

إن دوافع المؤسسات لتدويل نشاطها غالباً ما يجمع بين عدة حوافز، كاستغلال الفرص التجارية المتاحة في الأسواق الأجنبية، وهناك أيضاً الفرص ذات الطابع الصناعي مثل (البحث عن تدنية تكاليف الإنتاج)، كما يمكن ذكر الفرص ذات الطابع القانوني (كالبحت عن أحسن الظروف الجبائية) ومنه فإن تنوع البيئة الدولية يؤدي إلى تنوع في الفرص المتاحة لمؤسسة في الأسواق الدولية والتي يمكن للمؤسسة اغتنامها. وعموماً يمكن تلخص الحوافز التي تدفع بالمؤسسة للتوجه إلى الأسواق فيما يلي:

■ **إستغلال تحرير الأسواق:** إن ديناميكية تحرير الأسواق على المستوى السياسي والتنظيمي يؤدي إلى تخفيف قواعد المنافسة في العديد من الأسواق التي كانت تعتبر في وقت مضى مؤممة أو محمية. فالمفاوضات التجارية في إطار المنظمة العالمية للتجارة قد سمحت في العديد من الدول للإفتتاح على القطاع الخاص والمتعاملين الأجانب، كقطاعات الكهرباء، النقل الجوي، الإتصالات، البنوك والتأمينات... مما يتيح فرص هائلة للمؤسسات الدولية في مختلف هذه الأسواق.¹

■ **البحث عن النمو:** إن النظام الإقتصادي والسياسي الدولي الجديد يتميز بإفتتاح شبه تام للدول، بما يسمح لعدد من الأسواق بتحقيق نسب نمو غير عادية. فالدول المتطورة مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، الإتحاد الأوروبي ورغم أنها تمثل 15 % من نسبة السكان في العالم تهيمن على المبادلات التجارية العالمية، إلا أنها تعاني من معدلات نمو ضعيفة جداً نظراً إلى أن اقتصادياتها وصلت إلى درجة من التشبع، مما يشجع المؤسسات الدولية إلى البحث عن أسواق ذات معدل نمو مرتفع.

وكما نعلم فإن معدل النمو في دولة ما له تأثير كبير على الإستهلاك في هذه الدولة، فمعدلات النمو المرتفعة في الدولة النامية، كدول شرق آسيا مثلاً، تمثل أسواق مربحة بالنسبة للمؤسسات الدولية، خاصة فيما يتعلق بسوق مشاريع البنية التحتية إضافة إلى أسواق منتجات الإستهلاك الواسع، نظراً لتمتع هذه الدول بأعداد سكان هائلة،² فمثلاً مؤسسة ميشلان لصناعة الإطارات المطاطية إستغلت نمو المشاريع المهتمة بتطوير الطرق السريعة في الصين لتطور مشاريعها هناك، علماً أن الصين تمثل 28% من سوق الإطارات من الحجم الكبير فنمو هذا القطاع يفوق إمكانات الصين التي كانت تعتبر آنذاك متأخرة نوعاً ما في هذا المجال من الناحية التكنولوجية.³

فالمؤسسات تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق أهداف الربح والنمو، ومن خلال تحقيق ذلك فإنها تستطيع الإستمرار في نشاطها، بالإضافة إلى تحقيق أهداف أخرى، وبالرغم من الأخطار التي يمكن أن تواجهها هذه المؤسسات بفعل عوامل البيئة الدولية، فإن العمل في العديد من الأسواق يمكن أن يعوضها على الخسائر التي تعترضها بتركيزها على العمل في سوق واحد.⁴

■ **تحقيق وفورات الحجم:** لقد أدت ظاهرة العولمة إلى ظهور حركة تجانس للمعايير والثقافات حتى ولو كانت نسبية. فتخفيف الحواجز الجمركية وغير الجمركية عقب الحرب العالمية الثانية أدى إلى تسهيل المبادلات التجارية الدولية، كل هذا سمح بإمكانية الإعتماد على أوجه التشابه بين الأسواق من أجل تحقيق وفورات حجم على مستوى تكاليف الإنتاج وكذلك على مستوى الجهود

¹ - فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، 2002، ص: 3.

