

: طرق تأسيس الأعمال الدولية

Methods to Establish International Business



إن دراسة توسع الشركات عبر البحار Overseas Expansion كما يطلق عليه، أو بمعنى أوضح قيام الشركات بالتوسع خارج الحدود السياسية لدولة الشركة يوضح بما لا يدع مجالاً للشك أن أغلب شركات الأعمال في الوقت الحالي قد أصبحت بدرجة أو بأخرى شركات متعددة الجنسيات، وتوضح هذه الدراسات أيضاً أن عملية التوسع هذه تبدأ بممارسة الشركة التصدير. وفي خطوة متأخرة تماماً تأتي عملية الاستثمار المباشر Direct Investment - خارج الحدود السياسية في الدول الأجنبية.

ويتضح من هذه المقدمة، أن أغلب الشركات لا يتم إنشاؤها أو تأسيسها كشركات متعددة الجنسيات Multinational أو على الأقل في بداية دخول هذه الشركات المجال الأعمال. ولكن يحدث التحول من الممارسة المحلية إلى الممارسة الدولية كنتيجة غير مخططة لمجموعة من ردود فعل الشركات للعديد من التهديدات التي تواجهها وكذلك الفرص التي تتاح لها، والتي تظهر بشكل عشوائي خارج الحدود السياسية لدولة الشركة.

غير أنه من ناحية أخرى، وبمنظرة أوسع فإنه يمكن اعتبار تحول الشركات إلى شركات متعددة الجنسيات أمراً لا مفر منه كنتيجة للمنافسة الضارية للتكتلات الكبرى في السوق العالمي والتي تحاول خلق احتكار ومزايا معينة في منتجاتها عالمياً، وفي نفس الوقت تحاول تخفيض درجة التهديد التي تتعرض لها.

#### 1- مراحل التحول إلى النشاط الدولي:

حتى تستطيع الشركات مقابلة تلك التحديات التي تمثلها التكتلات الصناعية وما تفرضه من تهديد فإنها تعمل على الزيادة التدريجية لالتزاماتها تجاه الأعمال الدولية، وكذلك تطوير استراتيجيات أكثر تعقيداً وتقدماً. ويتم هذا الالتزام والتطوير في شكل مجموعة متتالية من المراحل والتي تتضمن:

– التجارة الدولية

– عقود الوكالة

– التراخيص

– عقود الامتياز

– المشروعات المشتركة

– الاستحواذ

– تأسيس فروع جديدة في دولة أجنبية

ويمكن وصف هذا المنهج المتبع في التحول إلى النشاط الدولي بأنه رد فعل أو تحرك تدريجي لمواجهة المخاطر الناتجة عن العمل في بيئة أجنبية تتميز بالنسبة لهذه الشركات بقدر عال من عدم التأكد. ويوضح هذا المنهج أيضاً، أن الشركة يمكنها التحرك تدريجياً من استراتيجيات التصدير والتي توصف بأنها استراتيجية ذات عائد منخفض ومخاطر منخفضة Low Risk Low Return Strategy إلى استراتيجيات يمكن وصفها بأنها استراتيجيات ذات مخاطرة عالية وعائد عالي Higher Risk Higher Return Strategy والتي ينطبق عليها اتباع استراتيجية تقضي بالقيام بممارسة الإنتاج في الدول الأجنبية.

وكنتيجة لهذا المنهج أيضا فإن المنشأة تقوم بالاستثمار في مجال المعلومات: الحصول على المعلومات، والتعلم بما يكفي عند كل مرحلة وبما ينتج تحسين فرص المنشأة للنجاح عند التحول إلى المرحلة التالية.

#### 1-1- التجارة الدولية International Trade:

تعد التجارة الدولية منهجاً شائع الاستخدام لاختراق الأسواق من خلال التصدير، أو للحصول على الامدادات والمواد الأولية بأسعار رخيصة من خلال الاستيراد. ويعد هذا الأسلوب قليل المخاطرة لأن الشركة لا تضع رأسمالها موضع مخاطرة. فإذا حدث وواجهت الشركة انخفاضاً في وارداتها أو صادراتها فإنها تستطيع تخفيف أعمالها الدولية أو الانسحاب الكلي من هذه الأعمال بأقل التكاليف الممكنة.

