ستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدوليةEntry Strategies for International Markets مقدمة:لقد أوضحت تجربة شركة هينيكين أنه مهما تكن قدرة الشركة وإمكاناتها كبيرة، فإنه ليست ستراتيجية عملية لها أن تدخل جميع الأسواق بنفس التوجه العقلي وبصيغة واحدة للدخول. فحتى الشركة الدولية الكبرى بكل ما تملكه من قوة عليها أن تكيف طرق عملها وتعتمد طرق ستراتيجيات دخول متعددة. فالطبيعة الديناميكية للعديد من الأسواق الدولية تجعل من المستحيل أن تكون هناك طريقة عمل واحدة فاعلة في جميع الأسواق). الواقع يشير إلى وجود العديد من ستراتيجيات دخول الأسواق الخارجية. بعض هذه الصيغ مثل التصدير والترخيص والتعاقد الإداري لا تتطلب استثمارات في الخارج. أما البعض الآخر فيتطلب درجات مختلفة من الاستثمارات المباشرة هناك. هذه الاستثمارات تتراوح بين الاستثمار المشترك إلى الإنتاج الكامل في الخارج مثل أسلوب التجميع Assembly، المفتاح الجاهز Turnkey والتملك. هذه الستراتيجيات لا تعمل بالتتابع (واحدة بعد الأخرى وأي واحدة منها يمكن اعتمادها وتكون مناسبة التطبيق في أي وقت. الطرقتختلف حسب المخاطرة المقبولة وإلى حد ما درجة الالتزام في السوق الدولية. بينا في الفصل السابق أنه ليس هناك معيار واحد مثالي يصلح لتقييم الفرص التسويقية، ولذلك يتوجب على المسوق أن يستخدم مجموعة من المعايير الخاصة بالفرصة السوقية قيد الدراسة،وحصة الفرد من هذا الناتج). ومرونات الاستيراد والتصديرالتي تشير إلى كيفية تأثر Income Elasticities of Imports and Exports – الدخلية وفي تخطيط نشاطات التصدير، فإنه من المفيد تقدير التركز الانتشار الجغرافي للسكان Geographical Concentration Index الذي يمكن التوصل إليه بقسمة قيمة صادرات البلد على عدد الزبائن مضروب في قيمة مجموع الصادرات. وكلما كان هذا الرقم القياسي مرتفعاً كلما كان تركيز الصادرات إلى أسواق التصدير الرئيسة . ويستخدم هذا المعيار في حالة الدول النامية وتقديم القروض لها.ثانياً. التصدير: Exportingوهي ستراتيجية تعتمدها الشركة دون أن يكون لها مؤسسات تسويقية أو إنتاجية في الخارج، حيث تصدر سلعتها من وطنها الأم (مقرها). غالباً ما تكون السلعة المصدرة هي نفسها المسوقة محلياً. والفائدة الرئيسية لمثل هذه الستراتيجية التصديرية سهولة تطبيقها وقلة المخاطرة لأن الشركة تصدر فائض إنتاجها عندما تستلم طلبيات على السلع من مستوردين خارجيين، وهنا تكون جهودها التسويقية حسب المناسبة في أحسن الأحوال. هذا هو الأسلوب الأكثر إستعمالاً لدخول الأسواق الخارجية من قبل الشركات الصغيرة، أكثر الشركات تعتمدها عندما تمارس نشاط التسويق الدولي للمرة الأولى، وقد تستمر باستخدامها في المستقبل وبشكل دائم. مشكلة هذه الستراتيجية أنها ليست المثالية دائماً لأنها تمثل الرغبة في المحافظة على الأنشطة التسويقية الدولية مع عدم تكييف السلعة مما يجعل الستراتيجية هذه غير مرنة ولا تستجيب للمتطلبات الجديدة في السوق الدولية. على المسوق الدولي أن يقرر الدخول في عملية التصدير المباشر أو غير المباشر أو التوزيع المتكامل لدخول السوق الخارجية (2). فبالتصدير غير المباشر يتعامل المسوق مع منشأة منظمة محلية تعمل كوسيط مبيعات له، وغالباً ما يتولى الجانب الدولي من العمليات التسويقية. من فوائد هذا الأسلوب في الأمد القصير أن المصدر يستخدمالقنوات التوزيعية للآخرين دون أن يدفع كلفة إنشاء مثل هذه القناة، لكنه في الأمد البعيد تظهر محاذير عندما يريد المسوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء، ولذلك فإن هذه الستراتيجية تعتمدها الشركات في المراحل الأولى من دخولها النشاط الدولي. أما في التصدير المباشر فإن المسوق يتولى المسؤولية المباشرة عن إيصال سلعته إلى السوق الأسواق الخارجية إما عن طريق إيصاله السلعة إلى المستهلك الأجنبي مباشرة (إن سمحت له قوانين ذلك البلد يمثل هذا النشاط كأجنبي أو بإيجاد ممثل محلي له في ذلك السوق يتولى بيع سلعته هناك.