

## ملخص مقياس إدارة الأعمال الدولية

يهدف المقياس إلى معرفة كيفية الدخول إلى الأسواق العالمية واتخاذ القرار المناسب لذلك، وتنمية المهارات والمعرفة التي يحتاجها المدير الدولي للعمل بشكل فعال مع الآخرين في بيئات عالمية مختلفة.

### نشأة علم إدارة الأعمال الدولية

بدأت دراسة العمليات الدولية في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان السبب الرئيسي لظهور مثل هذا العلم هو تدهور مستوى الصادرات الأمريكية للبلاد المختلفة في هذه الفترة فبدأ من هنا البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التدهور وكان من هذه الأسباب:  
- عدم وجود القدرة على التعامل مع الأسواق العالمية الأجنبية فأدى ذلك إلى الاهتمام بدراسة اللغات الأجنبية مثل اللغة الأسبانية، الألمانية، الفرنسية، لغات الشرق الأقصى.. فبدأت وزارة التعليم الأمريكية تدعم إنشاء مراكز لدراسة اللغات حتى يتم فهم الأسواق العالمية وتسهيل عملية التعامل معها مما يؤدي بذلك إلى زيادة عملية الصادرات.

- فبدأت دراسة الثقافات الأجنبية مثل العادات والتقاليد وبالتالي تطور دور وزارة التعليم الأمريكية من دعم إنشاء مراكز الدراسات الثقافية الأجنبية وظهرت مراكز الشرق الأوسط، مراكز دراسة الشرق الأقصى، مركز لدراسة الدول الاشتراكية، الدول الأوروبية، دول أمريكا اللاتينية. وغرض قيام هذه الثقافات هو تدعيم المركز التنافسي للشركات الأمريكية في الأسواق العالمية.

ومن الطبيعي أن دراسة اللغات الأجنبية للعالم الخارجي وكذلك ثقافته ستعكس على قدرتنا على فهم طبيعة الطلب بالأسواق الأجنبية مما يسهل من عملية التعامل معها والنجاح في الوصول إليها. بالتالي كانت دراسات اللغات والثقافات الأجنبية بداية الاهتمام الطبيعي بالأبعاد الدولية لإدارة الأعمال ولكنها لم تكن البداية الكافية بالنسبة لحجم ونوعية التغيرات العالية السائدة في بداية حقبة السبعينيات ولذلك كان من الضروري أن تتضمن المقررات الدراسية لمدارس إدارة الأعمال الأمريكية مقررات خاصة بإدارة الأعمال الدولية.

### إدارة الأعمال الدولية

إدارة الأعمال الدولية ما هي إلا أحد الأقسام الحديثة التي تفرعت من علم إدارة الأعمال الذي يهدف إلى تنظيم شؤون المؤسسات ووضع الخطة المنهجية التي تسير عليها لمواكبة تحديات الأسواق والقدرة على الاستمرار والمنافسة، وتختص الإدارة الدولية بدراسة مجريات الأمور والاستراتيجيات التي تؤهل المنظمة على المنافسة الدولية بكفاءة وفاعلية كبيرة.

## دور إدارة الأعمال الدولية

يرتكز دور إدارة الأعمال الدولية هنا على إحداث الربط ما بين المؤسسات والأسواق الدولية والتهيئة المباشرة للتنافس من خلال إعداد دراسة جدوى بحجم المنافسة ونقاط الضعف وتأهيل الكوادر البشرية إلى هذا الاندماج.

تتولى إدارة الأعمال الدولية مهمة الإشراف على حجم الموارد التي يتم التعامل معها، رأس المال وكيفية الاستفادة منه في هذه التعاملات، حجم الأنشطة والاستثمارات التي يتم تبادلها مع الأسواق الدولية، ولعل أهم ما يميز فرع إدارة الأعمال الدولية على وجه الخصوص نظامه المنهجي وخطته الواضحة التي تسير على نمط ثابت وهو كفاءة المنافسة عند اقتحام الأسواق الدولية، وما يجعلها تبذل قصارى جهدها في التمسك بمبادئ الإدارة السليمة وقواعدها.

