

رابعا: استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية

وهي مجموعة من الطرائق التي تسهل نفاذ شركات الأعمال الدولية ومنتجاتها الى أسواق مجموعة من البلدان. ويمكن استعراضها بالآتي:

1. التصدير:

ويتألف من نوعين: المباشر: والذي يقصد به (تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركات العالمية مباشرة دون وجود وسيط يتطلب وجود اتفاقيات وتفاهم مشترك). وغير المباشر: الذي يعني (تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركات عبر وسيط يقوم بعملية التسويق يتطلب تسليم المنتجات الى الوسيط).

وكلا النوعين يمتازان بقدرتهما على تحقيق مزايا الموقع واقتصاديات الحجم الكبير ولكن يعيبهما الكلف المرتفعة للنقل والمشاكل مع الوكلاء المحليين.

2. الترخيص:

ويتألف من نوعين أيضاً: الملكية الفردية: والذي يقصد به (بيع واحد أو أكثر من الابتكارات من شركة الى أخرى. يتطلب إبرام اتفاقية ودفع ثمن هذا الابتكار). والتكنولوجيا الفكرية الذي يعني (استخدام تكنولوجيا معينة في إنتاج سلع وخدمات. يتطلب إبرام اتفاقية ودفع ثمن هذه التكنولوجيا) وكلا النوعين يمتازان بانخفاض كلف التطوير ومخاطر دخول الأسواق مع المشاركة بالمعرفة. ولكن يعيبها عدم تحقيق مزايا الموقع فضلاً عن عدم القدرة على القيام بالتنسيق الاستراتيجي العالمي.

وهناك عدة أنواع من هذه الاندماجات والاكتمسات يمكن
ايجازها بالاتي:

أ- الاكتمسات والاندماجات الأفقية:

وهي عملية اكتمساب او اندماج تحصي بين منظمين تتنافسان
في الصناعة نفسها. إذ تؤدي الى زيادة القوة السوقية للمنظمة نتيجة
استغلال التداؤبية القائمة على اساس الكلفة والإيرادات.

ان هذه الاستراتيجية تؤدي الى رفع مستويات الأداء عند وجود
التداؤبية الخاصة لدى المنظمين من حيث المقدرات الجوهرية وأنماط
تخصيص الموارد والأساليب الإدارية.

وهناك مجموعة من الأساليب والدوافع وراء اللجوء الى هذا
النوع من الصبقات، وهي كالآتي:

- (1) تعزيز الموارد المالية/ من خلال زيادة القوة السوقية ونمو
الإيرادات، فضلاً عن رفع الموارد والقدرات التسويقية.
- (2) توفيرات بالكلف/ من خلال تخفيض الطاقة الزائدة،
واقتمصادات الحجم، واقتمصادات المدى، فضلاً عن اقتمصادات
التعلم.
- (3) فرص جديدة للنمو/ من خلال خلق نماذج أعمال جديدة
للمنافسة، وخلق موارد وقدرات جديدة، فضلاً عن خلق منتجات
وأسواق وعمليات جديدة.

ب- الأكتسابات والاندماجات العمودية:

تتجسد هذه الاستراتيجيات على أساس قيام المنظمة بالدمج أو اكتساب للمنظمات الأخرى التي تعمل على تجهيزها سلة أو خدمات لتسيطر على أجزاء إضافية من سلسلة القيمة. وتكون السيطرة على منظمة جديدة.

وهناك عدد من الفوائد ترافق هذا الخيار تتمثل بما يلي:

- (1) رقابة أفضل على الجودة والمدخلات.
- (2) رقابة أفضل على تدفقات الإنتاج المشتركة خلال السلاسل العمودية.
- (3) تجنب حالات العقود غير التامة.
- (4) علاقات طويلة الأمد ومتابعة أوثق وثقافة تنظيمية آمتن.
- (5) سهولة متابعة أداء المجهزين.
- (6) انخفاض كلف تعزيز الصففة.

ج- الأكتسابات والاندماجات المترابطة:

وهو عملية اكتساب شركة معينة تعمل في صناعة مترابطة وبشكل كبير. وتواجه المنظمات صعوبة كبيرة في تقييم الأكتسابات والاندماجات المترابطة نتيجة الصعوبة في تقييم التداؤبية. فضلاً عن صعوبات أخرى تتمثل في المراجعات الحكومية التي يمكن أن تحدث لهذه الأكتسابات أو الاندماجات خوفاً من تحولها إلى احتكارية. وخير مثال على هذا النوع هو الاندماج الذي حدث بين شركتي (Procter & Gamble) و(Gillette). والذي استغرق وقتاً طويلاً حتى تم المصادقة عليه من قبل الحكومة.

إلا أنه يتصف أيضاً ببعض العيوب التي منها:

- الحصول على تكنولوجيا الشركة من قبل الآخرين مما يخلق منافساً مستقبلياً؟؟
- اعتماد أحد الأعضاء على شركائه في تطوير مدخلاته وهو ما يشكل مخاطرة.

وهناك عدة أنواع من التحالف الاستراتيجي تتمثل في (الوظيفي، التسويقي، المالي، المشاريع المشتركة، التزود من الخارج، البحث والتطوير، التكنولوجي).

