

هناك إختلافي عدد هذه الطرق والأساليب بين الباحثين فهناك من يعتبرها ستة أساليب أشار إليها كل من (danald, wendell 1993) وهي: الملكية المطلقة أو الكاملة، المشاريع المشتركة، الفروع المحلية للتسويق، الإختيار، الترخيص، التصدير، وفريق آخر يحددها بثلاثة أساليب وهذا حسب تصنيف kotler, (rastanary 99) وهي التصدير، المشاريع المشتركة، الإستثمار المباشر، إلا أن الشائع والمنتشر من هذه الأساليب هو ما أشار إليه (kotler) في كتابه لعام 1994 وكتابع لهذا الكتاب عام 1997 حيث حددها بخمس أساليب هي موضحة في الشكل رقم (2-8) في الصفحة الموالية:

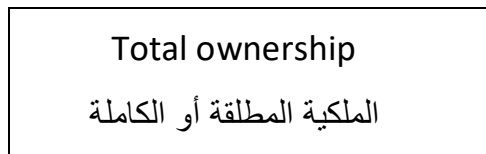


الشكل رقم (2-8) أشكال دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية

Source: Delphine Manceau, **Marketing management**, Pearson Education, Paris, 2004, p :423.

من خلال الشكل رقم (2-8) والذي يوضح أشكال دخول الأسواق الدولية حسب مقدار التعهد، الخطورة، درجة الرقابة ومقدار الربح تبرز لنا خمسة أشكال لدخول الأسواق الدولية مرتبة ترتيبا تصاعديا حسب المتغيرات السابقة ألا وهي: التصدير غير مباشر والذي يعتبر أقل الأشكال الممكنة تعهدا وخطورة، رقابة، وربحا، ثم التصدير المباشر، يليه الترخيص، المشاريع المشتركة وأخيرا الإستثمار الأجنبي المباشر الذي يعتبر أكثر الأشكال السابقة تعهدا وخطورة، رقابة، وربحا.

ومن جهتهم أشار كل من Donald & Wendell في كتابهم الأعمال الدولية أن هناك ستة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية موضحة في الشكل رقم: (2-9)



Joint – Ventures المشاريع المشتركة	مرتفعة	درجة أهمية الإستثمار
Local marketing subsidiaries الفروع المحلية للتسويق		
Franchising الإمتياز		
Licensing التراخيص		
Exporting التصدير	منخفضة	

الشكل رقم (9-2): أساليب دخول المؤسسات الأسواق الدولية

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد، الأردن، 2003، ص.288.

من خلال الشكل رقم (9-2) والذي يرتب أساليب دخول المؤسسات للأسواق الدولية على أساس أهمية الإستثمار تظهر لنا نفس الأساليب المذكورة في الفقرة السابقة وهي التصدير، التراخيص، المشاريع المشتركة، إلا أن هناك أساليب لم يتم ذكرها من قبل (danald, wendell) ألا وهي الإمتياز والفروع المحلية للتسويق. وفيما يلي نحاول ذكر أهم هذه الطرق التي تتبناها المؤسسات بشيء من التفصيل.

1- أساليب دخول المؤسسات للأسواق الدولية

1-2- إستراتيجية التصدير

تلجأ المؤسسات إلى سياسات التصدير لمنتجاتها للحد من مخاطر التعامل دولياً، وللمزايا التي يوفرها التصدير لهذه المؤسسات، مثل إنخفاض تكلفة التصدير بالمقارنة بالبدائل الأخرى، كما يعد من

أسهل البدائل للبدء في التعامل مع الأسواق الدولية، علاوة على كونه وسيلة جيدة للحصول على الخبرة العالمية. وذلك إما من خلال:¹

2-1-1- التصدير غير المباشر:

حسب هذه الطريقة تتخلى المؤسسات عن عملية التصدير لأنواع معينة من الوسطاء وأهمهم:

أ- الوسطاء المحليين: وأهمهم مدير التصدير المشترك وهو الأكثر إستعمالاً من قبل المؤسسات التي تقوم بالتصدير على نطاق ضيق، ويقوم بالبيع لعدد من المؤسسات المصدرة.

ب- الوسطاء الدوليين: قد يفضل بعض المنتجين التعامل مع وسطاء في الدولة المستهدفة من أجل تقليص الفجوة بينه وبين المستهلكين، إلا أن ذلك قد يخلق صعوبة التعامل المتعلقة باللغة، سياسة التوزيع.... وأهمهم:

* الوكلاء الدوليين: ويعمل الوكلاء في السوق الأجنبية تحت أسماء عديدة، إلا أنهم جميعاً لا تنتقل ملكية البضائع إليهم، وأهمهم السماسرة، مندوبي المنتج، الممولون.

