

## محاضرة 04: طرق الدخول للأسواق الدولية

بعد خدمة الشركة للسوق المحلي تكون الشركة قد تشبعت في مرحلة النضوج في السوق المحلي وأصبحت تبحث عن الحصول على زيادة في حصة السوق، فتبدأ في البحث عن الأسواق الدولية، وهنا فإنه يجب على الشركة أن تعمل على الحفاظ على حصتها السوقية التي اكتسبتها طوال الفترات الماضية داخل السوق المحلي بالاعتماد على مزيج تسويقي ملائم لمرحلة النضوج، ووجب على الشركة أن تعمل في نفس الوقت على فتح أسواق جديدة في دول أخرى سواء كانت دول مجاورة في بداية العمل الخارجي أو بعيدة للبحث عن توسعات استراتيجية في عملها، وتوجد عدة طرق يمكن أن تعتمد عليها الشركات الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية، وتختلف كل طريقة عن الأخرى في نواحي عديدة ولكل طريقة إيجابيات وسلبيات وعلى الشركة اختيار طريقة الدخول المناسبة بناء على مواردها وأهدافها.

ونتعرض فيما يلي إلى طرق الدخول المختلفة مع عرض إيجابيات وسلبيات كل وضع دخول:

### أولاً: التصدير

يعد التصدير من أبسط أشكال الدخول للأسواق الأجنبية ويتضمن أقل نسبة من المخاطر مقارنة بالبدائل الأخرى، ويمكن أن يكون تصدير مباشر أو غير مباشر، وتلجأ المؤسسات إلى سياسات التصدير لمنتجاتها للحد من مخاطر التعامل دولياً وللمزايا التي يوفرها التصدير لهذه المنظمات مثل انخفاض تكلفة التصدير بالمقارنة بالبدائل الأخرى كما يعد من أسهل البدائل للبدء في التعامل مع الأسواق الدولية، علاوة على كونه وسيلة جديدة للحصول على الخبرة العالمية.

## ثانياً: الاتفاقيات التعاقدية

تمثل هذه الاتفاقيات ارتباطات طويلة الأجل بين شركات دولية وشركات في دولة أخرى، ويتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمار في أصول مادية للطرف الأول أو المشاركة في رأس المال، وتأخذ الأشكال التعاقدية عدة صور منها: عقود البيع، عقود التصنيع، عقود الترخيص، عقود الامتياز، عقود تسليم المفتاح وعقود الإدارة.

### 1- عقود التصنيع:

تعني هذه العقود التصنيع في دولة أجنبية من خلال وكيل في شكل شركة محلية ترتبط مع الشركة الدولية، التي تنقل لها في العادة التكنولوجيا والمساعدة الفنية، في كثير من الأحيان قد لا تستطيع الشركة الدولية العثور على شركة محلية (وكيل) لديها القدرة على تصنيع المنتجات عند المستويات المطلوبة للجودة والكميات ومن ثم لا تصبح مثل هذه العقود بديلاً متاحاً لدخول الأسواق الأجنبية ومن عيوب هذه الطريقة أن الشركة الدولية قد تواجه خطر خلق منافس قوي لها في المستقبل يتمثل في الشركة المحلية المتعاقدة معها كوكيل في السوق الدولية.

### 2- عقود الترخيص:

تمثل هذه العقود مجموعة من الترتيبات التي بمقتضاها يوفر مانح الترخيص أصول مادية غير ملموسة للمرخص له نظير مقابل مادي يدفعه الأخير للأول، وهذه الأصول قد تكون حق استخدام الاسم أو العلامة التجارية أو حق استخدام اسم الشركة أو براءة الاختراع أو حق المعرفة الإنتاجية، ويلتزم المرخص له بتسويق السلعة المنتجة في مناطق جغرافية محددة.

- ومن مزايا عقود التراخيص أنه لا يحتاج الترخيص لنفقات رأسمالية خارجية فهو وسيلة سهلة وسريعة لدخول الأسواق العالمية، كذلك الاعتماد على خبرة الشركة المحلية المرخص لها وبالتالي يساعد الترخيص على مواجهة عراقيل وموانع الاستيراد ذو التكلفة المتزايدة. ومن عيوب هذا النوع من العقود أنه لا يناسب تلك الشركات التي لا تمتلك أي ميزة تكنولوجية أو اسم أو علامة تجارية معروفة ... الخ. ضالة المقابل المالي المدفوع من المرخص له إلى مانح الترخيص، علاوة على سيطرة الأخير على البرنامج الإنتاجي والتسويقي للطرف الأول.

وتتطلب الإدارة الجيدة لهذه العقود أهمية مراعاة ما يلي لتقليل المخاطر المرتبطة بها:

- الاختيار الجيد للمرخص له، حيث أن الارتباط بين طرفي العقد طويل الأجل.
- التوثيق الجيد لبنود العقد لحماية مصالح وحقوق الطرفين.
- استخدام آليات تضمن أن يظل المرخص له في حاجة إلى الخبرة ومعرفة مانح الترخيص.
- تقديم المساعدة للمرخص له في حل المشكلات الإنتاجية والتسويقية.
- تنظيم عملية الترخيص في شكل سياسات وخطط واضحة، علاوة على وجود مدير مسؤول عن هذا الترخيص.

### 3- عقود الامتياز (عقود الفرانشيز) :

يعرف بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونيا واقتصاديا يقوم بمقتضاه احد الطرفين ويطلق عليه مانح الامتياز (مالك العلامة) (Franchisor) يمنح الطرف الآخر والذي يطلق عليه ممنوح الامتياز (المستغل للعلامة) (Franchisee) الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز ووفقا لتعليماته وتحت اشرافه حصريا في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع

التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك مقابل مادي أو حصول على مزايا أو مصالح اقتصادية متبادلة بين الطرفين.