تشمل التجارة الدولية إذاً جانبي التصدير Exporting والاستيراد Importing، وسنركز هنا على وجه الخصوص على التصدير، حيث تحقق الشركة مجموعة من المزايا نتيجة قيامها بالتصدير للخارج منها:

- الانخفاض النسبي لحجم التمويل المطلوب وكذلك التكاليف المرتبطة بالبداية في نشاط التصدير.
- انخفاض درجة المخاطرة.
- الحصول على الأرباح بشكل فوري.
- اكتساب الخبرة والتعلم للنواحي المرتبطة بأحوال الطلب الخارجي الحالي والمتوقع، والمنافسة، وقنوات التوزيع، وأساليب الدفع، والمؤسسات المالية والوسائل المتبعة في التعامل معها.
- وبناء على النجاح في عمليات التصدير، تقوم المنشأة باستغلال هذا النجاح والبناء عليه، وتبدأ الخطوة الأولى بقيام المنشأة بمد نظمها التسويقية إلى الخارج وبالتالي فإن هذه الخطوة تعني التحول من الاعتماد على وكلاء تصدير Export Agents والوسطاء الآخرين إلى التعامل مباشرة مع الوكلاء الخارجيين والموزعين الخارجيين.
- ومع انخفاض درجة عدم التأكد من خلال الاتصالات المتزايدة مع العملاء، فقد تقوم الشركة بالخطوة التالية عن طريق إنشاء فروع للبيع Sales Subsidiary وكذلك مراكز خدمة جديدة New Service Facilities مثل

متاجر الجملة على سبيل المثال. ومع تزايد هذه الأنشطة التسويقية تصبح الشركة أو المنشأة في وضع يمكنها من التحكم في نظام التوزيع الخاص بها في الدول الأجنبية.

### How the Internet Facilitates International Trade

Many firms use their websites to list the products they sell along with the price for each product. This makes it easy for them to advertise their products to potential importers anywhere in the world without mailing brochures to various countries. Furthermore, a firm can add to its product line or change prices simply by revising its website. Thus, importers need only check an exporter's website periodically in order to keep abreast of its product information. Firms also can use their websites to accept orders online. Some products, such as software, can be downloaded directly by the importer via the Internet. Other products must be shipped, but even in that case the Internet makes it easier to track the shipping process. An importer can transmit its order for products via e-mail to the exporter, and when the warehouse ships the products it can send an e-mail message to the importer and to the exporter's headquarters. The warehouse may also use technology to monitor its inventory of products so that suppliers are automatically notified to send more supplies once the inventory falls below a specified level. If the exporter has multiple warehouses, the Internet allows them to operate as a network; hence if one warehouse cannot fill an order, another warehouse will.

المصدر:

Madura J: *International Finance Management*, 13th Ed, Cengage Learning, Boston 2018, P. 10

1-2- عقود الوكالة:

هي أحد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير والتسويق، وهي عبارة عن اتفاقية بين طرفين تقوم بموجبها الشركة الدولية (الطرف الأصيل) بتوكيل شركة محلية (الوكيل) بمهمة بيع وتسويق سلع ومنتجات الطرف

الأصيل بحيث يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة. ويعتبر الوكيل مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأصيل بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

### 1-3 التراخيص Licensing:

هي اتفاق تقدم من خلاله شركة ما التكنولوجيا الخاصة بها (سواء أكانت حقوق النشر، أو براءات الاختراع، أو العلامات التجارية، أو الأسماء التجارية) مقابل رسوم محددة أو عوائد متفق عليها. يسمح العديد من منتجي البرمجيات للشركات الأجنبية باستخدام برامجهم مقابل رسوم، وهذه الحالة تحقق الشركة الوطنية إيرادات من الدول الأجنبية من دون إقامة مصنع إنتاجي فيها، أو نقل البضائع إلى البلد الأجنبي.

### 1-4 عقود الامتياز Franchising:

هي عقود تشبه التراخيص ، ويلتزم بموجها صاحب الامتياز (المانح لحق الامتياز franchiser) بتمكين الطرف الثاني ( المرخص له franchisee) من استخدام حقوق الملكية الفكرية الخاصة به وأهمها اسم مانح الامتياز التجاري وشعاراته ورموزه وعلاماته التجارية ، وكذلك الاستفادة من خبراته ومهاراته وأنظمة عمله ومعرفته الفنية والتكنولوجية ، إضافة إلى تقديم مانح الامتياز المعونة الفنية والتجارية والتدريب للمرخص له، ومساعدته في كل ما يعينه على ممارسة النشاط موضوع عقد الامتياز حسب تعليمات وسياسات مانح الامتياز وشروط العقد بصفة دورية طوال مدة العقد.

#### مثال:

For example, McDonald's, Pizza Hut, Subway, and Dairy Queen have franchises that are owned and managed by local residents in many foreign countries. As an example, McDonald's typically purchases the land and establishes the building. It then leases the building to a franchisee and allows the franchisee to operate the business in the building for a specified number of years (such as 20 years), but the franchisee must follow standards set by McDonald's when operating the business.

المصدر:

Madura J: *International Finance Management*, 13th Ed, Cengage Learning, Boston 2018, P. 11

#### 1-5- المشاريع المشتركة Joint Ventures :

المشروع المشترك هو مشروع مملوك ومشغل من قبل شركتين أو أكثر، حيث تستطيع الكثير من الشركات دخول الأسواق العالمية من خلال إقامة مشروع مشترك مع شركة قائمة أصلاً في بلد أجنبي. تمكن المشاريع المشتركة الشركات من الاستفادة معاً من المزايا النسبية لكل منهما بشكل أفضل.

