

### الفصل الثالث:

أشكال الدخول للأسواق الخارجية، التصدير، التراخيص وحق الامتياز، الإنتاج المشترك، التملك الكامل، عقود الإدارة.

### الفصل الثالث

#### أشكال الدخول للأسواق الخارجية

بعد أن تتعرف الشركات على الفرص المتاحة في الأسواق الخارجية ومقومات هذه الفرص عليها أن تتخذ قراراً للدخول للأسواق الخارجية، أو قد تتخذ قرار عدم الدخول إن كانت الفرص المتاحة في الخارج أقل ربحاً وفائدة. ويعتبر قرار الدخول إلى الأسواق الخارجية قراراً حساساً وصعباً لأسباب مرتبطة بالتطورات التي تتميز بها البيئة التسويقية الدولية.

وتوجد أمام الشركات الراغبة في الدخول إلى الأسواق الخارجية عدة أشكال بديلة من أشكال الدخول إلى الأسواق الخارجية، واختيار الشكل أو الأشكال يكون وفق ما يناسب إمكاناتها.

#### 3-1 قرار الدخول

الشركة قد تتخذ قراراً للدخول إلى الأسواق الخارجية أو قد لا تقدم على اتخاذ أي قرار في هذا الشأن إذا كانت الفرص التسويقية المتاحة على مستوى السوق المحلية أكثر ربحاً وفائدة. فقرار الدخول إلى الأسواق التصديرية قرار حرج وصعب لسبب جوهري يتعلق بظروف البيئة التسويقية الدولية المتباعدة وغير المستقرة. إذ يعد مثل هذا القرار من القرارات ستشغل الشركة على مستوى أعمالها ومهامها كافة، وإن مكونات المزيج التسويقي ستترتبط بطبيعة القرار الواجب اتخاذه.

وقد تتخذ الشركة القرار الخاص بالبيع على نطاق دولي، ويتم تحديد الأسواق المراد استهدافها وفق المعايير التي تم التطرق إليها من مسح ودراسة لمختلف العناصر البيئية التسويقية الدولية، ولكن القرار الصعب فعلاً هو ذلك المرتبط بكيفية الوصول إلى هذه الأسواق، لهذا السبب فإنه من الضروري بمكان تحديد الطرق البديلة والمتاحة للسوق الخارجية.

#### 3-2 إستراتيجية الدخول

بعد أن يتم تحديد الأسواق الواجب استهدافها وبأي منتجات لابد من تحديد الإستراتيجية المتعلقة بكيفية الدخول إلى هذه الأسواق. فعادة ما تتخذ إستراتيجية الدخول بشكلين هما: التصدير والإنتاج الخارجي.

### 3-3 التصدير EXPORTING

في البداية لابد أن نميز بين مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، وهنا نعني أن الشركات المنخرطة في النشاطات التصديرية لم تدخل بعد مجال مفهوم التسويق الدولي بمفهومه الواسع، فالتصدير بأنواعه ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انسياب المنتجات من أسواق داخلية إلى أخرى خارجية.

التصدير شكل شائع الاستخدام بين الشركات وهذا راجع لسهولة ومرونته، ويضمن أقل نسبة مخاطرة، ولا يحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة وبشرية، ولا يتضمن مخاطر كبيرة وهذا ما يناسب الشركات المنحدرة من الدول النامية على غرار الجزائر.

#### 3-3-1 أنواع التصدير

يشمل التصدير ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

**3-1-1-3 التصدير المباشر:** والقصد هنا أن الشركات المنتجة للسلع تتولى بنفسها إنجاز المهام التصديرية عوض توكيلها إلى جهات أخرى خارجية، حيث سيمنح هذا النوع من التصدير الشركة فرصاً أوسع في الاحتكاك بالسوق ودراسة طرق التوزيع والتوزيع المادي في الأسواق التصديرية وفرصة الإشراف على الموزعين والقيام بمهام تسويقية أخرى وغير ذلك من الاعتبارات مما يؤدي بالنتيجة إلى توسيع السوق ومنه توسيع المبيعات دولياً.

#### 3-1-1-1-3 وسائل التصدير المباشر

التصدير المباشر في أغلب الأحيان تقوم به الجهات التالية:

- **التصدير المباشر بدون دعم خارجي:** وتعتمد هذه الطريقة خاصة في قطاع التجهيزات الصناعية. في هذه الحالة لا توجد حاجة إلى فتح فروع في الخارج حيث أن الخدمات والصيانة والمتابعة تتم من طرف فرق مختصين ينتقلون من الدولة الأم للمشروع للأسواق التصديرية.