تهتم بإدارة شؤون أي مؤسسة أو منظومة عمل بالقدر الذي يمنحها الكفاءة على المنافسة الدولية والدخول في الأسواق العالمية بشكل كبير، ونظرا للانفتاح الاقتصادي الهائل الذي يعيشه العالم ويزداد بصورة دائمة، كان لابد من استحداث قسم إدارة الأعمال الدولية للتعامل مع جميع الشؤون الدولية والعالمية بشأن يتيح التوسع في إدارة الأعمال وزيادة حجمها.

ولعل الدافع الحقيقي وراء ظهور إدارة الأعمال الدولية هو سيطرة العولمة على واقعنا بشكل لا يمكن إهماله، مما يعطي مؤشراً بالاتجاه إلى توحيد الأسواق الاقتصادية والحد من القيود التجارية التي تحكم الكثير من الدول، الأمر الذي دفع الجميع في التفكير في حل لمشاركة المؤسسات بشكل قوي في الأسواق المحلية من خلال إدارة أعماله بشكل قوي يؤهلها للمنافسة العالمية بعد ذلك.

## أبرز مهام إدارة الأعمال الدولية

- العمل على تطويع وتهيئة جميع الموارد والكوادر التي تختص بإنجاز المهام الإدارية في المؤسسات بالإضافة إلى الأنشطة الوظيفية المتواجدة في الشركات متعددة الجنسيات، بما يوافق ظروف العمل والمبادئ التي تحكم قوانين العمل.
- الاهتمام بجميع الأنشطة التابعة للشركات ذات النشاط الاقتصادي، والشركات الكونية، الشركات متعددة الجنسية، والشركات التي تهدف إلى التوسع التجاري والاستثمار الخارجي.
- تهتم إدارة الأعمال الدولية أيضًا بكافة الأنشطة والوظائف الإدارية التي تندرج تحت علم الإدارة، ولكن في نطاق أوسع يتم بين الدولة ككل وبين الدول المضيفة والدول المصدرة للاستثمارات، لذا دائما ما نجدتها تجمع ما بين العلاقات الاقتصادية والسياسية الدولية بين الشركات الأجنبية والدول .
- تهتم إدارة الأعمال الالكترونية كذلك بالدراسة الجيدة للسوق المحلي والسوق الدولي لإمكانية تحديد حجم المنافسة بين الشركات خلال الدخول إلى الأسواق الدولية.
- تحرص إدارة التسويق على دراسة المتغيرات والفروق ما بين العمل في الأسواق المحلية والأسواق الدولية، حيث تختلف طبيعة التسويق وحجم الأعمال من سوق لآخر وفقًا للظروف الاقتصادية والمالية والاجتماعية، لذا لابد من التوعية الشاملة قبل هذه الخطوة.
- تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى اختيار القاعدة الأولى الرئيسية التي تكون بمثابة بوابة العبور لها إلى الأسواق العالمية، وترتكز هذه القاعدة على عدة أسس من أهمها: السوق وإستراتيجية الأعمال، حساب كافة التكاليف، دراسة جيدة للمعوقات وطرق التغلب عليها، مدى تناسب المنظمة مع ظروف الطلب والمنافسة.

- استثمار الموارد المتاحة بأفضل الطرق سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية، وتهيئتهم بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة والخطط التي تسعى إلى خوضها.