والنوع الثالث من ستراتيجية التصدير هو التوزيع المتكامل Integrated Distribution حيث يتطلب من المسوق الاستثمار في السوق الدولية بهدف بيع سلعته هناك مثل فتح مكتب للبيع في ذلك السوق وتحمل نفقات تأسيسه وتشغيله وإدامته.ثالثاً. الترخيص: Licensingعندما تجد الشركة أن ستراتيجية التصدير غير فعالة وتتردد في الاستثمار المباشر في الأسواق الخارجية فإن الترخيص هو الأسلوب الأنسب. يعرف هذا الأسلوب بأنه : إتفاق يسمح بموجبه لشركة أجنبية أن تستخدم حقوق الملكية والإمتياز (Pantent والعلامة التجارية وحقوق الطبع والنشر والمعرفة الفنية Know–how والمهارات (مثل: دراسات الجدوى الدليل Manual، العلامات ـ الدلائل الفنية وغيرها) التصاميم الهندسية والمعمارية وأي تشكيلة منها في السوق الأجنبية. وفي الأساس فإنه المرخص (Licensor) يسمح للشركة الأجنبية بتصنيع سلعه لغرض بيعها في أسواق المرخص له Licensee أو بلده وحتى في أسواق أخرى أحياناً يتم تحديدها بموجب الإتفاقية. فمثلاً حوالي 50% من الأدوية المباعة في الأسواق اليابانية قد تم تصنيعها هناك بترخيص من شركات أوربية وأمريكية. لا يقتصر الترخيص على السلع المادية الملموسة Tangible وإنما يمكن الترخيص بتقديم الخدمات، يقدم أسلوب الترخيص العديد من المزايا، مثل السماح بنشر نتائج البحث والتطوير R and D وتوزيع كلف الاستثمار

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

والحصول على المزيد من الإيرادات بقليل من الإنفاق، إضافةإلى حماية حقوق الشركة المانحة للترخيص بالإمتياز و / أو علامتها التجارية من الإندثار والتقادم بسبب عدم الاستخدام مثل هذه الحماية ضرورية للشركة التي استثمرت في مستلزمات الإنتاج والتسويق في بلد أجنبي عندما تقرر الإنسحاب منه مؤقتاً أو نهائياً. ومن الأسباب الأخرى للترخيص القيود المفروضة على التبادل التجاري. فالمصنع عليه أن يفكر بأسلوب الترخيص عندما يكون رأس المال نادراً وقيود الاستيراد لا تشجع على دخول السوق مباشرة وحساسية البلد / مواطنيه تجاه الملكية الأجنبية . طريقة الترخيص مرنة جداً وسهلة لدخول السوق الأجنبية، وخاصة عندما تكون تكاليف النقل مرتفعة قياساً بقيمة السلعة المصدرة. كما يمكن للشركة تجنب المخاطر الكثيرة وغيرها من الصعوبات عن طريق الترخيص. فأكثر المصممين الفرنسيين يستخدمون أسلوب الترخيص لتجنب الاستثمار في الخارج. كما رخصت شركة دزني الأمريكية لشركة يابانية مقابل حصولها على 10%% من قيمة تذاكر الدخول و 5% من قيمة مبيعات الأطعمة والسلع. مثال ذلك أن الكوكاكولا رخصت باستخدام إسمها في أكثر من (3000) سلعة في (300) بلد ولأكثر من (200) جهة مرخص لها (3) . ومع كل هذه المزايا لأسلوب الترخيص فإن له عيوبه. ومن هذه العيوب:أ. بتقليل المخاطر لصاحب الترخيص تقل أرباحه قياساً بأرباح الستراتيجيات الأخرى.ب. بعد حصول المرخص له على التكنولوجيا والخبرة من الجهة التي منحته الترخيص قد لا يرغب بتمديد العقد بينهما.ج. عند ضعف أداء المرخص له، فإن إلغاء العقد ليس أسهل من تنفيذه إذ قد يدخل الطرفان بإجراءات قانونية طويلة ومكلفة ليس من السهل إنهاؤها دون عناء وكلف.د. قد تمنع الشركة المانحة للترخيص من دخول أسواق المرخص له بتحريض من الأخير، وما يترتب على ذلك من فقدان حصة سوقية للشركة الأم.