- **البيع عن طريق فروع الشركة في الخارج:** تقوم المشروعات باستثمارات أولية مرتبطة باستحداث فروع لها في أسواق التصدير. هذا الأسلوب قد يسهل على المشروعات مراقبة السوق (الاستفادة من بعض مصادر المعلومات، عرض منتجاتها بشكل مناسب، الاستفادة من بعض الامتيازات الضريبية...). هذا الأسلوب قد يكون مفروضاً بسبب خصوصيات المنتجات أو إذا تطلب المنتج مخزوناً كبيراً.

- **الممثل التجاري الموظف:** في بعض الحالات توظف المشروعات ممثلين تجاريين في أسواق التصدير. من محاسن هذا الأسلوب معرفة خبايا الشركة الموظفة له (المنتج، الاستراتيجيات، القدرات المادية والمالية...)، بينما تتمثل عيوبه أساساً في أن التكيف مع أسواق التصدير قد يكون طويلاً وصعباً.

- **الوكيل التجاري:** هنا الوكيل لا يعتبر موظفاً ينتمي بشكل كلي للشركة المصدرة، حيث يكون الوكيل عامل تحت اسم موكله أو وكيل مستورد يقوم بشراء وبيع منتجات الشركة.

للتصدير المباشر محاسن وعيوب، فمن أبرز محاسنه سهولة استخدامه وتكاليفه الضئيلة، بينما من عيوبه أنه لا يمثل الالتزام الجاد للمشروع في التصدير.

**3-1-1-2 التصدير غير المباشر:** طريقة شائعة الاستخدام، إذ المشروعات المصدرة تتولى فقط عملية الإنتاج ولا تتولى عملية تصدير المنتج إلى أسواق التصدير حيث توكل مثل هذه المهمة إلى جهات خارجية، ويقصد بالجهات الخارجية متعاملون خارجيون سواء كانوا من البلد نفسه أو من خارج البلد، ومهمتهم هي شراء المنتجات ثم إعادة بيعها على شكل صادرات إلى الخارج. وتعتمد مثل هذه الإستراتيجية لعدة أسباب كعدم رغبة الشركة في توسيع أعماله المقتصرة على السوق المحلية وتجنب مخاطر إضافية، وبسبب قلة خبرة الشركات في مجال التصدير الذي قد يكون حائلاً دون القيام بذلك، كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية لعدم ضمان الطلب على السلعة في الأسواق الخارجية وبالتالي لا داعي للقيام بتصديرها. وهناك أسباب أخرى تتباين من سوق لأخرى ومن منتج إلى منتج آخر أيضاً.

### 3-1-2-1 وسائل التصدير غير المباشر

عملية التصدير غير المباشر في الأغلب تقوم بها الجهات التالية:

- **مندوب البيع أو الشراء:** يتمثل في تاجر يعمل تحت اسمه الخاص وتحت اسم تجاري لحساب موكل ما. وهنا يكون لوكيل البيع موكل وطني بينما لوكيل الشراء له موكل أجنبي. على العموم مهمة هذا المندوب هي استكشاف الأسواق والبيع. ويتم التعويض للمندوب من خلال منحه حسماً على أسعار البضاعة.

- **منح التراخيص:** الشركة تقوم بمنح شخص ما الحق باستغلال ضمن حدود زمنية ومكانية معينة، علامة أو تقنية مغطاة ببراءة اختراع بحسب شروط محددة.

من فوائد هذين الأسلوبين قيامهم بمهام تجارية وفنية وتمويلية كذلك قيامهم بنقل التكنولوجيا ونشرها عالمياً. بينما تتمثل عيوبهما في أن مانح الامتياز يفقد كل اتصال فيزيائي بالسوق، أيضاً المانح دائماً ما يعتقد بأنه يخسر جزءاً من أرباحه، ضيف إلى ذلك أن المانح يرى أن وضعه في السوق يضعف.

– **المستورد الموزع:** يتمثل في تاجر مستقل يقوم بشراء وبيع منتجات المصدر تحت اسمه الخاص، سلوكه مشابه لسلوك صاحب الامتياز لكنه يختلف عنه لأنه نادراً ما يكون ممثلاً خاصاً لشركة واحدة، ولا يوجد عقد رسمي مع المورد.