* مؤسسة إدارة التصدير.

إلا أن هذه الطريقة قد تكون غير فعالة لعدم ضمان قيام الوسيط بمهامه أو لديه ولاءات أخرى لحساب منافسي المؤسسة.

2-2-2- التصدير المباشر: يتطلب وجود صلة مباشرة بين المؤسسة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت (الطرف البائع) والمؤسسة المستفيدة (الطرف المشتري) خارج البلد الأصلي للمؤسسة المصدرة، ويفيد التصدير المباشر في تعميق معرفة وخبرة المؤسسة بالأسواق الدولية، ويساعدها على زيادة كفاءة الإدارة في ميدان الأعمال الدولية.²

2-2- الإتفاقات التعاقدية

تمثل هذه الإتفاقات إرتباطات طويلة الأجل بين مؤسسات دولية ومؤسسة في دولة أخرى، ويتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من الطرف الأول. وتأخذ الأشكال التعاقدية صوراً عديدة منها: عقود التصنيع، عقود الترخيص، عقود الامتياز، عقود تسليم المفتاح، وعقود الإدارة. وفيما يلي توضيح موجز لكل منها على النحو التالي:

2-2-1- عقود التراخيص: عقود التراخيص هي عبارة عن مجموعة من الترتيبات يوفر بمقتضاها مانح الترخيص أصول معنوية غير ملموسة للمرخص له، نظير مقابل مالي يدفعه المرخص له لمانح الترخيص، وهذه الأصول المعنوية غير ملموسة هي: حق إستخدام الإسم التجاري، حق إستخدام العلامة التجارية، حق المعرفة العلمية، حق إستخدام براءة الإختراع، أسرار مهنية. ويعد الترخيص طريقة بسيطة نسبياً للدخول إلى السوق الدولية وبدون تصنيع مباشر، حيث يمكن للشركة مانحة الترخيص الدخول إلى سوق المؤسسة الأجنبية على الخبرة الإنتاجية، فـ شركة كوكاكولا منحت الإنتاج لمعظم المؤسسات في أغلب أنحاء العالم وبذلك استطاعت الدخول إلى العديد من الأسواق الدولية.³

¹ - Paul H, Dembinski, *les modes d'internationalisation des PME sont en mutation-* L'AGEFI-guide des PME, Genève, suisse, 2003, p:46.

² - أبي سعيد الديوه جي، تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

³ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 52.

2-2-2- عقود تسليم المفتاح: ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية وخاصة دول الشرق الأوسط حيث تلزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك، وقد تلزم الشركة أيضا بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل، ومن أمثلة عقود تسليم المفتاح في الدول النامية قيام شركة مقاولات دولية ببناء مستشفى وتجهيزه بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة للتشغيل وتسليمه للحكومة.⁴

2-2-3- عقود التصنيع وعقود الإدارة. وتنقسم إلى جزئين رئيسيين:

أ- عقود التصنيع: هي عبارة إتفاقيات مبرمة ما بين المؤسسة الدولية والمؤسسة الوطنية بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها إتفاقيات إنتاج بالوكالة وهذه الإتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع و أنشطته المختلفة.

ب- عقود الإدارة: هي عبارة عن إتفاقيات تتناول فيها المؤسسة في الدولة المضيفة لمؤسسة دولية عن الإدارة أي أن هذه الأخيرة تقوم بإدارة فندق أو مطار أو مشفى لقاء مبلغ معين. وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة المسيرة بتصدير خدماتها و خبرتها في ميدان التسيير للمؤسسة أو الدولة المضيفة.

2-2-4- عقود الإمتياز: تمنح المؤسسة الدولية صاحبة الإمتياز بموجبه حق إستغلال إلى المؤسسة المحلية لفترة محددة من الزمن، وفي منطقة جغرافية محددة، مع احتمال قيام المؤسسة الدولية بتقديم بعض المساعدات الفنية بصفة منتظمة للمؤسسة المحلية، ويشتمل حق الإمتياز على أصول معنوية غير ملموسة كطريقة تنظيم، وأداء عمل معين تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الإمتياز، والتي تمثل في الأصل ثمرة الجهود التي بذلتها المؤسسة عبر سنوات طويلة. كما يعرفه القانون الأوروبي لأخلاقيات المهنة كما يلي: " هو نظام لتسويق المنتجات و/أو الخدمات و /التكنولوجيات يقوم على تعاون محدود ومتواصل ما بين مؤسسات مختلفة ومستقلة قانونيا وماليا؛ مانح الامتياز والمستفيدين من الإمتياز، حيث يتنازل مانح الإمتياز للمستفيدين من الإمتياز عن حق إستغلال المفهوم و يلزمهم بالمحافظة عليه، مقابل دفعهم لمساهمة مالية مباشرة أو غير مباشرة، بإستغلالهم للاسم التجاري و/ أو علامة المنتجات والخدمات، المهارة، وحقوق أخرى للملكية الفكرية، تدعم بمساعدة تقنية و/تجارية، في إطار عقد الإمتياز يحرر ويمضى من قبل الطرفين خلال فترة محددة.⁵