ومن مزايا هذه العقود:

- تقليل المخاطر السياسية.
- انخفاض تكلفة التوسع في الأسواق الدولية.
- ومن عيوبه السيطرة غير الكاملة على العقد.

#### 4- عقود تسليم المفتاح:

وفقا لهذه العقود تلتزم احدى الشركات الدولية ببناء مشروع متكامل وتسليمه إلى الجهة المالكة، وقد تتحمل الشركة الدولية تدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وامداده بالمعدات اللازمة للتشغيل، مثال: إقامة مستشفى جاهز للتشغيل وتسليمه للحكومة.

#### 5- عقود الإدارة:

تعطي هذه العقود الحق لشركة دولية بإدارة العمليات اليومية فقط لإحدى المشروعات في دولة أجنبية، بمعنى أن هذه العقود لا تمنح الشركة الحق في استخدام سلطة اتخاذ القرار، أو تغيير السياسات الإدارية للمشروع ومنها سياسة توزيع الأرباح.

#### ثالثا: الاستثمار الأجنبي المباشر

يمثل استخدام هذه الطريقة أعلى درجات المخاطرة عن دخول السوق الدولية، حيث تقوم الشركة الدولية بالاستثمار المباشر في مشروعات إنتاجية مملوكة لها في السوق المستهدف، وقد تكون هذه الملكية بالكامل

كما قد يكون بالاشتراك مع مشروع في البلد المضيف على أن تكون له نسبة من رأس المال تسمح له باتخاذ القرار والإدارة، فإذا رغبت الشركة بتحقيق درجة عالية من السيطرة على منتجاتها أو تسويقها في الخارج فإنها من المحتمل جدا أن تتبع شكل الاستثمار المباشر للتوسع الدولي، فالاستثمار المباشر يحدث حينما تقوم شركة في دولة معينة (الأم) بإنشاء فروع إنتاجية لها في الخارج، وهذه الطريقة تتطلب درجة عالية من الالتزام من حيث المبالغ المطلوبة للاستثمار ووقت الإدارة كما تعد أكثر أشكال الدخول مخاطرة. ومن مزايا هذه الطريقة:

6- الاستغلال الكامل للميزة التنافسية للشركة الدولية.

7- تخفيض تكلفة امداد السوق المستهدف بالمنتج.

8- خلق مزايا تسويقية عديدة للشركة الدولية لتواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك الثاني.

وتتضمن هذه الطريقة عيوب هي:

- الحاجة إلى موارد رأسمالية وإدارية كبيرة ومصحوبة بدرجة من المخاطرة.
- قد يؤدي ضعف المعلومات لفشل بعض المشروعات.
- ارتفاع تكاليف بدء المشروع الاستثماري، وطول فترة استردادها علاوة على صعوبة الانسحاب من السوق في حالة الفشل.

#### رابعا: التحالفات الاستراتيجية

يقصد بالتحالفات الاستراتيجية (التجارية والاقتصادية) إحلال التعاون محل المنافسة والذي يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتحديات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب ويتم التحالف بين المؤسسات الكبيرة أو بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة أو بين الحكومات أو بين الحكومة والمؤسسات في الأقطار المختلفة بشأن تطوير منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي معين،

وقد بدأت الشركات متعددة الجنسيات تتوجه في العقود الأخيرة نحو التحالفات الاستراتيجية خاصة مع الشركات المنافسة مثل التحالف بين شركة جنرال موتور (GM) الأمريكية وشركة تويوتا اليابانية (Toyota) عام 1989 ، التحالف بين شركة كوداك (Kodak) وشركة (Canon) اليابانية حيث تنتج شركة كانون آلات النسخ والتصوير لكي تباع تحت العلامة التجارية لكوداك.

#### - اختيار طريقة الدخول المناسبة:

إن استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية يعد أمراً بالغ الأهمية للشركات التي تتطلع إلى توسيع نطاق وصولها والاستفادة من الفرص العالمية، وكما وضحنا هناك طرق عديدة لدخول الأسواق الدولية، ولكل منها مزاياه وتحدياته وبالتالي فإنه من الضروري اجراء تقييم دقيق لأهداف الشركة وظروف السوق المستهدف لاختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة، على سبيل المثال يعد التصدير وسيلة منخفضة المخاطر ومنخفضة التكلفة لدخول السوق ولكنه قد يحد من قدرتك على التحكم والتخصيص، من ناحية أخرى يعد الاستثمار المباشر عالي المخاطر وعالي التكلفة لدخول السوق ولكنه قد يوفر لك المزيد من التحكم والمرونة.

ان اختيار استراتيجية الدخول الصحيحة يعتمد على مستوى المام الشركة بسوق المنتجات المطلوب إدخاله، وبالنسبة للشركات الأجنبية يتمثل الهدف الأساسي في تحديد ما إذا كان سيتم الدخول إلى سوق خارجي من أجل تحديد احتياجات المستهلك التي لم تتم تلبيتها والوفاء بها، لكن الحواجز واللوائح السياسية والإجراءات الجمركية وممارسات الأعمال تعقد تخصيص الموارد للعمليات الأجنبية، وبالتالي يتعين على الشركات متعددة الجنسيات مراعاة القيود البيئية عند تقييم الفرص الأجنبية.

يمكن أن تستند أهداف تأسيس دخول السوق إلى: الحد الأدنى لحجم السوق وإمكانية النمو، والحواجز الجمركية المقبولة، ومراقبة الأسعار المقبولة ومعايير المنتجات القابلة للتحقيق والاستقرار السياسي.