مثال:

General Mills, Inc., joined in a venture with Nestlé SA so that the cereals produced by General Mills could be sold through the overseas sales distribution network established by Nestlé. Xerox Corp. and Fuji Co. (of Japan) engaged in a joint venture that allowed Xerox to penetrate the Japanese market while allowing Fuji to enter the photocopying business. Kellogg Co. and Wilmar International Ltd. have established a joint venture to manufacture and distribute cereals and snack products in China. Wilmar already has a wholly owned subsidiary in China, and it is participating in the venture. Joint ventures between automobile manufacturers are numerous because each manufacturer can offer its own technological advantages. General Motors has ongoing joint ventures with automobile manufacturers in several different countries, including the former Soviet states.

المصدر:

Madura J: *International Finance Management*, 13th Ed, Cengage Learning, Boston 2018, P. 11

## 1-6- الاستحواذ Acquisitions:

تستحوذ الشركات على شركات أخرى كوسيلة لاختراق الأسواق الأجنبية. تمكن هذه الطريقة الشركات من إحكام سيطرتها على أعمال وأنشطة في بلدان أجنبية، وتستطيع الشركة متعددة الجنسيات بذلك من الحصول وبسرعة على حصة واسعة من السوق الأجنبي. ويعتبر الاستحواذ استثماراً أجنبياً مباشراً لأن الشركة متعددة الجنسيات تستثمر مباشرة في دولة أجنبية (شراء الشركة المستهدفة).

لا شك أن الاستحواذ يترافق مع مخاطرة كبيرة خصوصاً إذا تطلب الأمر استثمارات ضخمة. ولذلك تلجأ بعض الشركات إلى "استحواذ جزئي" من أجل الحصول على حصة في السوق الأجنبي، وهذه الطريقة تتطلب استثمارات أقل وبالمقابل تكون مخاطرها أقل ولكن على حساب قدرة الشركة متعددة الجنسيات على التحكم في العمليات في الدولة الأجنبية (واضح أن الاستحواذ الجزئي يعني قدرة أقل على التحكم).

### مثال:

Google, Inc., has made major international acquisitions to expand its business and improve its technology. It has acquired businesses in Australia (search engines), Brazil (search engines), Canada (mobile browser), China (search engines), Finland (micro-blogging), Germany (mobile software), Russia (online advertising), South Korea (weblog software), Spain (photo sharing), and Sweden (videoconferencing).

### المصدر:

Madura J; *International Finance Management*, 13th Ed, Cengage Learning, Boston 2018, P. 11

## 1-7- تأسيس فروع جديدة في دولة أجنبية Establishment of New Foreign Subsidiaries:

يمكن للشركات أن تعتمد هذا الأسلوب للدخول إلى الأسواق الأجنبية، حيث تقوم بتأسيس أعمال جديدة في بلد أجنبي لإنتاج وبيع منتجاتها. وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب الاستحواذ من حيث حاجتها لاستثمارات مباشرة

ضخمة. وتفضل الكثير من الشركات متعددة الجنسيات هذه الطريقة (مقارنة بالاستحواذ) لأن تأسيس فرع جديد يمكن من إقامة منشأة مصممة بحيث تناسب تماماً متطلبات وتوقعات الشركة الأم. كما أن تأسيس فرع جديد قد يكون في حالات كثيرة أرخص من الاستحواذ (ناقش)، لكن على الشركة التي تؤسس لفرع جديد أن تتوقع مرور مدة زمنية قبل ترسيخ وجودها في السوق والبدء بكسب العوائد.

#### نشاط:

فيما يلي ملخص عن قصة توسع شركة Nike، اقرأ القصة وابحث في الانترنت عن قصة توسع شركات أخرى مثل Sony أو Toyota أو أية شركة تختارها. شارك نتيجة بحثك مع زملائك في القاعة:

The evolution of Nike began in 1962 when Phil Knight, a student at Stanford's business school, wrote a paper on how a U.S. firm could use Japanese technology to break the German dominance of the athletic shoe industry in the United States. After graduation, Knight visited the Unisuka Tiger shoe company in Japan. He made a licensing agreement with that company to produce a shoe that he sold in the United States under the name Blue Ribbon Sports (BRS). In 1972, Knight exported his shoes to Canada. In 1974, he expanded his operations into Australia. In 1977, the firm licensed factories in Taiwan and Korea to produce athletic shoes and then sold the shoes in Asian countries. In 1978, BRS became Nike, Inc., and began to export shoes to Europe and South America. As a result of its exporting and its direct foreign investment, Nike's international sales reached \$1 billion by 1992 and now exceed \$8 billion per year.