### خصائص إدارة الأعمال الدولية ( المديرين الدوليين )

- يتميز علم الإدارة الدولية بأنه حديث نما وتطور مع تطور المنظمات الدولية وعلى الأخص ش م ج التي تعمل عبر الحدود الوطنية للبلدان التي تقيم بها فروع خارجية.
- مما ساعد هذه الشركات العالمية على النمو والتطور التقدم التقني الذي حصل في مجال الاتصالات والمعلوماتية الذي يساهم في موت المسافات وجعل الكرة الأرضية فكرة كونية.
- أصبحت إدارة الأعمال الدولية حاجة ملحة ومقبولة عبر الزمن بسبب النمو المتزايد للشركات العالمية خلال النصف الثاني من القرن العشرين.
- لقد حدث تطور هام في مجال الإدارة الدولية عندما أصبح عدد اللاعبين (المتعاملين الاقتصاديين) يتزايد أكثر فأكثر.
- إن مرحلة تعددية اللاعبين في مجال التجارة والأعمال الدولية هي ذات طابع معقد حيث ميزان القوى غالبا ما يكون غير واضح ومتحولا باستمرار وكنتيجة للحوادث الجارية في العالم.
- لكي يكون المديرين الدوليين ناجحين يجب عليهم أن يكونوا على علم بالآفاق الكلية المتغيرة وكيف يمكن أن تؤثر على نشاطات منشآتهم دائما.
- المديرين العالميون ليسوا فقط أناسا يتعاملون مع بيئة معقدة وغير مستقرة وغالبا ما يواجهون تحديات ناتجة عن طبيعة التجارة الدولية التي هي معقدة أيضا وغير مستقرة.
- يمكن ذكر بعض التوضيحات التي تدل على مدى التشابك والتعقيد في العملية الادارية:
- اختلاف العملات بالنسبة للدول والتعامل بها يتطلب تحويلها من عملة لأخرى والمديرين يجب أن يكونوا على علم بهذه العملات من أجل القيام بالنشاطات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.
- للدول حوافزها وقيودها التي تضعها على التجارة الدولية، هذه الحوافز والقيود خاضعة للمفاوضات وعلى المديرين أن يكونوا حريصين على الاستفادة من الحوافز وأن تكون لهم القدرة على تخطي الحواجز وجعل تأثيرها على التجارة الدولية قليلا بشكل يحقق للمنظمة أرباحا معقولة.
- للدول أنظمتها السياسية والإدارية المختلفة والنشاطات التجارية عبر الحدود تتأثر بتلك الأنظمة السياسية والإدارية، فالمديرين الدوليين عليهم أن يعملوا ضمن أنظمة سياسية متعددة ويديروا الأخطار ضمن الإيديولوجيات السياسية المختلفة.

- اختلاف الثقافات في البلدان المختلفة، فيجب على المديرين الدوليين أن يفهموا ويقدرُوا الاختلافات الثقافية بين الدول ليتمكنوا من التعامل بشكل فعال مع الآخرين ، فهم الثقافات هي إحدى التحديات الأساسية للمديرين العالميين.

### صور وأشكال إدارة الأعمال الدولية

- عمليات التجارة الخارجية : عمليات الاستيراد والتصدير
- عمليات الاستثمار الأجنبي المباشر
- عمليات الاستثمار الأجنبي غير المباشر.

### مفهوم إدارة الأعمال الدولية

- تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن إدارة الأعمال الدولية هي العلم الذي يبحث قضايا واقتصاديات الاستثمار الدولي والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار والآليات المستخدمة لتنفيذ بدائل الطرق لغزو الأسواق أو تدويل نشاطات الشركات المعنية ودوافعها فضلاً عن دوافع وسياسات باقي أطراف مشروعات الاستثمار للدول المضيفة والدول المستثمرة الخاصة بتنظيمه وتوجيهه.
- هي إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمات .
- يمكن تعريف الإدارة الدولية بأنها عملية تطبيق لمفاهيم وأساليب الإدارة في بيئات متعددة ومختلفة الجنسية.
- الجدير بالذكر أن تطبيق المفاهيم والأساليب المختلفة للإدارة ينسحب على وظائف المدير المسير وكذلك على وظائف الشركات كالتسويق والتمويل و الانتاج والموارد البشرية...