هـ. قد ينتج المرخص له سلعة مخالفة للمواصفات التي إتفق عليها مع الجهة المرخصة له عن قصد أو غير قصد نتيجة قلة سيطرة مانح الرخصة أو ثقته الممنوحة في غير مكانها، مما يسيء إلى سمعة السلعة والشركة الأم عالمياً كأن يستورد مدخلات من مناشئ ليست معروفة عالمياً وكما أتفق عليه. وهذا ما دفع شركة ماكدونالدز للوجبات السريعة إلى التطرف في الإشراف على عمليات المرخص له لضمان نوعية السلعة وتطابق مواصفاتها العالمية. ومما يجب أن يتضمنه عقد الترخيص مكونات أساسية أهمها مواصفات السلعة، حدود انتشارها مدة نفاذ العقد نوعية الرقابة والسيطرة على تنفيذ بنود العقود التحسين المطلوب إدخاله على السلعة من قبل المرخص له، الترخيص المتقابل Cross Licensing، حق الملكية، مكونات السلعة ومصادر مدخلاتها، العملة التي تدفع للشركة مانحة الترخيص القانون الذي يطبق لحل المنازعات عند نشوئها ومكان تطبيقه. ولا بد من ملاحظة أن الترخيص ذو ممرين يمكن للمرخص الإفادة من تكنولوجيا وإنتاج المرخص له عن طريق المعلومات التي توفر للجهة المرخصة من الجهة التي منحت الترخيص. كما أن الإكثار من الترخيص Over Licensing من شأنه إضعاف السوق بسبب فائض العرض Over Exposure الذي قد يزيد الدخل في الأمد القصير لكنه يلحق الضرر بالشركة الأم في الأمد البعيد يقتل الوزة التي وضعت البيضة الذهبية). أما الإقلال من الترخيص Under Licensing فمن شأنه إلحاق خسارة الفرص المتاحة للشركة الأم وبالتالي ضياع الربح الممكن تحققه لو اغتنمت فرصة منح التراخيص للانتشار في الأسواق الدولية (4).رابعاً. الاستثمار المشترك: Joint Ventureأسلوب بديل يمكن اعتماده لدخول الأسواق الخارجية. فهو ببساطة عبارة عن مشاركة على مستوى المنشأة ويمكن أن تكون المشاركة محلية أو دولية في أكثر من بلد واحد عادة، على غرار المشاركة بين شخصين أو أكثر .السيطرة (5). شأنها شأن الترخيص يحمل بعض المخاطر والإيجابيات مقارنة بأساليب دخول الأسواق الأخرى. ففي معظم الحالات تحدد موارد الشركة وظروفها ودوافع العمل في الخارج، ما إذا كان الاستثمار المشترك أكثر الطرق معقولية لدخول السوق الخارجية المسوقون يعتبرون هذا الأسلوب ديناميكياً لإمكانية الشركة الأم تغيير هدفها وقدراتها. هناك عمليتان مختلفتان للاستثمار الأجنبي تبينان كيف يمكن أن ينشأ ويتطور أولهما: طبيعي ـ عملية استثمار غير سياسية حيث تقوم الشركة المجهزة للتكنولوجيا بالحصول على موطئ قدم في سوق غريبة أجنبية، بالتوصل إلى شريك يمكنه المساهمة بالمعرفة المحلية ومهارات التسويق. مما يعطي السيطرة المجهز التكنولوجيا. وبتعرف الشريك المجهز للتكنولوجيا، كأن يقدم على شراء المزيد أو جميع موجودات المشروع المشترك أو يتركه كلية. ومع ذلك، فإن مجهز التكنولوجيا لا يحتمل أن يقلل من حصته في المشروع المشترك ويبقى مستمراً فيه بفعالية. وثانيهما: يحصل عندما تكون الميزة السياسية التي تتمتع بها عن طريق إقناع حكومتها الشريك المحلي) بإيقاف أو قلب Reverse العملية الاقتصادية الطبيعية. هنا يبقى مجهز التكنولوجيا الأجنبي مستمراً في المشروع المشترك دون تقوية مركزه التملكي، ويترتب على ذلك السيطرة التدريجية للشريك المحلي على المشروع (6). يمثل التزام الطرفين الشريكين بهذا الاستثمار دالة للمردودات المتوقعة (الرضا والأداء الاقتصادي للعلاقة بينهما. أما الاختلاف فإنه يقلل الكفاءة ويزيد من عدم الرضا (7). إضافة لذلك فإن استقرار هذا الاستثمار يعتمد على كون

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

