسيلة سهلة وسريعة لدخول الأسواق الدولية كما أن المؤسسة المانحة للتراخيص لا تتحمل أي تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي بل المرخص له هو الذي يتحمل كل رأس المال اللازم لاستمرار عمليات التشغيل داخل الدولة وأيضا توفير تكاليف الشحن والنقل لأنها لا تحتاج إلى نقل منتجاتها إلى الأسواق الخارجية.

- **عيوب التراخيص:** صعوبة الإشراف والرقابة على أعمال المؤسسة المرخص لها وأيضا لا تحسن هذه الأخيرة أداء العمليات الصناعية بشكل مقبول مما يؤثر على سمعة المؤسسة الأم، إذا كان التصريح ناجحا جدا، فقد حسرت الشركة هذه الأرباح، وكذلك قد تتحول المؤسسة المرخص لها إلى منافس للشركة الدولية مع مرور الوقت.

2. عقود الإدارة: تعرف عقود الإدارة بأنها اتفاقية بين شركتين يعطى الحق للمؤسسة الدولية

بإدارة جزئية أو كلية لمؤسسة أخرى في الدول النامية بتوفير الخدمات الفنية اللازمة لتشغيلها في مجال الإدارة وذلك مقابل عائد مادي أو المشاركة في الأرباح، مثال: تقدم سلاسل هيلتون خدمة المعرفة الإدارية لفندق النيل بمصر وفي المقابل يقدم مقابل مادي لهذه الشركة.

- **مزايا عقود الإدارة:** لا تتطلب رأس مال كبير للاستثمار، انخفاض المخاطرة.

- **عيوب عقود الإدارة:** احتمال تدخل الطرف المحلي في إدارة المشروع بهدف الخوف على أمواله المستثمرة والتضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل عديدة.
- 3. **عقود تسليم المفتاح:** يقوم هذا الأسلوب على أساس قيام المؤسسة الدولية ببناء مشروع متكامل وتهيئته إلى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المؤسسة المحلية فهو "عقد انشاءات تبرمه الدولة لتنفيذ المشروعات الكبرى التي تهم الاقتصاد القومي كإنشاء مصانع كبرى أو مطارات دولية..."
- **مزايا عقود تسليم المفتاح:** انخفاض المخاطرة مقارنة بالعائد والاستفادة من الأيدي العاملة الرخيصة في تشييد المشاريع من الجهات الرسمية والتسهيلات.
- **عيوب عقود تسليم المفتاح:** قد يتوقف المشروع إذا توقف الطرف الأجنبي عن تزويد قطاع الغيار والموارد الأولية.
- 4. **التعاقد الباطني:** هو اتفاقية بين مؤسسة دولية وأخرى محلية (المتعاقد الباطني) بموجبها تقوم المحلية بإنتاج سلعة أو قطع غيار أو المكونات الأساسية لسلعة معينة للمؤسسة الدولية التي تقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلاقتها التجارية مثل: قطع السيارات والإلكترونيك...
 - **مزايا التعاقد الباطني:** تخفيض التكاليف وبالتالي أسعار البيع وزيادة الحصة السوقية.
 - **عيوب التعاقد الباطني:** صعوبة الاختيار والرقابة الدقيقة على المتعاقد الباطني وكذلك قد تتحول المؤسسة إلى منافس للشركة الدولية مع مرور الوقت واكتسابها الخبرة الكافية.
- ثالثا- الاستثمار الأجنبي المباشر:** ينطوي الاستثمار المباشر على التملك الكلي أو الجزئي للمؤسسة الدولية لمشروع الاستثمار سواء كان مشروع الإنتاج والتصنيع أو البيع والتسويق أو أي نوع من النشاط الإنتاجي والخدمي ويكون عموما طويل الأجل بالدولة المضيفة، أو بعبارة أخرى افتتاح فروع للمؤسسة في الدول الأجنبية وينقسم إلى:
 1. **المشاريع المشتركة:** المشروع المشترك عبارة عن مؤسسة يمتلكها أو يشارك فيها طرفان (مؤسسين)، كما يرى كولد أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية والمساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج والمعرفة التكنولوجية والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق.
 - **مزايا المشروعات المشتركة:** يساهم في تحقيق رؤوس الأموال الأجنبية والتكنولوجيا في الدول النامية كما يتطلب موارد إدارية ومالية أقل مقارنة بالأشكال الأخرى للاستثمار المباشر.

• **عيوب المشروعات المشتركة:** نسبة المخاطرة تكون أكبر كما قد تنشأ مشاكل بين الشريكين تؤدي إلى فض المشروع بينهما.

2. **المشروع المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي:** أي قيام الشركات المتعددة الجنسيات بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة تكون مملوكة لها بالكامل، أو بعبارة أخرى افتتاح فروع للمؤسسة في الدول الأجنبية.

ومن مخاطره: أن الشركة تواجه العديد من المخاطر، مثل قيود العملة أو هبوط الأسواق، أو تغيير الحكومات، وفي بعض الحالات لا يكون للشركة خيار وإنما تقبل هذه المخاطر إذا أرادت أن تعمل في الدولة المضيفة.

رابعاً- التحالفات الإستراتيجية: تعرف التحالفات الاستراتيجية "بأنها إتفاق إختياري بين عدد من المؤسسات يتضمن تبادل وتقاسم أو تنفيذ منتجات او تكنولوجيا أو خدمات لتحقيق أهداف مشتركة" ويمكن القول بأنه مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين. كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين. وتتمثل أنواع التحالفات الإستراتيجية فيما يلي:

1. **تحالفات استراتيجية تكنولوجية:** إن أساس هذا التحالف هو إكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق. كمثال على ذلك التحالف الاستراتيجي بين شركتي (اي تي اندتي) الأمريكية و(أوليفيتي) الإيطالية حيث كانت الشركة الأمريكية في أشد الحاجة للدخول للسوق الأوروبية لكنها لم تكن بحوزتها الخبرة الكافية، وفي المقابل فان شركة أوليفيتي كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي توزعها بالقارة الأوروبية.
2. **تحالفات استراتيجية إنتاجية:** مثل تحالف جنيرال موتور وتويوتا الذي يعتبر تحالف إنتاجي بحيث تهدف جنيرال موتور الى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بتويوتا في مجال صناعة السيارات المتوسطة والصغيرة الحجم في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول للسوق الأمريكية. فقامت الشركتين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج 200000 سيارة في العام حيث يتيح ذلك لجنيرال موتورز فرصة التعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بتويوتا، بينما تتاح لتويوتا الفرصة للدخول للسوق الأمريكية.
3. **تحالفات استراتيجية تسويقية:** هدف هذا التحالف هو الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، حيث اندمجت كل من كاتلبير من أمريكا وميتسوبيشي من اليابان لتكوين تحالف استراتيجي من شأنه السماح لكلا المؤسستين استخدام نفس شبكة التوزيع في الشرق الأوسط.

- **مزايا التحالفات الاستراتيجية:** يحقق المشاركة في التكاليف المرتفعة والمخاطر العالية المرتبطة بتقديم منتوج جديد أو إقحام أسواق خارجية جديدة كما تعتبر وسيلة لتجميع المهارات والمعارف المكملة لبعضها البعض بالإضافة لتحقيق الأرباح والسيطرة على الأسواق.
- **عيوب التحالفات الاستراتيجية:** تتطلب درجة استثمارات كبيرة ودرجة مخاطرة تكون كبيرة كما قد يفشل التحالف نتيجة عدم الاتفاق بين الشركاء أيضا قد يتعلم الحليف أسرار التكنولوجيا ويتفوق على المؤسسة.