### لماذا ندرس إدارة الأعمال الدولية

- لأن الشركات الدولية تمثل جانبا هاما ومؤثرا على المستوى العالمي، إذا كانت المؤسسة كبيرة أو صغيرة فإنها تتأثر بشكل أو بآخر بالأحداث العالمية وبالمنافسة وذلك لأنها تباع منتجاتها أو تستورد حاجياتها من بلاد أخرى أو تنافس منتجاتها منتجات بلاد أجنبية.
- الشركة التي تعمل في مجال النشاط الدولي سوف تواجه نشاط لم يسبق لها التعامل معه كالاستيراد والتصدير وهو يختلف عما تعودت عليه من أنشطة عندما كان نشاطها يقتصر على دولة فقط.
- يتطلب عملها الفعالية والكفاءة وأن يتفهم المسيرون هذا الاختلاف وينتج هذا الاختلاف عن البيئات الخارجية التي تتعامل معها كالبيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتقنية والسياسية... الخ.

## لماذا تسعى الشركات إلى المجال الدولي؟

- تحقق الشركة من دخول المجال الدولي وتحولها إلى شركة دولية أهدافاً أربعة هي:
- زيادة المبيعات: نظراً لسعة السوق العالمي
- تحسين الموارد: تستورد الشركات الكثير من الموارد ومستلزمات الإنتاج من شركات أخرى أجنبية بتكلفة أقل من تصنيعها في بلد الشركة الأم.
- الاستفادة من التنوع في المصادر والموارد: تنوع الأسواق
- تخفيض أخطار المنافسة

## طرق الدخول إلى الأسواق الدولية:

### أولاً: التصدير

ويعني أن تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها إلى أفراد أو هيئات متواجدة في دول أخرى، وبالطبع يجب أن تتم عملية التصدير وفقاً لقوانين الدولة المصدرة والدولة المستوردة حتى لا تتعرض المؤسسة أو المشترين إلى المشكلات أو العقوبات، هذا ويعد التصدير أهم وأكثر الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات في دخول الأسواق الدولية، وبالطبع يجب أن تتم دراسة السوق الدولي جيداً ومعرفة حاجاته ومتطلباته لتضمن المؤسسة النجاح.

### طرق التصدير

يتضمن هذا الجزء كيفية النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وتطوير السياسة التصديرية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حتى يتسنى متابعة التطورات العالمية ومنها يتم التعرف على طرق تطوير منتجك لتسهيل النفاذ للأسواق الخارجية .

وبعد دراسة السوق يجب على الشركة أن تجد طريقها لدخول هذا السوق بما يتطلبه من تغيير أو تطوير في المنتج أو الاستعداد للمخاطر المالية.

تتطلب الطرق غير المباشرة في دخول السوق استثمار أقل في عملية التسويق ولكن يمكن أن تفقد السيطرة بطريقة كبيرة على عمليات التسويق، أما التصدير المباشر يستدعي استثمار أكثر لرؤوس الأموال في التسويق و لكن درجة التحكم أكبر في سياسات التصدير.

### • الطرق المباشرة للتصدير:

يمكنك أن تباع مباشرة إلى المستهلكين في الأسواق الخارجية عن طريق إنشاء إدارة مبيعات التصدير داخل الدولة، حيث يتم خلق فرصة أكبر لإقامة علاقة وثيقة بين الشركة والمشتري في السوق

الخارجي، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد مدير تصدير لدراسة أسواق أخرى للنفاز. والواقع انه في بعض البلدان لا يمكنك أن تباع للمستهلك النهائي، ففي هذه الحالة يجب عليك استخدام الوسطاء المحليين وهذا ما يحدث بالفعل في دول الشرق الأوسط وأمريكا الوسطى وفي بعض البلدان الآسيوية، و تتنوع أشكال الوسطاء كما يلي:

### 1. وكلاء البيع:

يشار إلى الوكيل على أنه الشخص المسؤول عن إنهاء البيع مقابل العمولة، وهو لا يحمل المسؤولية المالية أو تحصيل ثمن البضاعة المباعة ان دوره الرئيسي هو تنفيذ عملية البيع بحيث يقع على عاتق المصدر مراقبة الائتمان وترتيب شروط الدفع .