الشريك من بلد متقدم أو حديث التصنيع . مثال ذلك كوريا الجنوبية حيث كانت استثماراتها في الدول الأقل نمواً أكثر استقراراً منها في الدول المتقدمة، وهناك رضا أكبر في أداء هذه المشاريع ( ) .هناك عدة أسباب تجعل ستراتيجية الاستثمار المشترك تتمتع بفوائد ويجب الركون إليها منها:أ. خفض كمية الموارد النقدية والبشرية التي يجب أن يقدمها كل طرف مشارك.ب. أنها الستراتيجية الوحيدة بعد الترخيص التي يمكن أن تدخل عن طريقها الشركة إلى السوق الأجنبية خاصة في دول تمنع سيطرة المستثمر الأجنبي على كامل المشروع. فالصين مثلاً لا تسمح للمستثمرين الأجانب تملك أكثر من 50% من رأس مال المشروع المشترك.ج. في بعض الأحيان تلعب الظروف الاجتماعية دوراً في اعتماد ستراتيجية الاستثمار المشترك. فقد تلعب العلاقات العائلية بين المجهزين والوسطاء في العديد من الدول. ففي اليابان مثلاً ترتبط مجاميع رجال الأعمال فيما بينها كنشاط عائلي تتداخل ملكية الأعمال بين تلك المشاريع بحيث توفر طلبيات على منتجات المشروع من قبل بعض المشاركين فيه خارج السياق الإعتيادي للتسويق مما يتسبب في النهاية إلى فشل المشروع المشترك.د. يمكن لهذه الستراتيجية أن تستجيب للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الترابط تلك الظروف مع بعضها البعض. فهي تقلل من المخاطر السياسية، الموجودة في الأسواق الدولية عادة بزيادة الفرص التسويقية. فمعظم الشركات الأمريكية تحاول إيجاد شريك سعودي لإقامة استثمار مشترك في المملكة يجنبها المتطلبات السياسية في هذا السوق ( ) . إضافة لذلك فإن مشاركة المحليين تخفف من تأثير السلطات المحلية على المشروع وبرامجه وتسهل بيع منتجاته إلى المؤسسات الحكومية عن طريق الشريك المحلي.أما المآخذ على هذه الستراتيجية فتتمثل بـ:أ. عند عدم اعتماد سياسة واضحة للمشروع، ويستوجب الأمر دوام التشاور في كل قرارات إدارته مما يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات في وقت يتطلب سرعة اتخاذ القرارات.ب التباين الثقافي وفي الأهداف والإنتاج وستراتيجيات التسويق تؤدي إلى ضعف مساهمة أحد الأطراف في نشاطات المشروع.ج الاستثمار المشترك يعني التعامل مع إدارة مزدوجة . فمن يملك أقل من 50% في المشروع يجب أن يسمح لمن يملك أكثر باتخاذ القرارات، وهنا تثار مسألة من يملك حق الرقابة على أداء المشروع وإدارته.د. لابد من مراعاة احتمالات الاتهام بممارسة الاحتكار والمساءلة القانونية المترتبة على مثل هذه الممارسات إن وجدت والقوانين التي يحتكمون إليها وأين. فمثلاً شركة (IBM) تملك (16) معملاً في الولايات المتحدة الأمريكية وأكثر من (18) معملاً في دول أخرى. وتعتبر عملية التوريد Sourcing أحد أساليب التصنيع، حيث تصنع السلعة في بلد مضيف ليس بهدف البيع فيه بل لتصدير السلعة المصنعة فيه إلى وطن مقر الشركة الأم أو أي دولة سوق أخرى. هناك عدة صيغ للتصنيع منها: التصنيع الكامل من قبل الشركة الأم في بلد أجنبي، ومنها التعاقد مع مصنع محلي، ومنها التصنيع الجزئي. لقد اعتمدت الشركات متعددة الجنسية هذه الستراتيجية مع الدول النامية. فمنذ نهاية الثمانينات حتى نهاية التسعينات تضاعفت استثماراتها السنوية ثلاثة أضعاف، فبلغت عام 1995 مقدار90) بليون دولار مقارنة بخفض استثماراتها الجديدة في الدول الصناعية (10) . خبرات إدارية فرص لدخول الأسواق الخارجية (11). ومن جانب المستثمر الأجنبي قد يكون هدفه الوصول إلى المواد الأولية وموارد أخرى لعملياته التصنيعية، يد عاملة رخيصة ووفيرة، فإن صورة المنتوج Product Image تستحق الاهتمام حيث يفضله بعض المستهلكين على المنتوج المحلي أو العكس مما يؤثر