– **شركات التجارة الخارجية:** مؤسسات صاحبة الشخصية المعنوية تقوم بشراء وبيع منتجات المصدر تحت اسمها الخاص، سلوكها مشابه لسلوك صاحب الامتياز، مثل هذه المؤسسات نادراً ما تكون ممثلة خاصة لشركة واحدة وإنما في غالب الأحيان تمثل أكثر من شركة واحدة لتعظيم أرباحها.

على العموم تتمثل محاسن التصدير غير المباشر في أن المؤسسة الراغبة في التصدير قد تستفيد من خبرة بعض الوسطاء والسرعة والإمكانات التي قد يتوفر عليها الوسيط. وتوجد عيوب تصاحب التصدير غير المباشر والشائع هو أنه لا يتوجب على الوسيط إعلام الشركة من المستهلك النهائي وبالتالي ابتعاد الشركة عن المستهلك قد يؤدي بالشركة إلى عدم معرفة أذواق المستهلك وتطوراتهم وهذا ما يجعلها في آخر المطاف غير قادرة على إنتاج منتجات تحقق رغبات المستهلك الأجنبي.

**3-1-1-3 التصدير المشترك:** عبارة عن تضامن عدة مصدرين معاً، ويعتبر أسلوباً فريداً في تنظيم النشاط التصديري حيث تقوم الشركات الأعضاء بالاشتراك في تنظيم معين بهدف تحسين أنشطتها التصديرية.

### 3-1-1-3 وسائل التصدير المشترك

من أهم طرق التصدير المشترك نجد:

– **الاتحاد التصديري:** وهو يقوم على فكرة مفادها أن التعاون بين عدة شركات رغبة في التصدير يكون اقتصادياً وأكثر فعالية. الهدف من وراء هذا الاتحاد هو التصدير بكثرة مع الاحتفاظ بالاستقلال القانوني والمالي للشركة.

من فوائد الاتحاد التصديري تخفيف التكاليف وكسب الخبرة وتكوين وتدريب الشركاء. بينما تتمثل عيوبه في إمكانية فقد بعض الفرص فبعض الشركات قد ترى على أنه يؤدي إلى الحد من حقل أنشطتهم المحتملة لأنه يتضمن اتفاقاً حول المنتجات المصدرة، كما قد يؤدي إلى فقدان الفعالية وتعقد الإجراءات، في بعض الأحيان

بعجز بعض الأعضاء عن الاستمرار في الاتحاد ضيف إلى ذلك مشكلة الشك و عدم الثقة التي قد تحدث بين الأعضاء.

- **التصدير المحمول:** هو أسلوب بيع يتم فيه قيام شركة كبيرة تمتلك شبكة توزيع في دولة أو أكثر بوضع هذه الشبكة، مقابل عمولة يتفق عليها، بخدمة شركة صغيرة لا تمتلك إمكانيات وحديثة النشاط حيث لا تقدر على التصدير بمفردها وتوجد ثلاث حالات هي:

أ- حالة تصدير مصنع مفتاح باليد.

ب- حالة لا تمتلك فيها إحدى الشركات فروعاً في الخارج وتحمل معها عدداً من الموردين بهدف الاستمرار في الاستثمار في الخارج.

ج- حالة وضع شركة كبرى شبكتها التوزيعية لشركة جديدة من أجل بيع منتجاتها مقابل عمولة.

الفائدة الأساسية من التصدير المحمول هي أنها تعتبر وسيلة توزيع قليلة المخاطر والتكاليف وتسهل الدخول إلى الأسواق الخارجية، كما سيمكن من تجنب نفقات استحداث شبكة توزيع في بداية التصدير والاستفادة من شبكة الحامل، كما تساعد شبكة التوزيع الشركة المصدرة في تكييف منتجاتها إذا ظهرت الحاجة إلى ذلك، ضيف إلى ذلك مساعدتها على تأمين المخزون الكافي. بينما نجد من أبرز عيوب هذه الطريقة ارتباط الشركة الجديدة بالشركة الحامل، أيضاً مشكلة تقدير التكلفة والربح وخطر بيع منتجات الشركة الحديثة تحت اسم شركة الحامل (محاولة الهيمنة).

### 3-2 التراخيص والامتياز licensing and franchising

#### 3-2-1 التراخيص

التراخيص شكل آخر من الأشكال البديلة المتاحة أمام المشروعات الراغبة في الدخول إلى الأسواق الخارجية. حسب البعض يعتبر هذا الشكل فعال ومن شأنه تمكين الشركات من جعل منتجاتها ناجحة خارجياً وهذا بدون وجود حاجة لاستثمار لرأس المال الخاص بالشركة.