2-3- الشراكة:

أوضحت الشراكة بين المؤسسات ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة وتساعد الشراكة المؤسسات من خلال إختيارها لشريك إستراتيجي يسهل عملية الدخول إلى الأسواق الدولية. وفي هذا الإطار نورد ما قامت به الشركات الغربية كمثال توضيحي، فقد تمكنت تلك

4 - عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

5 - نجوى غربي، الإمتياز كإستراتيجية لتحويل المهارات التسويقية: دراسة حالة الجزائر، المنتدى الرابع للمؤسسات: التحالفات الإستراتيجية وتحسين تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، يومي 11-12 نوفمبر 2008، ص: 07.

الشركات من اقتحام أسواق وسط وشرق أوروبا بفضل الشراكة التي أنشأتها مع الشركات المحلية التي أفادتها في تجميع المعلومات التسويقية⁶....

2-3-1- الشراكة التجارية:

تعد الشراكة التجارية من بين الطرق التي يمكن إنتهاجها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا في المرحلة الأولى من إقتحامها الأسواق الخارجية، ذلك أنها لا تتطلب إستثمارات كبيرة، والإشكالية المطروحة في الشراكة هي كيف يمكن اختيار الشريك ؟

ويمكن تلخيص محددات الإختيار في ما يلي:

- عدد الوسطاء يجب أن يكون محدودا.
- مصالح المؤسسة لا تتناقض مع مصالح الشريك.
- العقود المبرمة مع الشركاء يجب أن تتسم بالشفافية وتحتوي على جميع البنود الخاصة بكل طرف، مسؤولية كل شريك...

2-3-2- مكاتب ومراكز الشراء :

وتعتبر هذه الطريقة غير منتهجة من طرف المؤسسات ، غير أنها يمكن أن تكون وسيلة فعالة لاقتحام الأسواق الخارجية وتحقيق توزيع معتبر خصوصا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بتصدير سلع استهلاكية. بحيث يضمن لها ذلك حجما معتبرا من المبيعات، كما أن الشروط الصعبة التي يتطلبها التعامل مع هذه المكاتب تعد من العوامل الأساسية في التنافس الدولي. وأهم مكاتب الشراء: ...Codec, Promodes, Carrfour, Auchan

2-3-2- مؤسسات التجارة الدولية:

تلعب هذه المؤسسات دور الوساطة التجارية، كما يمكن أن تقدم خدمات أخرى المؤسسات في مجال دراسة السوق ، البحث عن الشريك الصالح للمؤسسات ، مساعدتها للإقامة في الخارج...

وتظهر أهمية المؤسسات التجارية خصوصا في اليابان و المعروفة بـ: "Sogo Shoshas". والتي تأخذ صغار المنتجين تحت مظلتها بتوليها إدارة مبيعات منتجاتهم في الأسواق الأجنبية، مع توليهم إدارة مبيعاتهم في أسواقهم المحلية. مما يمكن تلك المؤسسات من زيادة مبيعاتها دون أن تنفق أموالا في تعيين موظفين إضافيين متخصصين في التجارة الدولية مما سيزيد من كفاءتها.

2-3-4- التصدير الكنغر: le piggy-back

وهي نوع من الشراكة بين المؤسسات ومؤسسة ذات تواجد متي في الخارج. ويتمثل في استعمال المؤسسة لقنوات توزيع مؤسسة ذات إقامة قوية في الخارج وهذه الأخيرة تأخذ نسبة من أرباح الشركة. وهناك عدة أنواع من الحمل: الحالة الأولى أن يبرم المصدر عقدا مع لعدد من المؤسسات التي تقوم بالمقاوله بالباطن وبالتالي يقوم بحملها. الحالة الثانية عندما تقرر المؤسسة الإقامة في الخارج وبالتالي تحمل معها كل مورديها، والحالة الثالثة وهي عقد ينص على قيام مؤسسة متواجدة في الأسواق الخارجية بقوة على توزيع منتجات مؤسسة صغيرة بشرط أن تكون منتجات هذه الأخيرة في مستوى النوعية للمؤسسة الحاملة.