على قرار المستثمر الأجنبي الدخول إلى ذلك السوق. كما أن المنافسة وتأثيرها على مستوى الربح المتوقع عامل مهم آخر يؤثر على الاستثمار الأجنبي، كذلك الأمر بالنسبة للموارد المتوفرة من الدول الأخرى ومقارنتها للوصول إلى الميزة النسبية التي يمكن أن يوفرها كل بلد بديل لاستضافة الاستثمار مثل اعتبارات الإنتاج ومستلزماته، المواد الأولية، الآلات والأجهزة العقارات الماء، الطاقة والنقل والموارد البشرية، ويلعب نوع السلعة Type of The Product دوراً مهماً في تقرير مدى اقتصادية التصنيع الخارجي من عدمه. فعلى المصنع أن يقارن بين اقتصادية تصدير سلعة قياسية بالمرونة في إقامة مصنع محلي يمكنه الاستجابة لمتطلبات السوق المحلية وتفضيلاته. ومن العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند التفكير بالتصنيع الخارجي وموقعه ما تقدمه بعض الدول من خفض أو إعفاءات ضريبية على الاستثمار الأجنبي، وطبيعة البيئة الاستثمارية فيها Inv.Climate الجغرافية، المناخية، وأخيراً لابد من الإشارة إلى أن إلى أن أهمية رخص اليد العاملة الماهرة وغير الماهرة قد تنازلت في السنوات الأخيرة ويتوقع استمرارها في المستقبل بسبب تطوير ولذلك فإن الدول النامية التي تستطيع أن تؤثر في قرار موقع المعمل هي التي لديها الكثير من العمالة الماهرة بأجور رخيصة مما يمكنها من منافسة غيرها من الدول في اجتذاب الاستثمارات الأجنبية والإفادة من ممارسة نشاطاتها على أراضيها (12). ومن الناحية العملية يلعب حجم السوق (مقاساً بعدد المنشآت الصناعية العاملة فيه دوراً أقوى في القرارات المتعلقة بموقع الصناعات الأجنبية في أمريكا. ومع ذلك، فإنه بمرور الوقت، يميل المصنعون الأجانب ليكونوا أكثر شبهاً بنظرائهم المحليين (13) .وبالنسبة لاختيار السوق، فإن المؤسسات الخدمية

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

تتصرف كمثيلاتها الصناعية بمعنى أن الأقل خبرة منها تحاول دخول الأسواق الأجنبية المشابهة لأسواقها المحلية وأنها تختار أسواقاً أقل شبهاً من أسواقها المحلية بعد اكتسابها الخبرة. وفيما يتعلق باختيار أسلوب الدخول إلى الأسواق الأجنبية، فإن العلاقة بين الخبرة والرغبة في السيطرة يأخذ شكل الحرف . منشآت الخدمات تفضل الأساليب التي تضمن سيطرة عالية في مراحل الدخول الأولى والأخيرة لتطورها عالمياً (14).سادساً : عمليات التجميع: Assembly Operationsوهي تصنيع أو إلحاق أجزاء مصنعة مع بعضها عن طريق اللحام أو التصليب أو التصميغ أو التطريز والخياطة. بموجب هذه العمليات فإن المكونات أو الأجزاء تنتج في دول مختلفة مستفيدين من المزايا المتوفرة في تلك البلدان. فالأجزاء كثيفة رأس المال يمكن إنتاجها في الدول المتقدمة أما الأجزاء كثيفة العمل فتنتج في البلدان النامية أو الأقل نمواً حيث تتوفر اليد العاملة بكثرة فيها وكلفتها واطئة. هذه الستراتيجية تمكن من توفير قدرة تنافسية سعرية مقابل الاستيرادات الرخيصة لسلع جاهزة تامة الصنع وتستخدم عادة من قبل مصنعي السلع الإلكترونية الاستهلاكية (مثل الأتاري والحاسبات والساعات الرقمية)، وهي ستراتيجية دفاعية استخدمتها الشركات الأمريكية لصنع الملابس حيث تجرى عمليات الخياطة كثيفة العمل في الأسواق الخارجية بعد أن تشحن السلع مسبقة القطع (الفصال) إلى تلك الأسواق لخياطتها ومنثم إعادتها إلى السوق الأمريكية لإجراء عمليات الإنهاء Finishing والرزم، لأن الضرائب المفروضة على السلع المعادة تكون متدنية وتحسب على أساس القيمة المضافة في الخارج مثل هذه السلع المجمعة تمكن منتجها من تسويقها إلى عدة أسواق دون خضوعها للتعريفات أو الحصص، لكن هذه الحرية والمرونة في دخول الأسواق تحددها عادة القوانين التي تحدد المكونات المحلية المستخدمة في الإنتاج. فدول أمريكا الجنوبية مثلاً تحدد نسبة 50%–95% من المكونات المستخدمة يجب إنتاجها محلياً. هذه النسب تختلف من دوله إلى أخرى كما تحددها تشريعات تلك البلدان. ففي بريطانيا تحدد النسبة بـ 55%، وفي الاتحاد الأوربي 45 لكي تعتبر السلعة منتجاً وطنياً في معاملته.