1. **سيرورة واستراتيجية التدويل:**

حسب درجة نموها في سوقها المحلي وإمكاناتها والفرص المتاحة في السوق الدولية المستهدفة، تعتمد الشركات على سيرورتين لنمو أعمالها في الأسواق الدولية، إما تختار **سيرورة تدويل تدريجي، أو سيرورة تدويل مبكر توجد عدة استراتيجيات لتدويل نشاطات الشركات ، من أهمها تلك التي تطرق لها كل من الباحثان** Porter et Perlmutter **(يتم التطرق لاستراتيحيات التدويل حسب الباحثان في بحث)**

1. **سيرورة تدويل الشركات:**

من أهم النماذح المعتمدة في تفسير سيروة تدويل نشاط الشركات و التي تاخذ بعين الاعتبار المسافة ما بين السوق المحلي و الدولي ، ونقص الاموارد وعدم خبرة الشركات بالاسواق الدولية، سيرورة التدويل التدريجي، مع ذلك هنالك افتراضات و واقع لعدة شركات صغيرة اثبتت نجاحها في تدويل نشاطها منذ نشاتها في بعض الاحيان، رغم قلة الموارد ونقص الخبرة و المعرفة بالاعمال الدولية و حالة عدم التاكد في السوق الدولية، وهي سيريرة التدويل المبكر.

1-1 سيرورة التدويل التدريجي نموذج Uppsala

**حسب الباحثان**  Johanson& Vahlne, J. E. (2009) في قسم الدراسات التجارية في جامعة Uppsala السويدية، على الشركات أن تختار الوضع الأمثل لدخول السوق من خلال تحليل التكاليف والمخاطر المحتملة بناءً على خصائص السوق مع الأخذ في الاعتبار مواردها الخاصة.

لكن حسب الملاحظات التجريبية الماخوذة من قاعدة بيانات السويدية المملوكة للشركات التابعة لها في الخارج ، وكذلك من عدد من دراسات صناعة الشركات السويدية في الأسواق الدولية ، وجد الباحثان أن الشركات السويدية في كثير من الأحيان تبدئ تدويل نشاطها في الأسواق المجاورة ثم تقوم بإضفاء الطابع الرسمي على نشاطها عن طريق إبرام اتفاقيات مع وكلاء في السوق الأجنبية. وعند زيادة المبيعات، يستبدلون وكلاءهم بشركة بيع خاصة بهم ، ومع نمو الاعمال، ستفضل هذه الشركات التصنيع في السوق الأجنبية.

**الافتراضات الأساسية للنموذج** **Uppsala:**

تمثل الافتراضات الأساسية للنموذج **Uppsala** عدم اليقين والعقلانية محدودة، واعتبر الباحثان التعلم والالتزام تجاه الأسواق الأجنبية يستغرق وقتا طويلا،حيث توجد آليتين للتغيير:

* تتغير الشركات من خلال الاستفادة من خبرتها في العمليات التي تقوم بها في الأسواق الخارجية؛
* تعدل الشركات درجة التزامها من خلال تعزيز مكانتها في السوق الأجنبية.

كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (05): الآلية الأساسية لتدويل نشاط الشركات

****

Source : Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, *40*(9), 1411-1431. <https://link.springer.com/content/pdf/>

و يميز الباحثان أربعة مراحل لدخول السوق الدولية، وهي مراحل متعاقبة وتمثل درجات أعلى لدرجة الإلتزام اتجاه السوق الدولي :

المرحلة الأولى: لا توجد أنشطة تصدير منتظمة.

المرحلة الثانية: التصدير عبر ممثلين مستقلين الوكلاء

المرحلة الثالثة : إنشاء شركة تابعة للمبيعات الخارجية.

المرحلةالرابعة: وحدات الإنتاج / التصنيع في الخارج

أغلب الشركات تعتمد على سيرورة تدويل مرحلية و تدريجية و قاموا باعتماد نموذجUppsala

(معرفة السوق،ووضعية الشركة) و هذا النموذج يعتمد على التعلم التنظيمي، فالتدويل هو ناتج عن تفاعل المتغير وضعية الشركات و التغير و التطور الذي يحدث على مستوى السوق مع تطور أعمال الشركاتco-evolution .