### 2. الموزع الأجنبي (المستورد):

يتحمل المستورد كافة الأعمال المالية المتعلقة بالعملية التصديرية، وينبغي على الموزع أن يوفر التسهيلات و الصيانة للمنتج أثناء تخزينه، ويجب على المصدر أن يكون على اتصال مباشر ودائم بالمستورد.

### 3. تجار التجزئة:

يعتمد البيع مباشرة إلى تجار التجزئة في السوق المستهدف على ممثلي المبيعات في الشركة. وتتعدد تقنيات البيع والتسويق بحيث أن بعضها يعتمد على الطباعة (مثل الكتالوجات والإعلانات) عن المنتج، وهذا يؤدي إلى خفض التكاليف الإجمالية لأنه بذلك قد تكون ألغيت تكاليف السفر. عادة ما يقتصر هذا النظام من المبيعات على السلع الاستهلاكية التي يمكن بيعها بسعر اقل كما يتمتع بوجود تسهيلات في الدفع .

### 4. المكاتب التجارية المركزية:

تنقسم المكاتب التجارية المركزية الى قطاعات صناعية و في بعض الدول تمثل المشتري للدولة بأكملها وتعتبر الصين خير مثال على ذلك حيث يوجد لديها ما يسمى شركات التجارة الخارجية والتي يمكنها شراء الدولة بأكملها أو للمجموعات الإقليمية والمحافظات. وتضع الشركات التجارية الكبرى في اليابان اتجاهات السوق الياباني للتجارة الخارجية والداخلية، وهذه الشركات التجارية هي الجسر الذي يمكن أن يعبر عليه المصدر إلى السوق الياباني، وتمتلك هذه الشركات مكاتب في العديد من دول العالم، إلا إن في بعض يتم إرسال عينة من المنتجات لليابان للتقييم والحصول على الموافقة النهائية.

## • الطرق غير المباشرة للتصدير:

بينما إن التصدير المباشر قد يكون طريقة مربحة للدخول إلى الأسواق الخارجية، لكن من الأفضل لبعض الشركات البيع من خلال وسيط كبديل للمخاطر التي تنطوي علي التصدير المباشر.

### 1. شركات إدارة التصدير

تقوم هذه الشركات بإدارة مبيعات الصادرات في الأسواق الخارجية بحيث يمثل المنتج مع مختلف المنظمات غير التنافسية، وتقدم هذه الشركات الخدمات التالية:

- إجراء أبحاث السوق وتطوير إستراتيجية التسويق.
- استخدام الخبرة السابقة مع الموزعين الجدد او المتعامل معهم مسبقا لدراسة وضع المنتج في الأسواق الخارجية.
- العمل كقناة توزيع خارجية
- الاحتفاظ بجزء من ملكية المنتجات والعمل على أساس العمولة

**ملاحظه :** تحتفظ شركات إدارة التصدير جزئيا بملكيه المنتجات؛ وهي تعتمد في ذلك على التنظيم بينها وبين المصدِر. بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الشركات بالتوازن المطلوب بين خطوط الإنتاج المختلفة للمنتجات التي تمثلها حيث أن التنوع بين المنتجات أمر ضروري للحماية ضد تغيرات الأسواق الخارجية.

### 2. شركات التصدير التجاري:

تتشابه شركات التصدير التجاري مع شركات إدارة التصدير حيث تعتبر شركات التصدير التجاري هي الأقرب لإحراز ملكيه المنتج والدفع للمصدِر مباشرة. وعادة ما يكون هناك قدرا من المسؤولية أقل تجاه المصدِر، بحيث أن هذا النوع من الشركات تتحكم في الطلب وتهتم بعمليات النقل. وتشجع تشريعات بعض الدول استخدام شركات التصدير التجاري وشركات إدارة التصدير، وذلك بتوفير الحصانة من الملاحقة القضائية و مخاطر الاحتكار. فهذه التشريعات تسمح للبنوك بالاستثمار المالي في هذه الشركات وتقلل من القيود المفروضة على التجارة التي تمولها المؤسسات المالية. و قانونا تعتبر شركات التصدير التجاري هي المنظمة لعمل شركات إدارة التصدير وذلك مع تحديد المسؤوليات والواجبات.