سابعاً: عقود الإدارة: Management Contractsتجبر الضغوط الحكومية والقيود التي تفرضها على نشاطات الشركات الأجنبية العاملة فيها إما على تنازلها عن سيطرتها على المشروع أو بيع المشروع. ففي خيار التنازل عن السيطرة تلجأ الشركة إلى طرق أخرى لضمان تحقيق العوائد المتخلى عنها ومنها توقيع إدارة المشروع مع الحكومة أو مع المالك الجديد لإدارة العمل، وقد حصل ذلك في إدارة فنادق الخمسة نجوم في العراق وأحد المستشفيات المتخصصة بأمراض القلب مستشفى ابن البيطار وإدارة السكك الحديد وحتى الكليات والجامعات في ثلاثينيات وأربعينيات القرن الماضي أو حتى الخطوط الجوية في بعض الدول.يجب أن لا تستخدم عقود الإدارة إلا عندما تجبر الشركة الأجنبية على بيع ملكيتها للمشروع. هذه الستراتيجية تكون مقبولة لدخول السوق في الحد الأدنى من الاستثمار والمخاطر السياسية.ثامناً. تسليم المشروع الجاهز Turnkey Operations (تسليم المفتاح):وهو اتفاق بين البائع لتجهيز المشتري بالمشروع كاملاً مع خدماته وجاهز للتشغيل من قبل من يحددهم المشتري بعد أن يدربهم البائع. يستخدم هذا الأسلوبأحياناً لتجهيز مشاريع مطاعم الوجبات السريعة عندما يختار المستثمر موقع المشروع ويشيده ويجهزه بما يحتاج من أجهزة وإدارات ومستلزمات عمل، ويدرب العمال والمشتري الجديد وأحياناً يوفر ويرتب عملية تمويل المشروع. وفي التسويق الدولي يستخدم هذا الأسلوب في إقامة وتجهيز المشاريع العملاقة التي تباع للحكومات أو للشركات التي تديرها الحكومة مثل هذه المشاريع تتطلب تكنولوجيا وعمليات بناء واسعة ومعقدة غير متوفرة في السوق المحلية. من هذه المشاريع : معامل الحديد والصلب، معامل السمنت والأسمدة والكيماويات والمشاريع التي تستخدم تكنولوجيا متطورة مثل المطارات والاتصالات. وبسبب الحجم الكبير لهذه المشاريع فإن من يحال عليه تنفيذه يتوقع أن يحقق أرباحاً كبيرة، ولذلك فإنه يقدم المشروع جاهزاً وكحزمة متكاملة للمشتري وبشكل مغري مثل هذا العرض يتضمن أحدث تكنولوجيا. أمور أخرى في العروض المقدمة لتنفيذ مثل هذه المشاريع إلى الدول النامية التمويل المطلوب لتنفيذه . وهذا ما تفعله الشركات اليابانية والأوربية حيث تقدم عروضاً مغرية للتمويل من قبل حكوماتهم. عامل آخر يقدمه مجهز هذا المشروع في عرضه الموافقة على بناء معمل محلي حيث تنصب جميع الأجهزة وتفحص للتأكد من أنها تعمل كما حدد لها؛ كما أن اليد العاملة المحلية يجب تدريبها لتشغيل المعمل، مع تقديم خدمات ما بعد البيع بموجب اتفاق مع المشتري لتوفير الصيانة المستقبلية للمشروع.تاسعاً. (الاستيلاء / الاحتواء الاستحواذ : Acquisition فإن الاستثمار المباشر عن طريق الاستحواذ (الاحتواء) يجب أن يخطر بباله أولاً. والأسباب وراء الرغبة في الحصول (تملك) شركة أجنبية تشمل: التنويع الجغرافي للسلعة الحصول على الخبرات التكنولوجية، التسويقية والإدارية وسرعة الدخول. مثال ذلك استحواذ شركة رينولت الفرنسية على شركة American Motors لتربح شبكة المبيعات والتوزيع التي بدونها سيكون الأمر مكلفاً جداً ويستغرق وقتاً طويلاً لبناء ذلك من الأساس.ينظر إلى الاستيلاء من زاوية تختلف عن الأنواع الأخرى من الاستثمار المباشر في

