

السنة الثالثة إدارة الأعمال
مقياس إدارة الأعمال الدولية
الأستاذ الدكتور ناجي بن حسين

الأشكال المختلفة للإنتاج الدولي

La sous-traitance **المناولة الدولية** internationale

- **المقصود بالمناولة** هي علاقة إنتاج بالمفهوم الواسع بين مؤسستين تعرف الأولى **بالمؤسسة المصدرة للأمر** **Donneur d'ordre** وتعرف المؤسسة الأخرى **بالمؤسسة المكلفة بتنفيذ الأمر** **Preneur d'ordre**
- وقد يتمثل الأمر في عمليات التصميم ، التحويل، الإنتاج ، الصيانة **والخدمات** يمكن أن تكون محل عمليات مناولة : دراسة المشاريع ، المحاسبة ، الهندسة ، البحث والتطوير، الأشهار، الاعلام الآلي ، الاستشارات القانونية ... الخ.
- يجب على المؤسسة المتلقية للأوامر الالتزام بكافة الشروط والمواصفات التقنية التي تحددها المؤسسة المقدمة للأمر.

تنامي عمليات المناولة في ظل العولمة

- تؤكد الدراسات الدولية زيادة حجم عمليات المناولة الدولية خلال السنوات الأخيرة ولكنها تختلف باختلاف الفروع الانتاجية ومن بين الصناعات الأكثر استخداما للمناولة نذكر عمليات المناولة في صناعة المنتجات الاستهلاكية (الملابس ، المنتجات الصيدلانية، العطور ، التجهيزات المنزلية، السيارات ... الخ).

أشكال المناولة الدولية

- **المناولة الدولية العادية:** تخص المنتجات ذات التكنولوجيات الانتاجية البسيطة والتي لا تتطلب مميزات خاصة ماعدا المعايير الصناعية المعروفة من طرف كل مؤسسات القطاع .
- **المناولة الدولية بمميزات خاصة:** في هذه الحالة تحدد المؤسسة التي تقدم الأوامر بكيفية دقيقة خصائص المنتج المراد تصنيعه. يمكن أن ننظر لهذا النوع بأنه عبارة على عملية إنتاج دولية برخصة مع وجود فارق بسيط في أنه في هذه الحالة الأخيرة فإن المقاول من الباطن يستخدم ترخيص واحد أو عدة براءات من المؤسسات مقدمة الأمر. مع التذكير بأن مقدم الأمر ليس دائما هو الذي يمتلك التكنولوجيا.

الانتاج الدولي من خلال منح التراخيص

La production internationale sous licence

- إنها شكل خاص من المناولة تضاف إلى استغلال براءة اختراع أو أكثر التي تمنحها مؤسسات أخرى عن المؤسسة المقدمة للأمر.
- فالمنظمة العالمية للملكية الفكرية **WIPO** تعرّف الترخيص كحق استغلال براءة أو رسم صناعي أو نمط جديد للإنتاج أو لعلامة تجارية فالرخصة الممنوحة من المالك لهذا الحق (مورد الرخصة) لطرف آخر هو (المتحصل على الرخصة) من أجل القيام ببعض الأنشطة التي يخولها حق امتلاك هذه الرخصة في مقابل الحصول على مبلغ معين.

مثال

- لدينا مؤسسة في البلد (أ) تبرم عقدا مع مؤسسة (ب) لتصنيع منتجاتها.
- فالمؤسسة التي تمتلك الرخصة أي المؤسسة في البلد (أ) تقوم بتقديم معطيات تقنية أو نسخ من المنتجات التي سيتم تصنيعها إلى المؤسسة في البلد (ب). في حالات أخرى تقدم أيضا الآلات والمساعدة التقنية.
- فالإنتاج بامتلاك الترخيص عادة ما يرتبط بعقود الإنتاج المشترك **co-production** أو اقتسام الإنتاج وأيضا عقود التحويل التكنولوجي .

أنواع الرخص: نميز بين ثلاثة أنواع من الرخص

- **الرخصة غير الحصرية La licence non exclusive**
: مقدم الرخصة يحتفظ بالحق في استعمال ملكيته للترخيص وفي منح رخصة إضافية لأطراف أخرى.
- **الرخصة الوحيدة La licence unique**: مقدم الترخيص يقبل عدم منح رخص أخرى للآخرين ولكنه يحتفظ بالحق في استعمال الملكية بترخيص .
- **الرخصة الحصرية La licence exclusive** : مقدم الترخيص لا يحق له منح الترخيص لأطراف أخرى أو إستخدامها كملكية
- إن الانتاج الدولي عبر التراخيص مستعمل كثيرا في المنتجات ذات التكنولوجيات العالية ، مثلا في مجال الأسلحة....

الامتياز (الإعفاء) الدولي: La franchise internationale

- الامتياز (أكان وطنيا أو دوليا) هو عبارة على نظام تجاري يقوم على تعاون فيما بين المؤسسات، هذا التعاون محدد صيغته بشكل دقيق في العقد الذي يربط مؤسستين (مستقلتين قانونا).
- لكن من الناحية الاقتصادية فمقدم الامتياز والمستفيد من الامتياز هما مترابطان فيما بينهما.