² - Nathalie prime et autres, **marketing international: développement des marchés et management multiculturel**, 2ème édition, Vuibert , Paris, France, 2004, p: 48.

³ - Frédéric Leory, **Les stratégies de l'entreprise**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2004, p: 67.

⁴ - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص: 33.

التسويقية المتبعة والمطبقة بطريقة منظمة من طرف المؤسسات الدولية، وبذلك تحقق هذه المؤسسات مزايا تنافسية من حيث التكاليف ومن حيث الأسعار.⁵

■ **تمديد دورة حياة المنتج:** إن المؤسسات في عملية توجيهها إلى الأسواق الدولية لا يمكن أن تعتمد فقط على أوجه التشابه بين الأسواق (البيئية، القانونية، والثقافية...) بل يمكن أيضاً أن تعتمد على أوجه الاختلاف بين الأسواق الدولية وخاصة فيما يتعلق بمراحل تطور دورة حياة المنتج الدولية وذلك بهدف تمديد مدة حياته على المستوى العالمي.

فنظرية دورة حياة المنتج الدولية المقدمة من طرف "فرنون"، تبين كيف لمنتج ما يتم تصنيعه في دولة ما وبعد ذلك يتم إعادة تصديره، ليتم بعد ذلك إعادة نقله إلى دول أخرى لإنتاجه وتصديره إنطلاقاً من هذه الأخير بسبب تطور العملية الإنتاجية، عوامل المنافسة وكذلك العوامل المتعلقة بالطلب. فطبقاً لهذه النظرية فالمنتجات الجديدة يتم صنعها في الدول المتطورة تكنولوجيا لمستهلكين ذوي قدرة شرائية عالية، ثم تقوم المؤسسات بعد ذلك بتصدير هذه المنتجات من أجل تخفيض تكاليف البحث والتطوير والتكاليف التجارية. فعندما تصل هذه المنتجات إلى مرحلة النضج، تصبح التكنولوجيا الخاصة بها متاحة للمنافسين، مما يؤدي إلى ظهور المنافسة في الأسواق الأجنبية، فنقوم المؤسسة صاحبة الاختراع بخلق فروع إنتاجية في الخارج من أجل خدمة أفضل لهذه الأسواق الأجنبية. فحين تصل المنتجات إلى مرحلة النضج في أسواقها المحلية تسعى المؤسسات إلى إطالة عمر هذه المنتجات من خلال التواجد في دول أخرى. وعلى سبيل المثال حينما انخفضت مبيعات شركة "Avon" لمستحضرات التجميل في أسواقها المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، اتجهت هذه المؤسسة إلى الأسواق الخارجية، وأنشأت فروع لها في 26 دولة في مختلف أنحاء العالم.⁶ ومن جهة أخرى، فإن التصدير يسمح بتمديد حياة منتج ما نظراً لاختلاف مراحل التطور الاقتصادي وعادات الشراء من دولة إلى أخرى.⁷

■ **تطوير ميزات تنافسية:** إن مواجهة المؤسسة لمنافسة شديدة وواسعة على المستوى الدولي تسمح لها بتطوير أو إستغلال ميزات تنافسية تضمن لها البقاء في السوق، للتخفيف من حدة المنافسة. ومن بين هذه الميزات التنافسية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة نتيجة توجيهها للأسواق الدولية ما يلي:

- التحكم في التكاليف المنخفضة
- التكنولوجيا بصفة عامة وكذلك القدرة على تحويل الخبرات وبراءات الاختراع، وسائل الإنتاج، العمال...
- اليد العاملة وكفاءاتها: الخبرة، المعارف،...
- طرق التسيير الحديثة ونظم المعلومات
- الموارد التسويقية (تعدد الأسواق واستغلالها بطريقة تسمح بتحقيق أثر التآزر للإقتراب من الأسواق،...)
- العلاقات والشبكات الدولية: فالعلاقات التي تنميها المؤسسة مع مختلف المتعاملين والشركاء تمكنها من الرد بصفة جيدة على المناقصات الدولية.