تلجأ الشركة الدولية إلى استخدام أسلوب الامتياز أو الترخيص عندما تشتهر علامتها التجارية عالمياً ويصبح الطلب على منتجاتها منتظماً ومتكرراً.

التراخيص يعني إبرام عقد بين طرفين حيث تمنح الشركة الأم (شركة عالمية) شركة أخرى امتيازاً لاستخدام حق (الاسم التجاري، العبوة، النموذج،...) من الشركة، وهذا مقابل عائد أو نسبة من الأرباح خلال فترة زمنية محددة

(حسب الاتفاق)، وهذا الحق إما أن يكون اسماً للمنتج أو علامته التجارية أو الاستفادة من شكل النموذج أو أي أمور أخرى يمكن الاستفادة منها دولياً.

وقد بدأ هذا الأسلوب في قطاع صناعة السيارات في أمريكا ثم امتد استخدامه تدريجياً إلى الإنتاجية الأخرى. الشركة التي حصلت على الترخيص، وهذا بموجب العقد المبرم، تقوم بالمهام التالية:

- تقوم بإنتاج سلعة (براءة الاختراع تبقى محفوظة) الشركة الأم محمية بالحقوق الممنوحة.

— تتقيد بتسويق السلعة في المناطق الجغرافية التي يتم الاتفاق عليها.

- تقوم بدفع مبالغ مالية للشركة المانحة للترخيص، مثل هذه المبالغ عبارة عن عائد ثابت أو عبارة عن نسبة من الأرباح.

جملة من المحاسن مرتبطة بالترخيص تجعله شكلاً شائعاً، فكما سبق وأن ذكرنا فالتصدير لا يتطلب رأس المال للشركة الأم، كما أنه يعتبر من الطرق السهلة لغزو الأسواق التصديرية، أيضاً يمكن الشركة الأم من التعرف على الأسواق الخارجية، ضيف إلى ذلك الأرباح التي تجنيها. كما أن الشركة التي حصلت على الترخيص تستفيد من نقل التكنولوجيا وتطوير مواردها البشرية وزيادة الأرباح واكتساب المعرفة وغير ذلك.

ومع كل المزايا التي ذكرت وغيرها التي لم تذكر هنا فإن للترخيص مساوئ للطرفين على حد سواء. حيث أن الشركة التي حصلت على الترخيص قد، مع اكتسابها للخبرة والتمكن، تصبح منافسة للشركة الأم.

بالنسبة للشركة المانحة للترخيص قد ترى في الأرباح التي تجنيها بسيطة. أيضاً قد تعتقد الشركة المانحة للترخيص أن الشركة الحاصلة على الترخيص لم تلتزم ببعض بنود الاتفاق (بيع في مناطق جغرافية أخرى...) وأنها تتكتم على بعض أعمالها وهذا من شأنه أن يؤدي إلى فقدان الثقة بين الطرفين. كما أن الشركة الأم ترى أن الشركة الحاصلة على الترخيص لا تحسن عملها (الجودة، التوزيع السيئ، التعامل مع الزبائن...) وهذا ما قد يؤثر على سمعتها.

### 3-2-2 الامتياز

الامتياز الذي يعتبر هو كذلك شكل من الأشكال البديلة المتاحة للشركات الراغبة في الدخول إلى الأسواق التصديرية، ما هو إلا شكلاً من أشكال التراخيص والذي من خلاله تمنح الشركة الأم إلى الشركة الممنوح لها ترخيص مجال أوسع من الحرية في إدارة نشاطها. الشركة الحاصلة على الترخيص تكون في هذه الحالة هي بنفسها التي تقوم بتصميم برنامجها التسويقي بشكل مستقل عن الشركة الأم. لهذا نرى أن عقود الامتياز تكون أكثر شمولاً من الترخيص.

فيما يخص محاسن وعيوب هذا الشكل بالنسبة للشركة الأم والشركة الحاصلة على حق الامتياز نجدها تتشابه إلى حد كبير مع محاسن وعيوب شكل التراخيص.