### 3. وسطاء خارجيون:

#### 3.1 منح التراخيص:

يوفر منح تراخيص الأعمال التجارية الصغيرة العديد من المزايا ومنها سرعة النفاذ للأسواق الخارجية وتسهيلات التصنيع والاستيراد من الخارج. والترخيص هو عقد أساسي لتحديد جميع النواحي الخاصة بالعلامات التجارية وبراءات الاختراع والتصاميم وحقوق الطبع.

نقاط هامة يجب أخذها في الاعتبار:

- احرص على حماية العلامات التجارية والملكية الفكرية عن طريق تسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية قبل توقيع عقد الترخيص.
  - تأكد أن الاتفاقات غير معرضة للانتهاك من قبل الدولة المضيفة سواء كانت لأنظمة أو قيود تجارية.
  - لا تتيح لمنافسك فرصة استخدام التصميمات الخاصة بمنتجاتك أو التقنيات الفنية المستخدمة للمنافسة في الأسواق التي تباع فيها مباشرة.
- ورغم أن العائق الرئيسي في الترخيص هو احتمال فقدان السيطرة على التصنيع والتسويق، إلا أن في كثير من الأحيان يمكنك تستفيد منها في تطوير منتجك الأصلي.

#### 3.2 منح الوكالة

تقيم معظم الشركات عمليات محلية ناجحة ناتجة عن منح الوكالات، و أكثر عمليات منح الوكالات انتشارا هي التي تحدث للمطاعم وقطاعات تجارة التجزئة. وتميل اتفاقيات منح الوكالة إلى إعطاء صاحب الوكالة سيطرة أكبر على التسويق (يتحمل الوكيل نفقات دعم التسويق عن طريق بعض الوسائل مثل الإعلانات للشركات الممنوحة الوكالة)، حيث أن علاقات السوق القائمة هي التي تمثل قيمة مضافة إلى المنتج، غير أن عائد الاستثمار الناتج عن منح هذه الوكالات أقل بكثير جدا من العائد من منافذ بيع الشركات.

وتعتبر شركات مثل ماكدونالدز وكوكاكولا من أبرز الأمثلة على نجاح أسلوب منح الوكالة، وتعتبر اليابان وأوروبا وأستراليا وآسيا هم من أكثر الدول تزايدا وتطورا في منح الوكالات كما تعتبر كندا والمملكة المتحدة (أكثر من 2500 عملية منح وكالة) من أكثر البلاد التي تقوم ببيع الكثير من البضائع عن طريق منافذ بيع الوكالات.



### 3.3 التعاقد

يقوم التعاقد على فكرة إنتاج السلع في دولة ما لصالح شركة في دولة أخرى باستخدام اسم الشركة التجاري وهذا ما يشار إليه بعقد التصنيع. وعلى الرغم من أنها طريقة للتوزيع المباشر في الأسواق الخارجية إلا أنها لا تعالج قضايا المبيعات والتسويق للمنتج النهائي.

وهناك العديد من النقاط التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعاقد:

- حجم التقنية والمعلومات التي ينبغي أن تنقلها الشركة الأم للشركة المصنعة لجعل التعاقد ممكن.
- مراقبة الجودة.
- مدى التغير في الظروف الثقافية أو الاقتصادية.

### 4. أنواع أخرى من الوساطة

#### 4.1 التسويق بطريقة Marketing Piggyback

وفي هذا النوع من الوساطة تتولى شركة معينة الترتيب لقنوات التوزيع وتوفير السلع التكميلية للسلع التي يتم استيرادها بالفعل، ويعتبر السماح لشركة أخرى لتسويق منتج أو خدمة هو ما يسمى "بمحمولة" التصدير، وهذا النوع من التصدير يعمل بشكل جيد مع المنتجات الثانوية (أجهزة الحاسوب والبرمجيات).