■ **التقرب من الموارد الرخيصة وتقليل التكاليف:** إن تدويل نشاط المؤسسة يسمح لها بالتقرب من الموارد الضرورية لبقائها وتأمينها بتكاليف متدنية وبالتالي تطوير مزايا تنافسية على أساس السعر. فالموارد مثل: اليد العاملة، التكنولوجيا، تحويل المواد الأولية، رؤوس الأموال يمكن الحصول

⁵ - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

⁶ - مصطفى كامل، عبد الغني حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

⁷ - Pasco-Berho, **Marketing international**, Dunod, Paris, France, 2002, 4^{ème} édition, P: 29.

عليها بأقل تكلفة عن طريق تدويل نشاط المؤسسة. فالتجارة الدولية تسمح أيضاً بالبحث عن اليد العاملة عالية التأهيل كما فعلت الشركات اليابانية عن طريق توطين فروع لها في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التقرب إلى مخابر بحث هذه الدول. وتوفر الكثير من الدول خاصة دول شرق آسيا العمالة بأسعار منخفضة، فعلى سبيل المثال توفر تايلاند عمالة ماهرة على قدر كبير من التعليم بمعدلات تعادل 4/1 المعدلات السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية.⁸

■ **الإستفادة من الظروف المميزة لنشاط اقتصادي في دولة ما:** بالإضافة إلى تخفيض التكاليف كما تم ذكره، فإنه من الحوافز التي تدفع المؤسسات إلى تدويل نشاطها وجود إمتيازات تنظيمية في بعض الدول التي تسمح بالإستفادة من حرية اقتصادية كبيرة. فبعض أنماط التواجد أو الدخول إلى هذه الدول كالشراكة، الشركات المختلطة، أو التحويلات التكنولوجية، تكون عادة مصحوبة في بعض الدول ذات الطلب العالي على رؤوس الأموال بإمتيازات نشاط كبيرة نذكر منها:

- الإستفادة من الإعفاء الضريبي لمدة عدة سنوات

- بيئة قانونية مناسبة (في ما يتعلق بالقانون التجاري أو قانون المنافسة، قانون الشركات، القانون الجبائي، حقوق الملكية الصناعية، قانون البيئة...)

- بيئة لوجستية تقدم البنى التحتية اللازمة للقيام بعمليات حديثة ذات معايير عالمية

كما أن المناطق الحرة تضمن أيضاً ظروفًا جيدة بالمقارنة مع الأسواق الأصلية للمؤسسات، ومن أمثلة الدول التي تقدم ظروف مناسبة لإستقطاب المؤسسات الدولية نجد مثلاً الصين.

■ **إثراء الكفاءات التنظيمية والتسييرية للمؤسسة:** إن عملية التدويل تكون لها دوماً تغذية عكسية تتمثل أساساً في إثراء كفاءات المؤسسة بصفة عامة. فهي تقوم بتطوير خبرتها البشرية، فالمؤسسة المدولة أو الدولية هي مؤسسة قابلة للتعلم عن طريق الإحتكاك بالأسواق الأجنبية ومع تطور عملية تدويلها وفي هذا الإطار يمكننا ذكر النقاط الآتية:

- ملاحظة أو إكتشاف منتجات جديدة وطرق إستهلاك جديدة

- المواجهة مع قواعد تنافسية جديدة أو أشكال مختلفة من ظروف التوزيع

- التعلم فيما يخص مختلف الثقافات والذي يسمح بتطوير إستراتيجيات تسويقية مناسبة لكل سوق

- توسيع وتنويع الكفاءات التقنية على عدد كبير من الوظائف.