### 3-3 الإنتاج المشترك، التملك الكامل وعقود الإدارة

#### Joint venture, wholly owned and contracts management

#### 3-3-1 الإنتاج المشترك

قد لا تقتنع الشركات بما قد تستفيد منه جراء اعتماده على أشكال الدخول السابقة الذكر، إذ تريد أن يكون لها عوائد أكثر من خلال تمكينها من دور مسيطر ولو بنسب معينة على العمليات الإنتاجية والإدارية والتسويقية. لهذا تقوم بإبرام اتفاقات بينها وبين شركات محلية منحدرة من الأسواق الخارجية يسمح لها القيام بمثل هذا الدور وتحمل كافة المسؤوليات المرتبطة بالعمليات هذه. وقد شاع اعتماد هذا الشكل خاصة بين الشركات الضخمة المنحدرة من العالم الصناعي، وذلك لعدة أسباب نذكر في ما يلي أهمها:

- الاعتماد على الأشكال السابقة الذكر لم يضحى محل رضا الشركات على أساس أن الشركة الأم كانت تتلقى عوائد بسيطة، بينما تتوقع أن العوائد قد ترتفع مع اعتماد الإنتاج المشترك الذي يسمح لها التدخل على نطاق أوسع في العمليات ذات الصلة بتسويق المنتجات.
- وجود الشركة الأم على قدم المساواة مع الشركة المحلية (في السوق الأجنبية) يجعلها تشارك وبشكل فعال في جميع القرارات المتخذة.
- هذا الشكل قد يساعد الشركة الأم من خلال شريكها المحلي على التقرب والتعرف على مقومات أسواق التصدير.

لكن يعتقد الكثير من المختصين أن العقبة الكبيرة التي تجعل الكثير من الشركات الراغبة في الدخول إلى الأسواق الخارجية هي حالة لا استقرار سياسي التي تتميز بها الكثير من الدول (نقصد الدول النامية المستقبلية للاستثمارات)، كذلك النظرة السلبية لبعض الحكومات اتجاه الإنتاج المشترك التي ترى فيه خطر على السيادة الوطنية.

هذا وقد يكون لهذا الأسلوب أثر إيجابي على اقتصاديات الدول المستقبلية للاستثمارات إذا نجحت حكومات هذه الدول إدارة المفاوضات والوصول إلى اتفاق وفق شروط معينة تجعلها تستفيد من الآثار الإيجابية لمثل هذه الشراكة.



### 3-3-2 التملك الكامل

يعتبر شكل التملك الكامل من أخطر وأعقد الأشكال البديلة أمام الشركات الراغبة في غزو الأسواق الخارجية، فهذا الشكل لا تقدم عليه إلا الشركات الضخمة التي تحوز على قدرات مالية وتقنية وفنية المطلوبة لإدارة كافة المهام الإنتاجية والإدارية والتسويقية.

والتملك الكامل يقصد به أن المشروع يقوم وبشكل منفرد بمهام الإنتاج والإدارة والتسويق في الدول الأجنبية دون مشاركة أي جهة كانت. ويشترط نجاح هذا الشكل توافر مناخ استثمار في الدول المستقبلية للاستثمارات الأجنبية كفيل بعدم الخوف من أي إجراءات مستقبلية التي قد ترهن حقوق الشركة الأم.

### 3-3-3 عقود الإدارة

شكل عقود الإدارة منتشر في قطاع الخدمات. وهو عبارة عن عقد يتم بين شركة أجنبية وأخرى محلية وبموجب هذا العقد توفر الشركة الأجنبية للمحلية المرافقة والخبرة والمعرفة في مجالات تخصصها.

تنتشر عقود الإدارة خاصة في قطاع الفنادق الضخمة وتسيير المطارات والمستشفيات والمؤسسات الخدمية الضخمة الأخرى التي تتطلب إدارة جيدة وفق أسس وقواعد حديثة.

وحسب بعض المختصين اعتماد هذا الأسلوب من قبل بعض الحكومات كان من أجل الحد من هيمنة الشركات المتعددة الجنسيات على اقتصاديات الدول المستقبلية للاستثمارات الأجنبية.

وما يجب التذكير به هنا أنه في غالب الحالات الشركة الطرف في عقود الإدارة لا تسهم برأس مال وإنما تكتفي بتقديم الخبرة والمعرفة عن طريق ممثليها الذين يتقاضون مرتباً معيناً من الشركة المحلية وهذا الراتب محدد بموجب الاتفاق الذي يتم بين الطرفين.

من إيجابيات هذا الأسلوب بالنسبة للشركة الأم أنها لن تكون عرضة لأي خسارة مستقبلية مهما كانت النتائج، عدا أن سمعتها الدولية تصبح على المحك في حالة سوء استخدام الخدمة على مستوى الأسواق الأجنبية.