⁶ - أمال بوسمينة، مرجع سبق ذكره، ص: 159، 158.

2-3-5- طرق أخرى للشراكة

من بين الطرق الأخرى للشراكة الأكثر سهولة والتي تتناسب كثيرا مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والغير قادرة على اقتحام الأسواق الخارجية بمفردها نجد تجمعات المصالح الاقتصادية ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

- **تجمع المصدرين:** هو تجمع العديد من المؤسسات ذات نفس الحرفة والتي يمكن أن تكون متنافسة في السوق الوطني من أجل وضع وسائل مشتركة للبيع في الخارج.
- **مؤسسات لتسيير التصدير:** وهي شكل خاص للمؤسسات التجارية، ويكون بعقد على المدى الطويل والمتوسط، وتتكلف بالتصدير لصالح المؤسسات ويمكن أن تلعب دورا بيداغوجيا في خلق مصلحة التصدير مستقبلا.
- **عقود التسيير:** مجموعة مؤسسات صغيرة تقوم بمشاركة مجموعة من الوظائف الإدارية، مكاتب الدراسات..... من أجل الاستفادة من عامل التعاضد.
- **التصنيع المشترك** لمجموعة أجزاء.
- **نوادي أين يتجمع مجموعة من المؤسسات الوطنية ذات حرف متكاملة من أجل القيام بدراسات مشتركة للأسواق الخارجية وإجراء عمليات مشتركة في الخارج.**

2-4- إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر

ينطوي الإستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الإستثمار سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج. ويمكن تصنيف الإستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

2-4-1- الإستثمار المشترك: حيث يمكن تعريف الإستثمار المشترك بأنه شكل من أشكال التعاون بين شريك محلي وآخر أجنبي من أجل تحقيق هدف معين وفي إطار زمني محدد مع الإشتراك في الملكية والرقابة على النشاط.⁷

2-4-2- الإستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي: يقصد بها قيام المؤسسات بالدخول مباشرة إلى الأسواق الدولية من خلال إمتلاك الأصول في الدول المضيفة والإستثمار المباشر فيها... حيث تبدأ هذه العملية بشراء الأراضي وبناء المصانع ونقل الكادر الإداري، الفني والمباشرة بعمليات التصنيع، مثل قيام شركة Honda بإنشاء مصنع لتجميع السيارات في Ohio.

لكن يشترط في مثل هذه الحالات أن تكون الظروف الخارجية مواتية، وأن يتميز البلد الأجنبي بالإستقرار السياسي الكفيل بعدم الخوف من أي إجراءات مستقبلية من شأنها أن تحرم المؤسسة المستثمرة من حقوقها. كما تجدر الإشارة إلى أن التملك بالكامل لا تقدم عليه إلا مؤسسات لها قدرات مالية وفنية كفيلة بالقيام بكافة المهام الإنتاجية والتسويقية.⁸

7 - عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

8 - أبي سعيد الديوه جي، تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

2-5- التحالفات الإستراتيجية

تعتبر التحالفات الإستراتيجية من أهم أشكال التعاون الاقتصادي وأكثرها انتشاراً، تمثل أحد إستراتيجيات التعاون التي تتم عبر أكثر من دولة بين مؤسستان أو أكثر في مجالات الأسواق، والمنتجات ، والتكنولوجيا... وعلى الرغم من أن التحالف يبقى على إستقلالية أطرافه، إلا أنه يدعم ويبني في ذات الوقت قدراتهم التنافسية التكنولوجية والبحثية والمهارية. وكذلك إستخدام الأسماء والعلامات التجارية، ويسرع بتطوير المنتجات الجديدة، ويجنب التكلفة المرتفعة المترتبة على الدخول إلى الأسواق الجديدة. إضافة إلى العمل بطاقة أكبر، وإستغلال إقتصاديات الحجم الكبير. وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين الفاعلية التسويقية والتشغيلية لأطراف التحالف.

ويمكن أن نشير كأمثلة على التحالفات الإستراتيجية فقط إلى شركة IBM التي لديها أكثر من 40 تحالف إستراتيجي مع شركات مختلفة أبرزها Toshiba & Apple.

يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى إتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين، وتتراوح أشكال الاتحادات من مشروعات مشتركة رسمية حيث يكون لشريكين أو أكثر من المؤسسات الدولية نصيب في حق الملكية، إلى إتفاقات تعاقدية قصيرة الأجل حيث تتفق مؤسستان على التعاون بشأن مشكلة معينة) وليكن تقديم منتجاً جديداً، وليس هناك شك في أن التعاون بين المؤسسات يعتبر سمة العصر.