■ **مقدم الامتياز Le franchiseur**: يعطي لمنشأة أخرى الحق في استغلال نشاط معين يرتبط بمفهوم معين (كعلامة تجارية) معرفة بمهارة وذلك بالسماح لمنشأة أخرى بتطوير هذا المفهوم، فتتحصل هذه المؤسسة على الموارد "مجانا" ويمكنها فيما بعد التطوير من خلال خلق شبكتها الخاصة.

■ **المستفيد من الامتياز Le franchisé** : هي الوحدة التي تستغل " المهارة والعلامة التجارية" لمقدم الامتياز. ويجب أن تحترم الطرق التجارية والمعايير... الخ المحددة في العقد، وتستفيد من نصائح وتوجيهات مقدم الامتياز ومن البحث والتطوير ومن السمعة ومن الاشهار الوطني والدولي الذي يقوم به مقدم الامتياز عبر كل الوسائل (التلفزة، الراديو، المجالات....) ويدفع في المقابل مبلغ ثابت أو نسبة مئوية لمقدم الامتياز.

■ إن مقدم الامتياز يمارس رقابة كبيرة على المستفيدين من الامتياز كحالة الرقابة التي تفرضها المؤسسة الأم على الفروع.

■ **مثال:** الكثير من ش م ج اختارت هذا النمط من التطوير مثل سلسلة مطاعم **Mc Donald's**

أشكال التعاون الدولي

- إن تنامي أشكال التعاون الدولي فيما بين الشركات المتعددة الجنسيات يدفعنا للبحث في طبيعة ش م ج
- الشركات الدولية للمؤسسات: إن الانتقال من وضعية المؤسسات م ج في شكلها التقليدي والمعرفة بحدودها الدقيقة (رقابة المساهمين) إلى المؤسسة الشبكة التي تتسج شبكة من العلاقات مع المناولين يجعلها مؤسسات تتميز بالمرونة .
- تتعمق أكثر هذه المرونة عندما تطور هذه المؤسسات علاقاتها مع مؤسسات أخرى قد تكون في بعض الأحيان منافسة لها علاقات شراكة وتعاون التي أصبحت دولية أيضا .
- إن هذه العلاقات للتعاون والشراكة تتطور بكيفية متزامنة مع عمليات المقاوله من الباطن التي تمثل إحدى أشكال هذا التعاون. فوجود مؤسستين متنافستين لهما استخدام نفس الشبكة للمناولة .
- إن هذه العلاقات للتعاون تتوسع لكل وظائف المؤسسة : التصميم ، الانتاج، التمويل، التسويق، خدمات ما بعد البيع ... الخ.

لماذا يتم التعاون الدولي في ظل الاقتصاد المعولم؟

- تغطية النقص في الكفاءات
- البحث عن أسواق جديدة
- البحث عن مرونة أكبر في إدارة العمليات الإنتاجية.

أشكال الشراكة

- يمكن التمييز بين أربع وظائف إستراتيجية داخل المؤسسة:
التمويل، التسويق، الانتاج، البحث والتطوير.
- يمكن التمييز بين أربعة أشكال من علاقات التعاون الدولي:
 - التجميع المشترك للوسائل
 - تسيير وإدارة هيكل مشترك
 - المناولة
 - العقد الحصري

أسباب ومبررات قيام الشراكة

- **Coeur de métier** تركيز المجموعة على نشاطها الأساسي
- **La gestion des activités hors du coeur** مع ترك العمليات الأخرى للتعاون الدولي
- التحكم أكثر في إحترام الآجال
- عدم توفر المجموعة على الكفاءات الكافية
- آفاق تحقيق مردودية أعلى في حال القيام بالتعاون/ الشراكة
- إمكانية النفاذ لأسواق جديدة
- الاستفادة من مزايا وفوارات الحجم.

الأشكال الأخرى للتعاون

- إن النقل الدولي للتكنولوجيا يمكن أن يتحقق عبر مختلف العلاقات التي يمكن أن تعقدتها ش م ج مع مختلف الشركات الأجنبية : فروع ، مؤسسات شريكة، مقاولين من الباطن، مستفيدين من الرخص... الخ.
- لكن يوجد أيضا من خلال علاقات أخرى مثل حالة توريد التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية... (المفتاح باليد) وتتمثل هذه العقود في بيع التجهيزات وتركيبها وكذلك إبرام عقد طويل الأجل للمساعدة التقنية أو للتكوين... الخ.
- على المدى الطويل يتم رفع المستوى التكنولوجي للشركة في البلد المضيف وتترجم العلاقة بوجود رقابة تمارسها ش م ج على شريكها في البلد المضيف.
- ولكن استفادة الشريك بهذه العلاقة في تحسين تكنولوجية نشاطه متعذرة في كثير من الأحيان نظرا للتطور المتسارع في المجال التكنولوجي.

تابع

- عقود اقتسام الانتاج تعتبر كذلك من الوسائل أو الأدوات المهمة لنقل التكنولوجيا ، وقد تم تطوير هذه العقود خاصة في مجال الصناعات الاستخراجية.
- إن العقد المعياري لاقتسام الانتاج بالنسبة للشركة الرأسمالية يتمثل في أن تقترح هذه الشركات خدماتها التقنية وخبرتها في مجال تركيب وحدات الحفر والاستخراج لشركة محلية في بلد لا يتحكم بصفة جيدة في هذه التكنولوجيات، وفي المقابل يتم تقاسم المنتج النهائي في هذه الحالة و لا يوجد تدفق دولي لرؤوس الأموال، ولكن فقط تدفق للموارد (البترول، الفحم، المناجم...).