



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم : العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم تجارية

التخصص : تجارة دولية

الموضوع :

الشراكة كمدخل لإختراق الأسواق الدولية

دراسة حالة مؤسسة مجمع صيدال

إشراف الدكتور :

نعيم دفرور

إعداد الطالبة :

- بن عون هداية

لجنة المناقشة

مشرفا

أستاذ محاضر

- الدكتور / نعيم دفرور

الموسم الجامعي : 2015 / 2016

الشكر والتقدير

أشكر وأحمد المولى العلي القدير الذي لا يجوز الحمد إلا له - جل شأنه - على توفيقه في إنجاز هذا العمل و لا يكون التوفيق إلا منه سبحانه و تعالى.

و أتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث و على رأسهم الأستاذ " نعيم دفرور " الذي كرمني بإشرافه على مذكرتي والشكر موصول للجنة المناقشة، ولجميع أساتذة الجامعة.

كما أشكر جامعة- وادي سوف -وخاصة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير" التي فتحت لنا أبوابها لنل من علمها الكثير.

وفي الأخير لآنسى أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجازي هذه الدراسة.



الإهداء

نهدي ثمرة عملنا إلى قدوتنا آباءنا وأمهاتنا بآرك الله في صحتهم و حفظهم
من كل شر.

إلى من كانت كلماتهم دافعا لي لأصل إلى ما أنا فيه، إلى إخواني الأعزاء .
إلى من بدأنا معهم طريق الميل خطوة بخطوة وأكملناه خطوة بخطوة إلى جميع
أصدقائي.

إلى من دأب و لا يزال في سبيل تحصيل العلم .



أولا : فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
-	الشكر.....
-	الإهداء.....
III-I	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الاشكال.....
V	فهرس الجداول.....
أ - هـ	مقدمة.....
18-01	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الشراكة الإستراتيجية التسويقية.....
03	المبحث الأول: الشراكة كبديل إستراتيجي.....
03	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وسبل صياغتها.....
04	المطلب الثاني: الشراكة الإستراتيجية ودوافعها.....
05	المطلب الثالث: أهداف الشراكة.....
07	المبحث الثاني: أشكال الشراكة وتسييرها.....
07	المطلب الأول: أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات.....
09	المطلب الثاني: تصنيفات الشراكة حسب قطاعات النشاط.....
11	المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للشراكة.....
13	المبحث الثالث: عوامل نجاح الشراكة والنتائج المنتظرة منها.....
13	المطلب الأول: القواعد الأساسية لفعالية الشراكة.....
14	المطلب الثاني: مؤشرات تحليل فعالية الشراكة.....
15	المطلب الثالث : النتائج الإستراتيجية للشراكة.....
49-19	الفصل الثاني : إختراق الأسواق الدولية.....
20	المبحث الأول : المؤسسات العاملة ودراسة التسويقية في الأسواق الدولية.....
20	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الدولية.....

الفهرس العام

22	المطلب الثاني : أنماط ومميزات المؤسسات الدولية.....
25	المبحث الثاني : أشكال وطبيعة قرارات إختراق الأسواق الدولية وفرص الدخول....
25	المطلب الأول : أشكال الأسواق الخارجية.....
26	المطلب الثاني : طبيعة قرارات إختراق الأسواق الدولية.....
27	المطلب الثالث : فرص إختراق الأسواق الدولية.....
28	المبحث الثالث : أهداف وموانع إختراق الأسواق الدولية والعوامل المشجعة على ذلك..
28	المطلب الأول : أهداف الدخول للأسواق الدولية
29	المطلب الثاني : موانع الدخول للأسواق الدولية.....
31	المطلب الثالث: العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية
33	المبحث الرابع : طرق وأساليب إختراق الأسواق الدولية.....
35	المطلب الأول :التصدير
38	المطلب الثاني :الإتفاقيات التعاقدية.....
45	المطلب الثالث : الإستثمار الأجنبي المباشر.....
46	المطلب الرابع : التحالفات الإستراتيجية العالمية.....
72-51	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية مجمع صيدال
52	المبحث الأول : لمحة عن المجمع وعن مختلف الفروع الموجود فيه.....
52	المطلب الأول : نشأة المجمع صيدال.....
55	المطلب الثاني : التعريف بفروع الشركة و الوحدات
57	المطلب الثالث : إنتاج الفروع و الوحدات.....
59	المبحث الثاني: إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال.....
59	المطلب الأول: أهداف الشراكة و تنظيمها في المجمع.....
61	المطلب الثاني: أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال
67	المطلب الثالث: إتفاقيات الشركة الحديثة
69	المبحث الثالث: إبراز مدى إقتحام صيدال للأسواق الدولية
69	المطلب الأول: حجم الصادرات صيدال
70	المطلب الثاني: مشاكل المجمع في ظل الشراكة.....
74-73	خاتمة.....

الفهرس العام

79-76 قائمة المراجع
80 الملاحق

الصفحة	البيان	رقم
33	الطرق الخمس للدخول إلى الأسواق الدولية.....	01
34	أساليب دخول إلى الأسواق الدولية.....	02
54	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....	03

قائمة الجداول

ثالثا : قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
44	مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة لشركات متعددة الجنسيات.....	01
57	يبيّن انتاج حسب الوحدات.....	02
58	يبيّن تطور كمية الانتاج.....	03
66	إتفاقية إقتناء الرخص في صيدال.....	04
69	يبيّن حجم صادرات صيدال الى مختلف أنحاء العالم.....	05

باعتبار أننا نعيش فيما يسمى بالثروة التسويقية ، نظرا للتحويل من الطرق القديمة في التسويق إلى النظر الجديدة وذلك لأن دول العالم اليوم قد أضحى لا تتنافس فقط على أساس ماتملكه من تكنولوجيا و أموال ولكن على أساس قدرتها على التصويقي العالمي و فتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقدمها بإستمرار في السوق العالمي . كما تمثل دراسة و تطبيق المفاهيم التسويقية أهمية خاصة بعد إتجاه الدول لسياسات الإصلاح الإقتصادي و تحرير الإقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق يقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء مملوكة للدولة أو التي تعمل في القطاع الإستثماري الخاص، و تشجيع الدولة لفتح أسواق جديدة و الإتجاه نحو التصدي.

فمن خلال متابعة حركة المنافسة الدولية ، نجد نجاح المؤسسات الأمريكية و اليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه المؤسسات للمفهوم الجديد و الحديث للتسويق كما أن هناك العديد من الدول طورت نظامها التسويقي كفاءة لأية تنمية سواء صناعية ، زراعية ، تجارية أو خدماتية، حتى إستطاعت أن تخترق العالم بمنتجاتها. وبما أن المؤسسة الجزائرية لا ترتبط فقط بمستوى السوق المحلي ، و بل يجب أن تهتم بولوج السوق الدولية و إختراقه في إطار إستراتيجية واضحة و فعالة تتمثل في التسويق الدولي ال ذي يعبر عن إنسياب السلع و الخدمات عبر الأسواق الدولية بغرض إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية و تحقيق أهداف المؤسسة . وإذا أرادت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية أن تجد لنفسها مكانا في الأسواق المحلية أولا ثم الأسواق الأجنبية ، عليها أن تكيف إستراتيجيتها بمقتضيات التسويق الدولي الذي يتطلب إدارة و معلومات ، و ميكانيزمات و تبني إستراتيجيات تنقلها من الإحتكار إلى المنافسة و الإستمرار إلى الديناميكية ، و توفير بيئة ملائمة تضمن بقاءها بين المؤسسات الرائدة و هذا يعني بلوغ مستوى من الأداء في ظل إقتصاد حر، قائم على المبادرة و تقودهم المنافسة. و بالتالي فإنه يتحتم على المؤسسات الجزائرية العمل وفق معايير تسويق تتماشى وروح المنافسة الدولية، تترجم هذه الإستراتيجية ميدانيا في إتخاذ القرارات و إستغلال الفرص المتاحة لإختراق الأسواق الأجنبية ، بالإضافة لذلك يتوجب على المؤسسة الجزائرية تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لإختراق الأسواق المستهدفة وه ذا ما يمنحها أكبر قدرة من السيطرة على عملياتها التسويقية.

أولا : المشكلة الرئيسية

في الإشكالية التي نريد معالجتها إستنادا على مسبق عرضه تتجلى فيما يلي :

ماهي الشراكة المعتمدة من طرف المؤسسات الوطنية في إختراق الأسواق الدولية ؟

مقدمة

في ضوء هذا الإشكال تتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية :

- ماهي أنواع الشراكة المتبعة من طرف المؤسسة ؟
- ماهي الشراكة الإستراتيجية و ماهي أشكالها و متطلبات نجاحها ؟
- ما مفهوم الأسواق الدولية و ماهي خصائصها ؟
- هل المؤسسة الوطنية مهيةة للدخول للسوق الدولي ؟
- ماهي الأشكال أو الأساليب التي تسمح لإختراق الأسواق الدولية ؟
- ماهي الخطوات المتبعة التي تدفع المؤسسة لإختراق الأسواق الدولية ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- عملية إختيار الأسواق الدولية هي من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة لت القائمة بالتسويق الدولي فهذه الخطوة تساهم بشكل كبير في إتخاذ القرارات التسويقية اللاحقة .
- غياب مفهوم التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية إلى طبيعة السوق المحلي حيث العرض يفوق الطلب في أغلب المنتجات.

ثالثا : مبررات إختيار الموضوع

إن التطرق لهذا الموضوع و إختياره و معالجه جوانبه جاء إنطلاقا من رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص ، و أيضا إنطلاقا من الأهمية البالغة التي يكتسبها التسويق الدولي بإعتباره قضية العصر، بحيث أصبح يمس بشكل كبير و كما يمكن له أن يساهم بشكل كبير فيه.

1- الأسباب الذاتية :

- إن الدافع الرئيسي وراء إختيار هذا الموضوع جاء نتيجة البحث عن مستجدات.
- وفي مواضيع التجارة الدولية و التي هي لب الإختصاص الذي أدرسه.
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالتصدير.

2- الأسباب الموضوعية :

- الشعور بقيمة الموضوع في ظل الإنفتاح على أسواق العالم .
- محاولة إبراز أهمية التصدير في وضع إستراتيجيات للنفاذ في الأسواق، بحيث يمكن للمؤسسات المحلية تبنيتها.

رابعا : أهداف الدراسة و أهميتها

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- التعرف على فرص الدخول للأسواق الدولية.
- التعرف على الصعوبات و الأفاق التي تواجهها المؤسسة الجزائرية.
- إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم المرتبطة بالتصدير.
- إبراز الجانب العملي ألية النفاذ إلى الأسواق الدولية عن طريق التصدير.
- الوقوف على مدى إهتمام المؤسسات الوطنية بالتصدير و الإستراتيجيات من دراسة مجمع

صيدال كإحدى أهم الشركات الوطنية الناجحة في الأسواق الدولية.

تكمن أهمية دراسة هذا البحث في محاولة تحسين متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية التسويق الدولي و إعتبره أداة فعالة في تحقيق الربحية و المحافظة على البقاء و النمو و الإستمرار من جهة و تنمية الإقتصاد الوطني من جهة أخرى ، خصوصا و أن الإقتصاد الجزائري على مسار إقتصاد السوق الذي يتميز بالجو التنافسي الشديد مما سيضع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في مواجهة غير مسبوقة بالمؤسسات الأجنبية الأكثر خبرة و أكبر حجم يتمتعون بكفاءات عالية ويستطيعون بوسائلهم التسويقية الحديثة المتطورة كسب السوق الجزائري و الإستيلاء على حصص السوق بكل سهولة.

خامسا : الدراسات السابقة

تتمثل أهم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع والتي تم الإطلاع عليها مايلي :

1- دراسة رماس محمد الأمين بعنوان : دراسة إختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية

حالة المؤسسة الوطنية **ALZING** - تتجلى أهمية بحثنا في إكتشاف الفرص التسويقية الدولية ، و خطوات دراستها و طرق الدخول على الأسواق الدولية ، كذا السياسات التسويقية التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة ، و مؤشرات نجاحها ، لتأتي بعد ذلك مرحلة تغيير إختبارا و تحديا صعبا للمؤسسة تتمثل في إختيار الأسواق الدولية المنتظرة دخولها من طرف المؤسسات من خلال تحليل دقيق للفرص و التهديدات الممكن مصادقتها في هذه الأسواق ، و هذا وفق جملة من المعايير و المؤشرات التسويقية وكذا مجموعة من السياسات التسويقية التي تدخل ضمن إطار إختيار الأسواق الدولية .

سادسا: الإطار الزمني و المكاني

1- الإطار المكاني : أجريت هذه الدراسة بمؤسسة مجمع صيدال "الجزائر".

2- الإطار الزمني : من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و الوصول إلى نتائج موضوعية تقدم نظرة حقيقة على واقع المؤسسة محل التطبيق من 2013 إلى 2014.

سابعا : المنهج و الأدوات المستخدمة

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث و المنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على المؤسسة محل الدراسة .

ثامنا: صعوبات البحث

من أهم الصعوبات التي واجهتني خلال الدراسة التي قمت بها هي :

- قلة المراجع و الدراسات البحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال .
- ندرة المعطيات و المعلومات أحيانا و صعوبة الحصول عليها أحيانا أخرى خاصة في الدراسة الميدانية وذلك بحجة سر المهنة .

تاسعا : محتوى البحث

بناء على الأهداف و الفرضيات الموضوعية سابقا في حدود الإشكالية المطروحة ، تم الإعتماد على تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول :

1- الفصل الأول:

يتضمن ثلاث مباحث سيدرس المبحث الأول الشراكة كبديل إستراتيجي من خلال التعرف على مفهوم الإستراتيجية وسبل صياغتها و الشراكة الإستراتيجية و دوافعها و الأهداف الشراكة و بالنسبة للمبحث الثاني يتناول أشكال الشراكة و تسييرها و من الإجراءات الواجب إتباعها لدخول الأسواق الدولية من خلال التصنيفات الشراكة و أشكال الشراكة حسب القطاعات النشاط والتسيير الإستراتيجية للشراكة ، أما المبحث الثالث سيبز فيه عوامل نجاح الشراكة و النتائج المنتظرة منها من خلال القواعد الأساسية لفعالية الشراكة ، مؤشرات تحليل فعالية الشراكة ، النتائج الإستراتيجية لشراكة .

2- الفصل الثاني:

سيتم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث سيدرس المبحث الأول المؤسسات العاملة و دراسة التسويقية في الأسواق الدولية و من خلال دراسة مفهوم و الأنماط و مميزات المؤسسات الدولية، أما المبحث الثاني سيفصل في دراسة أشكال وطبيعة قرارات إختراق الأسواق الدولية و فرص الدخول من خلال طبيعة و أشكال الأسواق الخارجية و فرص الدخول، أما بالنسبة للمبحث الثالث سيفصل أهداف و موانع إختراق الأسواق الدولية و العوامل المتاحة على ذلك سيدرس من خلاله أهداف و موانع الدخول للأسواق الدولية و العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية، أما بالنسبة للمبحث الرابع سيدرس طرق و أساليب إختراق الأسواق الدولية حيث سيقسم المبحث بدوره إلى أربعة مطالب ، حيث المطلب الأول سيفسر التصدير ،أما المطلب الثاني سيتناول الإتفاقيات التعاقدية ،أما بالنسبة للمطلب الثالث الإستثمار لأجنبي المباشر، و المطلب الأخير سيعرض التحالفات الإستراتيجية العالمية.

3- الفصل الثالث:

سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث سيدرس المبحث الأول لمحة عن المجمع و عن مختلف الفروع الموجودة فيه ،ويتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ، أما المطلب الثالث سيفسر فيه إنتاج الفروع و الوحدات، أما المبحث الثاني سيدرس إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال من خلال المطلب الأول أهداف الشراكة و تنظيمها في المجمع ، أما المطلب الثاني أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال ،و المطلب الأخير إتفاقيات الشراكة الحديثة، أما المبحث الثالث فيتمثل في إبراز إقتحام صيدال للأسواق الدولية من خلال حجم الصادرات و مشاكل المجمع في ظل الشراكة.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية

حول الشراكة الإستراتيجية

التسويقية

تمهيد الفصل:

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملامحه وألياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، وقد كان من أهم آثار هذا العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق أو حتى المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين أو المرتقبين.

ويتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية أصبح اللجوء إلى إستراتيجية بديلة تمثلت في التحالف والمشاركة أمرا شبه محتم، ففي ظل هذه الإستراتيجية تغيرت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى التعاون والتنافس الذي يتيح للأطراف الحصول على التكنولوجيا الجديدة، وتطوير تلك التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، وجلب المزيد من المعرفة وفي هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية وخاصة الرائدة منها هذه الإستراتيجية ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها بطريقة هامة لجلب المزيد من الموارد المالية، وهذا وقد أصبحت الشراكة السمة المميزة لهذا العصر.

و إنطلاقا مما سبق قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الشراكة كخيار إستراتيجي.

المبحث الثاني: أشكال الشراكة ومراحل سيرورتها.

المبحث الثالث: عوامل نجاح الشراكة والنتائج المنتظرة منها متطلبات.

المبحث الأول: الشراكة كخيار استراتيجي

تشهد الحياة الاقتصادية والتجارية في العالم تطورات متعددة وتحولات هائلة من أهمها تزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، هذا ما أدى بالمؤسسات الاقتصادية بالعمل الجاد لكسب الميزات التنافسية للحفاظ على موقعها في الأسواق الدولية، مما حتم عليها اللجوء إلى إستراتيجية بديلة تمثلت في التحالف والمشاركة، التي في ظلها تبدلت العلاقة من المنافسة إلى التعاون التبادلي.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وسبل صياغتها

لقد تعددت محاولات تعريف الإستراتيجية وفي هذا الإطار سوف يتم عرض بعض هذه المحاولات.

- الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف.¹
- وكذلك الإستراتيجية كما يراها البعض هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ومن ثم اختيار البديل المناسب.²
- ويشير آخرون على أن الإستراتيجية هي تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية الوصول المؤسسة إلى هذا الوضع، والإستراتيجية هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة المؤسسة واتجاهها، وتخصيص الموارد اللازمة.³

سبل صياغة الإستراتيجية:

إن مفهوم صياغة الإستراتيجية ينصرف غالباً إلى التخطيط الإستراتيجي أ و ما يعرف بالتخطيط طويل الأجل، ويتعلق بتنمية مهمة المؤسسة وأهدافها، وتبدأ عملية صياغة الإستراتيجية بتحليل الموقف المتمثل في إيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية ومجالات الضعف الداخلي، أما وفق تعريف الإستراتيجية فتبدأ عند وضع الإستراتيجية يستحسن مراعاة المحاور التالية:

- مدى العلانية والإفصاح عن الإستراتيجية لأطراف ما داخل وخارج المؤسسة.
- درجة الرسمية في تشكيل الإستراتيجية من خلال نظم التخطيط الرسمية.
- درجة الاعتماد على الماضي أو المستقبل عند صنع الإستراتيجية.

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص 12.

² فلاح حسن حسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 16.

³ فلاح حسن حسني، مرجع سابق ص 16

المطلب الثاني: الشراكة الإستراتيجية ودوافعها

مفهوم الشراكة: كلمة الشراكة هي ذات مفهوم واسع وغامض نوعا ما، لم يظهر هذا المفهوم سوى خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات وفي بحثنا هذا نسلط الضوء على الشراكة التي تتم بين المؤسسات الاقتصادية وما يحدث بين هاته المؤسسات من مقاربات.

هي اتفاق بين مشروعين أو أكثر على إقامة تعاون فيما بينهما يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، وهذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منها في رأس المال، وإنما أيضا في المساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج، واستخدام براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة التكنولوجية والمساهمة في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق، كما يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية.¹

من وجهة نظر المستثمر الأجنبي الشراكة محببة، إذا لم نقل أنها ضرورية لأسباب اقتصادية وسياسية. **إقتصاديا:** أن تكون إمكانيات المؤسسة المالية والاقتصادية ناقصة.

سياسيا: يمكن لحكومة ما أن تجعل من المشاركة شرط من أجل دخول إلى السوق المحلي.²

بعد أن اتضح لنا معنى الشراكة تبقى الإشكالية المطروحة هي لماذا تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها؟ ولماذا تسعى بعض المؤسسات الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع مؤسسات أخرى؟ للإجابة عن هذه التساؤلات نتطرق للحديث عن الدوافع الحقيقية لنشوء ظاهرة الشراكة وانتشارها.

الدوافع المؤدية للشراكة:

أصبحت الشراكة من الوسائل الهامة التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، وتظهر الأسباب والدوافع الحقيقية التي أدت إلى إبرام عقود الشراكة في العناصر التالية:

1. تنامي ظاهرة العولمة والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، حيث أصبح المديرون يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.

¹ زينب حسين عوض الله، الإقتصاد الدولي، الدار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، 1998، ص. 426.

² B-Dubois, **Marketing Management**, 9^e édition public union, France, 1997, p409.

2. تعاضم تكلفة التكنولوجيا نقلا أو تطويرا، بينما تقتضي المنافسة السعي لأن تكون الشركة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق، وتتيح إستراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية نقلا أرخص للتكنولوجيا بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح.
3. تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرص قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء.

المطلب الثالث: أهداف الشراكة

تتميز البيئة التنافسية العالمية بالتغير الدائم وتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء استراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر ولتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تحويل المهارات والتكنولوجيا الحديثة، إضافة لذلك يهدف التعاون من خلال الشراكة إلى:

1. الانتقال التكنولوجي:

تحقق الشراكة نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية الحديثة بصورة أكثر فعالية حيث أن المصالح المحلية والوطنية تكون ممثلة في المشروع المشترك بصورة واضحة ومؤثرة، وتعمل على توجيه سياسة هذا المشروع بما يحقق أهداف الاقتصاد القومي الوطني.¹

2. المصداقية والديمومة:

تستطيع المؤسسات صغيرة الحجم تدعيم مكانتها ومصداقيتها بالاشتراك مع المؤسسات الكبيرة لتدعيم قدراتها المالية بارتباطها بالشركات العالمية الرائدة ومنه فإن هدف من الشراكة الذي تطمح لتحقيقه الشركات المحلية هو البقاء والنمو وتوسيع حصتها في السوق.²

3. المشاركة في المخاطر:

تستخدم الشراكة الإستراتيجية لتقليل المخاطر المترتبة على المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.

¹ زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص.429.

² بوقرة محمد الأمين، إستراتيجية الشراكة الأوروبية في تطوير المؤسسات الجزائرية وتقويمها، مذكرة ليسانس، جامعة المدينة، 2006، ص.12.

4. إقتناء تخصص صناعي أو تجاري أو مالي:

كل التخصصات القابلة للتحويل ترتبط بإحدى مكونات المهارة سواء كانت كفاءات بشرية أو طريقة عمل خاصة أو أجهزة إنتاج، بالإضافة إلى العنصر المالي حيث تساعد الشراكة على توفير رؤوس أموال ضخمة من مصادر دولية ومحلية متعددة من خلال نظام المشاركة الإنتاجية، لأجل تمويل المشروعات الكبرى الجديدة.

5. سهولة الدخول إلى السوق الدولية:

وذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي من أجل تسهيل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق هذا الهدف ومن بينها تكاليف عمليات التشغيلية والإدارية التي تتطلبها عملية الدخول إلى السوق المستهدف.

6. التعاضد والميزة التنافسية:

إن الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين بغرض توسيع نشاطها إلى مجال جديد أو لتحسين قدرتهما التنافسية عن طريق الشراكة أو الاندماج فيسمى بالتعاضد الخارجي.

المبحث الثاني: أشكال الشراكة وتسييرها

إن الشراكة بين المؤسسات كانت دائما موجودة، غير أنها شهدت تطورا ملحوظا أولا مع المؤسسات الكبيرة، ثم تطورت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء مع الدول المتقدمة أو الدول النامية، وقد أصبحت ضرورة حتمية في بعض الأحيان إذا أرادت هذه المؤسسة التقدم نحو الأمام، وذلك من أجل كسب أسواق جديدة وما شابه ذلك حسب دوافع وطموحات هذه المؤسسة، مما يخلق لنا أشكال مختلفة من الشراكة ومعقدة التسيير كذلك، ولهذا نتطرق في هذا المبحث لأشكال الشراكة وكذلك التسيير الاستراتيجي لها.

المطلب الأول: أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

في هذا المطلب نتطرق إلى أشكال الشراكة حسب العلاقة التي تربط بين الطرفين سواء كانا متنافسين أو غير متنافسين.

1. شراكة المؤسسات غير المتنافسة¹:

ونقصد بها تلك الشراكة التي تنشأ بين المؤسسات التي لا توجد بينها أي رابطة منافسة، ونجد:

1.1. المشاريع المشتركة الدولية:

تجمع المؤسسات الدولية المشتركة مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة، وهو الطرف الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سواقا جديدة لمنتجات الشرك الأجنبي.

1.2. الشراكة العمودية:

الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع زبون/مورد، لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم “Make to Bay” أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات استراتيجية واقتصادية.

1.3. الاتفاقيات ما بين القطاعات:

يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المشاركة، إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينها عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الأساسي الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات وذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، وهنا

¹ .B.Garrette et P.Dussage, Les strategies d'alliance, ed' d'organisation, Paris, 1995, p91

تطرح إشكالية مدى قدرة التعلم التي يفترض أن يتصف بها الشريك الداخل للقطاع الجديد هذا من جهة، وقدرة الشريك الأصلي في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها الشريك الداخل من جهة أخرى.

2. شراكة المؤسسات المتنافسة:¹

أدت التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي عرفها العالم في الربع الأخير من القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين إلى صراعات كبيرة وعديدة بين الشركات الكبرى فيما بينها، وبين هذه الشركات وتلك الأقل حجماً ونمواً، فالشركة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى لإجراء التجارب وكذلك لأجل التعاون في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة كما برزت حاجة إلى الأسواق العالمية لتصريف المنتجات والخدمات، كل هذا أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغة جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية.

1.2. الشراكة المتكاملة:

يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، تؤدي الشراكة المتكاملة إلى توسيع تكاملية المساهمات، حيث تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك، والنتيجة هي وجود منافسة خفية فيما عدى المنتج المشترك تنحصر الشراكة المتكاملة في النشاطات التجارية ونادرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية.

2.2. شراكة التكامل المشترك:

يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي، وبالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال.

3.2. شراكة شبه التركيز:

يكون هذا النوع خصوصا في الصناعات التكنولوجية العالية وذات الأهمية الكبيرة وتجري بإمضاء صفقات شبه داخلية بين الشركاء، وتجسد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق.

¹ .B.Garrette et P.Dussauge, op-cit, p110

المطلب الثاني: تصنيفات الشراكة حسب قطاعات النشاط

كما يمكن تقسيم الشراكة أيضا من وجهة نظر أخرى وهي تقسيم حسب طبيعة العلاقة أو النشاط، وبتعبير آخر حسب قطاعات وميادين النشاط، ونذكر منها الشراكة الصناعية الشراكة التجارية، الشراكة في ميدان البحث والتطوير، الشراكة المالية، الشراكة الخدمائية.

1. الشراكة الصناعية:

هذا النوع من الشراكة يتطلب العديد من العوامل الإستراتيجية، ومن أهمها نوعية التجهيزات والوسائل المتطورة المستعملة والتي تؤثر على تكاليف الإنتاج وعلى دقة المواعيد والاستفادة الدائمة من عامل الوقت، وتوجد عدة أشغال ونشاطات يمكن أن تتقارب في الشراكة الصناعية يمكن توضيحها فيما يلي:

1.1. إتفاقيات التخصص والصنع:

هذا الشكل يفرض نوعا من تبادل المنتجات دون التدخل في رأس المال، كما يجري في إتفاقيات صنع قطع غيار لمؤسسة إنتاج السيارات، ويقوم مبدأ التخصص على فرضية أن لكل مؤسسة تخصص محدد في منتج معين، وعن طريق الشراكة يتم تبادل هذه الاختصاصات لضمان سير العملية الإنتاجية¹.

2.1. إتفاقيات المقابلة الباطنية:²

وهنا تتعاقد الشركة (أ) مع الشركة (ب)، بحيث تورد الشركة (ب) للشركة (أ) مكونات سلعية تحتاجها، وقد تزايدت نسبة التجارة العالمية في المكونات السلعية مقارنة بالتجارة في السلع تامة الصنع، وغالبا ما تباع السلعة النهائية ليس باسم صانع أو صناع المكونات.

3.1. عقد شراء بالمبادلة (المقابل):

من خلال هذا العقد يلتزم هذا المصدر بشراء جزء من الإنتاج المصنوع، ومعنى ذلك أن الشريك الذي يمون الشركة بالأجهزة والمواد اللازمة للإنتاج يلتزم مقابل ذلك بشراء المنتج التام الصنع، وهو ما يسمح بتخصص كل من الشريكين في وظيفة محددة، وغالبا ما تحدث هذه الإتفاقيات بين طرف أجنبي يهتم بالتسويق وآخر محلي يقدم مهارات ويهتم بالإنتاج.³

إسم وعلامة الشركة المستخدمة التي اشترت المكونات من المورد المتعاقد من الباطن.

¹ عبد السلام أبو حفص، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص128.

² أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2000، ص96.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص96.

1.2. التعاون الأفقي للتمويل:

هي تحالف مجموعة من الشركات التي تركز مشترياتها لتوسيع آفاق التمويل الذي يمنحهم قدرة حسنة للتفاوض.¹

2.2. إنشاء شراكة مشتركة:

تجد بعض المؤسسات نفسها أمام صعوبات لتنفيذ استراتيجيتها التسويقية هذا ما يجعل إنشاء شركة مشتركة أمرا هاما لتغطية تلك النقائص التي تعاني منها المؤسسة في مجال التسويق.²

3.2. منح الإمتياز:

تعتبر عقود الامتياز شكلا من أشكال عقود الترخيص حيث تقوم شركة دولية بمنح حق امتياز أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة من الزمن وفي مكان محدد لشركة محلية في دولة أخرى، كما يتضمن حق الامتياز تحويل الكفاءات والخبرات التجارية وخلق شبكة بيع وقنوات توزيع المؤسسة.

3. الشراكة في ميدان البحث والتطوير:

تشمل البحوث والتطوير ثلاث أنواع من المشروعات: البحوث الرئيسية والبحاث الأساسية والبحاث

التطبيقية، وتخصص الشركات والحكومات مبالغ طائلة

للإنفاق على تلك المشروعات، وتؤدي التحالفات الفنية في هذا المجال إلى الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات وتخفيض المخاطر والإسراع في النتائج، وتسعى الشركات في كل من الدول النامية والدول الصناعية إلى هذا الأسلوب كبديل عن المنافسة التي عادة قد تؤدي إلى ضياع الملايين من الدولارات للإنفاق على التجارب والمعامل دون عائد.

4. الشراكة المالية:

وهذا يتمثل في اتجاه شركة للمساهمة في رأس مال شركة أخرى أو أكثر، وهذا ما فعلته على سبيل المثال شركة فورد عندما تملك حصة بنسبة 25% في شركة مازدا، كذلك تجد جنرال موتورز لها 39% في أسهم شركة إيسوزو و 55% في أسهم سوزوكي و 50% في أسهم دايو موتورز الكورية، وأدى هذا مع التعاقد من الباطن لأن أصبحنا أمام ظاهرة السيارة العالمية أو متعددة الجنسيات.³

¹ زينب حسين عوض الله، مرجع سابق، ص 429.

² عمرو خير الدين، التسويق الدولي، 1996، ص 61.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 60.

5. الشراكة الخدمائية:

هي إحدى الأشكال الاقتصادية التي ميزت عشرية التسعينات في إطار التنافس الحاد بين الشركات العلمية في البحث عن وسائل تمكن من توطين رأس المال في هذا القطاع. لهذا تلجأ العديد من البلدان من أجل الاستفادة من خبرات الشركات الأجنبية المتعاملة مع هذا القطاع إبرام اتفاقيات الشراكة تخص إدارة وتسيير مرافقها أو إقامة مشاريع مشتركة تسيير من طرف الشريك المحلي للإستفادة منها ومن مهارات الغير.

المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للشراكة

تتميز الشراكة الاستراتيجية بوجود علاقات غامضة بين المؤسسات، ويرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة يختلط فيها التعاون بالتنافس، مما يضفي على تسيير إدارة هذه العلاقة طابع التعقيد، وما يزيد طبعاً من صعوبة التحكم في هذه الرابطة هو تلك الأهداف كالخاصة بكل شريك والتي قد تكون غير ظاهرة من طرف أحد الأطراف مقارنة مع تلك الأهداف المشتركة، كما أن العمل على تحقيق تلك الأهداف الظاهرة من طرف أحد الأطراف على حساب مصالح الطرف الآخر كثيراً ما يوقع الخلافات والمنازعات من حين إلى آخر.

1.1. مراحل الدخول في الشراكة¹:

1.1.1. قرار الشراكة:

ويتخذ بالاعتماد على المعطيات التشخيص الداخلي للمؤسسة، والتشخيص الخارجي للمحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة، ويتم اتخاذ قرار الشراكة دوماً في المستويات الإدارية العليا، وقد يتم اللجوء والاستعانة بمكاتب دراسات متخصصة.

1.2.1. مرحلة البحث وجمع المعلومات:

تعتبر أصعب مرحلة وللبحث أو الاتصال بالشركاء تتبع المؤسسة عادة إما أسلوب المناقصات الوطنية أو الدولية، حيث تقوم المؤسسة بنشر إعلان أو إشهار في الجرائد أو عبر وسائل الإعلام الأخرى، أو بواسطة هيئات أخرى كالبنوك والبورصات.

1.3.1. مرحلة المفاوضات:

بعد تحديد الشريك المناسب، تأتي مرحلة تحرير ملف التفاوض وفيه توضح جميع النقاط المتعلقة بالشراكة ، ويتم ذلك من خلال :

¹ عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص63.

* طرح الأفكار المدرجة الأولية حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل.

* تدخل الرئيس أو المدير العام لإضفاء بعض النقاط الأساسية.

* تبادل المعلومات الأساسية المتعلقة بالمشروع إضافة إلى المعلومات المتعلقة بكفاءة المؤسسة التجارية والتقنية.

.مرحلة إعداد البروتوكول الشراكة (عقد الشراكة):

هذه المرحلة تتضمن مجموعة القواعد التي يتفق عليها أطراف الشراكة وكذا المصادقة عليها، وتكون هذه القواعد في شكل مواد تبين إلتزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع وكمية المنتجات، كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين، كيفية تقييم الأرباح والخسائر، وفي بعض الأحيان الإسم الجديد للشراكة.

2. معايير إختيار الشريك المناسب:

يعتبر إختيار الشريك المناسب أهم قرار تواجهه المؤسسة، وقبل البدء في أي مشروع مشترك ينصح بإجراء

دراسة وتقييم أولي لذلك المشروع من كل جوانبه من خلال النقاط التالية:

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.

- تحديد الشركاء المحتملين.

- التفاوض على بنود الاتفاق.

انطلاقا من هذه النقاط نجد عنصرا خاصا بوضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك المحتمل، وهذه الخطوة

لا تكون بطريقة عشوائية وبناءا على افتراضات غير منطقية، بل هناك معايير تراعي اثناء الإختيار من أهمها:

- عامل المنطقة الجغرافية

- العامل الثقافي والسلوكي

- عامل القدرات التكنولوجية والمالية التي يتميز بها الشريك.

المبحث الثالث: عوامل نجاح الشراكة والنتائج المنتظرة منها

- حتى تتمكن الشراكة من ضمان نجاحها، يجب أن تتبع أسس وقواعد تساعد على تحديد مدى فعالية ونجاعة نشاطاتها، لذا يجب أن يكون المخطط الذي تنتهجه شاملا وواسعا وليس مجرد تحليل بسيط أو مقارنة بين المشاركة والفائدة المتوقعة. كما يجب أن يضم كل العلاقات الواسعة التي تجمع بين المشروع وقواعد لنجاح الشراكة.

-المطلب الأول: القواعد الأساسية لفعالية الشراكة

- لنجاح الشراكة يجب احترام قواعد تعتبر أساسية لتجنب الإخفاقات التي قد تحدث بسبب إهمال تلك القواعد أو تجاهلها ومن هذه القواعد:

-1. التخطيط والتصميم:

ويتمثل فيما يلي:¹

- التعرف الواضح والشامل لأهداف الشراكة.
- تطوير وتحسين الإمكانيات الموجودة بالمؤسسة.
- وضع تقرير لكيفية التنظيم والتسيير الأمثل لهذه العملية.

-2. الثقة المتبادلة:

- تتعزز الثقة المتبادلة بين الأطراف بإقامة علاقات حسنة سواء كانت شخصية أو عملية، وهذا لتجنب الصعوبات والمشاكل التي قد تنشأ بين الشركاء، وللوصول إلى حل للمشاكل والنزاعات المستقبلية بصفة ترضي كل الأطراف في ظرف قياسي.

-3. التوازن والتكامل:

- يقصد بالتوازن هنا مراعاة التساوي والانصاف في الرقابة واتخاذ القرارات وحق المشاركة وإبداء الرأي حتى وإن كان الشريك يساهم بالأقلية، أما فيما يخص التكامل فيكون في مختلف النشاطات والمنتجات والمناهج وغيرها.
- التسييري، كما يجب أن تكون لهذه الشركات الدراية المطلقة بثقافة شريكها حتى يكون تفاهم مشترك وصرامة في أخذ القرارات الحاسمة التي تضمن لهذه الشركة دوامها ونجاحها وتحفظ للشركاء مصالحهم المتساوية.

¹أوشان فايزة، واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر، مذكرة ليسانس، جامعة الجزائر، 2002، ص69.

4- إنسجام الثقافات:

- ينبغي أن يكون غي عقد الشراكة تطابق بين الثقافات المؤسسات المشتركة، وأن تكون هناك معرفة جيدة لسلوك الشركاء المحتملين فيما يخص درجة التشاور، كيفية تطور السلطة والنمط.

5- جلب أكبر قدر ممكن من التكنولوجيا المتطورة:

- يرتبط نجاح الشراكة بمدى قدرتها على جلب تكنولوجيايات وتقنيات حديثة من وإلى أحد الأطراف وهو ما يعطي المؤسسة فرصة للتطور، ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية.

6- توقع النزاعات:

- كثيرا ما تنشأ النزاعات في علاقة الشراكة نتيجة تلك التصرفات الانتهازية، والتي ترجع أساسا إلى تزايد المنافسة، لهذا يتعين على الأطراف المعنية توقع نزاعات وخلافات يمكن أن تحدث من حين لآخر، ثم الاستعداد للتفاعل معها والتحكم فيها عن طريق إجراء مفاوضات مستمرة ودائمة.

المطلب الثاني: مؤشرات تحليل فعالية الشراكة

- إن نجاح أي مشروع يكون نتيجة تحديد آليات للحكم على فعاليات ودرجة نجاح وربحية الشراكة الإستراتيجية، وفيما يلي بعض من مؤشرات قياس درجة نجاح الشراكة الاستراتيجية.¹
- مؤشرات الربحية الكلية ولكل شريك: وتضم العائد قبل الضريبة على الأصول والعائد بعض الضريبة على الأصول، هامش الربح الكلي، هامش أرباح التشغيل.
- مؤشرات كفاءة المدخلات لكل شريك وللشراكة: وهي معدل دوران أوراق القبض، معدل دوران المخزون، معدل دوران إجمالي الأصول.
- مؤشرات المركز المالي للشراكة: وتتضمن نسبة المديونية، نسبة تغطية الفوائد، نسبة السيولة.
- مؤشرات النمو والتوسيع للشراكة: وهي معدل نمو المبيعات المحلية، معدل نمو الصادرات، معدل نمو صافي الربح.
- مؤشرات جذب الاستثمار المباشر والتكنولوجيا: وتضم حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من حجم الاستثمار الكلي، حجم التكنولوجيا الجديدة المحولة، درجة التغلغل في السوق الحالي، درجة تفوق الإدارة التحالفية.

¹ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص15.

- مؤشرات الفعالية التسويقية العالمية: وتتمثل في نسبة كثافة الإعلان، كثافة البحوث والتطوير، كثافة الجهود التسويقية، كثافة الإلتزام للمبيعات المحلية.

المطلب الثالث: النتائج الإستراتيجية للشراكة

يتميز كل شكل من أشكال الشراكة بنتائج خاصة، وهذا راجع لطبيعة العلاقة التي تربط الأطراف، ومدى احترام القواعد الأساسية المساعدة على إنجاح الشراكة.

1. النتائج الإستراتيجية لشراكة المؤسسات غير المتنافسة:

عرفت الإشكال الثلاثة للشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة تطورات متباينة فالمشاريع المشتركة الدولية حققت معدلات نجاح مرتفعة، تعود إلى الإدارة القوية والمشاركة الفعالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع من جهة، ومشاركة الشريك الأجنبي بخبرته ومهارته في تسيير الفرع المشترك من جهة أخرى.

أما الشراكة العمودية فإن لها آثار مشتركة للطرفين معا، وتظهر نتائجها من خلال تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف، وتشجيع الإبداع، مما يرفع معدلات النمو في القطاع الصناعي، هذا وتعتبر الشراكة العمودية خيارا يفتح المجال لجلب موارد جديدة ذات مروية تسمح للطرفين بغزو الأسواق وهي فرصة حقيقية للتعلم وانطلاقة فعلية وأداة فعالة لرفع مستوى الأداء للموردين من خلال تحسين الإنتاجية.

وفيما يخص الشكل الأخير من أشكال الشراكة بين المؤسسات غير التنافسية، والمتمثل في الاتفاقيات ما بين القطاعات، فإنه يسجل معدلات نجاح ضعيفة مقارنة بالأشكال السابقة، ويرجع ذلك للحالات عدم التأكد التي تميز جل النشاطات الجديدة، ورغم ذلك فقد عرفت بعض الحالات نجاحا وتطورا للشراكة، وهي الحالات التي يكون فيها مشروع الشراكة مستقل عن الشركاء ويتجسد ذلك في مؤسسة ذات حصة كاملة أو تلك الحالات التي يكون فيها الشريك يبحث عن تطوير نشاط جديد في ظل المنافسة الخفية من خلال الاتفاقيات ما بين القطاعات¹

2. النتائج الإستراتيجية لشراكة المؤسسات المتنافسة:

تؤدي شراكة التكامل المشترك في أغلب الحالات إلى ظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المشاركة، ولكنها لا تؤثر تأثيرا معتبرا على الوضعية الإستراتيجية لهذه المؤسسات، وبالتالي لا تؤدي إلى النمو ولا إلى تخفيض عدد المنافسين في السوق كما أن هذا الشكل من الشراكة لنلمس له أي أثر بخصوص تنويع المنتجات المعروضة في السوق.

¹ B.Garrette et P.Dussauge, op-cit, p261

إن شراكات شبه التركيز تعتبر معبرا هاما للوصول إلى التخصص على المدى البعيد، وذلك من خلال ارتفاع مستوى التأهيل في عمليات الإنتاج لكل طرف من الأطراف، لكن وفي نفس الوقت يؤدي هذا الشكل من الشراكة إلى فقدان التدريجي للمهارات الخاصة بكل طرف، كما يؤثر تأثيرا مباشرا على استقلالية المشاركين خاصة في تلك النشاطات المعنية بالتعاون، وهذا ما يحول العلاقة بين الطرفين إلى ترابط تطوير المشروع المشترك من طرف أحد الشركاء بطريقة مستقلة ومنفردة، وهو ما يؤدي إلى خلق نشاط مماثل لذلك المشروع المشترك.¹

¹ B.Garrette et P.Dussauge, Op-cit, p262

خلاصة الفصل:

تقوم الشراكة الإستراتيجية على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي هذه العلاقة، وذلك من خلال ما يقدمه كل طرف، ولقد كان الدافع الأساسي لهذا الخيار الاستراتيجي هو تنامي ظاهرة العولمة التي شملت كل المجالات، إضافة إلى تناقص فرص الاندماج والحيازة.

وتصنف أشكال الشراكة بالاعتماد على معيارين أساسيين، المعيار الأول هو طبيعة العلاقة بين المؤسسات وتصنف إلى مؤسسات متنافسة وأخرى غير متنافسة، أما المعيار الثاني فهو القطاع التي تنشط فيه تلك المؤسسات، لكن في كل الحالات تبقى التسيير والتحكم في هذه الرابطة والعلاقة الإستراتيجية أمرا صعبا نظرا للغموض الذي يكتنفها إضافة لكونها مزيجا حقيقيا بين متناقضين هما التعاون والتنافس، هذا ويعتبر التسيير الجيد للشراكة عاملا هاما لإنجاحها وذلك من خلال بناء مخطط دقيق تعكس الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى توفر جو الثقة المتبادلة ووجود انسجام في الثقافات.

وبعد أن يتم إعداد إستراتيجية للشراكة لإقتحام الأسواق الدولية، يجب على رجل التسويق تقييم هذه الإستراتيجية و الحكم على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة، وذلك بتحليل مجموعة من المعطيات: الشراكة المتكاملة، الحصة السوقية، عقد الشراكة، الربحية و الكفاءة التسويقية و الكل هذا من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية و التأكد من نجاح إستراتيجية الشراكة المعتمدة في الأسواق الدولية.

الفصل الثاني

إختراق الأسواق الدولية

تمهيد الفصل:

إن عملية إختراق الأسواق الدولية، بغض النظر عما إذا كان عملية الدخول تتم بصورة تدريجية ، مثل البدء بالتصدير غير المباشر ، من خلال إنشاء مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة ، أو أكثر تعمقا ، كالبداية بمشروع إستثمار مشترك ثم الإنتقال إلى التملك المطلق لمشروع الإستثمار، أو دخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية يتطلب إتخاذ جملة من القرارات الأساسية التي تمر بها أي مؤسسة في حالة دخولها إلى الأسواق الأجنبية ، يجب على المؤسسة التي ترغب في ذلك أن تتوفر فيها ميزات تميزها عن الآخرين و ذلك بالإعتماد على العوامل المشجعة و أخذ القرارات و تحديد الغرض لإختراق السوق المستهدف، و أيضا تسيطر أهداف موصول إليها ، وبه ذا تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال إختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها ، و التي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية ، فقرار إختراق الأسواق الدولية يعد من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لماله من أثر على باقي قرارات الوظائف التسويقية. وإنطلاقا من هذا وفي سبيل الإلمام بأهم القارات التي يتخذها رجل التسويق بهدف الدخول إلى الأسواق الدولية، قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي:

المبحث الأول : المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية .

المبحث الثاني : أشكال و طبيعة القرارات لإختراق الأسواق الدولية و فرص الدخول .

المبحث الثالث : أهداف و موانع إختراق الأسواق الدولية ، و العوامل المشجعة على ذلك .

المبحث الرابع : طرق و أساليب الإختراق الدولية .

المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية

تتسارع التطورات على الساحة الدولية ، وتلاحق التغيرات في المواقع الدول من الإقتصاد العالمي ، وتعتبر المؤسسة الدولية من أهم التطورات التي حدثت في الإقتصاد العالمي مند الحرب العالمية الثانية حتى الآن، حيث يوجد في العالم أكثر من 37 ألف مؤسسة دولية حيث بلغ عدد فروعها نحو 170 ألف، تتميز أكبر هذه المؤسسات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا، فرنسا، اليابان، وبريطانيا، فالأربعون سنة الأخيرة أنتجت أنواع جديدة من المشروعات التي ساهمت في إنتشار الأعمال على نطاق الدولي، فهي تلعب دورا أساسيا في تخصيص وإستخدام الموارد على مستوى الدولي عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى تطور أساليب لإنتاج و التوزيع.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية

من الصعب إعطاء تعريف شامل و موحد للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية، ويعود ذلك على إختلاف إستخدام أساليب كمية ونوعية في تحليل وصف نشاط المؤسسات، حيث يمكن تعريف المؤسسات حسب التصنيف المعمول به إلى جد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على إقتراحه.¹

أولا: المؤسسات الأجنبية : هي التي تدير نشاطا استثماريا سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة التالية (الإنتاج، التسويق، الخدمات).²

ثانيا: المؤسسة الدولية : حيث عرف ليفنجستون livingstonsne المؤسسة الدولية هي تلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية مستقلة أي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة ، وتمارس نشاطها بالإختيار في دولية أجنبية أو أكثر.³

ثالثا: المؤسسة متعددة الجنسيات⁴ : من أكثر التعاريف شيوعا ما قدمه فرنون « vernan » في هذا الخصوص حيث يعرفها: "المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة دول أجنبية أو أكثر "

وبمقارنة هذا التعريف بتعريف المؤسسة الدولية الذي قدمه ليفنجستون نجد مايلي :

¹ عبد السلام أبوقحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002، ص. 151.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2001، ص. 374.

³ نفس المرجع سابق، ص. 375.

⁴ نفس المرجع سابق، ص. 375.

1. ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة حرية المؤسسة أثناء ممارسة الأنشطة و العمليات خارج حدود الدولة الأم أما فرنون يركز على عنصر الحجم (حجم المؤسسة يقاس برقم أعمالها).
2. كما يشترط فرنون ضرورة أن ممارسة المؤسسة نشاطا إنتاجية في ستة دول على الأقل، بينما ليفنجستون يرى أن ممارسة المؤسسة لأي نشاط إنتاجي لدولة واحدة يضيء عليها صفة الدولة.
3. المؤسسة متعددة الجنسيات ليست مؤسسة واحدة إذن ولكنها مجموعة مؤسسات وهذه المجموعة تختلف عن غيرها في وحدتها المكونة لا تعمل كلها داخل حدود دولة واحدة ولكنها تنشر في دول متعددة على المستوى العالي.¹

ويرى هود وyoung hood أن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية أكثر من دولة أجنبية.

وتحدد أهم سمات الشركات متعددة الجنسيات والدولية النشاط في توزيع إنتاجها وأنشطتها بين مجالات عديدة، وتوزيعها لمخاطر وتحقيقا قدر الأرباح الإحتمالية وتذكر الإحصائيات الدولية عن أكبر 500 شركة في العالم عام 1997 مايلي:²

أ. بلغ حجم الإيرادات نحو 11,445 مليار دولار أمريكي و بلغ الأرباح 452 مليار دولار.

ب. بلغ إجمالي أصول الشركات 34,188 مليار دولار أمريكي وهو يزداد م عام لأخر.

ت. بلغ عدد العاملين حوالي 37 مليون عامل، مع الملاحظة أن الزيادة التكنولوجية الحديثة. ومن حيث التوزيع

الجغرافي لهذه الشركات (500 شركة) فإن الولايات المتحدة الأمريكية تنفرد لأكثر عدد من الشركات العملاقة

(175 شركة) أي نسبة 40% من الشركات العملاقة، ثم اليابان (12 شركة)، ثم فرنسا و ألمانيا وإنجلترا.

رابعاً: المؤسسة عبر الوطنية (ترانس ناشيون).

تعني تقريبا المؤسسات متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الإصطلاح

الأول كبديل للثاني (ربما بهدف الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام إصطلاح المؤسسة

متعددة الجنسيات).

فيعرفها كل من هود وينج بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك وتدير و تسيطر على أصول مولودة للدخل في أكثر

من دولة واحدة.¹

¹ حسام عيسى، شركات متعددة القوميات. المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت دون سنة النشر، ص. 46.

صلاح الدين حسن السبيسي، شركات متعددة الجنسيات وحكم العالم: تطوير و رابط البورصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة. عالم الكتب² القاهرة، 2003، ص. 11.

المطلب الثاني: أنماط ومميزات المؤسسات الدولية

أولاً: أنماط المؤسسات الدولية.

قدم بيرماتاز perltuter محاولة لتصنيف أنماط المؤسسات الدولية يمكن عرضها في الآتي:²

1. النمط المركزي وحيد الجنسية **Ethnocentric Enterprise**: في ظل هذا النمط تكون المؤسسة

وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساساً، يتم إتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة الرئيسية بالدولة الأم.

2. النمط اللامركزي **Polycentrie Enterprise**: يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة أكبر من

الإستقلالية في إتخاذ القرارات وحرية التصرف في فروع المؤسسة بالخارج، وفي بعض الحالات نقل درجة رقابة المؤسسة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما تتعدد فيه الجنسيات المالكة للمؤسسة.

3. النمط الجغرافي **Geocentric Enterprise**: إن المبدأ الأسمى لهذا النمط هو التكامل و الإنتشار

الجغرافي في ممارسة الأنشطة و العمليات على المستوى العالم، أي النظرة العالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل الفروع كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

4. الشركات متعددة الملكيات **(MOE³) Multiple Ownership**: حيث هذا النوع من المؤسسات في

حالة إذا تعددت جنسيات ملاكها على مستوى الدولي، نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق إندماجها في شركات أخرى دولية. كما قدم كل من فرنون vernan و ليفتجستون livingstane تضيفاً ثالثاً للمؤسسات الدولية يركز أساساً على ثلاثة محاور تتمثل في درجة التكامل وطبيعة النشاط، ونوع التكنولوجيا تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

أ. المجموعة الأولى: تحتوي على المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسياً، حيث مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الإستراتيجية و الصناعية.

ب. المجموعة الثانية: وتشمل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقياً ويكون فيه المستوى التكنولوجي مرتفع ولكنه أقل حساسية بالمقارنة بالصناعات الإستراتيجية كالبترول مثلاً، ومن أمثلة الصناعات ذات مستوى

¹ خيرالدين عمرو ، مرجع سابق، ص.33.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي، مرجع سابق، ص.ص. 376-377.

³ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي، مرجع سابق، ص.378.

التكنولوجيا المرتفع ولأقل حساسية أو قابلية للتأمين من قبل الدولة المضيفة كتكنولوجيا، إنتاج المشروعات الغازية و المنظمات الصناعية و الأغذية.

ت. **المجموعة الثالثة:** وينطوي أساسا على المؤسسات متعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الإستثمار المباشر أيضا، ففي هذه المجموعة تقوم المؤسسات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها في السوق الوطني وإرتفاع نفقات الإنتاج في وطن الأم، فتلجأ إلى الإستثمار في البلدان النامية وتستخدمها كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية بما فيها أحيانا الدولة الأم حيث يكون سعر البيع منخفضا نسبيا، وبالتالي تستطيع المؤسسة غزو الأسواق على أساس المنافسة السعرية.

5. مميزات المؤسسات الدولية.

تتميز المؤسسات الدولية بثلاثة خصائص هي:

- أ. **بناء القدرة التنافسية:** للقدرة التنافسية فرعين، الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر، أو خدمات ما قبل البيع وما بعده، كذا في الإبتكار و القدرة على التغير السريع الفاعل، وأما الفرع الثاني فهو القدرة على إرضاء العملاء بشكل سريع، وكسب ولائهم ولا شك أن النجاح في الفرع الثاني متوقف على النجاح في الأول، ويتطلب بناء القدرة التنافسية للمؤسسة بالإهتمام بالعناصر التالية:¹
 - ثقافة المؤسسة وهي مجموعة من القيم و المعتقدات التي تغرسها الإدارة في مختلف مستويات عمال المؤسسة.
 - إهتمام الكبير بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في المؤسسة مع تخصيص الإستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد.
 - العمل على التعلم من تجارب الغير للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة و هذا ما يسهم في تهيئة المؤسسة المتعلمة.
 - القدرة على التغير و مواكبة أو حتى إستباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا وتشريعيا و ثقافيا و اقتصاديا و فنيا.
 - القدرات والعمليات المنافسة ومتطلبات السوق.

¹ أحمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية لتصدير. شركة ناس لطبعة، مصر، 2001، ص144.

ب. تنمية المرونة توزيع الأدوار المتخصصة و المسؤوليات :

رغم قيام العديد من المؤسسات بتوزيع أسلوبها الإداري في كل من الصناعة و المنتج و العمل، بل وحتى في المهام الفردية فإن بعض المؤسسات لا تزال تنتظر إلى فروعها عبر الدول بإعتبارها مجموعة متجانسة، ولعلّ الاختلافات بين الفروع كانت معرفة في أغلب أحوال على مستوى غير رسمي غير أن الهياكل و النظم الرسمية تميل إلى النمطية ، و بالمثل فان جميع الفروع الخارجية كانت ترفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة و أعطيت لها نفس الأدوار و المسؤوليات و عملت في ظل نفس نظم التخطيط و التسيير و السيطرة و المعلومات غير أنه بدى لنا معالجة موحدة لمسألة الفروع الأجنبية تعد عائقا هائلا في سبيل تخفيف المرونة التي تحتاجها المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر.

فمثل هذا التوحيد يجعل الإدارة سحينة لإختبارات بسيطة¹

ت. تسيير المعرفة و عمليات الإبتكار :

يعتبر الإبتكار دافع هام لإتجاه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها، فالمؤسسة تستثمر في الخارج حتى تحصل على ربح إضافي من وراء إبتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية ، و في بعض الأحيان قد تحصل المؤسسات المزايا التنافسية من وراء إستغلال إقتصاديات حجم عالمية أو عن طريق الإستفادة من وراء الإختلالات في السوق العالمية أو الخدمات أو رؤوس الأموال العالمية فإن مثل تلك المزايا لقد إختفت بمبرر الوقت، و في المناخ الدولي العام اليوم أصبحت قدرة المؤسسة على إبتكار في طليعة الموارد الأساسية للنجاح في المنافسة و تتبع المؤسسات الناجحة أساليب مختلفة من أجل خلق منتجات و تقنيات بل وحتى نظم إدارية جديدة و تقع تلك العمليات أو الإبتكار خارج الحدود الدولية داخل فئتين رئيسيين² ، الأولى تسمى الفئة المستقلة محليا و التي تعتمد على موارد و إستثمارات فروع وطنية منفردة غير أنها تستفيد منها لخلق إبتكارات يمكن إستغلالها على نطاق عالمي ، و يعاب على هذا الأسلوب لكثرة التنوع غير مطلوب ، أما الثانية تسمى الفئة المرتبطة عالميا و تربط الموارد و القدرات الخاصة بالوحدات أو الفروع المنشرة عالميا داخل نطاق المؤسسة على مستوى كل من الرئاسة المركزية والفروع حتى تخلق و تنفذ إبتكارات على أساس من العمل المشترك وفي تلك العملية تشارك كل وحدة بمواردها الفردية للتواصل إلى إستجابة على مستوى المؤسسة ككل .

¹كريستوفاربارنتل، سوفتوجوشال، الإدارة عبر الحدود "الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية ، مصر، 1994، ص.138.

² نفس المرجع السابق، ص.163.

المبحث الثاني : أشكال و طبيعة القرارات إختراق الأسواق الدولية و فرص الدخول

تستطيع المؤسسة التي ترغب في إختراق الأسواق الدولية أن توضح الرؤيا أمامها لتتمكن من السيطرة بشكل جيد على هذه الأسواق وذلك من خلال معرفة أشكال الأسواق الدول الفرصية و العمل على إتخاذ قرارات سليمة لإختراقها وذلك عن طريق إستغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية .

المطلب الأول: أشكال الأسواق الخارجية

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، و العمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، و تم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق :¹

أولاً: الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع :

وهي الأسواق التي تتميز بإقتصاد قوي و مقدرة إقتصادية على التعامل مع السلع و الخدمات، ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية و الأمريكية و اليابانية، و تعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الإقتصادية والبنية الأساسية.

ثانياً: الأسواق ذات الدخل المتوسط:

وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً في إقتصادياتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الإقتصادية من خلال تنويع إقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي و الأسواق بغض الدول الآسيوية مثل: ماليزيا وسنغافورة.

ثالثاً: الأسواق ذات الدخل المنخفض:

وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً في إقتصاديا بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل أقل من مائة دولار في الشهر، و بذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في إطار هذه الدول من بنغلاديش و الهند و الصومال وإندونيسيا.

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار إعلام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.65.

المطلب الثاني: طبيعة قرارات إختراق الأسواق الدولية:

قبل إقدام المؤسسة على اتخاذ قرار اقتحام الأسواق الدولية، أو التفكير في التسويق الخارج ي، أو توسيع نشاط التسويق الدولي، فإن إدارة التسويق تواجه خمسة قرارات هامة لا يدمن معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتمثل هذه القرارات فيما يلي:¹

أولاً: القرار الخاص بالتسويق الخارجي:

ويعني ذلك مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هذا في كيفية التوسع و الإستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية.

ثانياً: قرار اختيار الأسواق الخارجية:

إن عملية اتخاذ القرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق بصفة خاصة و المؤسسة ككل بصفة عامة، فقد تواجه المؤسسات التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية عدة خيارات ويعني ذلك تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل: قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة .

ثالثاً: قرار المزيج التسويقي:

ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسبة لبيئة السوق الخارجية المستهدف مع الأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الثقافية و السياسية و الإقتصادية و التنافسية.

رابعاً: قرار السلع و الخدمات:

ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الخارجي ة، وهل تقوم إدارة التسويق بتسويق منتجات موجودة في السوق أو منتجات جديدة، وهذا أن تحديد الإدارة نوعية السلع أو الخدمات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية.

خامساً: طبيعة الفرص و التحديات:

من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تحليلها لمكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص و التحديات التي يمكن أن تصطدم بها، أي يتوجب على الإدارة تحديد حجم الفرص المتاحة للسلع و الخدمات في الأسواق الدولية، ومدى القدرة على مواجهة التحديات المتوفرة في البيئة الأسواق الخارجية و إمكانية السيطرة عليها أو الحد من تأثيراتها، حيث هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم.

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، نفس المرجع سابق، ص73.

المطلب الثالث : فرص إختراق الأسواق الدولية

هناك العديد من الفرص التي تدفع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية ، و التي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية ، و من أهم الفرص التي تشجع المؤسسات للدخول في الأسواق الخارجية مايلي :¹

أولاً: متطلبات الإستثمار :

يفرض نشاط الإستثمار على إدارة المؤسسة و التسويق معا ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع و إيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية .

ثانيا : إتجاهات الإدارة :

تعتبر إتجاهات الإدارة في الدخول للأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الإستفادة منها، وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة توفير الإدارة المتطلبات اللازمة للتصدير يمكن للإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسواق الخارجية و إغتنام الفرص التسويقية.

ثالثاً : طبيعة الأسواق الخارجية :

يحدد الدخول للأسواق الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرونتها وحجم الفرص و التحديات المتوفرة في تلك الأسواق، كما تساهم نوعية الأسواق وتطويرها وحجم الكثافة السكانية في تقرير الدخول للأسواق الخارجية.

رابعاً : مرونة الأسواق الخارجية :

تحدد المرونة المتوفرة في الأسواق الخارجية إمكانية التفكير في الدخول للأسواق الخارجية، حيث أن إدارة التسويق تفضل الأسواق التي تتميز بالمرونة في التعامل مع المنتجات الأجنبية، وسهولة الحصول على الترخيص للدخول و العمل داخل الأسواق الأجنبية.

خامساً: الأرباح المتوقعة:

يتأثر أسلوب الدخول للأسواق الخارجية بمدى ربحية الأسواق الخارجية، حيث يعتبر هامش الربح المتعلق من أهم العوامل التي تساعد في الدخول للأسواق الخارجية.

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني ، مرجع سابق،ص.79.

سدسا: الإستقرار السياسي و الأمني:

يحدد الدخول للأسواق الدولية درجة المخاطرة، حيث أن حجم المخاطرة التي تواجهها تؤثر بدرجة كبيرة على قرار الدخول للأسواق الخارجية، لذلك عادة ما تقوم الشركات المصدرة بتحليل مخاطر كل سوق من الأسواق الخارجية.

المبحث الثالث: أهداف ومواقع إختراق الأسواق الدولية والعوامل المشجعة على ذلك.

إن ظهور سوق عالمي واحد أجبر المؤسسات الدولية على بذل الجهود اللازم من أجل معرفة إختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب و التكيف مع بعض الموانع و الصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.

المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية:

ليس جميع المؤسسات بحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء، إلا أن بعض المؤسسات لا تعمل إلا في الأسواق الدولية وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها إلا من خلال الأسواق الدولية، فمثلا شركة **IMB** تعمل على نطاق دولي لكي تحقق الشراء و التسويق و التصنيع . فقبل الدخول إلى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدولي ومن بين الأهداف مايلي :¹

أولاً: الزيادة في الأرباح و المبيعات : وتمثل في الأشكال والأسباب التالية :

- 1- دخول أسواق جديدة بعد إشباع وخضوع الأسواق المحلية .
- 2- خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة .
- 3- النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بال محلية مثل أسواق دول OPEC –
- 4- التنوع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة و العوائد في فترة الركوض الإقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا .²
- 5- الإستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذا ماكانوا أساسا من دات موطن المؤسسة ، و يمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء المواطن .
- 6- إمتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع للأسواق الخارجية الجديدة التي تملك السلع أو تمثيلها من السلع الأخرى

¹ بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق. دار الزهران، عمان الأردن ، 1999، ص.374.

² محمود حاسم الصبيدي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2004، ص.240.

- 7- التحدير أو الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية .
- 8- تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية و التعرف على المنتجات الأجنبية والتي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية .
- 9- تنوع مصادر الدخل القومي حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل .

المطلب الثاني : موانع الدخول للأسواق الدولية :

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلية حديثا وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة هي:¹

أولا: التكلفة المرتفعة :

يصادف المؤسسات الداخلية للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الإقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين ، وربما يكون السبب في ذلك إرتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ويمنعها من الدخول.

ثانيا : رأس المال المستثمر :

يواجه المؤسسة الداخلية من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة ، وهذا يؤدي إلى ضرورة الإستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل .

ثالثا : الإجراءات الحكومية :

تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة ، حيث تضع عراقيل المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الإستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظرا للظروف و الإجراءات الحكومية.

رابعا : محدودية منافذ التوزيع :

نظرا لحدائة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق دوليا فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول إلى الأسواق الدولية.

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص.99.

خامسا: قلة الخبرة التسويقية:

تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية لذلك فإن الجانب يسبب تحديا كبيرا للمؤسسات الجديدة و يتطلب وقتا أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

سادسا: عدد المنافسين :

نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمع في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، وبشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسين بسبب عدد المنافسين المتزايدة في الأسواق الخارجية.

سابعا: العلامة التجارية:

تشكل العلامة التجارية الدولية عائق قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لإختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة و المعروفة في الأسواق الخارجية.

ثامنا: كثافة الإعلانات:

تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للإتصال بالجمهور و المستهلك ، و تواجه المؤسسات الداخلية للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الإعلامية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية.

تاسعا: رد فعل المنافسين:

حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد و الخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير إستراتيجيتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير في ومواجهته والتغلب عليه.

عاشرا: تميز المنتج:

يعتبر تميز المنتج من أهم الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية و يصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطور المنتج و تميزه بشتى الطرق و الأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في إختراق الأسواق الدولية و الدخول للمنافسة.

المطلب الثالث: العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية.

إن المؤسسات العالمية لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدنا الأصلي، وحتى في البلدان المجاورة فقط، بل أصبحت

ذو تفكير عالمي بوضعها استراتيجيات وأهداف عالمية، وقد كان وراء التوجه الجديد، العديد من العوامل و

المستجدات التي شجعتها لإختراق الأسواق العالمية، ومن أهم العوامل مايلي:¹

أولاً: البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف، تموين، تكنولوجيا)

ثانياً: البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، حجمه، تنوع جغرافي)

ثالثاً: البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية)

وأيضاً هناك تصنيف آخر لعوامل وأسباب إختراق الأسواق الدولية على النحو التالي:²

1. العوامل التجارية (ضيق الأسواق المحلية وتشبعها، تخصص المؤسسة، تعديل مبيعات المؤسسة ودورة حياة المنتج)

2. العوامل الصناعية (البحث عن اقتصاديات السلم، خفض تكاليف الإنتاج)

3. عوامل الفرص (طلب دائم، إنتاج فائض، تحفيز المسيرين)

كما توجد ثلاث عوامل التي بدورها تشجع على إختراق الأسواق الدولية.³

أ. الرغبة في النمو و السيطرة:

إن الرغبة العامة للنمو و السيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الإستثمار في الخارج فالمؤسسة التي ترغب في

بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب المؤسسة

الأجنبية حيث أنه من خلال هذا التوسع تكسب المؤسسة أيضاً مزايا الملكية التي تتكون من الخبرة و المعرفة

السياسية، و مثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين و سهولة الوصول إلى أصحاب الرأي و

متخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم .

ب. زيادة الطلب المشتق:

قد يكون الدافع لتوجه المؤسسات للإستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق، فكلما تحركت الشركات

المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج، كلما زاد اهتمام بالحفاظ على علاقتها التجارية مع مؤسسات

أخرى "مورديهم" و بالتالي فهم يشجعون هذه الشركات باستمرار على إتباعهم والإستثمار بتموينهم من السوق

الأجنبي المستهدف.

¹Jean louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, paris, 1998, P.140.

² Pasco Berho, **Mareketing international**. Edition Dunod, emme edition, Paris, 2000, P.27.

³ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص. 110.

ج. الحوافز الحكومية :

الدافع الثالث لزيادة الإلتجاه للإنتاج في الأسواق الخارجية هي الحوافز الحكومية، فالحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها.

وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الإستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة رئيسية لزيادة التوظيف والدخل وتقدم الحوافز للإستثمار الأجنبي، و الحوافز الحكومية مادية وغير مادية، أما الحوافز المادية تتمثل الإعفاءات الضريبية لجذب المستثمر الأجنبي، وهي عادة تتكون من مسموحات الإستهلاك و إعفاء الضرائب، و تخفيضات خاصة للنفقات الرأسمالية وتخفيض العبء الضريبي على المستثمر. بالإضافة إلى كل هذه العوامل يوجد عوامل أخرى قد تكون سبب لإختراق المؤسسة الأسواق الدولية، حيث نذكر منها:¹

- تحقيق وفورات الحجم (اقتصاديات السلم) أي كلما كبر السوق زادت فرصة المؤسسة لتحقيق وفورات الحجم ومنه تدني تكلفة الوحدة الواحدة و بالتالي تعزيز قدراتها التنافسية.
- قلة تكلفة العمالة والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية.
- المزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية لزيادة فرص الإستثمار الأجنبي.
- مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع و التوزيع الفائق.
- الإستفادة من فروق الأسعار و أسعار الصرف.

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص.10.

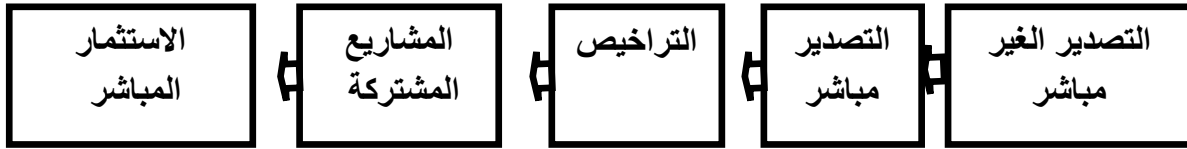
المبحث الرابع: طرق وأساليب إختراق الأسواق الدولية.

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد بعض البدائل الإستراتيجية المثلى لإختراق السوق المستهدفة و هذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، ذلك بسلك أحد السبل أو بعضها ويمكن إيجادها فيما يلي:¹

التصدير- الإتفاقيات التصاعديّة - المشروعات المشتركة - الإستثمارات المباشرة- التحالفات الإستراتيجية

كما اختلف الباحثين في عدة طرق وأساليب الدخول للأسواق الدولية، فقد أشار KOTLER وجود خمسة أساليب للدخول في الأسواق الدولية، وتمثل في:

الشكل رقم (01): الطرق الخمس للدخول إلى الأسواق الدولية.



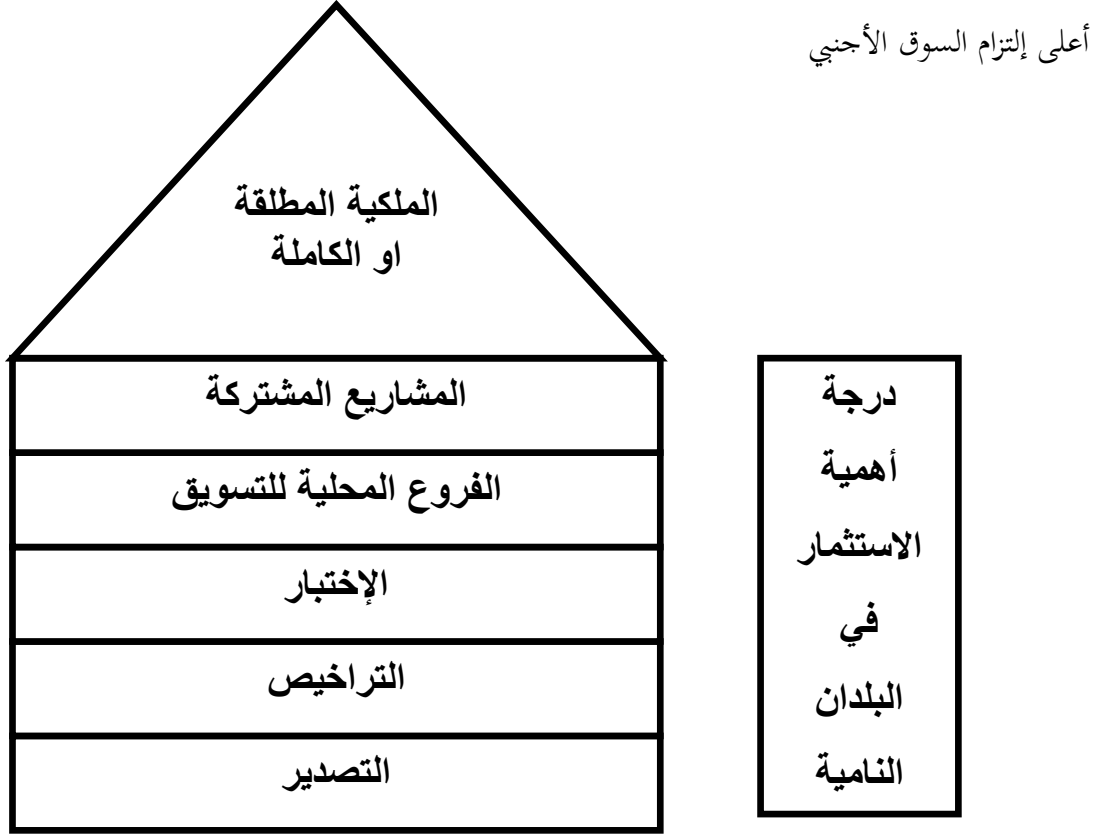
-مقدار التعهد-الخطورة-الأرباح المقدرة-

Source:kotler,dubis ,marketing management.public-,paris,1992,p395.

¹خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص.31.

أما (Donald Wendell) فقد أشار إلى وجود ستة أساليب رئيسية للدخول إلى الأسواق الدولية وتمثل في:

الشكل رقم (02): أساليب دخول الأسواق الدولية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص273.

وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب أو شكل من أشكال اختراق الأسواق الدولية يتضمن مستوى معين من العناصر التالية¹: التعهدات، المخاطر، المردودية.

حيث تختلف دا العناصر من طريقة لأخرى ودوره المؤسسة إلا تقييم دا العناصر بصفة جيدة من أجل معرفة الأسلوب الذي يحقق لها أحسن النتائج ودا مع مراعاة موارد وإمكانيات المتوفرة للمؤسسة من استراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

ويرجع التباين و الإختبارات إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الآتي:²

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص.189.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص.98.

- طبيعة الإختلاف بين الدول المضيفة، من حيث درجة التقدم الإقتصادي و الإجتماعي ، النظام السياسي المطبق و الأهداف التي تسعى إلى بلوغها من وراء الإستثمار الأجنبي.
- أنواع وجودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، ومجالات النشاط
- درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية وقد أشار SabineUrban إلى وجود عوامل أخرى تتمثل في:¹ دورة حياة المنتج.
- سرعة التطورات التكنولوجية .
- المسافة بين البلدان الأصلية و البلدان المستضيفة .
- حجم السوق المحلي .
- مدى تلائم وطموح وأهداف المؤسسات الدولية مع الإستراتيجية المسطرة.

المطلب الأول :التصدير

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، وبنجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دوليا عن طريق تصدير منتجات المصنعة محليا إلى الأسواق الدولية، وأيضا لا يتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت.²

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيم الواسعة، فالتصدير بنوعين (التصدير المباشر، التصدير الغير المباشر) ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع و الخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية.³ فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة و مؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدماتية و معلوماتية و مالية وثقافية وسياسية وبشرية إلى دول و أسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيا جديدة و غيرها

¹خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص.51.

² Sabine Urban, Management International, Edition Lexis Nexis 1993, P100.

³أي سعيدالديوهجي، مرجع سابق، ص.100.

ويعتبر أيضا تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمة في القطر الإقتصادي إلى الأعوان الغير المقيمة، وهناك نوعين من المصدرين وذلك حسب مستوى نشاط المؤسسة وهما: ¹

1. المصدر السلبي (العرضي): يخص تلك المؤسسات التي ما هو إلا تصريف الفائض الحاصل في الإنتاج، أو هو عبارة عن نشاط مكمل و غير متوقع للمؤسسة.

2. المصدر الإيجابي (النشط): يخص تلك المؤسسات التي لديها رغبة وعزيمة مؤكدة لإختراق الأسواق الدولية، وذلك قد يكون عن طريق التلبية المنتظمة للطلب على المنتجات المؤسسة في الأسواق الدولية قصد توسيع أنشطتها.

وغالبا تلجأ المؤسسات إلى التصدير بإتباع إحدى الطريقتين و هما:

أ. الطريقة الغير المباشرة (التصدير الغير مباشر):

يعد التصدير الغير المباشر الطريقة الأكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية، والذي يقوم بدوره في عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية، وتتم هذه الطريقة باستعمال الوسطاء أو الشركاء متخصصين في الإستيراد و التصدير والتي تتميز في الغالب بعدم الحاجة إلى قوة بيع ولا اتصالات بالخارج ²، ويعتمد التصدير الغير المباشر على الوسطاء المستقلين المتمثلين في: ³

- **التاجر المصدر:** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم يبيعها للخارج لحساب الخاص.

- **وكالة التصدير المحلية:** تعمل على البحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية و التفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة.

- **المنظمة التعاونية:** تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية غيابه عن المؤسسات المنتجة وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة السلع الأساسية أو الأولوية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوانية لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة واحدة ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم. ⁴

فريد النجار، التسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحر العربية الكبرى، دار قباج للطباعة و النشر و التوزيع ، دار قباج للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص.15.

² محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص.275.

³ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص.275.

⁴ أي سعيد الدهوجي، مرجع سابق، ص.276.

- مؤسسة إدارة التصدير: حيث تعمل مؤسسة على أنشطة التصدير للمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات ف وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة، بيد أهدا النوع من الوسطاء ملائمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية عن المدى البعيد.
- ب. الطريقة المباشرة (التصدير المباشر):
- تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستثمر زبائنها الأجانب فتفضل هذه المؤسسات التكلفة المباشرة لعملية ونشاط التصدير الخارجي لمنتجاتها، وتتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرص أوسع لإحتكار بالأسواق الأجنبية وإقامة البحوث و الدراسات مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياتها تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة و يتطلب زيادة أكثر من الإستثمارات، ومخاطر أكبر و أرباح أكبر في حالة الإستغلال الجيد لموارد المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات وهي:¹
- قسم تصدير محلي: حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين حيث ينحصر مهام القسم بأداة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير و تقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
- فرع الجمعيات الدولية: المؤسسة التابعة تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية فبوجود قسم التصدير أو بدون تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع و ترويج.
- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: تقوم المؤسسة بإرسال عنها إلى الدول الأخرى الغرض التعريف بمنتجاتها، أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.
- الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجاناب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها ، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم ، تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الإعلانات التجارية في الصحف متخصصة البيع عن بعد وفي هذه الحالة تستعين بأخصائيين البيع بالمراسلة ، وتعرض منتجاتها في السوق الخارجي من خلال إرسال كتالوج أو إقتراحات العمل عبر الفاكس .

¹ محمود حاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص. 276.

مزايا وعيوب التصدير¹ :

للتصدير مزايا وعيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

المزايا : إن اعتماد المؤسسة على عملية التصدير لإختراق الأسواق الدولية يساعد على تحقيق مجموعة من المزايا أهمها :

- التصدير يجنب المؤسسة تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة أجنبية .
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا .
- يعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية .
- لاحتياج المؤسسة إلى رأس مال كبير مقارنة بالبدائل الأخرى .

العيوب : من عيوب الاعتماد على التصدير عند إختراق الأسواق الدولية مايلي :

- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائما إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتضبيع المنتج في الخارج .
- في حالة ارتفاع تكاليف النقل تصبح طريقة التصدير غير إقتصادية، وخاصة للمنتجات كبيرة الحجم .
- من أهم عيوب التصدير حواجز التعريف الجمركية، وأحد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية بغرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها .
- تعويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج، وتكون لديهم ولاءات متعددة كالتعامل مع المنافسين .

المطلب الثاني: الإتفاقيات التعاقدية.

وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة و مؤسسة أخرى مستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة و التكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير، وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الإتفاقيات التعاقدية، أهمها استخداما و فاعلية في التسهيل التواجد، أو التمثيل الملموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة ومن أهم الإتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر منها ما يلي:²

أولا: عقود التراخيص:

تعتبر أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون حاجة على أي اتفاق استثماري.

تراخيص الإنتاج و التصنيع عبارة عن: اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لإستخدام براءة الإختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص.ص. 191-192.

² خير الدين عمرو، السوق الدولي، مرجع سابق، ص. 52.

الإدارية و الهندسية مقابل عائد مادي معين " وعبارة أخرى أن تقوم المؤسسة الدولية مانحة الترخيص بحق استعمال براءة الملكية الفكرية، العلامة التجارية التكنولوجية، طرق وأساليب الإنتاج، وذلك مقابل أتعاب متفق عليها.

1. حقوق و واجبات الترخيص: يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها:

أ. الحقوق:

- حق استخدام الإسم التجاري.
- حق استخدام العلامة التجارية.
- حق المعرفة لعملية الإنتاج.

ب. الواجبات:

- يقوم بإنتاج سلعة مانعة الترخيص.
- تسويقها في مناطق جغرافية محددة.
- دفع مقابل لحامل الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.

ثانيا: حالات التراخيص : هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الإتفاقيات و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التراخيص الإضطرارية: تسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الإستثمار للشركات متعددة الجنسيات وإزاء هذا الموقف تخطر المؤسسات المعنية إلى إبرام عقود يتم بقتضاه بيع براءة الإختراع أو التراخيص في هذه الدول كوسيلة لإقتحام هذه الأسواق بالإضافة إلى ذلك توجد حالات أو ظروف أخرى تتلخص في الآتي:

- أ. حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم ربحه في الأجل الطويل.
- ب. حالة الإستقرار السياسي و الإقتصادي بالدولة المضيفة.

2. التراخيص الإختيارية: في هذه الحالة تفضل الشركات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج للتسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية، بالرغم من توفر فرص الإستثمار المباشر بأشكال المختلفة في هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب أهمها:¹

- أ. ضعف توافر الموارد المالية اللازمة المباشرة بالدول المضيفة.
- ب. ارتفاع كفاءة الشركة المعينة في مجالات التنمية و البحوث مقارنة بقدرتها المالية.

¹خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص.54.

ج. الرغبة في إختيار السوق الدولي بمرحلة أولوية، قبل الدخول في الإستثمار المباشر.
د. ضعف الدورة و الخبرة التسويقية بالسوق المضيف.

ثالثا: مزايا و عيوب عقود الترخيص: لعقود التراخيص مزايا و عيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها:

1. المزايا: من أهمها:¹

- تعتبر وسيلة سهلة وسريعة الأسواق الدولية نظرا لا تتطلب تحويل رؤوس أموال للخارج.
- يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باسترداد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع اسعار العالمية.
- يمثل الترخيص مصدر ثابت و مضمون للدخل بالنسبة للشركة المانحة له، مقارنة بالدخل الناتج عن الإشمار.
- يمدد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال انتاجها وتسويقها في أسواق جديدة.
- عدم تحمل المؤسسة المانحة للترخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي.

2. العيوب: من أهم عيوب الترخيص:²

- لا يمارس مانع الترخيص أي شكل من الرقابة على إنتاج وتسويق المرخص له .
- قد يؤدي عقود الترخيص إلى سرقة حقوق الملكية ، والأسرار التكنولوجية بالإضافة إلى سوء إستخدام هذه الحقوق وعدم الإلتزام بإتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له .
- إحتمال أن تحول المؤسسة المرخص لها إستخدام التكنولوجيا والعلامة التجارية إلى منافس قوي ، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق بدلا من أن يكون شريك مساعدا لها ، وذلك في حالة إكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية ، و التي تسمح له بالإنتاج و التسويق ومنافسة المؤسسات الدولية بدون الحاجة إلى مساعدة منها.
- لا يعتبر الترخيص وسيلة مناسبة لإختراق الأسواق الدولية في حالة عدم إمتلاك المؤسسة لتكنولوجيات مميزة أو إسم تجاري تجذب العملاء في السوق المستهدف.
- حالة المبلغ المالي المدفوع من المرخص له إلى مانح الترخيص، أي عوائد الترخيص و التي غالبا مالا تتعدى 5 % من إجمالي المبيعات.³
- قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها الشركة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من إتفاق الترخيص.¹

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال الإستثمارات الدولية، مرجع سابق، ص. 494-495.

² علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال "البيئة و الوظائف و الإستراتيجيات" مرجع سابق، ص. 86.

³ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص. 102.

- إدارة عقود التراخيص: من أجل تقليل العيوب و المخاطر المترتبة بعقود التراخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لإختراق الأسواق الدولية وسائل عديدة أهمها:²
- العناية الكبيرة عند المرخص له.
- تحديد التغطية الجغرافية التي يغطيها عقد التراخيص.
- نستطيع بأن اللجوء إلى عقود التراخيص كبديل لإختراق الأسواق الدولية لا يتم بصفة عشوائية أو عرضية، بل يرتبط بنجاحها بما يلي:³
- ° وجود سياسة و خطة واضحة للتراخيص.
- ° وجود قسم مدير مسؤول عن عقد التراخيص.

ثانيا: حق الإمتياز:

- يمكن تعريف حق الإمتياز على أنه: قيام المؤسسة الأم (صاحبة الإمتياز) ببيع حقوق محدودة لإستخدام علامتها من جانب (المتمتع بحق الإمتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصه من الأرباح المتمتع بحق الإمتياز⁴.
- ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدمها، وسيلة الدخول للأسواق الدولية نجد: هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة وبيبيسي كولا و يتبع حق الإمتياز كغيرها من بدائل لإختراع السوق الدولية، عدة مزايا و عيوب فيما يلي:

1. المزايا:

- التوسيع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة.
- تقليل المخاطر السياسية.
- تقديم طريقة منافسة موحدة للتسويق ذات طابع و صورة متميزة.

2. العيوب:

- انخفاض الأرباح.
- السيطرة غير الكاملة على عقد الإمتياز.
- احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الإمتياز في المستقبل

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص. 197.

² نبيل مرسي خليل، إدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص. 239.

³ غول فرحات، مرجع سابق، ص. 197.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص. 122.

ثالثا: العقود المبرمة في مجال البترول والتعديل:

بموجبها تقوم مؤسسة أجنبية بدور المنفذ لعمليات الإستكشاف و التنقيب إما عن البترول أو الغاز أو المعادن الأخرى وحتى التنفيذ الفني للإنتاج وذلك لصالح مؤسسة محلية، هذه الأخيرة يتقي بحق الملكية والإدارة العليا. وعلى سبيل المثال ما قامت به الجزائر في السنوات الأخيرة حيث أبرمت مجموعة من العقود في هذا المجال مع بعد الشركات البترولية العالمية وعلى رأسها الشركات الأمريكية و البريطانية.

1. عقود تسليم المفتاح:

بموجب عقد أو إتفاق يتم بين الطرفين الأجنبي و الطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الإستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما إن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الإستثمارية بالخصائص التالية¹:

- أن تقوم الدولة المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله و صيانتته وإدارته وتدريب العاملين فيه.
- بعد إجراء تجارب التشغيل و الإنتاج من حيث كمية الإنتاج و الجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروعات للطرف الوطني.

ويشبه توريد المصانع تسليم سلعة عمليات إنشاء الفروع الخارجية للمؤسسة الدولية ولكن بدون استثمار من جانبها، وقد يطلب المشتري في بعض الحالات عقود المصانع تسليم سلعة أن يشارك المورد بنسبة تتراوح عادة ما بين 5% من قيمة العقد.²

ومما لا شك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيق فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار غير تجارية بصفة خاصة و الأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية، إذا برهنت الشركة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجدديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها فرصة لهذه الشركة في التوسع استثماراتها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة إما أن هذا التشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم يتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تميزها بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث و التنمية مقارنة بمقدراتها التسويقية أو المالية.³

¹ يحي سعيدي علي عيد، التسويق، مرجع سابق، ص. 85.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، ص. 124.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، ص. 125.

2. عقود المنتج في اليد:

هي في الواقع امتداد وتكملة لمضمون عقود المفتاح في اليد، حيث إلى جانب ما ذكرناه في العقود المفتاح اليد يعتمد إلى إجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل والإنتاج إلى جانب هذا عند الإنجاز النهائي للمشروع تتجلى هناك صعوبات إنتاجية وتنظيمية بسبب نقص الإطارات واليد العاملة المؤهلة وعليه يقوم الطرف الأجنبي بتكوينها وتأهيلها، وبتقديم حتى المساعدة التقنية و التسويقية.

3. عقود التصنيع وعقود الإدارة:

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الدولية و إحدى المؤسسات المحلية(عامه أو خاصة) بالدولة المضيفة، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي إتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الإتفاقية تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع و انشطتها المختلفة. أما عقود الإدارة فهي عبارة عن إتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات و الإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل أو الجزء من العمليات و الأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل ألقاب) أو مقابلة المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على هذا النوع سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.¹

أ- مزاياو عيوب عقود التصنيع الإدارة بالنسبة للدولة المضيفة:

– المزايا: المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في الميادين الإنتاج والإدارة و التسويق وتنمية مهارات القوى العاملة.

– انخفاض الأثار السياسية و الإقتصادية خاصة بسبب عدم تمتك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس المال المشروعات الإستثمارية.

ب- العيوب: تحكم الطرف الأجنبي الكلي أو شبه الكلي في الإدارة أنشطته وعمليات مشروعات الإستثمار من الممكن أن يخلق تعارضا في المصالح بين الطرف الآخر.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص125.

الجدول رقم(1):مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات .

عقود التصنيع	عقود الإدارة	
<p>-تحتاج إلى رأس مال محدود جدا.</p> <p>-عدم التعرض للأخطار السياسية.</p> <p>-انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق.</p> <p>-وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيفة.</p> <p>-الجمع بين الإنتاجية و مزايا الترخيص و بعض مزايا الإستثمار المباشر.</p>	<p>-لاحتاج إلى رأس المال.</p> <p>-تسمح باختراق السوق المضيف مع درجة خطورة أقل.</p> <p>-المحافظة على السوق.</p> <p>-تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدولة المظيفة.</p> <p>-قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل.</p>	المزايا
<p>-صعوبة أحكام الرقابة على السوق و الجودة و السياسات التسويقية في الكثير من الأحيان.</p> <p>-توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة في مجال التسويق.</p>	<p>-احتمال تدخل الطرف الوطني في الشؤون الإدارية بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة.</p> <p>-التضارب في المصالح بين طرفي الإستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية و إنتاجية والتسويقية.</p>	العيوب

المصدر:عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي،مرجع سابق،ص.127.

7-صفقات التعاقد من الباطن.

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين(مؤسسة أو فرعين من فروعها) بموجبها يقوم أحد الأطراف(مقابل الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول(الأصيل) الذي يقوم إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلاقتها التجارية¹.

¹عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي،مرجع سابق ص.128.

لذلك تسعى الشركات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة أو المراحل التي لا تقوم بتنفيذها مع مقاوليها آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم¹ في هذا الخصوص بمجرد ذكر ما يلي:²

- أن هذا الشكل من أشكال الإستثمار لا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقد بل يتعداه أيضا إلى نشاط التجاري، معني أنه يوجد ما يسمى بعقود الإتجاه الدولي من الباطن.

- ليس للضرورة أن يكون مقاول التجار من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.

- إن عقود التجار الدولي من الباطن المشار إليها التي تتم داخل الدولة المضيفة تتمثل في قيام إحدى الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات (أ) بالإتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أو مع أحد الشركات المحلية الوطنية (ب) بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية (أ).

يمكن إدراك أن هناك تشابه عقود التصنيع و صفقات التعاقد من الباطن.

المطلب الثالث: الإستثمار الأجنبي المباشر.

إن الحديث عن الإستثمار المباشر الأجنبي لا ينقطع بتاتا كونه ظاهرة اقتصادية أساسية نالت ومازالت تنال القدر الكافي من الإهتمامات الإقتصادية ورجال الأعمال وكذلك الدول المتقدمة أو النامية بما فيها الدول العربية وذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى لأنه لا يمثل حاليا قضية شائعة وغامضة في ذات الوقت لها مؤيدوها و معارضوها.

"عبد السلام أبو قحف" يرى أن الإستثمار المباشر هو الذي ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي بجزء من أو كل الإستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الإستثمار الأجنبي المشترك rentre-joint أو سيطرة الكاملة على الإدارة و التنظيم في ملكية المطلقة لمشروع الإستثمار فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية و التكنولوجيا و الخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة.³

وفي تعريف آخر هو مجموعة الموارد النقدية أو العينية (تكون خاضعة للتقويم) التي تأتي بها مؤسسة عن طريق مدخل خاص أجنبي يشارك مباشرة في نشاط هذه المؤسسة ويكون الهدف من ذلك تحقيق أرباح مستقرة.⁴

¹ عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 96.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ص 131.

³ عبد السلام أبو قحف، نظريات التمويل و جدوى الإستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989، ص 13.

⁴ عليوش قريوع، كمال، قانون الإستثمارات في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 13.

وتأكيد لذلك ينصرف تعريفه حسب "فريد النجار" يقصد بالإستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الإقتصادي في المشروعات المختلفة أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو دخول شركاء في شركات لتحقيق عددا من الأهداف الاقتصادية المختلفة.¹ حيث ينطوي الإستثمار من أجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق الأجنبي لمشروع الإستثمار سواء كان أو مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع و الإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي و يعني هذه الإمكانية تقسيم الإستثمار الأجنبي إلى نوعين:

– الإستثمار المشترك

– الإستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية:

أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية العالمية:

يمكن تقديم التحالف الإستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية سند إضافي في مسار مشاطها، إذا لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة قوة المنافسة². و التسارع الكبير في دورة حياة المنتج و زيادة درجة التقليد التحالف الإستراتيجي تعبير غير محدد حيث التعريفات متنوعة و تحتاج إلى الدقة، و يرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة و انعكاساته على وضعية الاقتصادية للمنظمات

فمن الصعب إعطاء تعريف محدد التحالفات الإستراتيجية إلا أنه يمكن القول بأنه مفهوم يتطور على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من المؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين³. كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين⁴. فقد عرف التحالف الإستراتيجي على انه "سعى شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"⁵ كما عرف على انه "ترتيبات تنظيمية و سياسات عملية تسمح للمؤسسة و الشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية و في التعاقدات و في المعرفة"⁶

¹ فريد النجار، الإستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مرجع سابق، ص. 24.

² عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة . دار أسامة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 91.

³ خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص. 69.

⁴ نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية. دار المعارف، القاهرة، 1995، ص. 242.

⁵ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي. دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص. 57.

⁶ عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج لمواجهة تحديات القرن 21. مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999، ص. 32.

وعرف آخر على انه "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشأة أخرى في دولة مضيقه"¹

ويعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل التحالفات موضة العصر و على وجه الخصوص في صناعة العالمية، طائرات، الأدوية و التكنولوجيا الإعلام الاتصال....
و من الأمثلة التحالفات الإستراتيجية.

- اتفاق بين شركتين سيمنس (siemens) مع فيليبس (Philips) لتطوير التكنولوجيا جديدة خاصة بأشياء المواصلات.

- تحالف بين شركتي جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة جلاسكو في السوق الألماني.

- توقيع شركتي كوداك وكانون على اتفاق يسمح لشركة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسط الحجم على أن تباع تحت اسمكزداك.²

- تحالف بين شركتي جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات مع شركة تويوتا اليابانية لتبادل بعض الإمكانيات المتميزة فيهما لإنتاج سيارات تغزو أسواق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية وكندا في أن واحد.³

ثانيا: أهداف التحالفات الإستراتيجية:

ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي

1. دخول الأسواق الأجنبية: العديد من المؤسسات ترى بأن التحالفات الإستراتيجية تعتبر طريقة أفضل من الاتفاقات التعاقدية الأخر لدخول الأسواق الأجنبية بالتكلفة منخفضة .
2. إضافة المؤسسة المحلية منتجا حديثا مكمل لخط إنتاجها: ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الأخرى (جلاسكو - ميرك: حيث نجد انم يرك تمتلك عقاقير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا تنتج عاقر لعلاج قرحة المعدة وهو الشيء الذي يحققه عاقر زانتك التي تنتجها شركة جلاسكو).
3. تقليل المنافسة: فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها، فتقل بينها المنافسة على الأسواق.

4. أقسام المخاطرة: كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطرة متنوعة، لا يمكن المؤسسة الواحد التصدي

¹ نورماس هولين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص437.

² غول فرحات، مرجع سابق، ص.208.

³ يحيى سعيد علي عبد، مرجع سابق، ص.88.

لها إلى أقسام المخاطر فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

5-التكامل في الإنتاج : أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره و مرور بنموه ثم رواجه وأصولا إلى زواله، ولم يعد حاليا التميز بين هذه المرحلة نظر التطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة و السرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، و هذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن العملية الجديد و الإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بفردتها لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات و كفاءات مؤسستين.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، و التي نوجزها في النقاط التالية :¹

- تحقيق تكامل تكنولوجيا مريح.
- يسمح لدخول أسواق جديدة.
- يسمح بتقليص وقت الإبتكار و الإبداع.
- يتم فسه نقل التكنولوجيا.
- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة و منتجات جديدة و تحسين جودة المنتجات.
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة و تغطية أفضل للسوق.
- يسمح بتدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف و تقليل المخاطر.

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص. 19.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا إلى مختلف مفاهيم حول المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، وذكر الفرص و العوامل المشجعة على ذلك، و مختلف أساليب و طرق الدخول إلى الأسواق الدولية نستخلص ما يلي:

المؤسسات التي تعمل المالية الضخمة و التوزيع الكبير لفروعها عبر العالم تستند على نظام و هياكل التنظيمية مرنة و فعالة تساعد على التأقلم و التعايش مع مختلف بيئات الدول و الاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها في الاستثمار الأجنبي.

تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية إن تتعرف على أشكال الأسواق الدولية و العمل على اتخاذ قرارات سليمة و استغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.

و يجب على المؤسسة معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب و التكيف مع بعض الموانع و الصعوبات التي يمكن إن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.

وضحت أهمية تكيف المؤسسة مع المتطلبات الأسواق الأجنبية لتتمكن من اختراقه بالنجاح.

يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز منت تواجهها في الأسواق الدولية مثل التصدير أو منح الترخيص، أو عقود التصنيع و الإدارة أو الصفقات التعاقد من الباطن أو المشروعات المشتركة أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع الشركات عالمية

يمكن للمؤسسة الدولية أو متعددة الجنسيات إن تبني في سعيها لاختراق الأسواق الدولية أكثر من شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير مباشر (الاتفاقيات التعاقدية)

وفي الأخير يمكن القول بان المؤسسة في إطار اختراقها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب اختراقها للسوق المستهدف بحسب: الوقت، السيطرة و المخاطر والالتزام ومنه يمكن الوصول إلى ذلك بطريقة متنافسة و مفيدة للمؤسسة من خلال الأخذ بالاعتبار للعوامل التالية :

➤ خصائص الإنتاج

- خصائص البيئة التسويقية لكل سوق المستهدف و خاصة العوامل لاقتصادية و السياسية و الثقافية.
- الاتحاد الداخلي للمؤسسة و الذي يؤثر نفسيا على متخذي القرارات و درجة حبههم للمخاطر، و أيضا المتطلبات المالية، و خاصة تكلفة المواد المختلفة و مدى توافرها.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية مجمع

صيدال

تمهيد الفصل:

تعد صناعة الأدوية أكثر الصناعات تعقيدا و صعوبة لما تتطلبه من تكنولوجيا عالية و رأس مال ضخمة و أجهزة جد متطورة و بالتالي فان أي شركة تنتمي إلى بلد متخلف يصعب عليها القيام بمثل هذه المشاريع و إذا شرعت فيها يجب عليها أن تلجأ إلى إبرام عقود شراكة مع شركات متطورة في ميدان الأدوية لهذا قمنا باختيار مجمع صيدال المختص في صناعة الأدوية و الذي يعد من أضخم المشاريع في الجزائر مبرزين ما يلي:

المبحث الأول: أعطينا لمحة عن المجمع و عن مختلف الفروع الموجودة فيه.

المبحث الثاني: التذكير بمختلف اتفاقيات الشراكة المبرمة من قبل صيدال.

المبحث الثالث: إبراز مدى اقتحام صيدال للأسواق الدولية.

المبحث الأول: لمحة عن المجمع و عن مختلف الفروع الموجودة فيه.

المطلب الأول: نشأة المجمع صيدال:

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلة المركزية الناشئة بحكم قرار 10 أبريل 1963، وكانت منشغلة آنذاك بصفة متزايدة بالوظائف المتعلقة بتوزيع لأدوية.

وفي سنة 1969 تأسست الصيدلية المركزية وتم المصادقة على القانون الأساسي لها بمقتضى مرسوم 6-77 المؤرخ في 23 يناير 1977 لتصبح مؤسسة اشتراكية وطنية ذات طابع اقتصادي، ومكلفة بتأمين.

- احتياجات البلاد للمنتجات ذات الطابع الطبي فقط.

- توزيع هذه المنتجات للأفراد والأعوان المرخصين أو التابعين إلزاميا للصحة العمومية.

- إعداد البرامج السنوية أو الخاصة بعد سنوات متعلقة بالاستهلاك والإنتاج والاستيراد.

- الضرورية للتمويل النظامي بالمنتجات الطبية بالقطاعات الصحية والوكالات الصيدلانية.

والمنتجات الطبية هي الأدوية المحددة في قانون الصحة العمومية والأمر رقم 69 - 14، وهي المنتجات

الكيميائية والكواشف الإحيائية والمستحضرات الجالوسينية ومواد التضميد والأدوات الطبية والجراحية والخاصة

بطب الأسنان والطب الإشعاعي أو المختبر وتوابعها والمنتجات الأخرى الضرورية للطب البشري والبيطري،

كما شهر على:

- تطبيق جميع الوسائل الملائمة للمشاركة في نجاح الطب المجاني.

- إنجاز صناعة صيدلانية قادرة على تغطية احتياجات البلاد، وعلى غرار هذا يجوز للمؤسسة الوطنية أن تقوم

ب:

- ترقية وتنمية التصدير الذي يتناول منتجات صيدلانية.

- إنشاء وكالات صيدلانية تابعة للدولة في جميع البلديات بقصد تقريب المنتجات الصيدلانية ذات الضرورة

الأولية كمن المريض.

- إنشاء كل مركز أو مختبر للمراقبة والبحث والتكوين والتسيير.

- إنشاء وهيئة جميع الوسائل الصناعية والضرورية لتنظيم المنتجات ذات الهدف الطبي.

كما رخصت لها وزارة الصحة باستغلال أو شراء أو إيداع كل إجازة أو نموذج أو طريقة صنع أو الإنجاز المباشر لجميع الدراسات العلمية والتقنية والتكنولوجية أو الاقتصادية أو المالية والصناعية والتجارية المرتبطة بهدفها، وحياسة جميع الوسائل البشرية أو المادية أو المالية أما عن تسيير هيكل الصيدلية المركزية الجزائرية وسيورها وقد ورد في المادة 5.6.7.8.9 و 10 من مرسوم 6-77، ومراقبتها وتنسيقها قد وضع تحت تصرف الحكومة بمشاركة كل من وزير الصحة العمومية والوزير المكلف بالمالية.

ومنذ نشأة المؤسسة - الصيدلية المركزية - ارتبط نشاطها أساسا بوظائف التوثيق بين المؤسسات الصيدلانية والسوق الوطني.

وبعد إعادة هيكلتها تم تحويلها إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى مرسوم 161/82 الصادر في 24 أفريل 1982 لتصبح مؤسسة تهدف إلى تطوير صناعة المنتجات الصيدلانية التي تسد احتياجات البلاد وتسمح عن الاقتضاء بالتصدير في إطار التدابير المقررة، مستعملة كل الوسائل الصناعية والتجارية العقارية وغير العقارية الضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة لها في حدود اختصاصاتها طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية. المعمول بها بالإضافة إلى بناء مختبرات تخصص للوقاية والبحث للتعاون مع الهياكل المعنية في ميدان صنع منتجات الصيدلانية، وحرية شراء البراءات والنماذج وطرق الصنع وإيداعها واستغلالها طبقا للتنظيم المعمول به، ومن هنا انتقلت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني من مهمة التوسط بين المؤسسات الصيدلانية والسوق الوطني إلى مهمة الإنتاج والابتكار والتسويق، وهذا ما سمح للمؤسسة بالتوسع والزيادة في الحجم، أين ضمت إلى الوحدات التي تملكها (الحراش 1971) مركب المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، وفي سنة 1989 وتبعا للإصلاحات الاقتصادية. أصبحت صيدال مؤسسة عمومية ذات استقلالية في التسيير وقد اختيرت من بين المؤسسات الأولى للحياسة على قانون شركة ذات أسهم.

وفي سنة 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قوانين المؤسسة، بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية والتي من شأنها الارتباط بالهدف الاجتماعي عن طريق إنشاء أو ترويج جديدة.

وفي سنة 1997 انتهجت المؤسسة مخطط لإعادة الهيكلة مما أدى إلى مجمع صناعي في 1998/02/02 عن طريق المحضر القضائي 085/97 وبذلك أصبحت صيدال عبارة عن مؤسسة اقتصادية ذات أسهم مجمع صناعي صيدال.

وإثر هذا حاولت صيدال تطوير هدفها الاجتماعي إلى هدف أسمى وأنبئ هو البحث الأساسي في مجال الطب والبيطرة.

الهيكل التنظيمي العام لمجمع صيدال:

يتشكل مجمع صيدال في إطار تحقيق هدفه، من ثلاث فروع وكل فرع بوحدياته الإنتاجية ، ووحدات تجارية، كما تسهر على سيرها وتنظيمها وحدات إدارية أخرى ونوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المطلب الثاني: التعريف بفروع الشركة والوحدات:

تضم شركة صيدال عدة فروع تتمثل فيما يلي:

1- فرع أنتوبيوتكال: يتمثل فرع أنتوبيوتكال في مركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي يتوفر على مايلي:

- عمارتين إحداهما لإنتاج منتجات تامة الصنع مكرسة لعائلة البنيسلين، والأخرى لغير البنسلين.
- عمارة لإنتاج المواد لأولية عن طريق لتركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة
- وحدة إنتاج لوازم التهيئة والتغليف.
- بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف الخدمات.

وقد بدأ مركب المضادات الحيوية بالإنتاج سنة 1988، واختص في إنتاج الأشكال الجالوسينية التالية:

- حقن (Injectable)

- كبسولات (Gélules)

- مراهم (Pommade)

- مشروبات (Sirops)

- أقراص (Comprimés)

وهو مركب ضخيم يتميز بالمزايا التالية:

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج لمواد الأولية بكميات كبيرة على شكل التجزئة وفي مختلف التخصصات الصيدلانية.

- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية.

- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية.

- روح عملية عالية في مجال التكنولوجيا تجزئة وأشكال الصيدلة المعتدة.

- أكثر من 158 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية بالتخمير والتركيب النصفية.

2- فرع فارمال:

مقرر في الدار البيضاء، ويتوفر هذا الفرع على ثلاث وحدات إنتاجية.

- الدار البيضاء

- قسنطينة

- عنابة

ويتولى الفرع بإنتاج الأشكال الجالوسينية التالية:

- أقراص

- كبسولات

- مراهم

- مشروبات

- القطرات

- المحاليل

- المساحيق

- بالإضافة إلى معجون الأسنان.

كما أن فرع فارمال عدة مميزات تخدم المجمع نذكر منها:

- أكثر من 40 سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني.

- عمالة مؤهلة في مجال الإنتاج والمراقبة والتحليل

- طاقة إنتاجية فعالة.

3 فرع بيوتيك: Biotique

ويتواجد مقره بالحراش ويضم ثلاث وحدات للإنتاج متواجدة بكل من جسر قسنطينة - الحراش - شرال، ويختص

في إنتاج الوحدات التالية:

Solit massif en poche, Supposait orres, flucons en verre, Amponbs duvales, comprimer, solution.

- 40 سنة من الخبرة والتجربة في الصناعات الصيدلانية.

- القدرة على تطوير الإنتاج الصيدلاني.

- يتوفر على وحدتين لإنتاج Solit massifs مع تقنيات جد متطورة

- الوحيد على مستوى الوطن المنتج ل: Solit massifs

4 -وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية:(MRMTP)

تطور هذه الوحدة سنويا في المعدل من 5 إلى 6 منتجات Générique والتي تضم لاحقا. إلى أصناف الأدوية.

تقوم لوحدة بمشاركة ومتابعة ومراقبة وحدات الإنتاج الأخرى وهذا لضمان الرقابة الدائمة للنوعية والجودة.

الوحدة التجارية المركزية:

تم إنشاؤها سنة 1996 لتسيير العمليات التجارية وتسويق منتجات صيدال. انطلاقا من مركز وحيد يضمن أحسن التعامل مع الزبائن.

وتوظف هذه حوالي 70 عاملا يكونون فرقا فعالا متخصصا في البيع والتسليم للزبائن، وتقوم هذه الوحدة بتحديد الاحتياجات والطلبات الوطنية وذلك بإجراء دراسة السوق لتلبية حاجات السوق وعلى ضوء هذه الدراسات نحدد:

وحدات الإنتاج مخططات إنتاجها حسب معلومات الوحدة التجارية المركزية، وبذلك نبرز أهمية التنسيق بين وظيفتي التسويق والإنتاج لرفع كفاءة المؤسسة.

المطلب الثالث: الانتاج حسب الفروع و الوحدات.

الجدول رقم(02): يبين إنتاج حسب الوحدات

الوحدات	الكمية	القيمة
	1000وحدة	1000وحدة
م.الحيوية	32708	1604889
فارمال	43556	1884670
بيوتيك	39633	2025187
المجموع	115897	5514746

جدول رقم (03) : يبين تطور كمية الإنتاج

السنة	الكمية 1000 وحدة
2009	97287
2010	112509
2011	121111
2012	124371
2013	126517
2014	115897

المصدر: وثائق المجمع سنة 2014 .

مساهمة كل فرع في الانتاج بالكمية:

- فارمال: 38%

- المضادات الحيوية: 28%

- بيوتيك: 34%

إحصائيات 2014 من وثائق صيدال.

المبحث الثاني: إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال
المطلب الأول: أهداف الشراكة وتنظيمها في المجمع

1- أصول الشراكة في مجمع صيدال :

تعود إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ال ONUDI عام 1984 وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989 وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين أصبحت صيدال تبحث عن الشراكة وتدعو لها بشتى الوسائل والإمكانات، وقد توجهت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.

2- أهداف الشراكة في مجمع صيدال :

يهدف المجتمع من خلال تبني إستراتيجية الشراكة إلى :

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية.
- مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة.
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة.
- ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل الشركاء .
- تطوير المعرفة العملية بصيدال وتوسيع قائمة المنتجات .
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية .

كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية ، وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء.

3- تنظيم نشاط الشراكة في مجمع صيدال :

يولي مجمع صيدال لنشاط الشراكة الصناعية مكانة هامة، وقد أدى ذلك إلى خلق لرق مديرية الشراكة والتنمية على مستوى المديرية العامة للمجمع، وقد أوكل لهذه المديرية المهام التالية:

- تحديد وإرساء إستراتيجية المجمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي .
- البحث عن الشركاء واستقطابهم .
- تحديد مشاريع الشراكة .
- التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها .
- التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلفة .
- المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي .
- التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
- مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالإستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء.....إلخ).

تقوم مديرية الشراكة والتنمية، إضافة لتلك المهام، بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة.

4- مراحل إقامة مشروع مشترك في مجمع صيدال:

تتمثل المراحل الأساسية لإقامة مشروع مشترك بين صيدال والأطراف الأجنبية في مايلي :

- 1 -مرحلة الإتصال: هي مرحلة تبدي فيها كل من صيدال والطرف الأجنبي رغبة في إقامة مشروع مشترك ويكون ذلك من خلال تبادل رسائل بريدية، أو زيارات أو تبادل لوجهات النظر.
- 2 -مرحلة المفاوضات: بعد إتخاذ قرار الشراكة، تبدأ المفاوضات لتحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين .
- 3 ويعتمد نجاح المفاوضات لكل طرف على مدى قدرته التفاوضية، التي يحافظ من خلالها على مصالحه الخاصة .
- 4 -توقيع محضر الإتفاقية : يعني التوقيع قبول نتائج المفاوضات رسميا، والإلتزام بتنفيذها، وهذه المرحلة تعد بداية الإرتباط الفعلي بين الطرفين .

5 -التكوين القانوني للمشروع المشترك: في هذه المرحلة يتم إنشاء الأطر القانونية للمشروع ، وتحديد الهيكل القانوني له (شركة ذات مسؤولية محدودة ، شركة ذات أسهم) إضافة إلى الإتفاق على القانون الأساسي، المسيرين.....إلخ .

6 -القيود في السجل التجاري: هو إجراء إداري لازم لإنشاء المشروع المشترك.

7 -إقامة دراسات الجدوى: هي مرحلة هامة في كل مشروع استثماري لتحديد التكاليف، ومدى مردودية المشروع.

8 -انطلاق إنجاز المشروع: يكون بتقديم حصص التمويل وإنشاء فرق عمل لتسيير عمليات الإنتاج وإحترام مواعيد انطلاق نشاط الاستغلال.

9 -مرحلة استغلال المشروع وبداية الإنتاج: تتميز هذه المرحلة بتنصيب إدارة المشروع، والتي تتكون عادة من نفس الفريق الذي قام بإنجازه، كما تتم خلال هذه المرحلة تنفيذ برامج الإنتاج بشكل تدريجي.

المطلب الثاني : أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال:

يعتمد مجمع صيدال ثلاث أشكال للشراكة، يتمثل الشكل الأول في المشاريع المشتركة أو ما يسمى بالشركات المختلطة، وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع.

يتمثل الشكل الثاني في إبرام عقود التصنيع الإمتيازية وتسمى أيضا بعقود التكييف، حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج صيدل، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء ، حيث تستفيد صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل تدفع أتاوة للطرف الأجنبي ، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات المعنية بعقود التصنيع تتميز بقدر عال من التكنولوجيا.

أما الشكل الأخير ، فيكون بإقتناء رخص الإنتاج، وقد تمت بين صيدال ومخابر أجنبية، وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص بإستعمال براءات الإختراع .

1- عقود المشاريع المشتركة :

أبرم المجمع منذ سنة 1997 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتمثل تلك المشاريع في مايلي :

1-1 مشروع فايزر- صيدال (pfizer - saidal manufacturing PSM):

قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 8 سبتمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة:

صيدال فايزر سميت ب: PSM ، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة بـ 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30 %¹.

بدأ المشروع عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، وتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة الأدوية الفلاحية التالية: مضادات الإلتهاب والمضادات الحيوية

1-2 مشروع رون بولانك - صيدال (Rhone Poulenc (France)- saidal RPS) :

تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والشركة الفرنسية " رون بولانك " وتنص الإتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الإستثمار بـ 28 مليون دولار، على أن تنطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000 ، لكن كانت الإنطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتقدر نسبة مشاركة صيدال في رأس مال هذا المشروع بـ 30% في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70% .

1-3 الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوروبي- صيدال (groupement pharmaceutique européen- saidal)

تم إبرام بروتوكول الإتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بـ صوميديال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة

¹ Group Saidal, Synthèse Activité , année2000, p10

ب27 مليون و.ب، كما بلغت تكلفة هذا الإستثمار 980 مليون دج .

باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية : المضادات الإستامينية ومضادات الحمل.

4-1 مشروع نوفونورديسك - بيارفايري - صيدال : (NOVO Nordisk-Pierre Fapre- Saidal)

أبرم عقد إتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدنمركية ومخابر بيارفايري الفرنسية وصيدال في 13 جانفي 1999 وتنص الإتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع ب 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال ب10% ومخابر نوفونورديسك ب 45%، كما تساهم مخابر بيارفايري هي الأخرى ب 45% . يوفر هذا المشروع 220 منصب شغل، وحدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001، لكن تم تأجيل هذا التاريخ إلى الثلاثي الثاني من سنة 2004 .

5-1 مشروع دار الدواء - صيدال " صيدار " : (Dar El Ddawa- Saidal)

ينص هذا الإتفاق بين صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى ب . صيدار بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، وتصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة إلى 6 ملايين وحدة منتجة، كما تقدر تكلفة الإستثمار ب 120 مليون دج تساهم فيه صيدال ب30%.

أبرم هذا الإتفاق في أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطرا في 29 ماي 2002 .

6-1 الشركة المشتركة "تافوكو" (Saida - Acdima - Spimaco -JPM-Digromed) :

تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال - أكديما - سبيماكو - جي بي أم - ديغروماد" في 8 جويلية 2000 وأطلق عليها إسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيل **Tassili Pharmaceutique Company** وتختصر في اسم "**Taphco**" ، ولقد أختيرت قطعة الأرض التي تملكها صيدال بالروبية كموقع للمشروع.

تتخصص شركة "تافوكوا" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات للحقن، وقد قدر رأس مال هذه الشركة بـ 656 مليون دج مقسمة إلى 100000 سهم بقيمة 6560 دج للسهم الواحد موزعة كما يلي :

45% للجهة المقيمة : 35% لصيدال و10% ديغروماد الجزائر؛

55% للجهة غير المقيمة :

25% لأكديما، وهي شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية 20% لسبيماكو (المملكة العربية السعودية 10% للحي بي أم (الأردن)

حدد موعد انطلاق الإنتاج بهذا المشروع في السادسي الرابع من سنة 2014 .

1-7 المشروع المشترك ميداكتا - صيدال (Medacta-Saidal)

تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال ومجمع ميداكتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج الحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة إسم "صامد" Samed، وتبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنوياً .

يقع مقر هذا المشروع في شرشال، وتساهم فيه صيدال بنسبة 40 %، أما مجمع ميداكتا (الشركة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة، والرمامات التحريبية) فتصل نسبة مساهمته إلى 60 % ولم يحدد تاريخ انطلاق هذا المشروع .

زيادة على تلك العقود المبرمة في إطار إنشاء شركات مختلطة، أمضت صيدال عدة إتفاقيات للشراكة في شكل عقود إمتياز تمنح من خلالها ترخيصا للإنتاج في عدة إختصاصات .

2- عقود التصنيع الإمتيازي Les accords de façonnage :

تسمح هذه الصيغة للشراكة بصنع منتجات الشركاء من طرف مجمع صيدال، التي تهدف من خلال ذلك إلى رفع مردودية تجهيزات الإنتاج والحصول على معارف من المخابر الأجنبية، في هذا الإطار عقد المجمع عدة إتفاقيات تمثلت في :

1-2 صيدال- فايزر (USA) :

تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل.

2-2 صيدال- نوفونورديسك :

تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدنمركي "نوفوتورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز- Danilase" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع انتيببوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي.

انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لانتاجها على مستوى فرع فارمال .

3-2 صيدال - دار الدواء : تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الاردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في :

- ازوكار (Isocarde) في شكل أقراص .
- كابوكار (Capocard) في شكل أقراص .
- فيفيدار (Fifeder) في شكل كبسولات .
- ميكوهيل (Mycoheal) في شكل مرهم .
- امبولار (Ambolar) في شكل شراب .
- ديكلوجزيك (Diclogesic) في شكل كريم .

4-2 صيدال - رام فارما :

في ديسمبر 1997 تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الاردنية "رام فارما"، وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتوجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، وهذه المنتجات هي :

- امبيريزول (Omeprazole) .
- تاموكسيفين (Tamoxifene) .
- اسيكلوفير (Aciclovir) .

إضافة إلى ذلك أمضت صيدال تسعة اتفاقيات تصنيع جديدة سنة 2013 مع متعاملين جزائريين تهدف من وراء ذلك توفير ثلاث منتجات جديدة كل شهر على المدى المتوسط .

3- اتفاقيات اقتناء الرخص :

في إطار الشراكة التقنية، أمضت صيدال اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية، ويمكننا تلخيص أهم تلك الاتفاقيات في الجدول التالي :

جدول رقم (04): اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم (Solvey Pharm (France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا (Medi cuba (Cuba)	1998	04	مركب المدية
حياة فارم (Hayat Pharm (Jordanie)	1998	02	الدار البيضاء
ميهيكو (Meheco (Chine)	1998	03	مركب المدية
إيلي ليلي (Ellililly (USA)	1999	02	مركب المدية

Source: Rapport de gestion 1999 ,p25.

إضافة لما ذكرناه، تم إبرام بروتوكول اتفاق في 24 ماي 2001 بين الشريك الكويبي "فار ماكوبا" ومجمع صيدال، \$ ينص هذا الاتفاق على خلق شركة إنتاج الأدوية المجمع، وكذا الأدوية المستعملة في علاج الأمراض التنفسية والأمراض القلبية ومرض السيدا وكذا أمراض الكبد.

كما تم التوقيع في 17 مارس 2001 على أربعة عقود شراكة تجارية وصناعية بين مجمع صيدال والشركة الجنوب الإفريقية " بولافارماسوتيكال"، إضافة إلى الاتفاق على تصدير منتجات المجمع باتجاه هذه الشركة.

من خلال ما ذكرنا نستنتج على أن مجمع صيدال يشهد تسارعا وكثافة في عقود الشراكة، وذلك في كافة مراحل الدورة الإنتاجية، فمن البحث والتطوير إلى الاستثمار والإنتاج وصولا إلى مراحل التسويق، لكن يبقى أن نتساءل عن أثر هذا التوجه الإستراتيجي لصيدال على مستوى الوضع المالي الذي كان جد متدهورا قبل حوالي ثماني سنوات.

المطلب الثالث: اتفاقيات الشراكة الحديثة

اتفاق الشراكة مع الأردن والسعودية:

في حقيقة أمر هذه الشراكة أه منذ 4 سنوات اتفقت SADA مع كل من (SPIMACO) السعودي و(ACDIMA ,JPM)الأردنية على توحيد قواهم من أجل تكوين وحدة عربية عملاقة في قطاع الأدوية، وتمثل SADAL هنا الأغلبية (في الشراكة).

وسمي هذا المشروع المنعقد مع الشركتين الأجنبيةتين بـ TAPHCO الذي كلف حوالي 27 مليون يورو والذي سيكون مقره في المنطقة الصناعية برويبة الذي سيبدأ نشاطه في هذه السنة (2007).

اتفاق الشراكة مع مصر:

بقد قضى التعاون الجزائري . المصري في مجال الدواء والصناعة الدوائية باهتمام كبيرين من طرف مسؤولي هذا القطاع من كلا البلدين وقد ظهر ذلك خلال الزيارة الأخيرة لمعالي وزير الصحة الجزائري لمجمع صيدال، أين أعرب الطرفان عن نيتهما في إقامة شراكة ذات أسس متينة وكان ذلك في (08/07/06) فيفري /2007 حيث أنه خلال هذه الأيام تلقى الوفد المصري على الشروح اللازمة لمعرفة قدرات مجمع صيدال ومختلف فروعها ينضم هذا الوفد إلى أكبر شركات صناعة الأدوية وهي الشركة المصرية القابضة هو لدى فارما للأدوية.

وهذه الزيارة أوضحت للشركتين المجالات التي يمكن التعاون فيها وتذكر منها:

- 1) صناعة مستحضرات الشركة القابضة للصناعات الدوائية في مصانع صيدال.
- 2) يقوم مجمع صيدال بتسجيل وتسويق مستحضرات الشركة القابضة للصناعات الدوائية التي يتم الاتفاق على تصنيعها بوحدات صيدال.
- 3) تبادل الخبرات التقنية والبشرية وكذا تبادل التقنيات الجديدة في الميدان البيوتكنولوجي.
- 4) تقوم الشراكة القابضة للصناعة الدوائية بتسجيل كافة أصناف مجمع صيدال في السوق المصرية لكي يتم تصنيفها أو استيرادها وتوزيعها من طرف النيل للصناعات الدوائية.
- 5) تقوم الشركة القابضة للأدوية بتسويق منتجات صيدال المتفق عليها في مصر وغيرها.
- 6) تقوم القابضة للأدوية في مصر باستيراد والتعاون في إنتاج الخامات الدوائية بالتعاون مع مجمع صيدال. جاءت هذه الزيارة بعدما زار وفد صيدال للشركة المصرية لصناعة الأدوية.

إتفاق الشراكة مع زامبيا:

من خلال وفد زامبي استثماري ينشط في ميدان الصحة والأدوية تحاور مع علي عون (رئيس مدير عام لمجمع صيدال).

هذه الحوارات أدت إلى تطوير العلاقات بين المجمعين وأوضحت الطرق والأساليب التي تدفع إلى شراكة طويلة المدى وفعالية.

ضيافة صيدال أخذتهم إلى زيارة بدار البيضاء الصيدلية، ومن خلال هذه الزيارة أصبح وفد زامبيا معجب بالكمية الهائلة لدى الصيدلية ونوعيتها ومن ثم زاد الوفد إلحاحا على إقامة الشراكة مع الجزائر ومقرها في زامبيا.

المبحث الثالث: إبراز مدى اقتحام صيدال للأسواق الدولية الشراكة:

المطلب الأول: حجم صادرات صيدال في مختلف أنحاء العالم وأهدافها المحققة

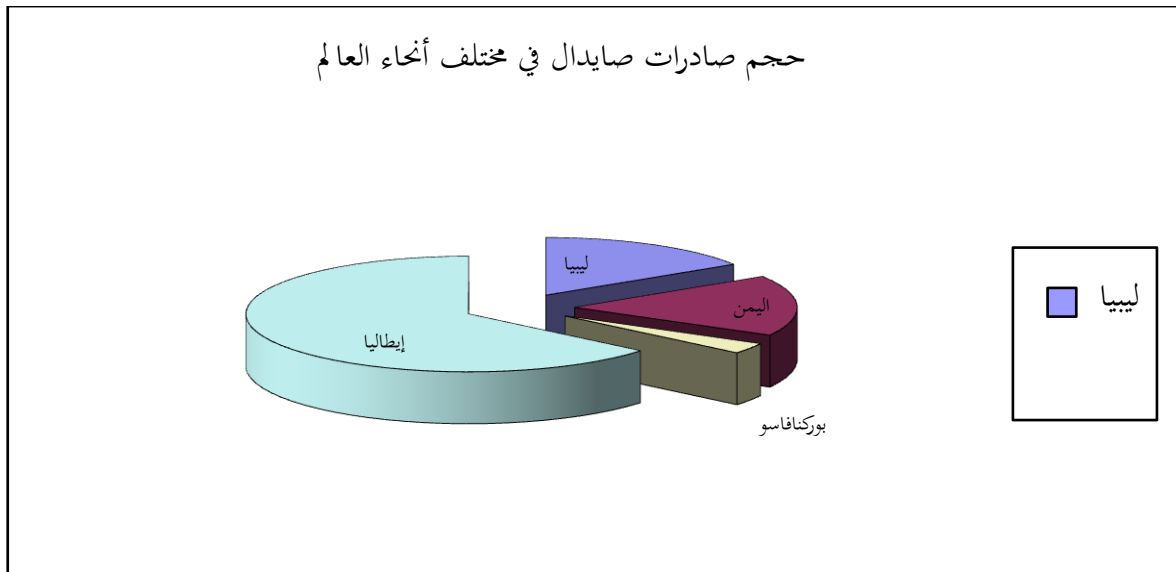
أولاً: حجم صادرات صيدال في مختلف أنحاء العالم

جدول رقم(05): يبين حجم صادرات صيدال إلى مختلف أنحاء العالم

البلد	عدد المنتجات	المجموع (دج)	%
ليبيا	30	9371000	16%
اليمن	12	9748000	17%
بوركنينا فاسو	01	1880000	03%
إيطاليا	مواد أولية	35183000	64%
المجموع	43	56182000	100%

المصدر: وثائق مجمع صيدال 2014

من خلال هذه المؤشرات نلاحظ أن حجم صادرات صيدال إلى أوروبا 64% وإلى إفريقيا 19% وآسيا 17% ومن هذه المؤشرات هدف صيدال في سنة 2014 حقق بنسبة 93% وبتالي زادت نسبة صادرات صيدال في سنة 2014 بـ 6%



المصدر: وثائق صيدال 2014

ثانيا: أهداف صيدال المحققة من خلال دخولها إلى الشراكة :

إن إستخدام مجمع صيدال لسياسة الشراكة أدى بها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها.

1 القيام بصناعة المواد الأولية بدلا من إسترادها: حيث أنها استفادت من شراكتها مع إيطاليا وذلك بالاستفادة من مهارات وخبرات وتقنيات الإيطاليين من خلال مجيئهم إلى الجزائر، وإكسابهم طرق صنع المواد الأولية وتدريب العمال واكتسابهم التكنولوجيا الجديدة.

2/ توسيع السوق : حيث قام مجمع صيدال بعدة عقود شراكة مع مختلف شركات دول العالم المتقدم منها والمتخلف مما أدى إلى توسيع سوقها وبالتالي زيادة مبيعاتها الأمر الذي ساهم في زيادة حجم أرباحها.

3/ التماشي مع تكنولوجيا جديدة: بما أن المجمع أقام عقود شراكة مع عدة شركات جد متطورة ونذكر مثلا الشراكة الأمريكية فايزر حيث تقوم هذه الشركات بنقل التكنولوجيا الجديدة من بلدها إلى البلد المضيف (الجزائر) بغية التخفيض من التكاليف وتحسين الجودة والإكثار من الكمية المنتجة.

4/ الوقوف أمام المنافسين : لقد أدت الشراكة بإكساب المجمع بعض المزايا مكنتها من اكتساب ميزة تنافسية التي أثرت بالإيجاب على المجمع أدى هذا إلى إلحاح الكثير من الشركات الأجنبية إقامة الشراكة مع الجزائر.

5/ التقليل من الواردات : أدت الشراكة إلى التخفيض من نسبة الواردات مقارنة مع بداية نشاطها وبالتالي التخلص من بعض التكاليف ونذكر خاصة المواد الأولية التي كانت تستوردها من إيطاليا حيث أصبح المجمع الآن هو المصدر لتلك المواد.

المطلب الثاني: مشاكل المجمع في ظل الشراكة:

لكل سياسة اقتصادية منتهجة إيجابياتها و سلبياتها و يعني هذا ان سياسة الشراكة التي اتبعتها المجمع نجمت عنها مجموعة من المشاكل نذكر منها:

1- لا يعني إقامة الشراكة مع مؤسسة اجنبية ما خوف الاخيرة على مصالح المؤسسة المحلية و نخص الذكر في حالة مجمع صايدال حيث أن الشركة الإيطالية المشاركة مع المجمع عندما قامت بتدريب العمال (عمال المجمع) من أجل صناعة المواد الأولية لم يكن هدفها تخلص الجزائر من استراد تلك المواد و إنما تخلصها من أعباء إنتاج المواد الأولية. فقد وجد المجمع إن صناعة هذه المواد جد مكلف و أرباحه ضئيلة جدا مقارنة مع تكاليفه.

و من هنا نستنتج إن الشركة الايطالية أكسبت المجمع صناعة جديدة و لكن ليس بهدف تطويره و إنما خوفا على مصالحها.

2- التصدير بالدولار و الاستيراد باليورو: يؤدي هذا إلى تخفيض من الأرباح بسبب انخفاض قيمة الدولار مقارنة باليورو.

3- عدم وجود اتصال أمثل بين مختلف الفروع إضافة الى نقص وسائل الاتصال.

4- عدم وجود ثقافة إستهلاكية بالنسبة للزبائن: حيث إنها رسخت فكرة إن المنتج الأجنبي أحسن من المنتج المحلي في أذهان المستهلكين و بالتالي إنخفاض حجم السوق المحلي مما قد يؤثر سلبا على حجم أسواقها الخارجية.

5- عدم وجود ثقافة تسويقية كافية لدى العمال.

6- عزوف بعض الشركاء و العملاء عن تسديد الديون.

7- سوء تسيير مصلحة التغطية.

8- عدم وجود سياسة ترويجية فعالة: إذ يلعب الترويج دورا هاما في كسب ثقة المستهلك من أجل اقتناؤه الدواء المحلي وعدم وجود سياسة ترويجية محكمة وبالتالي عدم وجود إرتفاع في حجم المبيعات داخليا و خارجيا.

9- السياسات الحمائية الخطيرة التي تمارسها الأسواق الموجه لها منتج صيدال من ا لأدوية وذلك من خلال حقوق التسجيل الأدوية العالية جدا و كذلك خضوع منتج صيدال في حالة تصديره إلى مقاييس و من بين هذه المقاييس مقاييس وزارة الأغذية و الزراعة الأمريكية التي تمكن صيدال وغيرها من منتجي الأدوية بعض الفحص و التدقيق من تسجيل الدواء في أوروبا أو حتى في الدول العربية التي تطبق نفس المقاييس الأمريكية.

و في المقابل نجد إن حقوق تسجيل الدواء في الجزائر لا يتطلب أزيد من 800 يورو في المقابل إن فرنسا تطالب ب 200000 يورو لتسجيل الدواء .

10- عدم إحتياج الدول للمنتج الصيدلي الجزائري لعدم إكتساحه السوق الخارجية بقوة

11- المنافسة القوية أدت إلى عدم رواج المنتج.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى تعريف مجمع صيدال باعتباره أكبر منتج ومصدر للمنتجات الصيدلانية في الجزائر، وذلك من خلال التطرق إلى التطور الذي شهده مجمع صيدال حتى أصبح على الصورة التي هو عليها حالياً، كما استعرضنا الهيكل التنظيمي للمجمع الذي يضم ثلاث فروع رئيسية هي:

فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، فرع فارمال بدار البيضاء (الجزائر)، فرع بيوتك (الحراش) إلى جانب ستة مديريات ومخبر للبحث والتطوير ووحدات البيع منتشرة عبر التراب الوطني، وقد أدى نجاح مجمع صيدال إلى التفكير في إبرام عقود شراكة اقتصادية مع دول عربية وأجنبية، وقد تحقق له ذلك ومن أهم هذه الشراكات الشراكة مع بغيرز - صيدال الأمريكية، صيدال-أفنتيس الفرنسية، نوفونورديسك الدانيماركية، بيرفاير الفرنسية، صيدال دار الدوى الأردنية، صيدال أكديما-سبيماكو الدول العربية.

كما استعرضنا حجم صادرات صايدال الى مختلف أنحاء العالم و أهدافها المحققة في ظل الشراكة مع مختلف الشركات الأجنبية و في الأخير ذكرنا بعض المشاكل التي تعيق الجمع في مسيرته التطويرية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يشهد العالم اليوم صراعات إقتصادية محتمة بين المؤسسات فرضت الإنتقال من مجرد المعاملات إقتصادية والحواجر القومية إلى مرحلة في تطوير إستراتيجية الشراكة لمؤسسات الإقتصادية بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع أخذ بعين الإعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة.

لذا فقد كان الهدف من هذه الدراسة، هو فهم إستراتيجيات الشراكة، ثم إبراز إلى الواجهة أكثر بالإضافة إلى التعرف على دور إستراتيجية الشراكة التسويقية لإختراق السوق الدولي في التحقيق أهداف الدولية للمؤسسة.

من خلال هذه الدراسة تم وضع تصور عام لماهية الشراكة للإختراق السوق الدولي، كذا الإحاطة بمختلف جوانبه، كما سمحت هذه الدراسة بالإجابة على الأسئلة التي كانت مطروحة، ومن أبرزها إستراتيجيات الشراكة في التسويق الدولي التي تساعد في إقتحام الأسواق الدولية، بعد العرض السابق لمحتوى البحث من الدراسة نظرية تليها الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة مجمع صيدال يمكن إستخلاص النتائج التالية:

- إنتهاج طرق وأساليب أخرى لبلوغ الأسواق الدولية كالإستثمار المباشر وغير المباشر، أو الشراكة لتحقيق من عبء التكاليف و المخاطر.

- تعزيز أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في نفس المجال قصد التغلب على المشاكل التمويل الإستفادة من المعرفة التكنولوجية.

- المؤسسات الناشطة في المجال التسويق الدولي يمكن لها إعتداد أكثر في أسلوب لإختراق الأسواق الدولية حتى يتسنى لها مواكبة التغيير البيئي السريع.

- يعمل مجمع صيدال إلى تطور أكبر بإعتباره أكبر منتج للأدوية و مصدر المنتجات الصيدلانية في الجزائر.

- إن إتباع الخطوات الرئيسية للشراكة التسويقية يساعد المؤسسة في الإختراق الأسواق الدولية بإنتهاج لسياسات صحيحة و دقيقة لبلوغ ذلك.

- هناك تقنيات لإختيار الأسواق الدولية لا بد لأي مؤسسة تريد الدخول إلى الأسواق أن تأخذها بعين الإعتبار وتستعملها في التوجيه نحو الأسواق الدولية.

الملخص:

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها وسائل الإنتاج و الابتكارات الجديدة و المعاصرة في ممارسة أساليب التنافس و الشراكة لإختراق الأسواق الدولية فتح مجالات جديدة لتسويق منتجاتها، تجد المؤسسة أمام خيارات إستراتيجيات تجعلها في مرتبة تسمح لها بإكتساب ميزة تنافسية لتسويق منتجاتها لضمان إستقرارها و بقاءها دوليا . في هذا الإطار جاءت الدراسة التطبيقية للمؤسسة "مجمع صيدال الجزائر" محاولة لتسليط الضوء على المكونات الأساسية لإستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف المؤسسة ، حيث تبين لنا رغم ما تبذله من جهود على كل المستويات، تبقى الشراكة لإختراق الأسواق العالمية ، ومواكبتها رهانا يصعب كسبه بسهولة .

الكلمات المفتاحية: إختراق الأسواق، التسويق الدولي، إستراتيجية الشراكة، دوافع الشراكة.

Résumé:

À la lumière des développements rapides qui ont lieu dans les moyens de production et de nouvelles innovations et méthodes pratiques contemporaines de la concurrence et de partenariat pour pénétrer les marchés internationaux, ouvrant de nouvelles avenues pour la commercialisation de leurs produits, l'institution trouve en face des stratégies pour les options en font le classement de leur permettre d'acquérir un avantage concurrentiel pour commercialiser leurs produits pour assurer sa stabilité et à la survie internationale. Dans ce contexte, l'étude de l'institution "complexe Saidal Algérie" d'application était une tentative pour faire la lumière sur les éléments clés de la stratégie, le partenariat établi par l'institution, où il nous montre, en dépit de leurs efforts à tous les niveaux, le partenariat pour pénétrer le marché mondial, et de tenir le pari restant est difficile de facilement gagné.

Mots-clés: pénétration du marché, le marketing international, stratégie, partenariat, motifs de partenariat.

المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب:

- 1- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- 2- فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 3- زينب حسين عوض الله، الإقتصاد الدولي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1998.
- 4- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 5- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2000.
- 6- فريد النجار ، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون ، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 7- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002.
- 8- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2001.
- 9- حسام عيسى، شركات متعددة القوميات. المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت دون سنة النشر.
- 10- صلاح الدين حسن السيسي ، شركات متعددة الجنسيات وحكم العالم : تطوير و رابط البورصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة. عالم الكتب القاهرة، 2003.
- 11- أحمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية لتصدير . شركة ناس لطباعة، مصر، 2001.

قائمة المراجع

- 12- كريستوفر بارتل، سوفترجوشال، الإدارة عبر الحدود "الحلول بين القطرية"، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمي، مصر، 1994.
- 13- حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي. دار إعلام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 14- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق. دار الزهران، عمان الأردن، 1999.
- 15- فريد النجار، التسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحر العربية الكبرى، دار قباع للطباعة و النشر و التوزيع، دار قباع للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
- 16- عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال. مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- 17- عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الإستثمارات الأجنبية. مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989.
- 18- عليوش قريوع كمال، قانون الإستثمارات في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 19- عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة. دار أسامة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 20- نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية. دار المعارف، القاهرة، 1995.
- 21- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولة و التخطيط الإستراتيجي. دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- 22- عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج لمواجهة تحديات القرن 21. مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 23- نورماس هولين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 24- محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. دار حامد للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2004.

II. المذكرات:

- 1- دراسة رماس محمد الأمين بعنوان : دراسة إختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية
حالة المؤسسة الوطنية ALZING، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2012.
- 2- بوقرة محمد الأمين، إستراتيجية الشراكة الأوروبية في تطوير المؤسسات الجزائرية وتقويمها ، مذكرة
ليسانس، جامعة المدية، 2006.
- 3- اوشان فايزة، واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر، مذكرة ليسانس، جامعة الجزائر، 2002.

ثانيا: اللغة الأجنبية

- 1- B-Dubois, Marketing Management, 9é edition public union, France, 1997.
- 2- B.Garrette et P.Dussage, Les strategies d'alliance, ed' d'organisation, Paris, 1995.
- 3- Jean louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, paris, 1998.
- 4- Pasco Berho, Marketing international. Edition Dunod,emme edition, Paris.
- 5- Sabine Urban, Management International, Edition Lexis Nexis 1993