#### 4.2 التجار المستوردون

يقوم التجار بالاستيراد ثم إعادة تجميع المنتج (عادة تحت العلامة التجارية الخاصة بالمصدر)، ويعتبر من العيوب الرئيسية لهذا النوع من الوساطة أنه قد تفقد الشركة السيطرة على سياسة التسعير والتسويق في السوق الخارجي.

#### 4.3 تواجد الشركات

اختراق السوق عن طريق تواجد الشركة بإنشاء فروع لها في هذا السوق، ويتطلب ذلك التخطيط الدقيق وتهيئة الشكل القانوني للشركة.

### 5. أشكال أخرى لطرق التوزيع

#### 5.1 المشروعات المشتركة (Ventures Joint)

هي الجمع بين شركة محلية وشركة أجنبية لها أهداف مماثلة لاختراق الأسواق وإنشاء شبكة التوزيع علي أن يجلب كل شريك المهارات المتخصصة التي تقدم قيمة مضافة في عملية التصنيع.

## 5.2 التحالفات الاستراتيجية

التحالفات الاستراتيجية عبارة تستخدم مصطلح يستخدم للإشارة إلى شكل آخر من أشكال التواجد في السوق الخارجي، و التحالفات الاستراتيجية لها أهداف ثابتة مقسمة لأهداف إدارية ومالية.

الشركات التي تشكل تحالفات إستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى إقامة منظمة أعمال مستقلة، فعلى سبيل المثال التحالف الإستراتيجي يمكن أن يتخذ شكل واحد أو مجموعة من الأشكال التالية :

- المشاركة الفكرية والتكنولوجية- **Intellectual/Technology Sharing**
- التراخيص المتبادلة- **Cross-Licensing**
- قنوات التوزيع - **Arrangements Distribution**
- **Equity**
- اتفاقية تطويرالمنتجات - **Product Development Coordination**

## ثانيا : التراخيص

يتم من خلال عقود الترخيص قيام مانح الترخيص، ويكون مانح الترخيص هي الشركة الدولية بتقديم بعض الأصول المادية غير المنظورة أو غير الملموسة للمرخص له، وهي الشركة المحلية مقابل أن يتم تقديم الشركة المرخص لها الشركة الوطنية مقابل مادي يتم الاتفاق عليه لمانح الترخيص وهي الشركة الدولية.

ويقوم الطرف المرخص له في هذه الحالة بالالتزام بإنتاج السلع لمتاح للترخيص، والقيام بعملية التسويق في أوقات معينة يتم تحديدها بين الطرفين، ويقوم المرخص له بالتعهد والالتزام بدفع استحقاق مالي محدد لمانح الترخيص، بما يناسب حجم الكميات التي تم إنتاجها والتي تم بيعها، ومن الملاحظ هنا بأن كل مانح الترخيص لا يتحمل أي مسؤولية مادية، على اعتبار أن المرخص له يقوم بوظائف الإنتاج أو التسويق.