■ **توزيع أحسن للأخطار على عدد كبير من الأسواق :** إن تدويل نشاط المؤسسة يسمح بتدنية أهم الأخطار المتعلقة بنشاط المؤسسة، وذلك بتوزيع جغرافي للعرض (الثنائي: منتج، سوق/ بلد) ويتعلق الأمر بضمان المرونة اللازمة وبتعرض أقل إلى الأخطار التجارية، المالية، السياسية، القانونية والثقافية).⁹ كما قد تلجأ المؤسسة للأسواق الخارجية للبحث عن الأمان والإستقرار السياسي، وذلك خوفاً من واقع معين في سوقها المحلي مثل المؤسسات الفرنسية خلال فترة رئاسة فرونسوا ميتران (1981-1995) خوفاً من التأميم والتدخل الحكومي في إدارتها.

■ **تشجيع السوق المحلي للمؤسسة وأثار العولمة:** يعتبر السبب الرئيسي حالياً الذي يدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول الصغيرة إلى الاتجاه إلى الأسواق الدولية، خاصة إذا كانت هذه

8 - مصطفى كامل، عبد الغني حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

9 - Frédéric Leory, op-cit, p : 67.

الشركات تواجه منافسة أجنبية في سوقها المحلي.¹⁰ أو إعتبرت السوق المحلي متشبع مثل ما حدث مع منتجات شركة نيستلي التي خرجت بسرعة من السوق السويسرية منذ نشأتها. ففي كثير من الحالات يصل السوق المحلي لبعض المنتجات إلى مرحلة التشبع، وبالتالي يجب البحث عن أسواق جديدة لهذه المنتجات. وتمثل الأسواق الدولية في هذه الحالات بديلاً جذاباً للنمو، وخاصة في الأسواق التي لا زالت في مراحل نموها الأولى. وقد حدث هذا لسوق السيارات والتلفزيونات في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يقل معدل نمو السكان بها عن معدل النمو المتوقع لمبيعات هذه المنتجات.

■ **أوامر طلب من زبون أجنبي:** كثيراً ما تبدأ الأعمال الدولية نتيجة الإستجابة لطلبات العملاء، فعلى سبيل المثال قد تطلب إحدى المؤسسات الدولية من مورديها إقامة مشروعاتهم في الدول التي تتواجد فيها حتى تضمن توافر إحتياجاتها من الموارد. وتعتبر "ماكدونالدز" مثلاً على ذلك، حيث طلبت من مورديها إقامة تحالفات مشتركة في أماكن توأجدها.

وتعتبر التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات أحد الأسباب الهامة التي ساعدت على التواجد دولياً، فعن طريق مثل هذه التحالفات تتوافر للمؤسسات الأصول الرأسمالية والخبرات في المجالات المختلفة التي تمكنها من زيادة قوتها، وثم غزو الأسواق الأجنبية.¹¹

خاصة تلك التي تحدث في المناسبات الإقتصادية والتجارية كالمعارض والصالونات.