5. الاندماج والاكْتساب:

الاندماجات والاكْتسابات الاستراتيجية العالمية هي استراتيجية تنافسية تعاونية تقوم على تكامل أنشطة وعمليات منظماتين أو أكثر على أسس مشتركة متساوية أو بسيطرة أحدهما على الأخرى بشكل ودي أو عدائي، وذلك لتحقيق التكيف الملائم مع البيئة المحيطة وبالشكل الذي يعيد حياة أنشطة المنظمة وعملياتها لتصبح أكثر نشاطاً وحيوية، ضمن سعياً المستمر لتوليد القيمة في أعمالها والتخفيف من حدة السباق التنافسي.

يضاف الى ذلك عدم فرض سيطرة على التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة.

3. الامتياز:

خيار استراتيجي لدخول الاسواق الدولية من خلال منح الشركة الأم (شركة كبيرة ذات امكانيات مالية وفنية متقدمة) حق استخدام علامتها التجارية او بيع منتجاتها الى شركات صغيرة مقابل رسوم واجور تحدد بموجب عقد. ويأخذ الامتياز ثلاثة اشكال: امتياز منتج؛ والذي يقصد به (حق بيع المنتج الذي يحمل العلاقة التجارية للشركة الأم. مقابل اجور ورسوم يحددها عقد بين طرفين). امتياز التصنيع؛ الذي يعني (حق انتاج وتوزيع منتجات الشركة الأم واستخدام التركيبة الفنية للانتاج. مقابل اجور ورسوم يحددها عقد بين الطرفين). واخيراً امتياز تأسيس أنشطة والذي يقصد به (تأسيس نشاط يحمل اسم صاحب الامتياز ونفس المظهر الخارجي للشركة الأم مثل مكدونالدز. كنتاكي...). وهذه الأنواع الثلاث تمتاز بانخفاض كلف مخاطر تنمية الاسواق وسرعة التعرف على الفرع الحاصل على الامتياز فضلاً عن قوة العلامة التجارية للشركة الأم. ولكن يعاب عليها عدم القدرة على تحقيق التنسيق العالمي الاستراتيجي وعدم امكانية السيطرة على مستويات الجودة. فضلاً عن الاساءة الحاصلة على الامتياز لسمعة الشركة الأم.

د- الاكتسابات والاندماجات العابرة للحدود:
وهي صفقات تتم بين شركتين احدهما محلية والأخرى دولية لأغراض التقلب على معيقات الدخول الى السوق المحلي. وقد شكل هذا النوع ما نسبته (45%) من إجمالي الصفقات في العالم في السنوات الأخيرة. وقد مكنت هذه الصفقات الدول الآسيوية على وجه الخصوص من التعافي من أزماتها والنهوض من جديد. ولكن على الجانب الثاني فإنها واجهت مشكلات كبيرة فيما يتعلق بموانمة الثقافية.

هـ- الاكتسابات والاندماجات المتممة:
وهي أحد أنواع الاندماجات والاكتسابات الذي يحدث عندما تقرر منظمات الدخول في هذه الصفقة وبموارد مختلفة ومقدرات واستراتيجيات مختلفة بهدف خلق قيمة لم تكن موجودة في منظماتهم قبل الصفقة. وتتنشأ هذه القيمة نتيجة التشارك بالموارد الناتج عن التخفيضات في الكلف والزيادة في الإيرادات والحصة السوقية.

وفي هذا الإطار هنالك عدد من الآليات لخلق القيمة منها ما يلي:

- (1) الاكتساب والاندماج سيؤدي الى نتاج مزيد من المنتجات أو الخدمات. ومن ثم استخدام استراتيجيات بيع متعددة. وتطوير في الترويج والقوة التنافسية.
- (2) خلق فرص جديدة للتوسع نحو زبائن جدد. ومن ثم تحسين موقفها التنافسي في السوق عبر تحسين هيكل الكلف. وتقديم خيارات واسعة لخدمة الزبون.
- (3) تحسين سمعة المنظمة وتعزيزها في السوق.

4. التحالف:

التحالفات الاستراتيجية العالمية هي شراكة بين شركتين أو أكثر من دول مختلفة ترتبط معاً لتحقيق مشروعات معينة أو التعاون في مجالات محددة من الأعمال من خلال الاشتراك بالموارد والأنشطة لتحقيق استراتيجية معينة وبشكل ودي واختياري أو جبري في بعض الأحيان.

وتلجأ شركات الأعمال الدولية إلى خيار التحالف الاستراتيجي

لتحقيقه عدة مزايا مثل:

- إمكانية ربط مواردهم وقابلياتهم بعضها مع البعض الآخر لتنمية قدراتهم بشكل سريع وكفوء ولتعظيم قيمة أعمالهم.
- طموح الشركات المتحالفة لتحقيق التميز وتطوير مهاراتهم ومقدراتهم الجوهرية وبالشكل الذي يساهم في الدخول بأعمال جديدة.
- وسيلة فاعلة جداً للاستجابة السريعة للابتداعات المتواصلة في السوق العالمي.
- مدخل مهم لتطوير السلع والخدمات.
- تطوير تكنولوجيا جديدة.
- خلق القيمة المضافة.