## المزايا التي تتحقق للشركة الدولية المانحة للترخيص:

1. عدم حاجتها للاستثمارات الخارجية.
2. التخلص من موانع الاستيراد التي قد يتم فرضها من قبل بعض الدول، عن طريق الرسوم الجمركية المرتفعة، أو من خلال اتباع مبدأ الحصص على الاستيراد من بعض الأسواق.
3. سهولة وسرعة الدخول للسوق الدولي.
4. التخلص من تكاليف نقل البضائع أو تكاليف التأمين عليها، والتخلص من مسألة انخفاض القيمة لعملة البلد المقصود، فهذا يُحسّن من القدرة التنافسية لمنتجات الشركات المحلية التي تَمّ الترخيص لها.
5. الاستفادة من خبرة الشركات المحلية في أنشطة الإنتاج وأنشطة التسويق، والابتعاد عن التعامل مع بيئة عمل أجنبية غير معروفة.
6. قد يكون الترخيص في بعض البلدان وسيلة وحيدة من دخول السوق لهذه البلدان، وخصوصًا لبعض إذا كانت الصناعات عسكرية.
7. سهولة الحصول على الموافقة على عقد الترخيص من الحكومات المحلية بشكل أسرع أكبر من الاستثمارات المباشرة؛ حيث يتم ربط عقود الترخيص بنقل التكنولوجيا دون وجود تكاليف عالية، فالشركة الدولية هنا لا تتعرض لمخاطر المصادر أو غيرها.

## عيوب الترخيص للشركة الدولية المانحة له:

- محدودية العائد المادي الذي قد تحصل عليه الشركة المرخصة من قبل المرخص له، حيث أنه لا يمكن أن تتعدى ما نسبته (5%) إلى إجمالي حجم المبيعات كامل.
  - قد تخلق عقود الترخيص منافس قوي لمانح الترخيص في وضع أن المرخص له، أصبح قادر على اكتساب مهارة عالمية وخبرة تقنية تمكنه من الإنتاج والتسويق في السوق الخارجي، دون أن يلجأ لمانح الترخيص.
  - عدم قدرة الشركات الدولية التي لا تملك اسم تجاري لامع أو ميزة تقنية فريدة من الدخول للسوق الدولي.
  - عدم قدرة المانح للترخيص من أن يتحكم في البرامج الإنتاجية والتسويقية للمرخص له، إلا في إطار محدود وأكثر شيء يمكن فعله هو القيام بإلغاء الترخيص إذا سمحت له الشروط ذلك.
- وبناءً على ما تَمّ ذكره فإن الشركة المانحة للترخيص، يجب أن تهتم بشكل خاص بعملية اختيار الدول أو الشركة المحلية التي تتناوب مع طموحاتها، في حال تَمّ إبرام عقد الترخيص معها.

### ثالثاً : حق الامتياز (الفرنشايز):

يعرف حق الامتياز او الفرنشايز بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونيا واقتصاديا يقوم بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه مانح الامتياز ((Franchisor)) بمنح الطرف الأخر والذي يطلق عليه ممنوح الامتياز ((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 إشرافه حصريا في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك مقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية.

### رابعاً : المشاريع المشتركة

تعد المشاريع المشتركة من إحدى الطرق الشهيرة التي تعتمد عليها المؤسسات أو الشركات الكبرى في دخول الأسواق الدولية، وهي تعنى اتفاق طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصر المشاركة بينهما أو بينهم في حصة رأس المال فقط وإنما تمتد المشاركة إلى الإدارة والخبرات والمساهمة في المراحل الإنتاجية والتسويقية وغيرهم من النواحي الأخرى.

### خامساً : الاستثمار المباشر

ويعنى قيام المؤسسة بإنشاء فرع أو فروع للإنتاج أو التوزيع في الدولة المضيفة عن طريق التملك المطلق، وهذه الطريقة تعد الأكثر استخداماً وتفضيلاً من قبل المؤسسات الكبرى على الرغم من ارتفاع تكاليفها، هذا وقد انتشرت هذه الطريقة أكثر بعد ظهور ما يسمى بسياسات الانفتاح التي تشهدها الدول الآسيوية والأمريكية وبعض الدول الإفريقية.

### سادساً : طرق أخرى

توجد طرق أخرى عديدة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الكبرى في دخول الأسواق الدولية ومنها (عقود الإدارة، التحالفات الإستراتيجية الدولية، إدارة عقود التراخيص)، هذا ويمكنك تحميل هذا الملف " أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية " معرفة كافة التفاصيل حول تلك الطرق بالإضافة إلى معرفة المزيد من التفاصيل حول الطرق التي تم ذكرها بالأعلى.