■ البحث عن التكنولوجيا المتطورة والمعرفة الفنية والإدارية

عادة ما تلجأ المؤسسة إلى السوق الدولية بهدف الحصول على التكنولوجيا المتطورة مثل إندفاع الكثير من شركات الإلكترونيات اليابانية والأوروبية إلى فتح مصانع وفروع لها في منطقة الإلكترونيات بولاية كاليفورنيا الأمريكية، بإعتبارها من أهم مناطق العالم التي يتم فيها القيام بأعمال البحوث والتطوير في مجال الإلكترونيات، كما إستهدفت هذه المؤسسات وغيرها بهدف الإستفادة من نظم الإدارة المتقدمة، وبصفة خاصة في مجال التسويق وتطبيقاته في السوق الأمريكية. كما أن إرتفاع نفقات البحوث والتطوير يدفع المؤسسة إلى التدويل فالتغيرات التكنولوجية أصبحت اليوم أكثر سرعة من قبل، ومحاولة تتبع التغيرات التكنولوجية والحفاظ على المزايا الإحتكارية لأي مؤسسة يحتم زيادة حجم الإنفاق على البحوث والتطوير، بهدف تحديث خطوط الإنتاج وتطوير وتهييء المنتجات، غير أن هذا الوضع يحتوي على مخاطر كثيرة، مما دفع بالكثير من المؤسسات إلى البحث عن صورة من صور التعاون في مجال البحوث والتطوير على مستوى العالم، بحيث أصبح من الأمور العادية أن نجد عدداً من المؤسسات الأوروبية واليابانية تشترك معا في برنامج لتطوير إنتاج محركات الطائرات، أو قيام شركة فيليبس بالإشتراك مع شركتين فرنسيتين في الإنفاق على برنامج لتطوير أجهزة الإتصال الحديثة لنقل الموجات القصيرة وذلك بهدف مواجهة المنافسة اليابانية. كذلك الحال بالنسبة لشركات صناعة السيارات العالمية إذ تشترك الآن الشركات لإنتاج أجزاء من السيارات، كما نلاحظ كذلك قيام بعض الشركات بالحصول على مكونات مطلوبة لمنتجاتها من مؤسسة أخرى بدلاً من الإنفاق على إنتاج هذه المكونات أو محاولة تطويرها داخل نفس المؤسسة، وهذا طريق أسرع وأقل تكلفة للحفاظ على الوضع التنافسي للمنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، من الأمثلة الدالة على نمو هذا الإتجاه هو قيام مؤسسة honywell في أمريكا وشركة ICL في بريطانيا بمبادلة بعض مكونات الكمبيوتر بالتعاون مع اليابان، وقيام شركة كوداك kodak بالحصول على كاميرا الفيديو من شركة ماتسوشيتا MATSUSHITA إلى غير ذلك من الأمثلة التي أدت إلى نمو ظاهرة التدويل.¹²

¹⁰- Charles Croué, , op-cit, p: 126.

¹¹ - مصطفى كامل، عبد الغني حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

¹²- عبد السلام ابوقحف، نظريات التدويل وجدوى الإستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998، ص: 48، 52.

■ **الحاجة إلى التكامل الأفقي والرأسي بين المؤسسات:** إن زيادة التكامل الأفقي والرأسي بين الشركات الأمر الذي يشير إلى وجود نوع جديد من تقسيم العمل بين الشركات الدولية، إذ لا توجد مؤسسة مهما كانت تستطيع بمفردها إختراق الأسواق الدولية والحفاظ عليها، فمعظم الشركات اليابانية تعاونت مع الشركات غير اليابانية في البلدان الأخرى وتكاملت معها من أجل المصلحة المشتركة لكل منها، والتعاون هنا لا يحل محل المنافسة فتقسيم العمل كما قال آدم سميث محدود بحجم السوق، ونظراً لأن أسواق اليوم أصبحت عالمية فإن التخصص وتقسيم العمل على نحو دقيق، أصبح أكثر أهمية عن ذي قبل نتيجة لتعاظم أهمية تحقيق وفورات الحجم، ومن ثم فإن المؤسسات وهي في إطار رسم سياساتها التسويقية أصبحت مجبرة على التعاون بشكل أو بآخر مع غيرها من المؤسسات، لتحقيق درجة من درجات التكامل الأفقي أو الرأسي وترشيد تكاليف الإنتاج وقد أدى هذا الإتجاه إلى نمو ظاهرة التدويل.¹³

هناك عوامل تؤدي إلى الممارسة عبر الحدود الدولية لهذه الأعمال، كتوجه للنمو للكثير من المؤسسات. وهذه العوامل من المتوقع لها أن يتزايد تأثيرها في السنوات المقبلة، بحيث تأخذ صوراً عديدة تختلف باختلاف طبيعة الأعمال الممارسة. إلا أن العمل الدولي لا يخلو من صعوبات ومخاطر تواجهه المؤسسات.

¹³ -Vern Terpstra, James Foley, Ravi Sarathy, **International marketing**, 2012, p:33.
Consulter sue le site web : <http://books.google.dz/books?id=0Z2-%2C&f=false>. Le 23-07-2013, a 21 :00.