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

الخارج حيث ترحب الحكومة عادة بالاستثمار الأجنبي الذي يبدأ بشركة جديدة طالما يؤدي ذلك إلى زيادة التشغيل ويوسع القاعدة الضريبية. لكن الاستيلاء لا يحقق ذلك طالما يحل محل الملكية الوطنية / المحلية، لذلك ينظر إلى هذا الأسلوب بالاستغلال أو انتقاص في العزة الوطنية. وعلى هذا الأساس، فإنه يواجه بالرفض في كثير من الأحيان. وبسبب الطبيعة الحساسة لهذا الأسلوب من الدخول إلى السوق الخارجية فإن هناك العديد من التعقيدات القانونية تواجهها. فالقانون الألماني مثلاً يمنع أو يشترط تجزئة حالات الاندماج أو الاستحواذ التي تزيد من قوة الشركة في السيطرة على السوق، ومع ذلك فإن مثل هذه الممارسة قائمة في العديد من الدول المتقدمة رغم أنها مسألة معقدة ومكلفة وخطيرة ومشاكلها عديدة منها: إيجاد الشريك الملائم تحديد السعر المناسب الدين المترتب على العملية دمج فريقين إداريين، تباين لغوي وثقافي مقاومة ومعارضة العاملين، البعد الجغرافي وغيرها من المشاكل (15). فقد دفعت شركة برجستون للاطارات مبلغ (2.6) بليون دولار لحيازة شركة فايرستون الخاسرة، و خسرت بليون دولار لحيازة شركة فايرستون الخاسرة، وخسرت بليون دولار في الخمس سنوات الأولى بعد الحيازة مع مواجهتها إضراباً عمالياً طويلاً وعنيفاً. وعلى العموم فإن المستحوذين الأجانب يدفعون ضعف ما يدفعه المحلي. وبالرغم من حالات الفشل العديدة لمثل هذه الصيغ من دخول الأسواق الأجنبية إلا أن المتوقع تزايد مثل هذه الصفقات في المستقبل . حالة اندماج شركة بوينك للطائرات مع شركة ماكدونالد دوغلاص وشركة اكسن النفطية مع شركة موبل . مثل هذه الصفقات تثير اهتمام المختصين بقوانين ممارسة الاحتكار والسيطرة على السوق والأسعار وفساد المسؤولين (16) .عاشراً. التحالف الستراتيجي Strategic Alliances لأجل الحصول على أسواق جديدة وتكنولوجيا متقدمة والإفادة من وفورات الحجم، فإن المسوقين الدوليين يتوافرون على صيغ تنظيمية عديدة للاختيار من بينها كالترخيص والتملك الجزئي أو الكلي، الاستثمار المشترك والسيطرة والاندماج.والصيغة التنظيمية الحديثة لدخول السوق والتعاون في المنافسة هي التحالف الستراتيجي. هذه الصيغة من التعاون المؤسسي حضيت بالكثير من الاهتمام وخاصة من قبل الشركات متعددة الجنسيات التي تفتش عن شركاء ستراتيجيين لاختراق السوق الدولية. ليس هناك تعريف واضح ودقيق للتحالف الستراتيجي، كما أنه ليس هناك طريقة واحدة لتشكيل مثل هذا التحالف. لكن ليس كل تحالف ستراتيجي هو استثمار مشترك. إذ على النقيض من الاستثمار المشترك الذي يتطلب شريكين أو أكثر لتكوين كيان منفصل، فالتحالف الستراتيجي لا يشترط قيام كيان قانوني جديد، ولهذا فقد لا يتطلب شركاء لإجراء ترتيبات للمشاركة في الموجودات بدلاً من كونه استثماراً يبنى على الموجودات. فالتحالف الستراتيجي قد يكون أكثر من اتفاق تعاقدي بين شريكين أو أكثر يتفقون على التعاون لاستغلال موارد الآخر وخبراته من أجل تحقيق اختراق سريع للسوق الدولية (17). وهناك على الأقل ثلاث صيغ من التحالف الستراتيجي بالتوزيع، إكمال خطوط الإنتاج، المشاركة بالبحث والتطوير والتصنيع وكلف التسويق.بعد أن تكون الشركة قد دخلت السوق، فعليها أن تتجاوز التفكير بصيغ دخول السوق. فمنطقة التجارة الحرة تستخدم بغض النظر عن كون الستراتيجية هي للتصدير أو للتصنيع المحلي. البري والجوي).