رغم مساهمة هذا النموذج في تفسير سيرورة التدويل، لكن لا يشرح كيفية اختيار الشركاء، الظروف التي تسرع و تبطئ تدويل النشاطات، كما ينظر إلى الشركات الصغيرة و المتوسطةPME على أنها لا تملك القدرة على تدويل نشاطها إلا في حالات الاستثنائية التي ركزت على الاستراد أو التصدير.

**سيرورة التدويل السريع و المبكر(Entreprise Internationale Rapide etPrécoce EIRP)**

ظهرت هذه الظاهرة نتيجة انفتاح الأسواق الدولية وعولمتها، تطور المستوى التكنولوجي، تطور وسائل الاتصال والعولمة المالية، وتقارب احتياحات المستهلكين.

**العوامل المشجعة على التدويل المبكر:**

هنالك عدة عوامل قد تشجع على تسريع عملية التدويل وعدم المرور بالمراحل السابقة الذكر، رغم افتقاد القدرات الإستثمارية و الخبرة الدولية كما هو عليه حال الشركات الصغيرة و المتوسطة،والشكل التالي يوضح أهم العوامل المشجعة على التدويل المبكر:[[1]](#footnote-1)

الشكل رقم (06): العوامل المشجعة على التدويل المبكر:

****

**Source :** Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. Entrepreneurship theory and practice, 29(5), 537-553. [https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097](https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2005.00097.x)

تبدأ عملية تدويل المبكر خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة أو المقاولة كما هو موضح في الشكل أعلاه ، بفرصة ريادية محتملة، على سبيل المثال ،اكتشاف تكنواوجي جديد، هنا تكتشف الشركة المقاولة أو الشخص المقاول

الفرصة ويتم تحديد سرعة تدويل المشاريع من خلال عدة أنواع من القوى:

**الوسائل التميكينية، تحفيز المنافسة، خصائص المقاول وشبكة العلاقات، قوة المعرفة**

**الوسائل التميكينة** : تجعل التدويل المتسارع ممكنًا إذا ما توفرت وسائل النقل السريعة وبأقل تكلفة، وسيؤدي إلى انخفاض تكاليف التجارة الخارجية والاستثمار، فانخفاض أسعار نقل شركات الطيران عبر الزمن مكّن المزيد من الناس من السفر مسافات أطول بسرعة بتكاليف أقل. كما أدى نقل شحنات الحاويات إلى خفض التكاليف وزيادة سرعة حركة البضائع بين جميع البلدان.

كما أن تطور تكنولوجيا الرقمية و تحسن جودتها وانخفاض تكاليفها في العقود الأخيرة سهلت تعميم أجهزة الكمبيوتر والفاكسات والتقنيات اللاسلكية والاتصالات السريعة، وجعلتها ممكنة في كل بلد في العالم، ومنه تسهيل الاتصال و التواصل ونقل المعومات حول فرص تدويل النشاط.  فالنقل والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية هي الأساس الذي يتيح التدويل السريع للفرص التجارية في الاسواق المحلية والدولية

**المنافسة:**

في حين أن التكنولوجيا تسمح بتدويل أسرع، فإن المنافسين يشجعونها أو يفرضونها على رواد الأعمال، تم تحفيز العديد من رواد الأعمال على الاستفادة من فرص التكنولوجية في البلدان الأجنبية كإجراء وقائي ، لأنهم كانوا يخشون أن يتفاعل المتنافسون بسرعة مع تقديم أي منتج جديد وربما يمنعونه من التدويل إذا ما تنافسوا في البداية فقط في بلدهم الأصلي، حتى مع و تسجيل براءة اختراع لاكتشاف جديد بإمكان رواد الأعمال أن يدركوا أن العمليات التنافسية يمكن أن تنشأ ما لم يثبتوا نفسهم بسرعة و يسجلوا حقوق براءة الاختراع في الاسواق الدولية المستهدفة،بمعنى آخر، وجود منافسين أو منافسين محتملين يحفز تسريع التدويل أو يشجعه.

**خصائص المقاول الدولي وشبكة العلاقات:**

 تعتبر خصائص المقاول الدولي أو رائد الاعمال أو مجوعة اشخاص الذين يكتشفون أو يدركون الفرصة في السواق الدولية في قلب دينامكية العمليات الدولية. فخصائصهم الشخصية (على سبيل المثال ، سنوات الخبرة في الأعمال التجارية الدولية) والسمات النفسية (على سبيل المثال، الميل إلى المخاطرة) ، تساعدهم على إدراك الفرصة . كما أن التحكم في وسائل الاتصال والتكنولوجيا الكمبيوتر ، والتنبؤ بمستوى تهديد المنافسين تسمح باكتشاف الفرص في الاسواق الدولية وحماية المركز التنافسية المحققة و تستعدهم في عملية اتخاذ القرار بشأن تدويل النشاط.

ومنه لا يمكن تفسير السلوك الريادي الدولي المتسارع أو المتأخر عن طريق مقياس موضوعي للتكنولوجيا والمنافسة، ولكن فقط من خلال فهم كيفية تفسير الفرص والعوامل التمكينية والدوافع بوساطة المقاول الدولي.

فنظرية الشبكات أثبتت أن شبكة العلاقات الخاصة لرجال الأعمال وفريق إدارتهم ، تدعم عملية التدويل المبكر ولها تأثير كبير على اختيار استهداف أسواق دولية دون أخرى، وعلى تسهيل التدويل وتسيير العمليات الدولية، وهي مهمة لجميع الشركات

ويتم إثراء فهم العمليات التدويل السريع عندما يوسع التحليل إلى ما هو أبعد من تصرفات الشركة الفردية ويؤخذ بعين الإعتبارتأثير دور الشركة وموقعها داخل شبكة من العلاقات.من هذا المنظور ، تنبثق مبادرات اختيار والدخول للأسواق الخارجية من الفرص التي يتم إنشاؤها من خلال اتصالات الشبكة ، وليس فقط من القرارات الإستراتيجية للمديرين في الشركة. باختصار، تساعد الشبكات رواد الأعمال على تحديد الفرص الدولية ، وإثبات المصداقية ، وكثيراً ما تؤدي إلى تحالفات استراتيجية واستراتيجيات تعاونية أخرى.

في الشكل أعلاه ، يكون لدى رواد الاعمال الدوليين أو المقاولين الدوليين فرصة (يتم تمكينهم بواسطة التكنولوجيا وتحفزهم المنافسة) ومع وسيط أو سماسرة حاليين يمكنهم المساعدة في ربطهم بطريقة غير مباشرة بالجهات الفاعلة الأخرى في بلد أجنبي القدرة على الانخراط في الأعمال الدولية بعد فترة وجيزة من اكتشاف أو سن الفرصة.

 بالطبع ، من الممكن أيضًا أن يكون لرواد الأعمال روابط مباشرة مع جهات فاعلة أخرى عبر الحدود الوطنية لا تعتمد على العلاقات غير المباشرة التي يوفرها السماسرة.

في كلتا الحالتين، يعتقد أن وجود روابط ضعيفة أو غير مباشرة عبر الحدود (أي بوساطة) يمكن أن يساعد بشكل إيجابي وكبير في تسريع تدويل المشروع.

**المعرفة:**

تشير المعرفة في الشكل أعلاه، إلى معرفة السوق ودرجة المعرفة كعنصر هام أو مكون أساسي في المنتج أو الخدمة المقدمة،.

وقد كانت المعرفة في صميم نموذج عملية التدويل التدريجي السابق الذكر ،وبناءً على النظرة السلوكية للشركة ، ينظر إلى نقص المعرفة بالسوق الأجنبية كعائق أمام التوسع الدولي حيث تميل الشركات إلى قصر عملياتها على المحيط الجغرافي لمعرفتها الحالية.

و حسب نموذج Oviatt, B. M., & McDougall يتعلق الأمر باستخدام المعرفة كمصدر رئيسي للميزة التنافسية للشركة الناشئة المتنافسة دوليًا، حيث حددت نظرية تدويل المبكر أو السريع المعرفة كمصدر كمصدر فريد وواحد من أربعة عناصر ضرورية وكافية في نموذجها للمشروعات الدولية الجديدة المستدامة، فاستخدام المعرفة بكثافة يمكن من استغلال الفرص و اكتساب ميزة الحركة الأولى ، أي التموقع أولا وتسجيل أول انظباع لدى المستهلك، لخ

ومن المرجح أن تطور الشركات التي تركز على إنشاء المعرفة واستغلالها كمصدر للميزة مهارات تعليمية مفيدة للتكيف والنمو الناجح في بيئات جديدة أكثر من الشركات التي تعتمد على الموارد المادية. ونظرًا لأن المعرفة ، والمعرفة الصريحة بشكل خاص ، هي مورد متنقل ، فهي توفر منصة مرنة للتوسع الدولي.

إن المعرفة متنقلة بطبيعتها حيث يمكن دمجها مع الأصول الثابتة ، مثل قنوات التوزيع أو مورد التصنيع ، في الأسواق الأجنبية بتكاليف منخفضة نسبيًا ، وبالتالي ، يمكن للشركات كثيفة المعرفة استغلال فرص النمو الدولية بمزيد من المرونة .

وكلما زادت كفاءة الشركة في المعرفة ، زادت سرعة نمو الشركة في المبيعات الدولية ، مما زاد من سرعة التزامها بالتدويل.

1. **سلوكات الشركات الناشئة عند تدويل نشاط:**

وقد تتبني الشركات الصغيرة و المتوسطة سيرورة التدويل المبكر وفق أربعة سلوكات محتملة تنقسم وفق تقاطع محورين اساسين و هما **عدد النشاطات في سلسلة القيمة الواجب التنسيق بينها** من طرف الشركات و**عدد الدول** التي تنشط فيها على مستوى السوق الدولي، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم(07): أنواع الشركات الناشئة الدولية

+

+

**عدد النشاطات في سلسلة القيمة الواجب التنسيق بينها**

**عدد الدول**

Source : Adapté de Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. Journal of international business studies, 25(1), 45-64. [https://link.springer.com/content/pdf](https://link.springer.com/content/pdf/)

**Start Up ImportExport:** في هذه الحالةتقوم الشركات باقتناص فرص بيعية قد تكون غير دائمة أوغير متكررة ترتكز على عدد صغير من الدول و بالتالي فإن علاقة الربط و التنسيق ما بين النشاطات تكون ضعيفة، تعتمد على فرص بيعية ولا تقوم بعملية الانتاج وتركز في نشاطها على الشحن و توصيل المنتجات؛

**Multinational trader :** في هذه الحالة تخدم الشركات مجال أوسع من الدول مقارنة **Start Up ImportExport** ، وبما أن الاسواق متعددة فإن عدد النشاطات في سلسلة القيمة الواجب التنسيق والربط سيرتفع؛

**Géographically focused strat up**: في هذه الحالةتتركز الشركات في منطقة جغرافية محددة للاستجابة لطلب محدد بسبب المزايا التي يمكن أن توفرها المنطقة: مزايا تكنولوجيا متطورة، توفر القوى العاملة الماهرة،توفر المواد الأولية، ...لخ؛

**Global strat up**: بناءا على تعريف Oviatt and Mc Dougall’s(1994) هي الشركات التي تعمل على المستوى الدولي منذ نشأتها على الرغم من الموارد المالية والبشرية والمادية الضئيلة اللازمة، حيث تتبنى استراتيجية التمايز معتمدة في ذلك الابتكار والمعرفة والقدرات لتحقيق نجاح كبير في الأسواق الدولية في وقت مبكر من نشأتها.

وهي: "شركات الأعمال التي لديها رؤية عالمية منذ البداية وتهدف إلى اشتقاق كما تعتمد على عدة طرق لدخول الاسواق الدولية، يشار إليها أحيانًا بالشركات الدولية الجديدة أو الشركات الناشئة العالمية ، وتصل إلى مرحلة النضج في وقت مبكر مستفيدة من عولمة الأسواق والتقنيات المتقدمة."[[2]](#footnote-2)

وقد اعتبارا الباحثان الشركات المولودة عالميًا على أنها شركات تجارية تكون قريبة من سوقها المحلي و هو سوقها الأساسي، والسعي لممارسة أعمال دولية متفوقة معتمدة في ذلك على أدائها المتميز وامتلاكها لموارد متفردة قائمة على المعرفة، لكن تحقيق مبيعات المنتجات في بلدان متعددة تتطلب التنسيق من طرف المقاول ما بين عدة أسواق دولية وعدد حلقات من سلسة قيمة النشاط. لذلك، عادة ما يقودها مدير أو فريق إدارة متكون من مجموعة فريدة من الكفاءات والقدرات التي تمكنهم من الجمع بشكل أفضل بين الموارد من الأسواق الوطنية المختلفة لتحقيق نمو دولي سريع بعد وقت قصير من تأسيس شركاتهم.

1. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, *29*(5), 537-553. [↑](#footnote-ref-1)
2. Andersson, S., Evers, N., & Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, *26*(5), 390-405. [↑](#footnote-ref-2)