رسوم مستحقة. السلعة يمكن أن تصدر أو تتلف أو ترسل إلى المنطقة الجمركية في عبوتها الأصلية، وبغيرها. من ذلك يتبين أن المناطق الحرة خارجة عن المناطق الجمركية قانوناً وتخصصها الحكومات لدخول السلع إليها دون جمارك،تشمل المناطق الحرة الموانئ الحرة، تديرها الحكومة المضيفة أو كيانات مؤسسية خاصة، تختلف بالمساحة تقام في الموانئ أو المطارات أو داخل البلد. من المفاهيم المخطوءة حول FTZ أنها تستخدم للخزن لمدد غير محددة لأغراض تصنيعها وليس لخزنها.ب جلب استثمارات خارجية.ج سرعة إيصال السلعة إلى حيث الطلب عليها.هـ. السلع غير المطابقة للمواصفات يمكن إتلافها دون دفع رسوم عنها. و. تنظيف وإعادة استخدام بعض المواد في التصنيع.ي. عندما تنقل السلع فإن بعض مكوناتها تفقد بسبب التبخر، التسرب، الكسروأسباب أخرى لذلك فإن FTZ تجنب دفع ضريبة عن المصدر غير المسترد بينما أي هدر مسترد يخضع للضريبة فقط حسب طبيعة وكمية السلعة الداخلة للمنطقة. ونفس المبدأ يطبق على السلع المتضررة حيث يمكن رفعها لتجنب أي ضريبة تفرض على الجزء المتضرر.ل. تختلف المزايا التي تقدمها FTZ من منطقة لأخرى في نفس البلد من حيث الضرائب، وسائط النقل، قلة السرقات، انخفاض كلف التأمين، تأجيل دفع الضرائب، خفض خزين الترانزيت تدفق نقدي يوفر لبعض الشركات بتأجيل مطالبتها بدفع الضرائب عند التفريغ، خفض مدة الانتظار الوصول السلعة من المنشأ الأجنبي،هذا وجدير بالملاحظة أن بعض الدول مثل الصين تقيم مناطق اقتصادية خاصة للتصنيع والمصارف والتصدير والاستيراد والاستثمار الأجنبي لجذب رؤوس الأموال الأجنبية لإقامة صناعات تصديرية.الخلاصةعندما تفكر الشركة بدخول الأسواق الخارجية فإنها بحاجة إلى تحليل الخصائص الاقتصادية والديمغرافية لتلك الأسواق ومقارنة الفرص المتاحة فيها. بعد ذلك تحتاج إلى اختيار شكل / ستراتيجية الدخول إلى السوق الأسواق التي وقع عليها اختيار الدخول بها في ذلك إدارة جميع أو

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

بعض أعمالها الدولية في منطقة تجارة حرة لأن مثل هذه المناطق يمكن أن تكمل العديد من خيارات دخول السوق. فإذا أرادت الشركة تجنب التصدير المباشر فيمكنها الترخيص لشركة أخرى بتصنيع وتسويق سلعتها في سوق أسواق يتفق عليها أو توقع عقداً لبيع خبرتها الإدارية لمشروع يملكه أجنبي. وإذا رغبت بالاستثمار الأجنبي المباشر فيمكنها ذلك أما أن تبدأ عملها من الأساس أو تندمج أو تحوز على شركة قائمة في ذلك البلد مستفيدة من المزايا التي تحققها لها هذه الستراتيجية. وقد تقرر الاستثمار المتفرد أو المشترك في الأسواق الخارجية إذا سمحت لها قوانين البلد الأجنبي بذلك. فالاستثمار المنفرد يوفر للشركة السيطرة والربح الأفضل بينما الاستثمار المشترك يقلل المخاطر ويستغل قوى الشريك المحلي ومزاياه في بلده وبغض النظر عن الاستثمار المنفرد أو المشترك فعلى الشركة أن تقرر هل أن الإنتاج المحلي سيكون كاملاً أو جزئياً تجميع أجزاء). وأخيراً فإن البيع للحكومات الخارجية غالبا ما يأخذ شكل المشروع الجاهز الذي يتطلب أن تقدم الشركة حزمة متكاملة للمشروع وتكنولوجياته بما في ذلك تمويله وتشغيله وصيانته وتدريب الكادر المحلي على إدارته.ما المقصود بالمنطقة الحرة؟ ولماذا تقدم الحكومات على إقامتها ؟ما معنى التحالف الستراتيجي ؟ ولماذا تعتمد مثل هذه الستراتيجية؟ وما هي صيغه ؟.Business Week,ll.Sheha, C and Luostarinen, xl.Lasserre,Longfellow, Lee. PP.S. Corporate Assessment of Joint Ventures in a Non-Western Country. 5 (nos. 15, 1995. Finance and Development, Dec.", Finance and Development, March ,1993,M., M.K., 479-501."The World is Not Always Your Oyster", Business Week

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي