



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الشعبة: العلوم التجارية

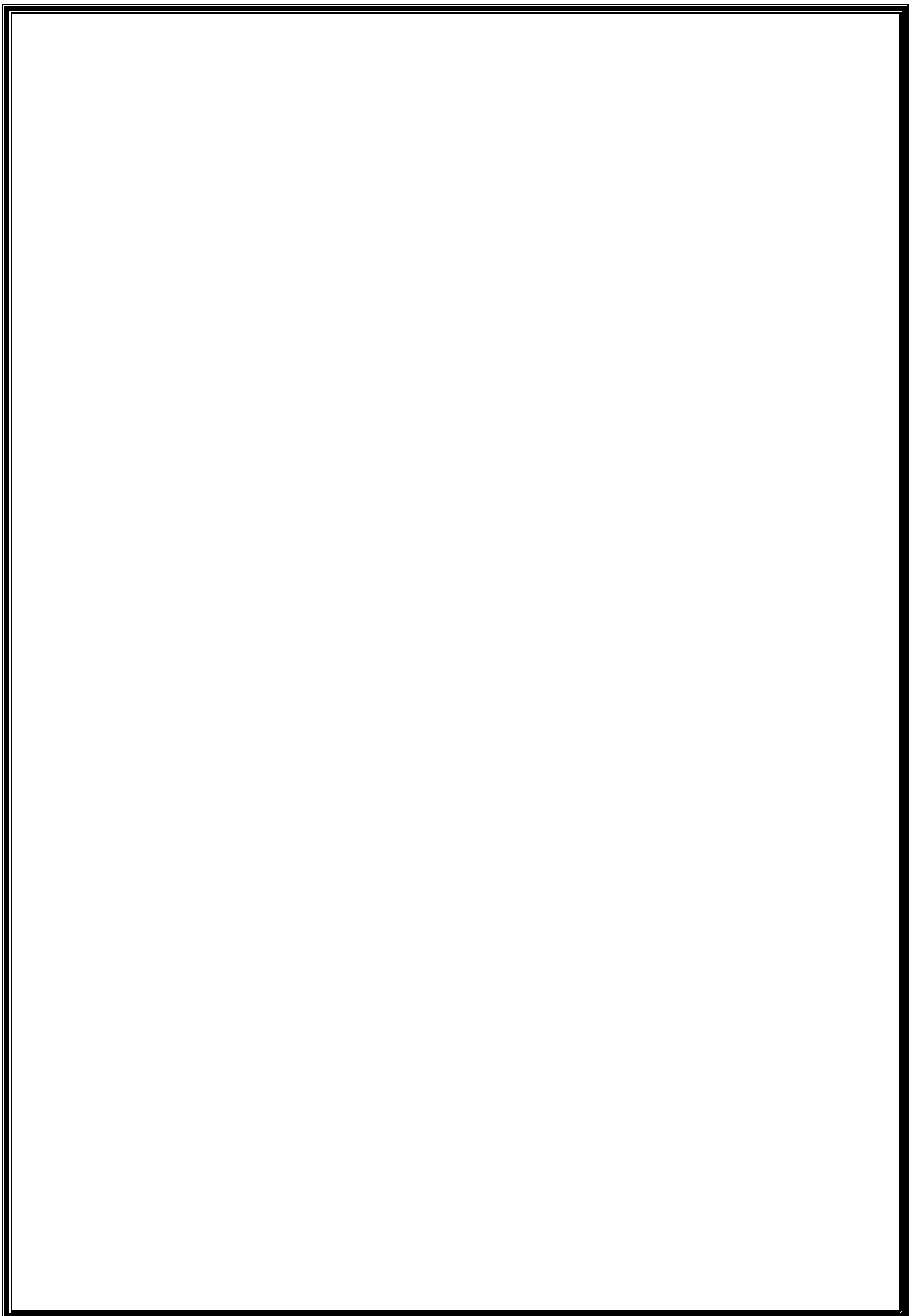
مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان :

استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية

موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر ، تخصص مالية وتجارة دولية

من إعداد الدكتورة : محلول زكية

السنة الجامعية: 2023/2022





الفهـ ارس



الصفحة	العنوان
//	فهرس المحتويات
//	فهرس الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
المحور الأول : التسويق الدولي	
02	تمهيد
أولاً : ماهية التسويق الدولي	
02	I. تعريف التسويق الدولي
03	II. أهمية التسويق الدولي
04	III. أهداف التسويق
04	IV. مستويات التسويق الدولي
ثانياً : البيئة التسويقية الدولية وعناصرها	
06	I. تعريف البيئة التسويقية الدولية
07	II. عناصر بيئة التسويق الدولي
المحور الثاني : استراتيجية اختراق الأسواق الدولية	
13	تمهيد
أولاً : المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية	
14	I. مفهوم المؤسسات الدولية
15	II. أنماط المؤسسات الدولية
16	III. أشكال الأسواق الدولية وأهداف الدخول إليها
17	IV. طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية
18	V. فرص اختراق الأسواق الدولية
19	VI. موانع الدخول للأسواق الدولية

21	VII.العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية
	ثانيا : استراتيجيات التسويق الدولي للدخول إلى الأسواق الدولية
23	I. استراتيجية التخصص والتركيز
25	II. استراتيجية التنوع
	ثالثا: القوى التنافسية وعوائق الدخول إلى الأسواق الدولية
28	I. المنافسون الحاليون
31	II. تحديد الداخلين الجدد
33	III. تحديد المنتجات البديلة
34	IV. القدرة التفاوضية للموردين
34	V. القدرة التفاوضية للزبائن
المحور الثالث : طرق الدخول إلى الأسواق الدولية (التصدير)	
38	تمهيد
	أولا: تعريف التصدير وأهميته
38	I. تعريف التصدير
40	II. أهمية التصدير
	ثانيا: البدائل الاستراتيجية للتصدير
40	I. التصدير المباشر
42	II. الطرق غير المباشرة للتصدير
	ثالثا: نماذج حول التصدير
48	I. نموذج شركة كوندور
50	II. نموذج مؤسسة سيفيتال
المحور الرابع : طرق الدخول إلى الأسواق الدولية (المشروعات المشتركة)	
52	تمهيد

	أولاً : ماهية المشروعات المشتركة
52	I. مفهوم المشروعات المشتركة
54	II. الدوافع المؤدية للمشروعات المشتركة
54	III. أهداف المشروعات المشتركة
	ثانياً : أشكال المشروعات المشتركة
56	I. أشكال المشروعات المشتركة حسب العلاقة بين المؤسسات
57	II. تصنيفات المشروعات المشتركة حسب قطاعات النشاط
	ثالثاً: مزايا وعيوب المشروعات المشتركة
59	I. المزايا
59	II. العيوب
	رابعاً: نماذج لمشروعات مشتركة
62	I. المشروع المشترك بين sonatrach و TotalEnergies
63	II. المشروع المشترك بين sonatrach و BP Amoco oil company
64	III. المشروع المشترك بين شركة SOUAKRI و مجمع LAFARGE
	المحور الخامس : طرق الدخول إلى الأسواق الدولية (التحالفات الاستراتيجية)
66	تمهيد
	أولاً: مفهوم التحالف الاستراتيجي
66	I. تعريف التحالف الاستراتيجي

69	II. دوافع التحالف الاستراتيجي
	ثانيا : مراحل التحالف الاستراتيجي
71	I. تكوين التحالف الاستراتيجي
72	II. إدارة التحالف الاستراتيجي
72	III. تقييم التحالف الاستراتيجي
73	IV. تطوير التحالف الاستراتيجي
	ثالثا: مقومات نجاح التحالف الاستراتيجي
75	I. التقارب
76	II. الثقة
77	III. درجة التأثير
78	IV. القدرة على الاستيعاب
	رابعا: أنواع التحالف الاستراتيجي
79	I. حسب طبيعة النشاط
81	II. حسب قوة الأطراف المتحالفة
82	III. حسب معياري الأصول والمؤهلات
	خامسا : نماذج لتحالفات استراتيجية
87	I. التحالف الاستراتيجي بين دانون وجرجرة
88	II. التحالف الاستراتيجي بين صيدال و Nordisk Novo

89	III. التحالف الاستراتيجي بين مخبر INPHA و مخبر Médis
المحور السادس : طرق الدخول إلى الأسواق الدولية (عقود الامتياز وعقود التراخيص)	
91	تمهيد
أولا : عقود التراخيص	
91	I. تعريف عقد التراخيص
92	II. أنواع عقود التراخيص
93	III. مزايا وعيوب عقود التراخيص
94	IV. إدارة عقود التراخيص
94	V. الفرق عقد التراخيص و عقود التوزيع
ثانيا : عقود الامتياز	
95	I. تعريف عقد الامتياز
97	II. أنواع عقد الامتياز
99	III. مزايا وعيوب عقود الامتياز
101	IV. استخدام عقود الامتياز في اختراق الأسواق الدولية
ثالثا: تجارب دولية في عقود التراخيص و عقود الامتياز	
103	I. نماذج لعقود التراخيص
106	II. نماذج لعقود الامتياز
المحور السابع : طرق الدخول إلى الأسواق الدولية (الاستثمار الأجنبي المباشر)	

111	تنهيد
أولاً: ماهية الاستثمارات الأجنبية المباشرة	
111	I. تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر
112	II. مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر والانتقاد الموجه له
113	III. الاستثمار الأجنبي المباشر كخيار استراتيجي للدخول إلى الأسواق الدولية
ثانياً: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر	
114	I. أشكال الاستثمار الأجنبي حسب معيار الملكية
115	II. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر حسب معيار مجال الاستثمار
115	III. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر حسب معيار هدف المستثمر
ثالثاً: محددات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر	
116	I. المحددات الاقتصادية
119	II. المحددات السياسية
119	III. المحددات القانونية والتشريعية
119	IV. وضع السوق ودرجة وطبيعة المنافسة السائدة فيه
119	V. محددات أخرى
رابعاً : نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر	
122	I. نظرية عدم كمال السوق
125	II. نظرية الحماية
126	III. نظرية دورة حياة المنتج الدولي
127	IV. نظرية الموقع

128	V. نظرية الموقع المعدلة
129	قائمة المراجع

الصفحة	فهرس الأشكال
25	الشكل رقم 01: اقسام استراتيجية التنويع
35	الشكل رقم: 02 القوى التنافسية لبورتر
121	الشكل رقم: 03 محددات الاستثمار الأجنبي المباشر
121	الشكل رقم: 04 عوامل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر
129	الشكل رقم: 05 محددات الاستثمار الأجنبي المباشر حسب نظرية الموقع المعدلة
فهرس الجداول	
23	الجدول رقم 01: أبعاد استراتيجية التركيز
84	الجدول رقم : 02 أنواع التحالف الاستراتيجي

المحور الأول

مدخل للتسويق الدولي

يعد التسويق في الوقت الحالي من المجالات الحيوية التي تمثل إحدى التحديات أمام المؤسسات والشركات الاقتصادية بكافة أنواعها، ولقد اتسع نطاق تطبيق علم التسويق وتزايدت أهميته، ولهذا يعتبر التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا عالميا فهو يعني القدرة على فهم الفرص التجارية في الأسواق المحلية والخارجية لضمان النجاح ومواجهة المنافسة، ولأن كل مؤسسة ترغب وتطمح في التوسع من خلال الانتقال من سوقها المحلية إلى سوق أو أسواق خارجية، في محاولة منها لاستغلال فرص خارج حدود البلد الأم، وجب عليها تحليل مختلف متغيرات البيئة التسويقية الدولية سواء السياسية والاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والطبيعية... وغيرها وفي هذا المحور تم تسليط الضوء على مفهوم التسويق الدولي وكذلك المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبيئة التسويقية المختلفة لدخول الأسواق الدولية، ولعل ما تخفيه الأسواق الدولية من مخاطر إلا أنها تحوي فرصا كبيرة تمكن المؤسسات من تدويل نشاطاتها.

أولا: ماهية التسويق الدولي

I. تعريف التسويق الدولي :

لقد تعددت و اختلفت التعاريف التي تناولت التسويق الدولي، لذلك من الضروري التطرق إلى أهم هذه التعريفات الخاصة بالتسويق الدولي:

عرفه **STANTON** : هو عبارة عن نشاط كوني ينطلق من استراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية، يتناغم و يتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق و حدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات و الرغبات.

أما **فريد النجار** : التسويق هو مجموعة الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الأم، أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها الشركة المنتجة لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح، مبيعات وتحقيق استقرار وحل المشكلات وغيرها.

وعرفت **الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)** : التسويق الدولي هو عمليه دولية لتخطيط و تسعير وترويج و توزيع السلع و الخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات و الأفراد.

أما **تعريف فُجْد صديق عفيفي** للتسويق الدولي يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة، ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع، الخدمات التي تتلاءم معها.

ويرى عبد السلام أبو قحف بأن التسويق الدولي ككتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية.

وفي نفس السياق فالكاتب "كاهلر kahler" يعرف التسويق الدولي يشير إلى تسويق السلع والخدمات في أكثر من دولة واحدة.

من خلال ما سبق من التعاريف يمكننا استنتاج تعريف التسويق الدولي على أنه : مجموعة من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى تدفق السلع والخدمات إلى الأسواق الأجنبية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين خارج البلد الأصلي للمنظمة، في ظل متغيرات البيئة التسويقية .

II. أهمية التسويق الدولي : إن دخول الدول في تجارة فيما بينها وتشجيع عملية الاستيراد والتصدير ومن خلالها ظهرت أهمية التسويق الدولي وهي :

1- الاستفادة من التصدير حيث يسمح بيع فائض المؤسسة من الإنتاج في الخارج بالحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدولة لاستيراد المنتجات التي لا تنتجها محلياً، كذلك يلعب التصدير دوراً مهماً في تنمية الصناعات التصديرية، وفتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على قريناتها في الدول الأجنبية فهو يعتبر كسباً قومياً واضحاً يؤدي إلى رفع المعيشة والتنمية ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين من خلال خلق فرص جديدة للتوظيف.

2- الاستفادة من الاستيراد لأن الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محلياً، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محلياً أو لا تنتج مطلقاً نتيجة لعوامل المناخ أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية ومثل هذا الاستيراد سيؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.

3- الاستفادة من الاستثمارات الأجنبية حين تقدم المؤسسات الدولية على تصدير رؤوس الأموال والخبرات في شكل استثمارات طويلة الأجل داخل الدول الأخرى، لا تفعل ذلك إلا تقديراً لمصلحتها في المقام الأول، ولكن تقدير تلك المصلحة يكون له جانب إيجابي لمصلحة الطرف الآخر، بمعنى يمكن للدول المضيفة أن تستفيد اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها وتلك هي مراحل الالتزام في التسويق الدولي.

4- بناء سمعة جيدة على المستوى المحلي والدولي للشركة.

5- الإسهام في دعم عجلة التنمية، لأن التسويق الدولي يحتاج إلى مهارات ويخضع لعدة اعتبارات أخرى.

6- يساعد في الهروب من حدة المنافسة أو انخفاض الطلب من السوق المحلي.

III. أهداف التسويق الدولي : يمكن تحديد أهداف التسويق الدولي ونذكر منها :

1- **الاستفادة من الموارد :** نتيجة لوجود موارد غير مستغلة في الشركة أو المؤسسة مثل الموارد المالية أو البشرية أو المعدات والآلات، فإن التسويق الدولي يتيح الفرصة للشركات أن تستغل هذه القدرات الإنتاجية في زيادة حجم الإنتاج وتحقيق التوفير لتخفيض التكاليف.

2- **الزيادة في حجم المبيعات :** من خلال ممارسة الشركات الدولية نشاط التسويق والقيام بتوزيع منتجاتها في أسواق متعددة فإنها تضمن بذلك تصريف كميات معينة من المنتج، ويساهم ذلك في ثبات حجم المبيعات والقدرة على المحافظة على استقرار الطلب.

3- **الربح والنمو :** تسعى الشركات إلى تحقيق أهداف الربح والنمو من وراء عملياتها التجارية سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية، وتمارس الشركات نشاط التسويق الدولي باعتباره الطريق إلى الوصول للأسواق الخارجية وتوسيع فرص الاستثمار أو العمل داخل تلك الأسواق الخارجية.

4- **زيادة حياة دورة المنتج :** تساهم الأسواق الجديدة في إتاحة أكبر فرصة ممكنة للمنتجات المحلية للاستمرار في الحصول على قبول السلع والخدمات، وينعكس ذلك على دورة حياة المنتج حيث يساهم في زيادة بقاء السلع والخدمات في الأسواق الجديدة أطول فترة ممكنة قد تزيد عن فترة بقاء السلع أو الخدمات في الأسواق الداخلية.

5- **اكتساب الخبرة التسويقية :** يعتبر نشاط التسويق الدولي من الأنشطة التي تتيح الفرصة للعاملين لاكتساب الخبرات الخارجية في مجال التصدير والاستيراد والاحتكاك بالأسواق الخارجية والتعرف على كيفية التعامل مع تلك الأسواق.

6- **مواجهة المنافسة :** إن نجاح المؤسسة ممثلة في مديرها في الأجل الطويل، يتولد من خلال تقييم ورصد ومتابعة المنافسين لهذه المؤسسة والاستجابة السريعة للتطور، بل ضرورة السبق في هذا المجال بغض النظر إن كان المنافسون شركات متعددة الجنسيات تتميز بمزايا احتكارية أو شركات وطنية من الدول المضيفة.

IV. مستويات التسويق الدولي : نشير بإيجاز إلى مستويات التسويق الدولي، أي المستوى الذي تطمح المؤسسة الوصول إليه ضمن إمكانياتها المتوفرة، ولقد حدد (dill) أربعة مستويات للتسويق الدولي كما هي :

1- **التسويق العرضي :** يمثل التسويق العرضي المستوى المنخفض من الالتزام اتجاه السوق الدولية حيث قد تباع بعض المنتجات وبكميات محدودة لعملاء في دول أخرى سواء تم ذلك من خلال تجارة أو موزعين خارجيين أو محليين.

2- التسويق الفاعل: يسعى هذا المستوى من التسويق الدولي إلى الحصول على القبول المنتجات المؤسسة في الأسواق الدولية دون إجراء تغييرات أساسية لمنتجات أو عمليات المؤسسة، وغالبا ما يكون التزام المؤسسة بالتصدير إلى سوق محددة؛

3- التسويق الدولي المتكامل: يتطلب هذا المستوى تقسيم السوق الدولية إلى مجموعات وفقا للتشابه في العوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية الاجتماعية والثقافية، لذلك يتطلب الأمر تطويرا استراتيجيات معينة الخدمة أسواق مستهدفة ومحددة، مما يعني اختلاف المزيج التسويقي وفقا لتلك الاختلافات بين الدول؛

4- التسويق العالمي: تنتج المؤسسة في هذا المستوى منتجات ذات مواصفات واحدة تصدر لكل الدول المتعامل معها وتحاول المؤسسة أن تجعل مزيجها التسويقي عالميا وما أمكن ذلك، حيث يتم تطوير الاستراتيجية التسويقية للتعامل مع السوق الدولية أو العالم كسوق كبيرة، وتستطيع المؤسسة أن تقدر فيما إذا ستكون عملياتها محلية أم دولية.

V. مراحل التسويق الدولي: وفي ما يلي المراحل الأساسية للتسويق الدولي:

1- مرحلة التمركز : ينظر إلى السوق الدولي في هذه المرحلة كسوق ثانوي بالنسبة إلى السوق المحلي، ويتم التخطيط للأسواق الدولية في الدولة الأصلية، حيث تنشأ مكاتب هذا النوع من التسويق في الدولة المحلية وإدارة وعاملين محليين، ويكون المزيج التسويقي شبيه بما هو موجود في الدولة الأصلية، ولا تطرأ تغييرات في منتجات المؤسسة المحلية نظرا لأن الصادرات لا تشكل حجما مهما من إيرادات المؤسسة؛

2- مرحلة تعدد المراكز: في هذه المرحلة تعامل كل دولة على أساس سوق منفرد من خلال إنشاء فروع مستقلة تقوم بتلبية حاجات تلك الدول، ولكل منظمة أو فرع من هذه الفروع استراتيجية تسويقية خاصة بها يقوم عليها عاملين من الدولة المعنية بذاتها (المستوردة)، إلا أن هذه المرحلة تتخللها مشاكل عدة كصعوبة التنسيق والسيطرة حول النشاطات التسويقية نظرا لتعدد الدول التي يتم التعامل معها؛

3- مرحلة التمركز الإقليمي: تقوم المؤسسة في مرحلة التمركز الإقليمي بتصنيع السلعة بالكامل في إقليم معين وتؤسس وتطور سياسات الترويج، التسعير والتوزيع على أساس حاجات ورغبات سكان الإقليم ذاته، حيث يعامل الإقليم هنا كسوق منفرد بغض النظر عن الحدود الدولية وتوجه الخطط والبرامج بالكامل للإقليم المعني والتي تنفذ عن طريق عاملين وموظفين.

4- مرحلة التمركز الجغرافي : بموجب هذه المرحلة يتم التفاعل مع السوق العالمي بشكل متكامل وكسوق واحدة، وهي تشبه المرحلة السابقة ولكنها بشكل أشمل، وتقترب هذه المرحلة من المفهوم العالمي للتسويق أكثر من مفهومه الدولي وذات معاني اقتصادية وسهولة في العمليات من الناحية الإدارية

ثانيا : البيئة التسويقية الدولية وعناصرها

I. تعريف البيئة التسويقية الدولية

إن طبيعة البيئة التسويقية التي تعمل في كنفها المؤسسة تتميز بالتغيير المستمر وعدم الاستقرار وعدم التأكد، تفرض على المؤسسة القيام بدراسة وتحليل كل متغيراتها وتحديد خصائصها، بما يمكنها من تحقيق التوافق والانسجام معها.

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة التسويقية وربما يرجع هذا إلى تعقد وتراكب وتداخل مكوناتها، كما أن محاولة وضع تعريف محدد للبيئة التسويقية إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل والدراسة وفقا للأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال البحث.

تم تعريف البيئة التسويقية الدولية على أنها "المناخ العام الذي يواجهه الشركات عندما تقرر البيع خارج الحدود الوطنية لجزء أو لكامل انتاجها المحلي، وتتكون هذه البيئة من العناصر والظروف التي تواجه الشركة عند مرورها عبر الحدود الجغرافية والسياسية وفي داخل الأسواق الدولية المضيفة. كما عرفت أيضا على أنها "مجموع كل المتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على عمل المنظمة واستمرارها وتطورها".

كما عرف (Thomson) البيئة التسويقية بأنها مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب عليها أن توجه جهودها إلى تسيير بيئتها التسويقية والمؤسسة معا . ومنه يتضح لنا بأن البيئة التسويقية هي تلك المتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولا يمكن السيطرة عليها ومراقبتها، إذن فهو يركز على العوامل الخارجية فقط.

وعرف (كوتلر) البيئة التسويقية على أنها مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات الإشباع حاجات المستهلكين و رغباتهم. يتبين من هذا التعريف بأن البيئة التسويقية هي تلك المتغيرات التي تؤثر على الإدارة التسويقية فقط دون أن تؤثر على كافة الوظائف، هذا باعتبار أن وظيفة التسويق هي التي لها العلاقة المباشرة معها، بحيث هي التي تقوم بدراسة سلوك المستهلك واستراتيجيات المنافسين...

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن البيئة التسويقية هي كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وخارجها والتي تؤثر على العمليات التسويقية بشكل مباشر وغير مباشر، بحيث العوامل الخارجية يصعب السيطرة عليها على عكس العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها ومراقبتها، بهدف تحقيق رضا الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام .

لذلك يمكن ان تستنتج تعريف البيئة التسويقية الدولية على أنها: البيئة التي تتم فيها نفس الممارسات والانشطة التسويقية التي تمارس في البيئة التسويقية المحلية، هذا يعني ان مبادئ تحليل البيئة التسويقية واحدة سواء في البيئة التسويقية المحلية او الدولية، لكن الاختلاف يكمن في تباين الظروف والمتغيرات من دولة لأخرى، ومن هنا تجدر الإشارة الى ان نجاح المؤسسة على الصعيد المحلي لا يعني بالضرورة تحقيقه على الصعيد الدولي.

II. عناصر بيئة التسويق الدولي

لا يمكن القول بأن إحدى هذه البيئات أكثر ثقلاً من غيرها أو أعلى أهمية ، بل إنها تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من آنٍ لآخر . كما لا يمكن القول بأن هذه البيئات منفصلة أو منعزلة عن بعضها البعض ، بل هي متشابكة ومتراطة وذات تأثير متبادل فيما بينها.

1- البيئة الاقتصادية Economic Environment: تمر البيئة الاقتصادية للتسويق الدولي بتغيرات ربما

أكثر سرعة من نظائرها السياسية والقانونية ، وتتمثل البيئة الاقتصادية في الملامح الأساسية للاقتصاد والظروف الاقتصادية في الدولة (السوق الخارجية). وبالتحديد:

- * ميزان المدفوعات * سعر الفائدة * الناتج القومي الإجمالي * معدلات التضخم والانكماش * درجة الحرية الاقتصادية * نمط حياة المستهلك * تقلبات الأسعار * حجم السوق ومعدلات نموه وثرائه. * اتجاهات البطالة ومعدلات التوظيف * الميزان التجاري للدولة * سعر الصرف * توزيع الدخل القومي * مدى استقرار العملة الوطنية * السياسات الاقتصادية * نمط الاستهلاك * السياسات المالية والنقدية * مستوى التقدم والنمو الاقتصادي * سوق الأوراق المالية أو البورصات * مدى توافر فرص الاستثمار وعوائدها. * درجة التصنيع أو نصيب الصناعة من GNP * مستويات الدخول ومتوسط دخل الفرد .
- * العمالة المتاحة ومستوى إنتاجية العامل وسوق العمل * تكلفة المدخلات المالية والبشرية والمادية .
- * التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية . * مرحلة النمو الاقتصادي التي يمر بها اقتصاد الدولة . * الدورة الاقتصادية (تدهور / كساد / استعادة النشاط / رواج / انتعاش). * النظام الاقتصادي وما إذا كان موجه / مخطط ، مختلط ، تأسيري ، حر. * البنية الأساسية الاقتصادية من طرق ، جسور ، موانئ ، شبكات المياه ، الصرف الصحي ، اتصالات ، موصلات ، كهرباء... إلخ.

2- البيئة السياسية Political Environment: تتمثل البيئة السياسية في الملامح الأساسية

لحكومات الأسواق الدولية وبالتحديد:

- * التوجهات والسياسات الحكومية الجمركية ، النقدية ، الضريبية ، السعرية ، والمواصفات القياسية للجودة.
- * فاعلية الحكومة : مدى مناسبة القواعد ، التعليمات ، الإجراءات ، القوانين ، والعلاقات الدبلوماسية
- * الاستقرار الحكومي : ومن أهم مؤشرات المخاطر السياسية ، عدم الاستقرار السياسي ، معدلات تغير الحكومة ، الصراعات مع الدول الأخرى ، موقع وكثافة الأنشطة الإرهابية ، وعلاقة الحكومة بالأعمال

الاقتصادية Government - Business Relationship

- * اتجاهات الحكومة نحو الاستثمارات الدولية والاستيراد (أي نحو المستثمرين الأجانب) ، ويعكس ذلك:
 - القيود على ملكية الأجانب (نسبة ملكية الأجانب للمشروعات ومنظمات الأعمال).
 - القيود على تحويل الأموال للخارج (مدى إمكانية تحويل الأرباح ورأس المال للخارج).

3- البيئة الثقافية Cultural Environment: تعد العوامل الثقافية أكثر تعقيداً من غيرها ، وتتسم

- الأسواق العالمية بوجود اختلافات وتشابهات ثقافية . وتتمثل أهم عناصر البيئة الثقافية في الآتي:
 - * الاتجاهات . * المعتقدات . * نظام التعليم . * الأيديولوجية القومية . * اتجاهات التفكير .¹
 - * العلاقات الاجتماعية . * النظرة للأجانب والاتجاهات نحوهم . * أنماط السلوك السائدة بين أعضاء . * العادات والتقاليد . * ديانة الدولة * اللغة والرموز اللغوية . * خصائص المستهلك . * القيم والأعراف . * المؤسسات الاجتماعية . * التحكم في التلوث المجتمع.

وهذه العناصر الثقافية متباينة بشدة عبر الأسواق الدولية . وتؤثر المتغيرات الثقافية على المعايير الأخلاقية والأنماط والعادات الشرائية والتفضيلات من حيث الشكل ، اللون ، الطعم ، الرائحة ، وغيرها . وعليه تعد الفروق والاختلافات الثقافية مصدراً رئيساً لصعوبة إدارة عمليات التسويق الدولي ، لذا يجب على المسوق الدولي تعديل ممارساته الإدارية لتتكيف مع الثقافات المختلفة ، وتحديد متخذ قرار الشراء في كل سوق والتأثير فيه . كما يجب على المسوق الدولي إدراك الخصائص الآتية للثقافة:

- * الثقافة غير ملموسة * الثقافة يمكن تعلمها (خاصية الاكتساب * الثقافة تؤثر على السلوك * الثقافة متنوعة بتنوع الأسواق * الثقافة تنتقل من جيل لآخر ، وأنها تجميعية بطبيعتها * الثقافة ليست فردية ، فالناس يشتركون في الثقافة الخاصة بالمجتمع (خاصية المشاركة).

¹ د بيومي محمد عمارة التسويق الدولي . جامعة بنها . المركز التعليمي بنها ، مصر سنة 2009 ص 40-48

4- البيئة الاجتماعية والسكانية Social Environment: من أهم مؤشرات البيئة الاجتماعية

والسكانية ، ما يلي:

* متوسط العمر * التوزيع العمري للسكان * الاتجاهات نحو الحكومة * اتجاه المرأة نحو العمل . * الاستهلاك الفردي * العادات الشرائية * هيكل السكان والتركيب السكانية * عدد السكان وخصائصهم الديموغرافية * متوسط دخل الفرد * معدلات المواليد والوفيات * الاتجاهات نحو العمل . * المسئولية الاجتماعية * الاستثمار الخاص * تكلفة العمالة للوحدة المنتجة * نسبة الإناث إلى الذكور . * معدلات الزواج والطلاق والهجرة الداخلية والخارجية * معدلات ونسب واتجاهات التعليم (عام / فني / تجارى * كثافة السكان وتوزيعهم جغرافيا ، وما بين حضر وريف .

* تصنيف السكان اجتماعياً ، وتوزيعهم وفقاً للطبقة الاجتماعية .

5- البيئة التكنولوجية أو الفنية Technological Environment: لعل أحد الأسباب الرئيسة

لاتجاه بعض منظمات الأعمال نحو تدويل أنشطتها والاستثمار في الأسواق الخارجية ، هو ما تتمتع به من سبق تكنولوجي . ويجب على المسوق الدولي تحديد كيف تؤثر مستويات التكنولوجيا في الأسواق الدولية المختلفة على عمليات منظمته والنقل ومصادر المواد الخام والطاقة.

ولا شك أن البيئة التكنولوجية تتغير بدرجة عالية من السرعة ، وفي نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على الممارسات التسويقية على المستوى الدولي ، كما أن هذا التغير سوف يستمر في المستقبل . وقد يكون من المفيد الإشارة إلى عدة تغييرات أو عوامل أثرت وتؤثر بدرجة كبيرة على التسويق الدولي بشكل عام ، وذلك على النحو التالي:

* سهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر .

* تطور طرق الدفع عن طريق E-Cash (النقود الإلكترونية).

* التقدم في صناعة الإلكترونيات .

* التقدم في التكنولوجيا الحيوية: Biotechnology

* التقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمواصلات والنقل على النطاق العالمي.

* التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها في مجال إدارة الأعمال.

* تطور صناعة الحاسبات الآلية والهواتف واستخداماتها.

* الأقمار الصناعية .

* شبكة المعلومات العالمية أو الإنترنت .

6- البيئة القانونية أو التشريعية Legal Environment: يقصد بها النظام القانوني والتشريعي في

الأسواق الدولية ، لا سيما قوانين حماية المستهلك ، التوظيف والعمل ، الأمن ، الأجور ، الاستثمار ، الجمارك ، الأسعار ، الضرائب ، التبيين ، التغليف ، العلامات التجارية ، الاحتكار ، النقد الأجنبي ، الرقابة على النقد ، التصدير والاستيراد ، الإغراق ، السجل التجاري ، الوكالات التجارية ، حماية البيئة ، الغش التجاري ، براءات الاختراع ، وقانون تنظيم تجارة الجملة والتجزئة.

7- البيئة التنافسية Competitive Environment: من أهم مؤشرات البيئة التنافسية ، ما

يلي:

* عدد وأحجام المنافسين .

* مستوى أسعار المنتجات المنافسة .

* مستوى جودة المنتجات المنافسة .

* استراتيجيات المنافسين في الأسواق .

* مدى كفاءة أجهزة البيع لدى المنافسين .

* المركز المالي والقوى المالية للمنافسين .

* درجة تغطية السوق بواسطة المنافسين .

* قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسون .

* نصيب المنافسين من السوق (الحصص السوقية) .

* مستوى الخدمات والمزايا التنافسية التي يقدمها المنافسون لعملائهم .

* مدى إمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق .

* هل ينتج المنافسون ويسوقون أم يسوقون فقط ؟

* هل يسوق المنافسون محلياً أم خارجياً ، أم محلياً وخارجياً معاً ؟

- * هل يدخل منافسون جدد إلى السوق ، وبأي معدل ؟
- * هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد ، وما درجة حدتها ؟
- * الريادة في السوق ، وما ترتيب المنظمة بين المنظمات المنافسة ؟
- * القوة التفاوضية للمنافسين ، وما نقاط القوة التفاوضية للمنظمة إزاء المنافسين ؟
- * طبيعة ونوعية المنافسة والأساليب التنافسية المستخدمة (سعرية / غير : سرعة : جودة ، تغليف ، خدمات ما بعد البيع ... إلخ).

8- البيئة الطبيعية **Natural Environment**: من أهم مؤشرات البيئة الطبيعية ، ما يلي:

- طبوغرافية الأرض المناخ. التضاريس الأحوال الجوية . درجات الحرارة ونسب الرطوبة (الطقس). الموارد الطبيعية كالبتروال والمعادن والبحار والأنهار والأمطار الكوارث الطبيعية من زلازل وبراكين وعواصف وأعاصير.

المحور الثاني

اختراق الأسواق الدولية

في ظل العولمة المتسارعة والتوسع المستمر في الأسواق العالمية، أصبح دخول الأسواق الدولية هدفاً استراتيجياً للعديد من المؤسسات التي تسعى لتعزيز مكانتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية. يتيح التواجد في الأسواق الدولية للشركات الفرصة للوصول إلى جمهور أوسع، والاستفادة من الموارد المتاحة في تلك الأسواق، فضلاً عن تحقيق نمو طويل الأمد.

يستعرض هذا المحور عدة محاور رئيسية حول استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية، بدءاً بتصنيف المؤسسات التي تعمل على الصعيد الدولي وأنواعها المختلفة، وصولاً إلى تحديد أشكال الأسواق الدولية وأهداف الشركات في التوسع نحوها. كما يسلط الضوء على طبيعة القرارات المرتبطة بدخول هذه الأسواق، والفرص المتاحة التي تسهم في نجاح تلك الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يستعرض المحور التحديات والعقبات التي قد تواجه المؤسسات عند دخول الأسواق الدولية، مع تحديد العوامل التي تحفز هذا التوسع.

من جهة أخرى، يتطرق المحور إلى استراتيجيات التسويق الدولي التي تُعتمد في عملية الدخول إلى الأسواق الجديدة، مع التركيز على استراتيجيتين أساسيتين: استراتيجية التخصص التي تعتمد على التركيز في سوق محدد، واستراتيجية التنوع التي تهدف إلى الانتشار في عدة أسواق. وأخيراً، يستعرض الفصل القوى التنافسية والعوائق التي قد تواجه المؤسسات في رحلتها نحو اختراق الأسواق الدولية، مما يساعد على فهم البيئة التنافسية والتحديات التي يجب مواجهتها لتحقيق النجاح المستدام.

أولاً: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية

تتسارع التطورات على الساحة الدولية، وتتلاحق التغيرات في المواقع الدول من الاقتصاد العالمي، وتعتبر المؤسسة الدولية من أهم التطورات التي حدثت في الاقتصاد العالمي منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، حيث يوجد في العالم أكثر من 37 ألف مؤسسة دولية حيث بلغ عدد فروعها نحو 170 ألف، تتمركز أكبر هذه المؤسسات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا، فرنسا، اليابان وبريطانيا، فالأربعون سنة الأخيرة أنتجت أنواعاً جديدة من المشروعات التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق الدولي فهي تلعب دوراً أساسياً في تخصيص واستخدام الموارد على مستوى الدولي عن طريق تقديم منتجات ومنتجات جديدة بالإضافة إلى تطور أساليب لإنتاج والتوزيع.

I. مفهوم المؤسسات الدولية

من الصعب إعطاء تعريف شامل وموحد للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية، ويعود ذلك على اختلاف استخدام أساليب كمية ونوعية في تحليل وصف نشاط المؤسسات، حيث يمكن تعريف المؤسسات حسب التصنيف المعمول به إلى حد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه.

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

2. المؤسسة الدولية : حيث عرف ليفنجستون livingstone 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 بالاقتدار في دولية أجنبية أو أكثر .

3. المؤسسة متعددة الجنسيات 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 ما يلي :

- ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة حرية المؤسسة أثناء ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم، أما فرنون يركز على عنصر الحجم (حجم المؤسسة مقاس برقم أعمالها).

- كما يشترط فرنون ضرورة أن تمارس المؤسسة نشاطا إنتاجية في ستة دول على الأقل، بينما ليفنجستون يري أن ممارسة المؤسسة لأي نشاط إنتاجي لدولة واحدة يضيفي عليها صفة الدولية.

- المؤسسة متعددة الجنسيات ليست مؤسسة واحدة 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 العالمي .

ويرى هود Hood وبنج Young أن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية أكثر من دولة أجنبية. وتحدد أهم سمات الشركات متعددة الجنسيات والدولية النشاط في تنوع إنتاجها وأنشطتها بين مجالات عديدة، وتوزيعها لمخاطر وتحقيقا لأكبر قدر من الأرباح الاحتمالية .

4. المؤسسة عبر الوطنية (ترانس ناشيون) : تعني تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للثاني (ربما) بهدف الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام إصلاح المؤسسة متعددة الجنسيات). فيعرفها كل من هود وبنج بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك وتدير وتسيطر على أصول مولودة للدخل في أكثر من دولة واحدة.

II. أنماط المؤسسات الدولية

قدم بيرلنار Peritnuter محاولة لتصنيف أنماط المؤسسات الدولية يمكن عرضها في الآتي:

1. النمط المركزي وحيد الجنسية Ethnocentric Enterprise في ظل هذا النمط تكون المؤسسة وحيدة الجنسية (أي وطنية أساسا، يتم اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة الرئيسية بالدولة الأم.
2. النمط اللامركزية : Polycentries Enterprise يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ 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 والانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، أي النظرة العالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع، كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

4. الشركات متعددة الملكيات : Multiple Ownership (MOE): حيث يظهر هذا النوع من المؤسسات في حالة إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أي نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات أخرى دولية.

III. أشكال الأسواق الدولية وأهداف الدخول إليها

1. أشكال الأسواق الدولية:

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، والتي تصنف إلى:

☒ **الأسواق ذات الدخل المرتفع:** وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوي ومقدرة على التعامل مع السلع والمنتجات، ويدخل ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية، وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية.

☒ **الأسواق ذات الدخل المتوسط** وهي الأسواق التي تشهد نمواً في اقتصاداتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار . هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا وسنغافورة.

☒ **الأسواق ذات الدخل المنخفض** وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر، وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والمنتجات، ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلادش، الهند، واندونيسيا.

2. أهداف الدخول للأسواق الدولية

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات الدولية إلى تحقيقها من خلال الدخول إلى الأسواق الخارجية، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

✘ إمكانية زيادة المبيعات وتحقيق الاستقرار في الأسواق الخارجية أو في الحصص السوقية للمؤسسات الدولية علما بأن الزيادة في المبيعات تؤدي إلى تخفيض التكلفة والتغلب على تذبذب الطلب على السلع والمنتجات في الأسواق المحلية؛

✘ تحقيق الربح والنمو، حيث معظم مؤسسات الأعمال تهدف إلى تحقيق أهداف الربح والنمو من وراء عملياتها التجارية أو الدخول إلى الأسواق الدولية من أجل الاستمرار والنمو؛

✘ استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة، فإن الدخول للأسواق الخارجية تجعل المؤسسات المحلية قادرة على تسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية، فزيادة الطاقة الإنتاجية يخفض التكلفة ويزيد من قدرة المؤسسة التنافسية.

✘ امتداد دورة حياة المنتج، حيث ان فتح أسواق جديدة أو تطويرها يعد إحدى الاستراتيجيات التسويقية التي تنفذها الأسواق المحلية بدأ في التراجع أو الانحدار؛

✘ تنوع مصادر الدخل القومي، حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل خاصة إذا كانت الدولة تعتمد على مصدر واحد للدخل كما هو الحال في دول مصادر الدخل خاصة إذا كانت الدولة تعتمد على مصدر واحد للدخل كما هو الحال في دول الخليج.

✘ جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية، فتوفر الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية يكون حافزا قويا لدفع المؤسسة للعمل في هذه الأسواق من أجل استغلالها، وأن استغلال الفرص يعتمد على مدى وقدرة المؤسسة على توفير الموارد للاستفادة من هذه الفرص.

IV. طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية:

قبل إقدام المؤسسة على اتخاذ قرار اقتحام الأسواق الدولية، أو التفكير في التسويق الخارجي، 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- القرار الخاص بالتسويق الخارجي: ويعني ذلك مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هنا في كيفية التوسع والاستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية.

2- قرار اختيار الأسواق الخارجية: إن عملية اتخاذ القرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق بصفة خاصة والمؤسسة 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.

3- قرار المزيج التسويقي: ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسب لبيئة السوق الخارجي المستهدف مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنافسية.

4- قرار السلع والمنتجات: ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الخارجية، وهل تقوم إدارة التسويق بتسويق منتجات موجودة في السوق أو منتجات جديدة، وهذا يعني أن تحديد الإدارة نوعية السلع أو المنتجات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية.

5- طبيعة الفرص والتحديات: من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تحليلها لمكونات البيئة الخارجية ، هي استخلاص الفرص والتحديات التي يمكن أن تصطدم بها ، أي يتوجب على الإدارة تحديد حجم الفرص المتاحة للسلع والمنتجات في الأسواق الدولية ، ومدى القدرة على مواجهة التحديات المتوفرة في بيئة الأسواق الخارجية وإمكانية السيطرة عليها أو الحد من تأثيراتها ، حيث هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم ، بحيث تشكل فرصا أو تشكل خطرا أو تهديدا على إدارة التسويق الدولية وهي القوة التفاوضية للمشتري والقوة التفاوضية للموردين والداخلين الجدد إلى الصناعة ثم التطورات أو التغيير في النشاط أو المنتج.

V. فرص اختراق الأسواق الدولية

هناك العديد من الفرص التي تدفع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية، والتي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية، ومن أهم الفرص التي تشجع المؤسسات للدخول في الأسواق الخارجية ما يلي:

1- متطلبات الاستثمار: يفرض نشاط الاستثمار على إدارة المؤسسة والتسويق معا ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع وإيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.

- 2- اتجاهات الإدارة:** تعتبر اتجاهات الإدارة في الدخول في للأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة توفير الإدارة المتطلبات اللازمة للتصدير يمكن للإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسواق الخارجية واغتنام الفرص التسويقية.
- 3- طبيعة الأسواق الخارجية:** يحدد الدخول للأسواق الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرونتها وحجم الفرص والتحديات المتوفرة في تلك الأسواق، كما تساهم نوعية الأسواق وتطويرها وحجم الكثافة السكانية في تقرير الدخول للأسواق الخارجية.
- 4- 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 والعمل داخل الأسواق الأجنبية.
- 5- 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.
- 6- الاستقرار السياسي والأمني :** يحد 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 . و دراسة الشكل المناسب للدخول .

VI. موانع الدخول للأسواق الدولية

- ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلة حديثا وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة هي.
- 1- التكلفة المرتفعة:** يصادف المؤسسات الداخلية للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي وتمنعها من الدخول.
- 2- رأس المال المستثمر :** يواجه المؤسسات الداخلية من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

- 3- 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 الاستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظرا للظروف والإجراءات الحكومية.
- 4- محدودية منافذ التوزيع:** نظرا لحدائثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية 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 للأسواق الدولية.
- 5- 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 هذا الجانب يسبب تحديا كبيرا للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتا أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.
- 6- عدد المنافسين:** نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمع في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتوجه أغلب المؤسسات للدخول، وبشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.
- 7- العلامة التجارية:** تشكل العلامة التجارية الدولية عائقا قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لاختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية.
- 8- كثافة الإعلانات:** تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك، وتواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الاعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في مساهماتها الاعلانية ضمن الخطط الترويجية.
- 9- رد فعل المنافسين:** حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد ، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية

تغيير استراتيجيتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الدخيلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

10- تميز المنتج: يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطور المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة.

VII. العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية

إن المؤسسات العالمية لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدها الأصلي، وحتى في البلدان المجاورة فقط بل أصبحت ذو تفكير عالمي بوضعها استراتيجيات وأهداف عالمية، وقد كان وراء التوجه الجديد، العديد من العوامل والمستجدات التي شجعتها لاختراق الأسواق العالمية، ومن أهم العوامل ما يلي :

- البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف، تموين، تكنولوجيا).
- البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، حجمه، تنوع جغرافي).
- البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية)

وأبضا هناك تصنيف آخر العوامل وأسباب اختراق الأسواق الدولية على النحو التالي:

- العوامل التجارية (ضيق الأسواق المحلية وتشبعها، تخصص المؤسسة، تعديل مبيعات المؤسسة ودورة حياة المنتج).
- العوامل الصناعية (البحث عن اقتصاديات السلم، خفض تكاليف الإنتاج).
- عوامل الفرص (طلب دائم، إنتاج فائض، تحفيز المسيرين).

كما توجد ثلاث عوامل التي بدورها تشجع على اختراق الأسواق الدولية.

1- الرغبة في النمو والسيطرة: إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار 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 التوسيع تكسب المؤسسة أيضا مزايا الملكية التي تتكون من

الخبرة والمعرفة السياسية، ومثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم.

2- زيادة الطلب المشتق: قد يكون الدافع لتوجه المؤسسات للاستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق، فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج، كلما زاد اهتمامها بالحفاظ على علاقتها التجارية مع مؤسسات أخرى "مورديهم" وبالتالي فهم يشجعون هذه الشركات باستمرار على اتباعهم والاستثمار بتمويلهم من السوق الأجنبي المستهدف، فعلى سبيل المثال: العديد من صانعي السيارات اليابانية قد طلبوا من موردهم في اليابان البدء بالإنتاج في أمريكا وذلك لكي يسمح لمصانعهم الجديدة بالاحتفاظ بنفس نوعية المنتج.

3- الحوافز الحكومية: الدافع الثالث لزيادة الاتجاه للإنتاج في الأسواق الخارجية هي الحوافز الحكومية، فالحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها.

وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة رئيسية لزيادة التوظيف والدخل وتقديم الحوافز للاستثمار الأجنبي، والحوافز الحكومية مادية وغير مادية، أما الحوافز المادية تتمثل بالإعفاءات الضريبية لجذب المستثمر الأجنبي، وهي عادة تتكون من مسموحات الاستهلاك وإعفاء الضرائب، وتخفيضات خاصة للنفقات الرأسمالية، وتخفيض العبء الضريبي على المستثمر.

بالإضافة إلى كل هذه العوامل يوجد عوامل أخرى قد تكون سبب لاختراق المؤسسة الأسواق الدولية،

حيث تذكر منها :

- تحقيق وفورات الحجم اقتصاديات السلم، أي كلما كبر السوق زادت فرصة المؤسسة لتحقيق وفورات الحجم ومنه تدنى تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.
- قلة تكلفة العمالة والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية.
- المزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية لزيادة فرص جذب الاستثمار الأجنبي.
- مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفائض.
- الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف.

ثانياً : استراتيجيات التسويق الدولي للدخول إلى الأسواق الدولية

بعد أن تنتهي المؤسسات من تقييم الأسواق المستهدفة يصبح من الضروري التقييم الداخلي لها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص التهديدات الخارجية، وعلى ضوء نتائج التحليل يتم اختيار استراتيجية الدخول الى السوق الأجنبية.

I. استراتيجية التخصص والتركيز : تميل عادة المؤسسات الصغيرة بحيث تركز جهودها على سوق / منتج وخدمته بكفاءة أي تشير هذه الاستراتيجية التركيز امكاناتها في مجال محدد تختص فيه المؤسسة ، فنتج نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين وهكذا،

1- أبعاد استراتيجية التركيز

يوضح الجدول التالي أهم أبعاد استراتيجية التركيز .

الجدول رقم 01: أبعاد استراتيجية التركيز

<p><u>التركيز على العملاء الحاليين وتتضمن :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء - تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها - توسيع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع) لنفس السلعة
<p><u>جذب عملاء المنافسين وتتضمن :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الجهود الترويجية - الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار
<p><u>جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج وتتضمن:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن استخدامات جديدة - تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة - زيادة فرص إتاحة المنتج لمناطق جغرافية جديدة
<p><u>التركيز على المنتجات وتتضمن :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين - تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج - تحسين المنتجات المقدمة مع المنتج
<p><u>التركيز على التكنولوجيا وتتضمن :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة - تحسين جودة المنتجات - تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج

2- مزايا استراتيجية التخصص والتركيز :

- ☒ الاستفادة من مزايا التخصص : وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء وغيرها.
- ☒ القدرة على التجديد والتطوير : غالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.
- ☒ اكتساب المزايا التنافسية العالية : نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات .
- ☒ سهولة التمييز .
- ☒ قلة تعدد النشاطات يسهل توضيح الأهداف .

3- مساوئ استراتيجية التخصص والتركيز :

أما عن أهم المساوئ فهي :

- ☒ عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أم ممكن مما قد يكون لها أثر على الطلب على منتجات الشركة .
- ☒ ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل
- ☒ التطور التكنولوجي : وقد يمثل قيداً على الشركة التي تتبع استراتيجية التركيز لوحدها ، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة .
- ☒ الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية عملهم مع المنظمة .
- ☒ عدم القدرة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات مختلفة مما يزيد من احتمال تعرض الشركة للخسائر .
- ☒ التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة الموارد
- ☒ عدم الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية .

II. استراتيجية التنوع

يمكن تقسيمها إلى مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية كما في الشكل التالي :

الشكل رقم 01: اقسام استراتيجية التنوع



تستخدم استراتيجية التنوع بأقسامها من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو منتجات أو وحدات أعمال أو مراحل إنتاج جديدة ، إن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي . وعلى سبيل المثال عندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنوع المرتبط وإذا لم تكن هناك علاقة بين عملاتها الجديدة ومثيلاتها القديمة فإنها تتبع استراتيجية التنوع الغير مرتبط.

1. التنوع المرتبط والغير مرتبط

☒ **التنوع المرتبط :** في التنوع المرتبط يمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرات والإمكانات والفن التكنولوجي والاستفادة من مزايا التنوع بصورة عامة إلا أنها يعاب عليها عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان .، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة .

☒ **التنوع غير المرتبط :** في حين يحدث التنوع الغير مرتبط عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، وكما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ومقيدة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة أو بالبحث في مناطق جديدة تماماً

ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنوع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة مما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة ، ويعاب على هذا الأسلوب التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة .

2. التنوع الداخلي والتنوع الخارجي

☒ التنوع الداخلي:

تمثل هذه الاستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية :

- دخول أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية
- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة

☒ التنوع الخارجي :

ويأخذ أحد الشكلين التاليين :

- الإندماج : ويمثل شكلاً جوهرياً من أشكال التنوع الخارجي ويتمثل في انضمام شركتين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكوين منظمة واحدة ، ربما باسم جديدة أو باسم أحدهما وعادة تكون تلك الشركات ذات حجم صغير .
- شراء شركة أخرى : يتمثل هذا الشكل من التنوع بشراء شركة أصغر أو متعثرة بحيث تفقد الشركة المشترية كيانها وتذوب تماماً في الشركة المشترية .

وأهم دواعي التنوع الخارجي :

- زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع
- الاطمئنان إلى توفير الموارد
- تدعيم الموقف المالي للشركة
- العمل على استقرار مبيعات الشركة
- العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة

- تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة
- تقليل المنافسة بشراء الشركة المنافسة ذاتها

3. التنويع الأفقي والتنويع الرأسي

☒ التنويع الأفقي :

يمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة سواء كانت مرتبطة أو غير مرتبطة مستفيدةً من مركزها ومواردها الحالية ويمكن أن يكون التنويع الأفقي داخلياً إذا اعتمدت الشركة على امكاناتها الخاصة بالتنويع ويكون خارجياً إذا قامت بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية .

☒ التنويع الرأسي أو الشاقولي

تتعدد الخوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام وحتى وصوله للمستهلك النهائي ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك النهائي في تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي نحو الأمام .

ويمكن أن يكون التنويع الرأسي مرتبط عندما تتوسع باتجاه الحصول على مواد خام متعلقة بمنتجاتها الحالية وقد يكون غير مرتبط إذا توسعت نحو مواد أولية أو قنوات توزيع ليس لها علاقة كبيرة بمنتجاتها الحالية .

ثالثاً: القوى التنافسية وعوائق الدخول إلى الأسواق الدولية

تعتبر القوى التنافسية الخمس لبورتر من أهم الأدوات التحليلية لفهم ديناميكيات أي سوق، سواء كان محلياً أو دولياً. هذه القوى تلعب دوراً حاسماً في تحديد عوائق الدخول إلى الأسواق الدولية، وبالتالي تشكل تحديات وفرصاً للشركات الطامحة للتوسع عالمياً. يعتبر نموذج Porter لتحليل القوى التنافسية من أشهر النماذج التي تتناول العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسة واعتبر أن درجة حدة المنافسة تتوقف على قوى التنافس الخمس والمتمثلة في المنافسة بين الشركات القائمة (المنافسون الحاليون)، المنافسون المحتملون أو الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، القدرة التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للزبائن، لذلك سوف نحاول إسقاط العناصر السابقة بما يتلاءم مع طبيعة النشاط الشركة. كما هذه الجزء يهدف إلى تقديم نظرة شاملة على هذه القوى

وعلاقتها بعوائق الدخول، لمساعدة الطلاب والمهتمين على فهم أعمق لهذا الموضوع الحيوي. وسوف نتطرق إليها كما يلي:

I. المنافسون الحاليون :

يمثل المنافسون الحاليون مجموعة من الشركات المتقاربة في الحجم والإمكانيات والتي تهدف العمل في نفس السوق الذي يعمل فيه الشركة، وتقدم نفس المنتجات وتستهدف نفس الزبائن، ويتوقف على ما تحصل عليه الشركة من حصة سوقية على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين ، فإذا كان القطاع الذي تنشط فيه الشركة يتميز بنمو مرتفع وتكاليف ثابتة ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، ودرجة عالية من التمركز فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لذا فإنه من المتوقع أن تعمل هذه العوامل بمثابة محددات مهيمنة على درجة المنافسة بين المنافسين. ، ويمكن أن نميز بين نوعين من المنافسة :

- **المنافسة الداخلية :** وهي حصيلة تعدد الوحدات في السوق المحلية إلى جانب وجود منافسة أخرى من الشركات الأجنبية العاملة في ذلك البلد الذي يتمتع بميزة الدعم الفني والمعلوماتي من المراكز الرئيسية الأمر الذي يضعها في موقع تنافسي أفضل على المدى البعيد.

- **المنافسة الخارجية:** وتأتي هذه المنافسة بشكل رئيسي من شركات خارج الحدود، استفادت من مزايا الانفتاح والتحرر، ومزايا الانضمام إلى منظمة التجارة العلمية، وستكون هذه المنافسة من شركات تمتلك موارد غير محدودة مدعومة بمعرفة فنية متقدمة، إلى جانب امتلاكها لأحدث النظم المعلوماتية.

ويمكن تحديد المتغيرات التي تتحكم في شدة المنافسة بين الشركات، فيما يلي:

- عدد المنافسين حيث إنه كلما قل ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض.
- معدل نمو القطاع فمثلا عند تراجع الزبائن في عمليات الإيداع، فإن جميع الشركات سوف تسعى إلى تقديم تحفيزات لجذبهم خاصة زبائن الشركات الأخرى.
- درجة تميز منتجات الشركة من حيث الجودة والتميز فيما يقدمه من منتجات يعتبر متغيرا رئيسا مؤثرا على المنافسين.

ومما سبق نجد أن الشركات العاملة في أسواق دولية تواجه منافسة وضغوطا من قبل الشركات الأخرى، ويرجع ذلك إلى:

- توفر عدد كبير من الشركات المتقاربة في الحجم والقدرة التنافسية.

- ارتفاع موانع الخروج أي كلف الخروج من قطاع الشركات أعلى من كلف البقاء فيه.
 - تقدم الشركات منتجات متشابهة كثيرا، وافتقارها للتميز الأكبر الذي يجعل الزبائن يتعاملون مع أكثر من شركة.
 - اختلاف الشركات في استراتيجياتهم وأصولهم ومصادرهم وبلد منشأهم.
- إن المنافسين الحاليين للشركة يسعون إلى جذب الزبائن الحاليين للشركة إليهم وبالتالي اقتناص ما يحققه الشركة من حصة سوقية، وقدرة الشركة على البقاء والاستمرار تتوقف على قدرته على التفوق على منافسيه، فإن أساس التنافس بالنسبة للشركة يتوقف على جودة منتجاتها إضافة إلى مسايرة الشركة لكل التطورات في المجال التكنولوجي، ومن جهة أخرى على الشركة أن تعمل جاهدة لكسب ولاء زبائنها وثقتهم وذلك سعيا منها بأن لا يتحول زبائنها إلى شركات أخرى منافسة.

إذا كانت المنافسة بين الشركات القائمة ضعيفة فإن رفع الاسعار وتحقيق أرباح أكثر وإذا كانت قوية تكون منافسة سريعة حادة، وما يتأثر بالعوامل التالية :

1. هيكل المنافسة: هيكل المنافسة يشير إلى طبيعة وتكوين المنافسين في السوق. وهو يتضمن عدة عناصر:
 - ✓ عدد المنافسين: كلما زاد عدد المنافسين، زادت حدة المنافسة عادةً.
 - ✓ حجم المنافسين: وجود شركات كبيرة مهيمنة مقابل شركات صغيرة متعددة يؤثر على ديناميكيات المنافسة.
 - ✓ التمايز بين المنتجات: كلما كانت المنتجات أكثر تمايزًا، قلت حدة المنافسة السعرية.
 - ✓ التكاليف الثابتة: ارتفاع التكاليف الثابتة قد يدفع الشركات للمنافسة بشدة لتغطية تكاليفها.

وتكون عائقًا للدخول إلى الأسواق الدولية :

- الشركات الجديدة قد تجد صعوبة في الدخول إلى سوق به منافسون راسخون ومتنوعون.
- قد تحتاج إلى استثمارات كبيرة للمنافسة مع الشركات الكبيرة القائمة.
- صعوبة تمييز المنتج في سوق مشبع بالفعل بمنتجات متنوعة.

2. حجم الطلب: حجم الطلب يشير إلى مقدار الطلب على المنتجات أو المنتجات في السوق:

- ✓ نمو الطلب: في الأسواق سريعة النمو، تكون المنافسة أقل حدة لأن جميع الشركات يمكنها النمو.
- ✓ تراجع الطلب: في الأسواق المتراجعة، تزداد حدة المنافسة مع تنافس الشركات على حصص سوقية متناقصة.
- ✓ تقلبات الطلب: التقلبات الشديدة في الطلب قد تؤدي إلى منافسة غير مستقرة.

وتكون عائقًا للدخول إلى الأسواق الدولية :

- الأسواق ذات الطلب المحدود أو المتراجع قد لا تكون جذابة للشركات الجديدة.
- تقلبات الطلب الشديدة قد تجعل التخطيط والاستثمار صعبًا للشركات الجديدة.

3. ارتفاع قوة وعوائق الخروج من السوق الدولي:

عوائق الخروج هي العوامل التي تجعل من الصعب أو المكلف على الشركة مغادرة السوق:

- ✓ الأصول المتخصصة: معدات أو مرافق لا يمكن استخدامها بسهولة في صناعات أخرى.
- ✓ التكاليف الثابتة للخروج: مثل تعويضات العمال أو إلغاء العقود.
- ✓ العلاقات الاستراتيجية: الارتباطات مع شركاء أو موردين تجعل الخروج صعبًا.

✓ القيود الحكومية: بعض الحكومات قد تفرض قيودًا على خروج الشركات.

وتكون عائقًا للدخول إلى الأسواق الدولية حيث :

- الشركات الجديدة قد تتردد في الدخول إلى سوق يصعب الخروج منه إذا فشلت.
- ارتفاع تكاليف الخروج يعني أن الشركات القائمة ستنافس بشراسة للبقاء، مما يجعل المنافسة أكثر صعوبة للوافدين الجدد.
- الحاجة إلى استثمارات كبيرة في أصول متخصصة قد تردع الشركات الجديدة من الدخول.

هذه العوامل مجتمعة تشكل بيئة تنافسية معقدة في الأسواق الدولية. فهم هذه العوامل أمر حيوي للشركات التي تفكر في دخول أسواق جديدة، حيث يمكنها تقييم جاذبية السوق والتحديات المحتملة بشكل أفضل.

II. تهديد الداخلين الجدد

وتسمى أيضا المنافسون المحتملين وهم الشركات التي لم تدخل الى المنافسة في الوقت الحالي ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة اذا ما رغبت في ذلك ، ويقصد بها أيضا مدى سهولة دخول منافسين جدد إلى السوق، لذلك يجب على الشركة معرفة المنافسين المحتملين، ووضع حواجز ضد كل داخل جديد، ويخضع تهديد الداخلين الجدد إلى شدة ودرجة الحواجز على الدخول وإلى مدى ردود الفعل الناتجة عن الداخل المحتمل، أما الحواجز التي يمكن إن توضع من أجل الحيلولة ضد دخول الوافدين الجدد فهي، وتتعلق عوائق دخول منافسون جدد :

1. **الولاء للعلامة:** الولاء للعلامة التجارية يشير إلى تفضيل المستهلكين لمنتجات أو منتجات علامة تجارية معينة على غيرها والذي يكون سببه :

- ✓ يتكون الولاء للعلامة من خلال الخبرات الإيجابية المتكررة مع المنتج أو الخدمة.
- ✓ يمكن تعزيزه من خلال جودة المنتج، خدمة العملاء الممتازة، والتسويق الفعال.
- ✓ العملاء الموالون أقل حساسية للسعر ويميلون إلى تكرار الشراء.

ويكون عائقًا للدخول إلى الأسواق الدولية:

- الشركات الجديدة تحتاج لاستثمارات كبيرة في التسويق والترويج لكسر ولاء العملاء للعلامات القائمة.

- قد تضطر لتقديم حوافز إضافية (مثل الأسعار المنخفضة أو الميزات الإضافية) لجذب العملاء بعيدًا عن العلامات المفضلة لديهم.

- بناء الولاء للعلامة يستغرق وقتًا طويلاً، مما يجعل الاختراق السريع للسوق صعبًا

2. وفورات الحجم: وفورات الحجم تشير إلى انخفاض تكلفة الوحدة مع زيادة حجم الإنتاج، والتي:

- تنشأ من توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات.

- يمكن أن تحدث في مختلف مراحل سلسلة القيمة: الإنتاج، التوزيع، البحث والتطوير، التسويق، إلخ.

- تمكن الشركات الكبيرة من تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على الربحية.

وتكون عائقًا للدخول إلى الأسواق الدولية من خلال:

- الشركات الجديدة قد تضطر للدخول بحجم كبير (مما يتطلب استثمارات ضخمة) أو قبول عيوب التكلفة.

- صعوبة المنافسة في السعر مع الشركات القائمة التي تتمتع بوفورات الحجم.

- قد تحتاج الشركات الجديدة لوقت طويل لتحقيق حجم إنتاج يمكنها من الاستفادة من وفورات الحجم

3. مزايا التكلفة المطلقة: والتي تنشأ من التفوق في الإنتاج الذي يعود إلى الخبرات السابقة وبراءات الاختراع

بالإضافة إلى التحكم في العمالة، المواد الأولية، والمعدات والمهارات.

4. القوانين الحكومية: تشير إلى قدرة الشركات القائمة على إنتاج منتجات أو تقديم منتجات بتكلفة أقل من

المنافسين الجدد، بغض النظر عن الحجم. والتي:

- قد تنتج عن امتلاك تكنولوجيا متفوقة أو براءات اختراع.

- يمكن أن تنشأ من الوصول الحصري لموارد طبيعية أو مواقع مميزة.

- قد تكون نتيجة لخبرة تراكمية في الصناعة (منحنى التعلم).

وتشكل عائقًا للدخول إلى الأسواق الدولية، كالتالي:

- الشركات الجديدة تواجه صعوبة في تحقيق هيكل تكلفة منافس للشركات القائمة.

- قد تحتاج لاستثمارات كبيرة في البحث والتطوير أو شراء تكنولوجيا متقدمة للتغلب على هذه الميزة.

- الحاجة لوقت طويل لاكتساب الخبرة اللازمة لتحقيق كفاءة مماثلة.

كما يشكل المنافسون الجدد تهديدًا كبيرًا على الشركة فدخولهم إلى السوق يؤدي إلى ارتفاع حدة المنافسة

وانخفاض رقم الأعمال والحصص السوقية للمتنافسين الموجودين في السوق، ويجب الإشارة إلى أن الداخلين الجدد

عندما يجدون العديد من الحواجز التي يفرضها قطاع النشاط، فإن ذلك سوف يقلل من درجة خطورتهم والتي تتوقف بطبيعة الحال على نوعية الحواجز كما ذكرنا ، ويصبح من الضروري أن تقوم الشركات لغرض زيادة قدرتها التنافسية بتوسيع منتجاتها على شرائح السوق المختلفة وتوسيع علاقتها في السوق وإعادة النظر في تكلفة منتجاتها، وتقديم كافة أنواع المنتجات وكل ذلك لرفع ولاء زبائنها.

تعتبر الشركات مهددة بدرجة كبيرة بدخول منافسين جدد خاصة مع تحرير تجارة المنتجات وما نتج عنها من إلغاء للقيود التي تقف عائقاً أمامها، وتكمن الصعوبة أمام الشركات في اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تمكنها من أن تجعل الشركة في مركز قوة حيث يصبح بإمكانه إيجاد السبل لمنع دخول منافسين جدد للقطاع، والزبون هو جوهر العمل المصرفي فمعرفة حاجاته ورغباته وإشباعها من خلال منتجات تحقق رضاه، فإن ذلك يعتبر أهم حاجز أمام المنافسين حيث لا يكون لهم مكان للدخول إلى السوق.

III. تهديد المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تحقق نفس المنفعة لدى مجموعة من المستهلكين، لكنها تختلف في خصائصها، وهي مصدر تهديد لسحب الزبائن من التعامل مع الشركة، وبالتالي عدم تمكنها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها، ويزيد تهديد المنتجات البديلة في الحالات التالية :

- قدرة المنتجات البديلة على إشباع حاجات الزبائن بطريقة أفضل.
- عدم توفر المعرفة لدى الزبون التي تمكنه من المقارنة بين السعر وجودة الخدمة وسعر وجودة الخدمة البديلة.

ويمكن التعقيب على الحالة الثانية حيث أنه عدم توفر المعرفة يمكن أن نقبل بها في حالة خدمة جديدة من طرف المنافس للشركة، حيث أنه في البداية قد لا تكون معرفة تامة بالخدمة من طرف الزبائن، لكن لا نقدر أن نسلم باستمرار ذلك خاصة أننا في عصر تكنولوجيا المعلومات وبالتالي فإن الزبون يمكنه من اكتساب المعرفة بسهولة. ومن جهة ثانية فإن المنتجات المصرفية تعتبر نمطية في شكلها حيث لا يوجد اختلاف كبير في المنتجات وحتى بالنسبة للأسعار، لذلك فإن أساس مواجهة المنتجات البديلة التركيز على الجودة من وجهة نظر الزبون لأن الزبون متى أدرك أن المنتجات التي تقدم له في الشركة الذي يتعامل معه ذات جودة عالية مقارنة بالمنتجات التي تقدمها الشركات المنافسة فإن ذلك سيجعله لن يتحول إلى شركة آخر بسهولة.

كما أن الفترة الأخيرة تميزت بانفتاح الأسواق وتحرير التجارة والتطور التكنولوجي المتسارع، وهذا ما جعل الشركات أمام حتمية الاستجابة لهذه التغيرات وتلبية احتياجات زبائنها المتعددة، ومن ثم البحث عن منتجات جديدة أو تحسين منتجاتها الحالية تجعل الشركة في مركز قوة مهدد لمنافسيه الحاليين والجدد.

IV. القدرة التفاوضية للموردين

يؤدي الموردون دورا هاما في مد الشركة بجميع احتياجاته من المواد واللوازم الضرورية لسير عمل الشركة والمتمثلة في المواد الأولية، والتجهيزات والمعدات والمكاتب، الحواسيب، الخ...، وهي حاجات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، لكن قد يمارس المورد ضغوطا على الشركة كأن يرفع الأسعار وبالتالي يقلل مما يمكن أن يحققه من أرباح، وتتوقف القدرة التفاوضية للموردين على عدد من الشروط أهمها:

- مجموعة الموردين أكثر تركيز من مجموعة المشتريين الذين يشترون عليهم.
- المورد لا يصادف منتجات يمكن أن تحل محل إحلاله لمنتجاته المعروضة.
- الشركة ليس زبونا مهما بالنسبة للمورد.
- منتجات المورد مهمة بالنسبة للزبون ولا يمكنه الاستغناء عنها.
- أن تكون مجموعة الموردين قد قامت بتمييز منتجاتهم أو بإنشاء تكاليف تحويل تجعل الشركة لا يمكن التحول إلى مورد آخر.
- عندما يزدون الشركة بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.
- عندما يكون عدد الشركات قليلا في القطاع وذات الحجم الكبير، وفي مثل هذه الحالة يفضل إبقاء السوق كما هي آمنة.

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغوطا على الشركة كأن يكون المورد أجنبيا أو تعلق الأمر بالحصول على احتياجات ذات جودة عالية أو تكنولوجيا عالية يصعب الحصول عليها من مورد آخر، لكن في كل الأحوال فإن رفع الأسعار في الحالة الأخيرة سوف يكون تأثيره مؤقتا، ذلك أنه ليست من التعاملات اليومية التي يقوم بها الشركة إلا باستثناء بعض المستلزمات ونذكر على سبيل المثال الورق، الأقلام... الخ

V. القدرة التفاوضية للزبائن

تؤثر القدرة التفاوضية للزبائن على شدة المنافسة في القطاع خصوصا عندما يكون حجم الزبائن كبيرا أو تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى الزبائن أو معاملتهم مع الشركة بقيم مالية كبيرة.

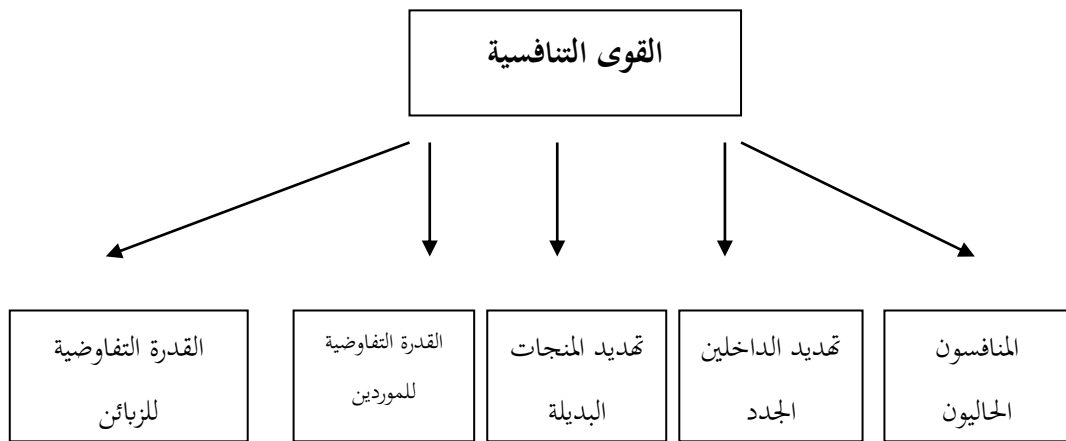
كما أن قدرة الزبائن على المساومة قد تكون أكثر القوى تأثيراً على القدرة التنافسية للشركة، فهي تزداد في عدة ظروف منها مدى توافر بدائل لمنتجات الشركة، انخفاض تكلفة التحول إلى المنتجات البديلة، تهديد الزبائن بالاتجاه نحو التكامل الخلفي، تأثير الجودة والأسعار وربحية الزبائن. وتمتاز القدرة التفاوضية للزبائن بقيمة عالية وذلك راجع إلى عدة عوامل:

- يحتوي القطاع على عدد كبير من الشركات.
- المنتجات التي تقدمها الشركات نمطية ومتشابهة، ومن ثم فإنه من السهل على الزبائن ترك شركة معين والذهاب لشركة آخر بكلف تحويل قليلة جداً.
- من الممكن اقتصادياً للزبائن الحصول على الخدمة من عدة شركات أو مؤسسات منافسة وفي آن واحد وليست من شركة واحد فقط.

إن القدرة التفاوضية للزبائن سوف تزيد خاصة لما يكون لدى الزبون المعرفة بالمنتجات المقدمة لدى المنافسين فسوف يسعى الزبون إلى السعي إلى تخفيض الأسعار، وإذا أدركت الشركة أن الزبون يمكنه أن يتحول إلى غيره، فإن الشركة ملزمة بمسايرة الزبون وتعمل على كسب رضاه وولائه لتحافظ عليه، وعليه يمكن للشركة أن ترفع تكاليف التحول للزبون بحيث يصبح لا يمكنه التخلي عن الشركة، وكما ذكرنا سابقاً فإن الجودة تعتبر عنصراً أساسياً يمكن أن تكسب بها الشركة الزبون .

وبعد تحليلنا للقوى الخمس للتنافسية، ويمكن تمثيل ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم: 02 القوى التنافسية لبورتر



المصدر: من إعداد الباحثة

بعد عرضنا للقوى الخمس المؤثرة على القدرة التنافسية للشركة، فإن ما يمكن ملاحظته أن تهديد الداخلين الجدد بالإضافة إلى المنافسين الحاليين، يعتبران من القوى الأكثر تأثيراً على القدرة التنافسية للشركة، حيث نرى أن القوى الأخرى والمتمثلة في تهديد المنتجات البديلة والقدرة التفاوضية للزبائن ستكون نتيجة منطقية عند ازدياد حدة المنافسة سواء بالنسبة للداخلين الجدد أو المنافسين الحاليين، لأنهم سوف يسعون إلى محاولة تقديم منتجات بديلة لكي يجذبوا زبائن منافسيهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الزبائن لما يدركون وجود منتجات بديلة ومؤسسات بديلة سوف يضغطون على الشركة لأن بمقدورهم التحول إلى غيرهم إلا إذا تمكنت الشركة من المحافظة عليهم.

المحور الثالث

طرق الدخول إلى الأسواق الدولية
(التصدير)

التصدير يُعتبر استراتيجية فعالة لاختراق الأسواق الأجنبية. يتم استخدامه كوسيلة سهلة نسبياً لشركات لتوسيع نطاق أعمالها والوصول إلى أسواق جديدة. يتطلب ذلك تطوير استراتيجيات تسويق مناسبة للتغلب على التحديات الثقافية واللغوية، مما يساعد المؤسسات على تحقيق النجاح في السوق الدولية. الأخرى وهو الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية. فالمؤسسات تبدأ توسعها من خلال التصدير ثم التحول إلى الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبية.

يتضمن هذا المحور كيفية النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وتطوير السياسة التصديرية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حتى يتسنى متابعة التطورات العالمية ومنها يتم التعرف على طرق تطوير منتجك لتسهيل النفاذ للأسواق الخارجية .

أولاً: تعريف التصدير وأهميته:

I. تعريف التصدير

يعتبر التصدير من أبسط أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية وذلك لتمييزه بمستوى مخاطرة أقل بالنسبة للطرق.، . فقد شهد مصطلح التصدير عدة تعاريف نذكر منها :

بأنه ذلك النشاط الذي يتم بموجبه نقل السلعة المراد تصديرها أو الخدمات الاقتصادية المراد تقديمها من إحدى الدول إلى دولة أخرى.

وأيضاً كل عملية تحويل سلعة أو خدمة من عون مقيم إلى عون غير مقيم "؛ عرف التصدير أيضاً بأنه بيع سلع معينة من مراكز إنتاجها إلى مراكز تسويقها وتعبير آخر من سوق التي تمثل فائضاً من إنتاجها إلى سوق آخر تمثل نفس السلعة جزء من احتياجها. وكيفية الوصول إلى الأهداف، ومن ثم اختيار الأسواق الخارجية المستهدفة، وصياغة المزيج التسويقي المناسب منتج، سعر، ترويج، توزيع ". و هو عملية من شأنها تسمح لأي دولة كانت عن طريق الأشخاص المعنويين المحليين أو الأجانب العاملين فيها وفق قانون الاستثمار والتجارة بتجسيد تدفقات متنوعة صادرة منها تعبر حدودها إلى الدول الأخرى كأسواق دولية من أجل تحقيق أهداف مرجوة كثيرة. كما ان

ويمكن الإشارة إلى مفاهيم أساسية ، كالتالي:

مفهوم الصادرات في التجارة الخارجية يشير قيام التبادل الدولي يستند في الأساس إلى فكرة التخصص في الإنتاج، حيث نجد أن كل دولة تتخصص في إنتاج سلعة معينة أو مجموعة من السلع بغرض مبادلتها مع غيرها من الدول من أجل الحصول على ما لا تتوفر عليه من مختلف السلع، وهذا هو الأساس الذي تقوم عليه التجارة الخارجية، إذن فالمقصود بالتجارة الخارجية انها عملية التبادل التجاري في السلع والخدمات وغيرها من عناصر الإنتاج المختلفة بين عدة دول بهدف تحقيق منافع متبادلة لأطراف التبادل ، وتسعى التجارة الخارجية في المجال الاقتصادي إلى تحقيق التالي:

- تعتبر منفذا لتصريف فائض الإنتاج عن حاجة السوق المحلية، حيث يكون الإنتاج المحلي أكبر مما تستطيع السوق المحلية استيعابه، والاستفادة من ذلك في تعزيز الميزانية من الصرف الأجنبي.
- تساعد في الحصول على مزيد من السلع والخدمات بأقل تكلفة . تساعد في الحصول على مزيد من السلع والخدمات بأقل تكلفة، نتيجة لمبدأ التخصص الدولي الذي تقوم عليه.
- تشجيع الصادرات يساهم في الحصول على مكاسب في صورة رأس مال أجنبي، يلعب دورا في زيادة الاستثمار وبناء المصانع وإنشاء البنية الخاصة في الدول النامية، وبالتالي النهوض بالتنمية الاقتصادية .

المصدر السلبي: ويخص المؤسسات التي تهتم بتصريف الفائض من منتجاتها من حين لآخر إلى الأسواق الأجنبية وعادة ما يكون التصدير تلبية للطلبات الدولية. فهي تصدر دون تخطيط منها ولا خبرة، ودون أن تختار الأسواق التي ستتعامل معها. فالتصدير بالنسبة لهذه المؤسسات ما هو إلا تصريف للفائض ونشاط غير متوقع للمؤسسة.

المصدر الايجابي: التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات يعتبر نشاطا رئيسيا وهاما ويتم تخصيص هياكل خاصة له (أقسام) وللمؤسسة حق الاختيار بين الأسواق التي ستتعامل معها وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى التصدير بإتباع طريقتين: طريقة مباشرة: وأخرى غير مباشرة وسوف نشرح ذلك لاحقا.

II. أهمية التصدير: تظهر أهمية التصدير بالنسبة للدول النامية من واقع الاختلالات الهيكلية التي تعاني منها موازين مدفوعاتها، إذ يلاحظ تفاقم العجز في الميزان التجاري وزيادة حجم المديونية الخارجية وتزايد أعبائها، وبالتالي ضعف قدرتها على الاستيراد، ولأجل هذا يعد التصدير خيارا مهما لمعالجة الخلل في ميزان المدفوعات، ونلخص أهمية التصدير في النقاط التالية:

1. يسمح بتماشي المنتجات مع المعايير التي تضمن مستوى معين من الجودة التي تسمح بقبول المنتج في السوق المصدر إليه؛
2. هو المصدر الأساسي للنقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل عمليات الاستيراد؛
3. التصدير يعني التواجد في السوق الخارجية بمنتجات قابلة للمنافسة؛
4. الحصول على أكبر حصة سوقية وهذا التواجد يدعم تنافسية المنتج المحلي مما يعمل على زيادة وتطوير المنتجات.
5. التصدير يفرض على الشركات المصدرة مواكبة الشركات المنافسة لها في السوق سواء من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو السعر أو الجودة؛
6. على مستوى التنافسية الدولية يشير التصدير إلى مدى تميز اقتصاد بلد معين بالمرودية والتكلفة الدنيا أي تخفيض تكاليف الإنتاج وصولا إلى احتلال وضعية تنافسية أقوى وبالتالي الاستحواذ على شريحة سوقية أكبر مما يرفع رقم الأعمال والأرباح.

ثانيا: البدائل الاستراتيجية للتصدير : استراتيجية التصدير تكون على شكلين أساسيين:

I. التصدير المباشر : وهي الطريقة التي تتولى المؤسسة بنفسها عملية التصدير مثل اقامة المؤسسة لفرع تجاري دون الحاجة إلى شركة وسيطية أو تاجر . يمكن ان تباع الشركة مباشرة الى المستهلكين في الاسواق الخارجية عن طريق انشاء إدارة المبيعات التصدير داخل الدولة ،حيث يتم خلق فرصة أكبر لإقامة علاقة أوثق بين الشركة والمشتري في السوق الخارجي، بالإضافة الى ضرورة إيجاد مدير تصدير لدراسة أسواق أخرى للنفاد. والواقع انه في بعض البلدان لا يمكنك ان تباع للمستهلك النهائي، ففي هذه الحالة يجب عليك استخدام الوسطاء المحليين وهذا ما يحدث بالفعل في دول الشرق الاوسط وامريكا الوسطى وفي بعض البلدان الآسيوي.

1. صور التصدير المباشر : ويمكن ذكر الصور (الأشكال) على سبيل الذكر -لا الحصر- للتصدير المباشر ، فيما يلي: وتتنوع أشكال الوسطاء كما يلي:

✘ قسم تصديري محلي : حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا لعمليات التصدير .

✘ ممثلي مبيعات التصدير المتجولين : تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها الى الدول الأخرى والغرض منها التعريف بمنتجاتها وعقد الصفقات.

✘ الوكلاء الأجانب: يمكن ان تتعاقد الشركة مع وكلاء أجنب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها، ويشار إلى الوكيل على أنه الشخص المسؤول عن إنهاء البيع مقابل العمولة، وهو لا يحمل المسؤولية المالية ، و دوره الرئيسي هو تنفيذ عملية البيع بحيث يقع على عاتق الشركة مراقبة الائتمان وترتيب شروط الدفع .

✘ الموزع الاجنبي: يتحمل المستورد كافة الاعمال المالية المتعلقة بالعملية التصديرية، وينبغي على الموزع أن يوفر التسهيلات و الصيانة للمنتج أثناء تخزينه، ويجب على المصدر أن يكون على اتصال مباشر ودائم بالمستورد. يمكن الاشارة إلى أنه يحصل الوكلاء على عمولة على أساس نسبة متفق عليها. وعلى النقيض من ذلك، يبيع الموزع المنتج مباشرة للعملاء، ويضيف هامشًا لتغطية التكاليف والأرباح. وعادةً ما تكون العمولة المدفوعة للوكيل أقل من الهامش الذي سيضيفه الموزع، كما لا يمتلك الوكيل المنتج مطلقًا. وهذا يعني أن المورد يحتفظ بالسيطرة على كيفية بيع المنتج، وتحديدًا سعر البيع وخطة التسويق. و يمتلك الموزع المنتج ويتحمل مخاطر عدم بيعه. وفي الاتفاقيات التي يعين فيها المورد موزعًا على أساس حصري لمنطقة واحدة، فإن مخاطر الائتمان للمورد تقع على عاتق الموزع وحده بدلاً من توزيعها على العديد من العملاء كما هو الحال في اتفاقية الوكالة.

✘ ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: يعتمد البيع مباشرة في السوق المستهدف على ممثلي المبيعات في الشركة. وتعدد تقنيات البيع والتسويق بحيث أن بعضها يعتمد علي الطباعة (مثل الكتالوجات والإعلانات) عن المنتج، وهذا يؤدي إلى خفض التكاليف الاجمالية لأنه بذلك قد تكون الغيت تكاليف السفر. عادة ما يقتصر هذا النظام من المبيعات على السلع الاستهلاكية التي يمكن بيعها بسعر اقل كما يتمتع بوجود تسهيلات في الدفع

2. إيجابيات التصدير المباشر: من إيجابيات التصدير المباشر هو إمكانية تحقيق أرباح كبيرة بالمقارنة مع التصدير غير مباشر، غير ان التصدير المباشر يتطلب من المصدر الأمور التالية :

— القدرة على التواصل المباشر مع الزبون او العميل لغويا وشفويا ...

- القدرة على التواصل المباشر.
- المعرفة التامة بالسوق في بلد الاستيراد
- القدرة على تقديم خدمات ما بعد البيع إذا كانت ضرورية وذلك للمحافظة على اسم الشركة في السوق لبلد الاستيراد.

- انشاء فرع خاص بالتصدير داخل مقر الشركة وتوظيف مختصين بالتصدير والتخليص الجمركي.
- قد يكون هناك حاجة لامتلاك مستودعات في بلد الاستيراد

3. سلبيات التصدير مباشر: أما من سلبيات التصدير المباشر نذكر :

الحاجة الى رأس مال أكبر من رأس المال في حالة التصدير الغير مباشر، بالإضافة إلى المخاطر العالية التي قد يجب على الشركة المصدرة أن تتحملها خلال نقل وبيع البضائع (أو من بلد المصدر إلى البلد المهدف وربما حتى وصولها إلى المستخدم النهائي .

II. الطرق غير المباشرة للتصدير :

بينما التصدير المباشر قد يكون طريقة مربحة للدخول إلى الأسواق الخارجية، لكن من الافضل لبعض الشركات البيع من خلال وسيط كبديل للمخاطر التي تنطوي علي التصدير المباشر. تتطلب الطرق غير المباشرة في دخول السوق استثمار أقل في عملية التسويق ولكن يمكن أن تفقد السيطرة بطريقة كبيرة علي عمليات التسويق، أما التصدير المباشر يستدعي استثمار أكثر لرؤوس الاموال في التسويق و لكن درجة التحكم أكبر في سياسات التصدير.

التصدير غير المباشر أو التصدير المناول، هو نوع من التصدير من خلاله تقوم المؤسسة بمناولة مبيعاها ا التصديرية. لذلك تلجأ إلى وسيط تجاري له الإمكانيات، الكفاءات، المعرفة والخبرة بالسوق ، يكون الوسيط همزة وصل بين المصدر والموزعين المحليين. يقوم بشراء المواد والسلع من المصدر لإعادة بيعها بالشروط التي يحددها هو . في هذا النوع من التصدير تكون مخاطر المصدر محدودة والموارد المالية والبشرية المعبئة غير هامة . كما يفقد السيطرة على السياسة التجارية ومراقبة شروط تسويق منتجاته.

غالبا ما يكون التصدير غير المباشر هو أفضل طريقة لدخول أسواق جديدة ، خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على الأقل بالنسبة للأسواق البعيدة حيث قد يكون لديها ثقافات ولغات وفروق زمنية مختلفة. بصرف النظر عن المزيد من التحكم في عملية التسليم ، يمكن للشريك المحلي أيضا أن يلعب دورا في تسويق البضائع الخاصة بالشركة وفي ما بعد البيع.

1. صور التصدير غير المباشر: وهو التصدير عن طريق وسطاء ، ومنهم نذكر:

☒ **شركات ادارة التصدير:** هي شركات خدماتية مستقلة تقوم بكل أعمال خدمات التصدير لصالح مؤسسة التصدير بعقد توكيل، كالاستكشاف، السياسة التجارية، التوزيع ، البيع، تسيير العمليات اللوجستية والإدارية ... تعمل باسم المصدر، ونشاطها ذات مدة محددة. دخلها هو اشتراك شهري محدد مسبق وعمولة على المبيعات.

تقوم هذه الشركات بإدارة مبيعات الصادرات في الأسواق الخارجية بحيث يمثل المنتج مع مختلف المنظمات غير التنافسية، وتقدم هذه الشركات الخدمات التالية:

- اجراء ابحات السوق وتطوير استراتيجية التسويق.
- استخدام الخبرة السابقة مع الموزعين الجدد او المتعامل معهم مسبقا لدراسة وضع المنتج في الاسواق الخارجية.
- العمل كقناة توزيع خارجية.
- الاحتفاظ بجزء من ملكية المنتجات والعمل على أساس العمولة.

ملاحظه : تحتفظ شركات إدارة التصدير جزئيا بملكيه المنتجات؛ وهي تعتمد في ذلك على التنظيم بينها وبين المصدر. بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الشركات بالتوازن المطلوب بين خطوط الإنتاج المختلفة للمنتجات التي تمثلها حيث أن التنوع بين المنتجات أمر ضروري للحماية ضد تغيرات الاسواق الخارجية.

☒ **شركات التصدير التجاري:** ويمكن اطلاق عليها شركات الاستيراد والتصدير، حيث تتشابه شركات التصدير التجاري مع شركات إدارة التصدير حيث تعتبر شركات التصدير التجاري هي الاقرب لإحراز ملكيه

المنتج والدفع للمصدر مباشرة. وعادة ما يكون هناك قدرا من المسؤولية أقل تجاه المصدرين، بحيث أن هذا النوع من الشركات تتحكم في الطلب وتهتم بعمليات النقل.

وتشجع تشريعات بعض الدول استخدام شركات التصدير التجاري وشركات إدارة التصدير، وذلك بتوفير الحصانة من الملاحقة القضائية و مخاطر الاحتكار. فهذه التشريعات تسمح للبنوك بالاستثمار المالي في هذه الشركات وتقلل من القيود المفروضة على التجارة التي تمولها المؤسسات المالية. و قانونا تعتبر شركات التصدير التجاري هي المنظمة لعمل شركات إدارة التصدير وذلك مع تحديد المسؤوليات والواجبات.

✓ مميزات شركات التصدير التجاري و شركات إدارة التصدير:

- النفاذ بشكل أسرع للسوق العالمي.
- زيادة التركيز على التصدير.
- تقليل المصروفات الجانبية.
- فرصة لدراسة الاساليب والامكانيات التصدير.
- الخبرة في التعامل مع استراتيجيات التصدير والتفاصيل الخاصة به.

✓ عيوب شركات التصدير التجاري و شركات إدارة التصدير

- فقدان السيطرة على مراقبة خدمة ما بعد البيع.
- المنافسة بين شركات التصدير التجاري وشركات إدارة التصدير.
- عزوف بعض المشترين الاجانب عن التعامل مع طرف ثالث وسيط.
- زيادة عبء بعض التكاليف الإضافية (ارتفاع أسعار البيع بسبب هامش الربح الاجمالي لهذه الشركات).

يكمن الفرق بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر في أن التصدير المباشر يتولى المنتج بنفسه إنجاز المهام التصديرية بدلا من توكيلها إلى جهات أخرى خارجية، وتتميز كونها تتطلب استثمارات كثيرة ومخاطر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. والفرص المتاحة في التصدير المباشر أكبر من الفرص المتاحة في التصدير غير المباشر.

✘ **المستوردون:** المستوردون أو الموزعون هم تجار مستقلين أجنب، يقومون بشراء منتجات المصدر لإعادة بيعها باسمهم، لحسابهم ويتحملون كل الأخطار في السوق التي هم مقيمون فيها. يحضر المستوردون كل العمليات المتعلقة بالبيع: الاستكشاف، التوزيع، التخزين، تنظيم وتنشيط شبكة البيع، الإشهار، المشاركة في التظاهرات التجارية وتقديم الخدمات ما بعد البيع. كما يحدّدون شروط البيع والأسعار ويتفاوضون هامش على المبيعات.

2. مزايا التصدير غير مباشر: للتصدير غير مباشر عدة مزايا، منها :

- تقليل المخاطر عند القيام بعملية التصدير، بتحسين وسائل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسات عند استكشاف أسواق خارجية جديدة، بتنوع المنتجات المصدرة ورفع عدد الأسواق المستهدفة .
- تخفيض التكاليف مثل الأعباء الإدارية، أعباء التسويق، أعباء ترويج المنتجات
- تخفيض مصاريف النقل وربح الوقت باستعمال المخازن والمستودعات... وغيرها
- الوصول إلى أسواق جديدة، بتحسين صورة ومكانة المؤسسات اتجاه زبائنها بتقديم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات .
- توحيد المعارف والمهارات، بتحسين المعرفة عن كيفية التعامل في سوق أجنبية للمؤسسات المحدودة الخبرة في مجال التصدير، و استغلال مختلف المصادر والخبرات المتعلقة بالتصدير لدى مختلف المؤسسات المتعامل معها وتبادل المعارف في مختلف المجالات .

3. عيوب التصدير غير مباشر :

إن أكبر عيب في التصدير غير المباشر هو أن سلطة الأنشطة الخارجية تنتقل إلى المنظمة الوسيطة. ولن تكتسب المنظمات المهتمة بالتوسع إلى مجموعة مستهدفة فهماً قيماً لكيفية عمل تلك السوق. كما لا تستطيع المنظمات إنشاء خدمات ما بعد البيع أو عمليات القيمة المضافة، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على سمعتها في السوق الأجنبية.

- لا يوجد تفاعل شخصي مع العملاء: نظرًا لأن المشتري الوسيط يتحمل مسؤولية تصدير وبيع السلع، فإن المنظمة لا تحظى أبدًا بفرصة تطوير التواصل الشخصي مع العملاء. وهذا يجعلها استراتيجية غير مناسبة لدخول السوق حيث لن تعرف المنظمات أبدًا المنتج الذي يحتاج إلى تعديل لتلبية احتياجات المستخدمين النهائيين.

- **عدم السيطرة على الأسعار:** لا يملك البائع أي سيطرة على الأسعار. يشتري التاجر المصدر أو بيت التصدير ويبيع المنتجات من الشركة المصنعة في السوق العالمية. لديه الحرية في اختيار ما يشتريه، ومن أين يشتري وبأي سعر. في النهاية، لا يملك مصنع المنتج ما يكفي ليقوله عندما يتعلق الأمر بالتسعير.
 - **معدل الربحية منخفض:** قد يفرض الوسيط المتورط في تجارة التصدير نسبة معينة من العمولة على الخدمات التي يقدمها، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة سعر المنتج للعملاء النهائيين وتقليل ربحية الشركة المصنعة.
- من المستحسن بشدة للشركات التي تتطلع إلى بدء أعمال التصدير أن تأخذ في الاعتبار اتجاه السوق. الأسواق التي اختارتها، والمنتجات أو الخدمات التي ترغب في بيعها وأهدافها في التجارة العالمية. قد يبدو النظر في مجموعة العناصر مهمة شاقة، ولكن بدون تقييم كامل للموقف لكل سوق محتملة، قد تضع المنظمة نفسها في عمل غير ربحي.

ثالثاً: نماذج حول التصدير



نماذج حول التصدير



تنشيط Windows
انتقل إلى الإعدادات

الصورة : حموس ربية



النموذج الأول شركة كوندور CONDOR



تأسست شركة كوندور للإلكترونيات ، وهي شركة تابعة لمجموعة بن حمادي في عام 2002 وهي متخصصة في المنتجات الإلكترونية والأجهزة المنزلية، تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بو عريرج على مساحة إجمالية تقدر بـ 80104 م مغطاة، و يقدر رأس مالها بـ 24500 مليون دج

في عام 2012 ، وصلت شركة Condor Electronics إلى 35٪ من حصة سوق الأجهزة الكهرومنزلية الجزائرية. في عام 2013 ، أعلنت شركة كوندور أن تصدير منتجاتها إلى تونس والأردن قد جلب ما يقرب من خمسة ملايين يورو ، مما زاد حجم مبيعاتها بمقدار 25٪.

في عام 2014 ، بلغت ميزانيتها الاستثمارية 100 مليون دولار في يونيو 2015 ، بعد التصريح بأنها تستهدف السوق الأوروبية ، أعلنت شركة Condor أنه تم تسويق 30000 وحدة من هاتفها الذكي الجديد آنذاك ، Griffe W1 ، في فرنسا.

وفقًا لتصنيف أكبر 500 شركة أفريقية أنشأته المجلة الفرنسية Jeune Afrique في عام 2015 ، احتلت كوندور 15 الخامس عشر .

نماذج حول التصدير

وفي نفس العام بلغ حجم تداول الشركة 93 مليار دينار في يناير 2017 ، أصبحت كوندور أول مصنع في إفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يطور تقنية K.8

صرح مدير التصدير لدى شركة كوندور ، أن صادرات الشركة تجاوزت 80 مليون دولار خلال السنوات الثلاثة الأخيرة (2017 ، 2018،2019) مشيرا إلى أن مصانع الشركة تنتج حوالي 3.5 مليون وحدة من مختلف المنتجات سنويا، جزء منها 20% موجه للتصدير نحو عدة بلدان إفريقية على وجه الخصوص. وتطمح الشركة إلى الوصول إلى الوصول إلى رقم أعمال 100 مليون دولار

و أشار دعاس نائب مدير شركة كوندور إلكترونيكس، أن الشركة اقترحت تسطير العديد من البرامج التكوينية للشباب الأفارقة من خلال أكاديمية " كوندور"، في تخصصات خدمة ما بعد البيع في الجزائر، وذلك من أجل مرافقة وتبادل الخبرات لمعاملتها التجارية مع الدول الإفريقية.





نماذج حول التصدير

النموذج الثاني

الشركة المتوسطية للزجاج المصقول فرع مجمع " سيفيتال " المتوسطية للزجاج المصقول هي شركة جزائرية متخصصة في إنتاج ومعالجة وتوزيع الزجاج للبناء وتطبيقات الطاقة الشمسية وبعض الصناعات المتخصصة. وهي الشركة الرائدة في إنتاج الزجاج في أفريقيا. تم انشاءها يوم 28 ماي 2007

تنتج الشركة عدة أنواع من الزجاج ، بما في ذلك الزجاج الشفاف ، المسطح ، الرقائقي ، المغطى بلين . وتنتج ما يقرب 1400 طن يوميا منها 30 ٪ موجه للسوق الجزائري و 70 ٪ من النسبة المتبقية يتم تصديرها إلى أوروبا بشكل رئيسي. وحققت بذلك 45 مليون دولار كرقم اعمال للتصدير 2017

تمتلك الشركة وحدة تسويق، مع قاعدتين لوجيستيتين ، واحدة في ترينيتا في إيطاليا والأخرى في فالنسيا في إسبانيا .

تنشيط windows
انتقل إلى الإعدادات

المحور الرابع

طرق الدخول إلى الأسواق الدولية
(المشروعات المشتركة)

في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والتعقيدات المتزايدة في الأسواق الدولية، أصبحت الشركات الكبرى تسعى إلى استراتيجيات متطورة لتحقيق التوسع والنمو. من بين هذه الاستراتيجيات تأتي المشروعات المشتركة (Joint Ventures) كإحدى الوسائل الفعالة لدخول الأسواق الدولية. تعتمد هذه الاستراتيجية على التعاون بين شركتين أو أكثر بهدف تكوين كيان جديد يجمع بين موارد وخبرات الأطراف المشاركة، مما يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالدخول إلى الأسواق الأجنبية وتجاوز التحديات التنظيمية والثقافية. ختاماً، سيوضح المحور كيف أن المشروعات المشتركة تشكل استراتيجية محورية للشركات الكبرى الطامحة إلى تحقيق انتشار دولي ناجح ومستدام، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال العالمية.

أولاً : ماهية المشروعات المشتركة

المشروع المشترك هي كلمة ذات مفهوم واسع وغامض نوعاً ما لم يظهر هذا المفهوم سوى خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات، وسوف نسلط الضوء على المشاريع المشتركة التي تتم بين المؤسسات الاقتصادية.

I. مفهوم المشروعات المشتركة

لقد كان شكل انشاء مشروعات مشتركة مع شركة أجنبية أمراً وسياسة مقبولة لدخول أسواق جديدة ، فهي شكل من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات المستقلة وهي قائمة على أساس التقارب والتعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة ، تعد المشروعات من بين الأشكال والاستراتيجيات الشائعة في اقتحام الأسواق الأجنبية.

و يرى (كولد) أن المشروع المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصص في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية والمساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق.

وتعرف كذلك على أنها إشراك في الملكية بين شركة دولية وشركة محلية في سوق مستهدفة بغية تحقيق مكاسب.

أما Terpestra فيرى أن المشروع المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقاً كافياً في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه. وأهم ميزة تميز هذه الطريقة عن الطرق السابقة هو مشاركة الطرف الأجنبي في الإدارة ورأس المال.

وتعرف أيضاً بأنها 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 أيضاً 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 طبقاً لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية.

تعد المشاريع المشتركة من إحدى الطرق الشهيرة التي تعتمد عليها المؤسسات أو الشركات الكبرى في دخول الأسواق الدولية، وهي تعنى اتفاق طرفان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع معدم اقتصار المشاركة بينهما أو بينهم في حصة رأس المال فقط وإنما تمتد المشاركة إلى الإدارة والخبرات والمساهمة في المراحل الإنتاجية والتسويقية وغيرهم من النواحي الأخرى، من وجهة نظر المستثمر الأجنبي المشروعات المشتركة محببة، إذا لم نقل أنها ضرورية لأسباب اقتصادية وسياسية.

اقتصادياً: أن تكون إمكانيات المؤسسة المالية والاقتصادية ناقصة.

سياسياً: يمكن الحكومة ما أن تجعل من المشاركة شرط من أجل دخول إلى السوق المحلي.

كما يعرف المشروع المشترك من وجهة نظر الشركات الأجنبية التي تقوم بافتتاح فروع أجنبية بالخارج " أنه منشأة أعمال فيما وراء البحار ليست مملوكة ملكية كاملة للشركة الأم. ويلاحظ أن هذا التعريف يهتم بالجانب القانوني للمشروع المشترك، ويعرف أيضاً المشروع المشترك بأنه عبارة عن منشأة أعمال بها وجود اقتصادي لاثنين

أو أكثر من دول مختلفة ، شركاء بشكل دائم وأساسي . " والتعريف التالي أكثر شمولاً حيث أن المشروع المشترك " يشمل كل صور التعاون والذي يستمر لفترة من الزمن بين طرف أجنبي وطرف محلي في سبب القيام بنشاط اقتصادي معين هو في العادة نشاط استثماري أي أنه في صورته الغالبة تعاون بين مستثمرين من القطاع العام أو الخاص ينتمون لدولتين أو أكثر لا لغرض طارئ وإنما لممارسة نشاط استثماري .

II. الدوافع المؤدية للمشروعات المشتركة

أصبحت المشروعات المشتركة من الطرق الهامة التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية للتغلب على المشكلات والمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، وتظهر الأسباب والدوافع الحقيقية التي أدت إلى إبرام عقود المشروعات المشتركة 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.
2. المشروعات المشتركة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية .
3. تعاضد تكلفة التكنولوجيا نقلاً أو تطويراً، بينما تقتضي المنافسة السعي لأن تكون الشركة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق، وتتيح استراتيجيات المشروعات المشتركة في صيغتها الفنية نقلاً أرخص للتكنولوجيا بدلاً من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح.
4. 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.

III. أهداف المشروعات المشتركة

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

1. **الانتقال التكنولوجي:** تحقق المشروعات المشتركة 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.
2. **المصدقية والديمومة:** تستطيع المؤسسات صغيرة الحجم تدعيم مكائنها ومصداقيتها بالاشتراك مع المؤسسات الكبيرة لتدعيم قدراتها المالية بارتباطها بالشركات العالمية الرائدة ومنه فإن هدف من المشروعات المشتركة الذي تطمح لتحقيقه الشركات المحلية هو البقاء والنمو، وتوسيع حصتها في السوق.
3. **المشاركة في المخاطر:** تستخدم المشروعات المشتركة الاستراتيجية لتقليل المخاطر المترتبة على المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.
4. **اقتناء 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 المشروعات المشتركة على توفير رؤوس أموال ضخمة من مصادر دولية ومحلية متعددة من خلال نظام المشاركة الإنتاجية، لأجل تمويل المشروعات الكبرى الجديدة.
5. **التعاقد والميزة التنافسية:** إن الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين بغرض توسيع نشاطها إلى مجال جديد أو لتحسين قدرتهما التنافسية عن طريق المشروعات المشتركة أو الاندماج فيسمى بالتعاقد الخارجي.
6. **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.

ثانيا : أشكال المشروعات المشتركة

إن المشاريع المشتركة 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 المشاريع المشتركة ومعقدة التسيير كذلك، ولهذا نتطرق إلى أهم الأشكال المختلفة للمشروعات المشتركة .

I. أشكال المشروعات المشتركة حسب العلاقة بين المؤسسات

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى أشكال المشروعات المشتركة حسب العلاقة التي تربط بين الطرفين

1-المشروعات المشتركة العمودية:

المشروعات المشتركة 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.

2- الاتفاقيات ما بين القطاعات

يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المشتركة، إضافة . المشتركة، 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 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.

3- المشروعات المشتركة المتكاملة:

يجمع هذا الشكل من المشروعات المشتركة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة ويتمثل الهدف الأساسي من المشروعات المشتركة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية للمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، تؤدي المشروعات المشتركة 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 المشروعات المشتركة المتكاملة في النشاطات التجارية ونادرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية.

4- شراكة التكامل المشترك

يكون هذا الشكل من المشروعات المشتركة 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 حد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال.

5- شراكة شبه التركيز

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

II. تصنيفات المشروعات المشتركة حسب قطاعات النشاط

كما يمكن تقسيم المشروعات أيضا من وجهة نظر أخرى وهي تقسيم حسب طبيعة العلاقة أو النشاط، وتعبير آخر حسب قطاعات و ميادين النشاط، وتذكر منها المشروعات المشتركة الصناعية المشروعات المشتركة التجارية المشروعات المشتركة في ميدان البحث والتطوير والمشروعات المشتركة المالية و المشروعات المشتركة الخدمائية.

1. المشروعات المشتركة الصناعية

بهذا النوع من المشروعات المشتركة يتطلب العديد من العوامل الاستراتيجية، ومن أهمها نوعية التجهيزات والوسائل المتطورة المستعملة وفي يوتر على تكاليف الإنتاج وعلى دقة المواعيد والاستفادة الدائمة من عامل الوقت.

2. المشروعات المشتركة في ميدان البحث والتطوير

وتخصص الشركات والحكومات مبالغ طائلة للاتفاق 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. تشمل البحوث والتطوير ثلاث أنواع من المشروعات البحوث الرئيسية والبحوث الأساسية والبحوث التطبيقية

3. المشروعات المشتركة 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.

4. المشروعات المشتركة 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 المشروعات المشتركة تخصص إدارة وتسيير مرافقها أو إقامة مشاريع مشتركة تسيير من طرف الشريك المحلي للاستفادة منها ومن مهارات الغير.

ثالثاً: مزايا وعيوب المشروعات المشتركة:

توجد لهذا الشكل من أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية عدة مزايا وعيوب:

I. المزايا:

- يساعد الاستثمار المشترك الشركة الحصول على إنشاء وتملك مشروعات استثمارية ملكاً كاملاً من الدول المضيفة.
- يساعد المشروع المشترك على تخفيض المخاطر المحيطة بالمشروع.
- التغلب على القيود التجارية والجمركية المفروضة بالدول المضيفة.
- سهولة الحصول على القروض المحلية والمواد الخام اللازمة للشركة.
- توفير رؤوس الأموال الضخمة من مصادر دولية ومحلية متعددة.
- يمكن للشركة أن تتعرف من خلال الشريك المحلي بالأحوال والظروف التنافسية للبلد المضيف.
- عند ما تكون التكاليف والمخاطر الخاصة بتطوير عملية الدخول إلى سوق أجنبية مرتفعة فإنه من للشركة في هذه الحالة الاستعانة بالشريك المحلي.
- تقضي الاعتبارات السياسية في كثير من البلدان باعتماد المشروعات المشتركة " كمدخل وحيد للعمل التجاري داخل هذه البلدان.

II. العيوب: و رغم تلك المزايا إلا أن المشروعات المشتركة :

- تتسم بصعوبة التأسيس والادارة (في أغلب الأحيان تلجأ الشركة إلى الاستحواذ على أغلبية الأسهم لتمتع بإمكانة الشريك المسيطر، تكمن هنا صعوبة إيجاد الشريك .
- لا يمنح المشروع المشترك الشركة مزايا الرقابة الصارمة في فروعها .



- احتمال وجود تعارض في الأهداف والحاجات والمصالح والاهتمامات بين الطرفين.

- انخفاض قدرات المستثمر الوطني تؤثر على فعالية المشروع المشترك.

رابعا: نماذج لمشروعات مشتركة





سوناطراك



sonatrach

المشاريع المشتركة

bp



تشغيل مشترك
TotalEnergies



المشاريع المشتركة

النموذج الأول

أبرمت شركة سوناطراك مع المجموعة الفرنسية Total Fina ELF company oil سنة 1996، عقدا من نوع تقاسم الإنتاج، ويقدر مبلغ العقد بـ 911 مليون دولار، حيث تساهم سوناطراك بنسبة 32%، وتوتال بـ 35%، وشركة ريبسول الإسبانية بـ 30% ويخص هذا العقد حقل غاز "تني فوي تبنكورت" مدته 20 سنة، مع دفع 22 مليون دولار كحق دخول، أما الأرباح الناتجة عن هذا العقد ستعود بنسبة 81.10% لسوناطراك.



المشاريع المشتركة

النموذج الثاني

الشركة البريطانية : company oil Amoco BP
 Amoco خلال سنة 2002 ، باستثمار قيمته 2.2 مليار دولار بمنطقة عين صالح بالجنوب
 الجزائري، حيث تملك شركة سوناطراك حصة قدرها 32% ويهدف هذا المشروع إلى إنتاج
 الغاز الطبيعي واكتشاف احتياطات جديدة، حيث بدأت عمليات الإنتاج سنة 2004 ،
 وبموجب هذا العقد دفع الشريك الاجنبي 21 مليون دولار أمريكي كحقوق دخول



سوناطراك



sonatrach



CILAS
CIMENTS LAFARGE SOUAKRI

المشاريع المشتركة

النموذج الثالث

شركة سيالس وهي شركة مساهمة في مجال مواد البناء تم انشاءها في 20 سبتمبر 2012 عن طريق تحالف بين مجمع لفارج هولسيم الفرنسي وشركة جزائرية خاصة لصاحبها سواكري نتج عن هذا التحالف شركة سيالس مختصة في صناعة الإسمنت، تمتلك شركة سواكري نسبة 51 بالمائة والمجمع الفرنسي 49 بالمائة وذلك بموجب قاعدة الاستثمار بين الشركات الجزائرية والأجنبية، وباستثمار يقدر بأكثر من 35 مليار دج. تعد الفارج هولسيم شركة رائدة عالميا في قطاع مواد البناء، توظف 115000 فرد في أكثر من 90 دولة، ولديها 2500 فرع، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 390 مليون طن في السنة، ويقدر رقم أعمالها بـ 31 مليار أورو، أما شركة سواكري فهي شركة خاصة جزائرية تشتغل في قطاع مواد البناء، شركة سيالس تم انشائها وفقا للمعايير العالمية، وحسب أفضل الشروط المعمول بها في صناعة الإسمنت في العالم، وقد دخلت حيز الإنتاج عام 2016، مقرها في والية بسكرة، تبلغ طاقتها الإنتاجية 7.2 مليون طن سنويا وهو مزود بأحدث التجهيزات والتكنولوجيا المتقدمة، وكأكبر مطحنة أسمنت عمودية في العالم، توفر 640 منصب شغل، ومن أولوياتها صحة وسلامة الموظفين والمتقاعدين من الباطن، والامتياز التشغيلي، والحد من التأثير البيئي وتقليص استهلاك الطاقة الكهربائية بنسبة 40٪ و إنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في السوق الجزائرية. كما تهدف هاته الشراكة إلى زيادة طاقة إنتاج الإسمنت في الجزائر لتلبية احتياجات السوق الجزائرية والشرقية والجنوبية الشرقية والمشاركة في التوجه السياسي للحد من استيراد هذا المنتج.

المحور الخامس

طرق الدخول إلى الأسواق الدولية
(التحالفات الاستراتيجية)

أمام التكامل المتزايد للأسواق العالمية وتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات العالمية، أصبح اللجوء إلى التحالف الاستراتيجي أمراً شبه محتم، ففي ظل هذه الاستراتيجية تحول منطق التنافس من التنافس السليبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح للأطراف مزاي عديدة بما فيها توسيع السوق المحلية والخارجية، زيادة العلاقات والإيرادات، فضلاً عن جلب المزيد من المعارف والاستفادة من المزيد من الخبرات.

وفي هذا السياق تبنت العديد من المؤسسات العالمية وخاصة الرائدة منها التحالف الاستراتيجي ورأت فيه سبيلاً يمكننا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها وطريقة هامة لجلب المزيد من الموارد المالية، هذا وقد أصبح التحالف السمة البارزة والمميزة لهذا العصر.

إن موضوع التحالف الاستراتيجي موضوع على درجة كبيرة من الأهمية في ظل التحولات العالمية المتسارعة، ويجب القول أن أشكال التحالف بين المؤسسات المختلفة متعددة ومتشعبة، ومن ثم فإن الموضوع يحتاج إلى تعميق أكبر من خلال تناول جوانبه المختلفة.

أولاً: مفهوم التحالف الاستراتيجي

سنحاول في هذا الجزء إلى تحديد مفهوم التحالف الاستراتيجي من خلال التطرق إلى تعريفه وأهم الدوافع المسببة في اللجوء إليه.

I. تعريف التحالف الاستراتيجي

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار استراتيجي تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان تحقيق قيمة إضافية في مسارها نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة حدة المنافسة. ويمكن القول أن تعريف التحالف الاستراتيجي عديدة وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر في مسألة التحالف الاستراتيجي نورد فيما يلي عدداً منها، بحيث يعتبر التحالف الاستراتيجي مرتبط بالتكامل بين المؤسسات فقد تم اللجوء إليه في ظل الركود الاقتصادي لإعادة انتعاشه، يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي في معناه البسيط تعاون بين طرفين على الأقل يعملان في نفس القطاع.

في حين عرف جولاتي (Gulati) التحالف بأنها "اتفاق اختياري بين عدد من المؤسسات يتضمن تبادل وتقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو منتجات" ، وكما هو واضح فإن التحالف عبارة عن عقود تتم بالاختيار بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة، قد تكون تنمية منتج أو تقاسم معلومات مهمة أو تبادل تقنية أو منتجات ذات أهمية بالنسبة للحلفاء.

ووفقا لجولاتي من الممكن فهم بعض خصائص التحالف الاستراتيجي ودوافعه عن طريق فهم تتابع أحداثها، يتزامن ذلك مع اتخاذ قرار بالدخول في تحالف مع إحدى المؤسسات، واختيار الشريك المناسب أو اختيار هيكل التحالف أو النظر إلى تطوره خلال الزمن. ومن جهته يرى تومسون (Thompson) أن التحالف هو "اتفاق تعاون ما بين مؤسسات تعمل في نفس القطاع، هذا الاتفاق يخص جانب البحوث المتعلقة بتطوير التكنولوجيا، الاستخدام المشترك للتسهيلات في مجالات الإنتاج، كتصنيع مكونات منتجات أو تجميع منتجات مشتركة، التسويق..." .

الملاحظ أن هذا التعريف يخص مجال واسع من نشاط المؤسسات، بحيث يتبين من خلاله أن المعاملات التي تتم ما بين المؤسسات المتحالفة تختلف في طبيعتها عن المعاملات التي تتم ما بين مؤسسات لا تربط بينها علاقة تحالف، حيث نجد أن نوع العلاقات بين الشركات المتحالفة تقوم على التعاون وتبادل الخبرات قصد الاستفادة أكثر من مزايا هذا التعاون.

جاء في تعريف آخر لديستلر و بريسنتر (Distler & Bressant) أن التحالف الاستراتيجي هو: "علاقة ارتباط قوي، سلطة أو تفاوض ديناميكي، تركز هذه العلاقة حول ثلاث محاور هي المشروع والعلاقة والعقد، حيث:

المشروع: هو النظرة المشتركة والمتقاسمة بين الأطراف واستراتيجية في طريق التجسيد هذا ما يعطي معنى للتحالف؛

العلاقة: أو العلاقات وهي نوع العلاقات التي تعقد بين الأطراف فهي ليست بالضرورة علاقات مادية بل يمكن أن تكون بشرية مبنية على الاتصالات وتبادل المعلومات؛

العقد: وهو الصورة الشكلية للمشروع وللعلاقات الموجودة والتي تبرم بين الأطراف المشتركة.

وقد ذكر لهتونن (Lehtonen) أن لفظ التحالف يشير إلى التحالف الاستراتيجي، ويستخدم في الكثير من الحالات كبديل عنه، رغم أن مصطلح التحالف الاستراتيجي يبرز بشكل أفضل عمق وطول مدة العلاقة بين المؤسسات المتحالفة بينما مصطلح التحالف يصف غالباً الروابط بين المؤسسات مهما كانت مدتها أو عمقها .

فالتحالف الاستراتيجي حسب كوليفيا (Koleva)، "يعتبر شكل معقد من أشكال التنظيم ينظر إليه عادة على أنه ارتباط لتبادل المعارف الفنية بين الحلفاء" .

والآن وقد أوردنا هذه العينة الممثلة للتعريفات التي ذكرت للتحالف فإننا نستطيع أن نستخلص أن الأسس العامة التي ورد ذكرها في هذه التعريفات هي:

— أن التحالف عبارة عن اتفاقات أو عقود تبرم اختياراً بين الأطراف بمعنى أنها غير مفروضة على طرف من قبل طرف آخر؛

— أن الأطراف الذين يبرمون هذه التعاقدات قد يكونون مؤسستين؛

— أن هذه العقود تتسم بمرونتها؛

— أن هذه العقود معقدة وليست بسيطة؛

— أنها قد تبرم لفترة طويلة؛

— أنها قد تتم بهدف إنجاز عمل واحد خلال فترة زمنية محددة، كما أن الهدف قد يكون اكتساب ميزة تنافسية استراتيجية في الأجل الطويل؛

— أن الهدف منها قد يكون تحقيق أرباح مباشرة أو تنمية منتج أو دخول سوق أو اكتساب المعارف وتبادلها، أو تبادل الخبرات أو تجنب بعض المخاطر أو غير ذلك من الأهداف.

رغم هذا التقارب والتداخل بين كل من الشراكة والتعاون والتحالف الاستراتيجي، إلا أنه يمكننا أن نميز بينها كالاتي:

- يعتبر كل من التحالف والشراكة شكلان للتعاون، إلا أن هذا الأخير "التعاون" يبقى واسع الدلالة ويشمل عدة مجالات، الاقتصادية منها والسياسية والعسكرية وغيرها، كما أنه قد يكون على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي؛
- التعاون هو الشكل العام للعلاقات مهما كانت متنافسة أو غير متنافسة، بين مؤسسات أو منظمات أو دول وتختلف عن المصطلحات الأخرى في الهدف: أي هدف التعاون قد يكون اقتصادي (ربح، مبيعات...) أو هدف غير اقتصادي (مساعدات خاصة بالنسبة للجمعيات...)
- والشراكة جزء من التعاون إذ يعتبر علاقة بين مؤسسات أو دول متنافسة وغير متنافسة (أي مثل التعاون لكن تختلف في الهدف) في سبيل تحقيق هدف اقتصادي؛
- والتحالف بين مؤسسات (بشكل خاص أي جزء من التعاون ومن الشراكة أيضا) متنافسة فيما بينها وهدفها أيضا اقتصادي (مثل الشراكة) لذلك يسموه تعاون متنافس أي (coopétition) الذي ينقسم إلى (coopération) المتمثلة في التعاون و (compétition) التنافس .

II. دوافع التحالف الاستراتيجي

أصبح التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، ويمكن تلخيص الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي على سبيل المثال لا الحصر:

1. **تقليل المخاطر:** لا توجد اليوم أي مؤسسة حتى ولو كانت رائدة في مجال صناعتها تستطيع أن تكون بمنأى عن المنافسة الشديدة عند دخولها لأسواق جديدة أو عند تطوير منتجات جديدة، يترتب على هذه المنافسة العديد من المخاطر، والتحالف من شأنه أن يقلل هذه المخاطر أو على الأقل السيطرة النسبية والمحددة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر. فمثلا مؤسسة بوينج تتحالف مع عدد من المؤسسات اليابانية بهدف تقليل المخاطر المالية في عملية تطوير و إنتاج جيل جديد من الطائرات ؛

2. المشاركة بالمعرفة والخبرات: لعل من أهم الأسباب التي تدعو إلى الدخول في تحالف هو امتلاك أحد الأطراف لموارد تكنولوجية عالية ومتطورة باعتبار عنصر التكنولوجيا أحد أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية، فنظرا لانتشار التكنولوجيا المتطورة بسرعة حول العالم لتلبية الحاجات المتغيرة والمتطورة باستمرار وأيضا التكلفة المرتفعة للتطوير عمليات الإنتاج، زاد سعي المؤسسات وراء تكوين التحالف للحصول على المعرفة وتغطية النقص في التكنولوجيا والاستفادة من الخبرات العملية لأن الانتشار السريع العالمي للمنتجات الجديدة أدى إلى وجود حاجة ملحة نحو الابتكار والتجديد الذي هو مصدر التكنولوجيا والمعرفة ؛

3. تعقد التكنولوجيا المستعملة في الميادين المختلفة: مما يَحْتَمُّ تعاون طرفين أو أكثر، من أجل الحصول عليها واستغلالها بصورة مشتركة، وذلك من أجل تخفيض العبء المتحمل من كل طرف، لاقتناء تلك التكنولوجيا. فتطور المستوى التكنولوجي يتطلب تحالف وتضافر جهود العديد من الجهات لإنتاج هذه التكنولوجيا، فارتفاع تكاليف البحوث والتطوير بشكل كبير جدا، يفوق القدرات الخاصة للمؤسسات المنفردة، كان سببا دافعا لإبرام تحالف استراتيجي في هذا المجال ؛

4. التعلم والانتقال التكنولوجي: اهتم أصحاب نظرة "التعلم التنظيمي" بمسألة التعلم من خلال المشاريع المشتركة، وحسب رأيهم تعتبر المؤسسة المتحالفة أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية، وقد يتحول هيكل المؤسسة المشتركة إلى وعاء لاستقبال التأثيرات المتبادلة من الطرفين عن طريق الاحتكاك المباشر بين كل من الباعث والمستقبل، ونشير إلى أن هذا النوع من المعارف يوصف بأنه صعب الانتقال عن طريق الوسائل الرسمية الكلاسيكية (كالتكوين، البحث والتطوير...) لذا اعتبر التحالف الاستراتيجي أحسن وسيلة لنقل هذه المعارف وهذا ما يعرف "بالتعلم"

ثانيا: مراحل التحالف الاستراتيجي

يمر التحالف الاستراتيجي بعدة مراحل وهي: تكوين التحالف، إدارة التحالف، تقييم التحالف، وأخيرا إعادة ربط تحالفات جديدة على ضوء نتائج التحالف الاستراتيجي السابق.

I. تكوين التحالف الاستراتيجي

تتعدد الدوافع إلى قيام التحالف الاستراتيجي، لكن بصورة عامة يمكن القول إنّ التحالف يقوم ما بين طرفين فقط، إذا رأى كلّ طرف أنّ ما يمتلكه من موارد مختلفة لا تكفيه لإنجاز المشروع وحده، ومن ثمّ فإنّ الاستغلال الجيد لهذا المشروع يقتضي إشراك طرف أو أطراف أخرى، تمتلك المؤهلات والموارد التي تسمح له بتغطية العجز المسجل لديه في أحد المجالات. وفي مرحلة أخرى من حياة المشروع، نجد أنّ توفير الموارد المالية لانطلاق المشروع لا يعتبر شرطاً كافياً لنجاح هذا المشروع، ومن ثمّ يتعين إيجاد الحليف الذي يمتلك الخبرة الفنية في مجال إدارة عمليات الإنتاج، وتشغيل رأس المال المتوفر، أو أنّ هذه المؤسسة لا تمتلك القدرة الكافية التي تسمح لها بزيادة الإنتاج بالشكل الذي يسمح بمواجهة الزيادة في الطلب. هكذا نجد أنّ كل مرحلة من مراحل عمل المشروع قد تفرض على المؤسسة توفير موارد مختلفة لنجاح تلك العملية .

يعتبر اختيار الحليف 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 الحليف؛

— تحديد الحلفاء المحتملين؛

— التفاوض على بنود الاتفاق.

تجدر الإشارة إلى أنّ إبرام تحالف استراتيجي ما بين طرفين أو أكثر قد لا يهدف بالضرورة إلى تحقيق هدف واحد. فقد يرمي المتحالفون إلى تحقيق أهداف عدّة في ذات الوقت. فالبداية قد تتمّ حول هدف واحد، لكن بمجرد التعمّق في اتفاقية التحالف قد تظهر أهداف جديدة تدفع إلى توسيع هذا التحالف.

انطلاقاً ممّا سبق، فإنّ تكوين التحالف يتطلب الاتفاق على جملة من القضايا نوجزها فيما يلي:

— تحديد الأهداف المرجوة من هذا التحالف الاستراتيجي؛

— تحديد مستوى الاستثمار المطلوب لإنجاز هذا المشروع؛

— تحديد مسؤوليات كل طرف ضمن هذا التحالف؛

– تحديد الآفاق الزمنية لهذا التحالف.

II. إدارة التحالف الاستراتيجي

يتطلب تسيير المشروع موضوع التحالف، قصد الوصول به إلى الأهداف المرسومة لها، تحقيق جملة من الشروط تتمثل في:

1. حسن اختيار المديرين المسؤولين عن إدارة هذا التحالف: إن الثقة المتبادلة الواجب توفرها بين أطراف التحالف مرهونة بتوفر طاقم إداري كفاء يتمتع بمؤهلات علمية وقدرة على العمل في ظل نظام تعاوني يقوم على علاقات طيبة بين المديرين وبين المديرين والمنفذين، وهو ما يضمن التسيير الجيد للتحالف وازدياد احتمالات بلوغه الأهداف التي يحددها في البداية؛

2. أشكال اتخاذ القرار على مستوى التحالف الاستراتيجي: اتخاذ القرار على مستوى التحالف الإستراتيجي إما أن يكون فردياً، جماعياً، بصورة جزئية. فقد يتولى أحد المديرين للتحالف مسؤولية أكبر من غيره في تسيير التحالف. تتمتع طريقة التسيير هذه بإيجابيات، مثل توحيد القرار وسرعة اتخاذه، لكنه يتضمن من جهة ثانية بعض السلبيات مثلها مثل بعض الطاقات وعدم الاستفادة من خبرتها وإمكاناتها في تحسين نتائج التحالف ؛

3. المشاركة في اتخاذ القرارات: عندما تكون قوة الأطراف المتحالفة متساوية، استناداً إلى المساهمة المالية، التكنولوجيا الفكرية. لكل طرف، فإنه يتم الاتفاق على اتخاذ مختلف القرارات ذات العلاقة بتحقيق أهداف التحالف بصورة جماعية. وبموازاة لهذا الإجراء قد تنفق الأطراف المشكلة للتحالف على تقسيم عملية اتخاذ القرار (قرار الإنتاج، قرار التسويق...) بالنظر إلى مؤهلات وقدرات كل طرف.

III. تقييم التحالف الاستراتيجي

لتقييم مدى فعالية ونجاح وربحية التحالف لابد من الاعتماد على المؤشرات الخاصة بقياس درجة نجاح التحالف الاستراتيجي والتي نذكر منها:

1. مؤشرات الربحية الكلية ولكل حليف: وتضم العائد قبل الضريبة على الأصول، والعائد بعد الضريبة على الأصول، هامش الربح الكلي، هامش أرباح التشغيل؛

2. مؤشرات كفاءة المدخلات لكل حليف وللتحالف: وهي معدل دوران أوراق القبض، معدل دوران المخزون و معدل دوران إجمالي الأصول؛

3. مؤشرات المركز المالي للتحالف: وتتضمن نسبة المديونية، نسبة تغطية الفوائد و نسبة السيولة؛

4. مؤشرات النمو والتوسيع: وهي معدل نمو المبيعات المحلية، معدل نمو الصادرات، معدل نمو صافي الربح؛

5. مؤشرات الكفاءة التسويقية العالمية: وتتمثل في نسبة كثافة الإعلان، كثافة البحوث والتطوير، كثافة الجهود التسويقية وكثافة الائتمان للمبيعات المحلية؛

6. مؤشرات تدفقات الاستثمار المباشر والتكنولوجيا: وتضم حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من حجم الاستثمار الكلي، حجم التكنولوجيا الجديدة المحولة، درجة التغلغل في السوق المحلي ودرجة تفوق الإدارة المتحالفة.

تستعمل هذه المؤشرات في تقييم مشاريع التحالف الاستراتيجي، ومن ثم يمكن الحكم على مدى نجاح أو فشل هذه الأخيرة، لكن وإضافة إلى تلك المؤشرات يمكن تقييم التحالف الاستراتيجي مهما كان شكلها من خلال النتائج المنتظرة والآثار المحتملة التي يمكن أن يحدثها على المستوى الاستراتيجي للأطراف المتحالفة.

IV. تطوير التحالف الاستراتيجي

تختلف استراتيجيات تطوير تنمية التحالف حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، ومن بين هذه الاستراتيجيات:

1. ضمان السيطرة عن طريق التكاليف: بمجرد تقادم المنتج يصبح عاديا استبداله بمنتج جديد بالنسبة للمستهلك حتى لو كان ذو علاقة تجارية مميزة، لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى هو عنصر الوحيد لجلب المستهلك مرة أخرى وإعادة تنشيط المبيعات؛

2. استغلال الفرص الجديدة في السوق: من اجل تحديد و استمرارية علاقة التحالف، تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للاستثمار بهدف جذب الحليف الأجنبي وهذا بهدف التطوير الداخلي للتكنولوجية، الاندماج، تحالفات رأسية أو عمودية للتموين...؛

3. العرض الدائم للنتائج: يجب عرض الدائم والمباشر للنتائج المستنبطة من التحالف وهذا من أجل الإبقاء على الحماس والاستمرارية؛

4. الوصول إلى الكتلة الحرجة: يقصد بها الحجم الكافي من اندماج عدة مؤسسات لنفس النشاط في مؤسسة كبيرة من اجل ضمان بقاءها، واستمرارية المؤسسة، وهذا لمواجهة التكتلات الأخرى في السوق تحت شعار " الأكبر هو الأفضل " ؛

5. التعرف والحصول على تكنولوجيا جديدة: تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المؤسسة، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها: التحالف مع المؤسسات الناشئة، التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق اتفاق التراخيص، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالية، الأبحاث و التطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي، وينطوي هذا ضمن المجال العلمي للأبحاث من اجل التطوير والتحسين؛

6. التخصص داخل التجزئة من السوق: تكون هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة غير رائدة في السوق، و بالتالي فهي مجبرة على اتخاذ الإجراءات التالية:

7. شراء المكونات الأساسية للمنتوج أو كعميل لإحدى المؤسسات الرائدة في السوق، أو كموزع للمستهلك النهائي؛

8. الاكتساب المبكر للحصص السوقية: لاكتساب حصص سوقية في أقرب الآجال و قبل المنافسين يتطلب من الشركاء مراعاة النقاط التالية:

- حمل التكاليف الباهضة للأبحاث و التطوير من أجل تحديد الحصص المناسبة؛
- حمل الأعباء اللازمة للحملات الإشهارية التي تدوم على الأجل الطويل؛
- ضمان إمكانية التوزيع للحصص السوقية.

هناك في الحقيقة العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في تطوير التحالف حيث لا يمكن حصرها في ظل التغيرات البيئية والأنظمة والأهداف و المصالح والرغبات، ويبقى على المؤسسة اتخاذ القرار حول الاستراتيجية الملائمة.

ثالثا: مقومات نجاح التحالف الاستراتيجي

اتجه العديد من الباحثين للبحث عن المحددات الأساسية لنجاح التحالف الاستراتيجي، وخلص أغلبهم إلى حصرها في العناصر المهمة التالية:

I. التقارب

انطلاقا من معايير اختيار الحليف نجد عنصرا خاصا بوضع تصور للصفات المرغوبة في الحليف المحتمل، وهذه الخطوة لا تكون بطريقة عشوائية وبناء على افتراضات غير منطقية، بل هناك معايير تراعي أثناء الاختيار من أهمها:

1. عامل المنطقة الجغرافية: يقع الاختيار حسب هذا المعيار على الحليف الموجود في المنطقة الجغرافية التي تتميز بالاستقرار السياسي والاقتصادي والظروف المناخية الملائمة، حيث يختار المستثمر حليفه الموجود في بلد يتميز بالاستقرار في التشريعات، وفي نظام الحكم ولا يعرف تراجعات مستمرة في التزاماته اتجاه الغير، إذ يعتبر الاستقرار السياسي ضمان وتعهد ضمني بالمحافظة على الأموال المستثمرة وعدم تعرضها لمخاطر المصادرة والتأميم. كما يتعلق الاستقرار الاقتصادي بمدى وضوح السياسة الاقتصادية المعتمدة من قبل الدولة واستمرارها لمدة طويلة تمكن من التوقع والتنبؤ، ويعكس ذلك واقعية النظام الضريبي وإنصافه، صرامة السياسة النقدية، وكفاءة الجهاز المصرفي والمالي مع استقرار التعريفات الجمركية واعتدالها؛

2. العامل الثقافي: يعني التكافؤ الثقافي تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرق التسيير والتنظيم وتحديد الأهداف، كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف وانعكاس ذلك على فعالية التحالف في شكل قوة أداء، تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة، والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة. وفق هذا المعيار، يتم اختيار الحليف ذو السلوكيات والثقافات المماثلة أو المتقاربة مع الطرف الأول، هذا لأن الكثير من الخبراء يعتبرون التماثل الثقافي والسلوكي عاملا أساسيا لإنجاح التحالف، أما إذا تعذر احترام هذا المعيار، وتم اختيار حليف يحمل ثقافات مختلفة، فإنه من الواجب في هذه الحالة وضع قنوات خاصة لإحداث التقارب بين الأطراف، كتنظيم لقاءات بين المديرين والمسيرين؛

3. عامل القدرات والتخصص: إضافة للمعايير السابقة، ينصح عند اختيار الحليف مراعاة قدرته التكنولوجية ومهاراته ومدى تحكمه في المشاكل التسييرية، كما تعتبر الوضعية المالية للحليف مؤشرا هاما يعتمد عليه في اتخاذ قرار اختيار الحليف المحتمل. كما سبق القول في تعريف التحالف فإنّ هذا الأخير ينتج بسبب تباين قدرات الأطراف المتحالفة، وأنّ التحالف يأتي لتجاوز النقائص التي يعاني منها كل طرف على حدى وتحقيق ما يلي:

– الاستغلال الجيد للموارد المتاحة لدى المتحالفين؛

– عندما تكون موارد التحالف فريدة ليس لها بدائل، ولا يمكن تقليدها، وقيمتها في السوق تكون عالية فإنّ ذلك يوفر شرطا لكسب قوة تنافسية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة في موضوع التحالف، وتنامي أرباحها ممّا يدعم التحالف. إنّ نجاح التحالف، وتمكنه من بلوغ الأهداف التي رسمها، يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، فتبادل المعلومات بين أطراف التحالف سيجعل كل طرف على علم بما يجري في هذا التحالف. إنّ توفر كل طرف على المعلومات الضرورية لأداء عمله سيمكنه لا محالة من التحكم في نشاطه ودوره ويمكنه بالتالي من الاضطلاع بمهامه بالشكل الجيد، الذي ينعكس في الأخير في تقليص الوقت والتكاليف وحسن الأداء .

II. الثقة

الثقة مثلها مثل درجة التقارب لها مكان بارز في علاقة التحالف الاستراتيجي، رغم أن المؤسسات لا يمكن أن تضمن الثقة قبل إقامة العلاقة، لكن مع تكرار التعامل فهذا من شأنه أن يقوي الثقة . وقد وضع العديد من الباحثين عامل الثقة والشفافية في الصف الأول لدعم نجاح عملية التحالف، وتقوم هذه الثقة على ثلاث ركائز أساسية وهي: الالتزام المتبادل، سمعة الحليف والتجارب السابقة. غير أننا نجد تصنيفا آخر للثقة بحيث تنقسم الثقة إلى عاملان: الثقة المبنية على القدرة بمعنى أن كل شريك يدخل في التحالف عن ثقة بأن الآخر له الموارد والقدرات اللازمة لتحقيق الجزء المطلوب منه في التحالف؛ والثقة المبنية على الصفات والأخلاق والسلوكيات، والتي تعني مدى ثقة الشركاء بدوافع بعضهم البعض وما إذا كانوا متجانسين فيما يتعلق بمواقفهم من حيث النزاهة، التفصح، التحفظ والتركيز وانسجام السلوك اتجاه بعضهم .

ونخلص من خلال التصنيفات السابقة للثقة بأنها تندرج ضمنها: براعة الحليف، نزاهته وحسن النية. كما ترتبط الشفافية بدرجة انفتاح المؤسسة وتعرف على أنها مقدار التواصل ونقل المعرفة الذي يتم بين الشركاء. وفي إطار تحالفات التعلم، تصبح الشفافية هدف في حد ذاته ودرجة مساهمتها في نجاح التحالف يرتبط بعاملين أساسيين:

- طبيعة المعرفة المراد اكتسابها وطريقة تمحورها؛
- درجة الاستعداد لتوزيع ودمج هذه المعرفة.

III. درجة التأثير

إن الموقع التنافسي القوي للمؤسسة في صناعة ما هو مؤشر جيد للتقدير بالمنافع أو بالأهداف التي تسعى في تحقيقها من وراء التحالف، وتتعدد الطرق في تحديد موقع المؤسسات في قطاع ما، منها القيام بهيكلية التحالف من خلال تصنيف المتعاملين إلى رائدين أو تابعين. فمن الضروري تحديد من يكون في الريادة، رغم أن العديد من المنظمات المتحالفة عادة ما تسعى لتجنب هذه المسألة خاصة إذا كان حجم الحليفين متماثل وكل واحد منهما لا يرغب في التنازل عن موقعه في عملية المراقبة لنشاطات التحالف. هنا يلجئون إلى تقاسم المسؤوليات أو وضع لجنة إدارة، بينما في حالة الريادة عادة ما يقرر أحد الحلفاء التنازل عن مساهمته للحليف الآخر والذي يضع بالتالي إدارة موحدة.

هناك أسلوبين لتحقيق الريادة وهما: تكوين هيكل إداري مستقل أو ترك الرقابة الإدارية لأحد الحلفاء، إما أن يكون بطريقة واضحة وصريحة أو من خلال الأداء.

1. الإدارة المستقلة: الخيار الأول يتمثل في تكوين وحدة مستقلة، ولكي تصبح إدارة ناجعة وضرورية يجب تعيين رئيس مدير عام أو مديرا للمشروع حيث يجب أن يكون قويا ومتحكما جيدا في الجانب السياسي، في برنامج البحث والتطوير الذي تتم بالتعاون في الغالب يتب البحث عن مسير خارجي ليضمن الاستقلالية، على العموم فإن الاختيار سيكون على الذي يحسن أداء المهمة، فحين يتم اتخاذ قرار تعيين المسير فإنه يجب أن تترك له مسؤولية قوية كما أنه يجب ربط مستقبله المهني وعوائده المالية مباشرة بنجاح المشروع، وهو نفس الشيء بالنسبة لكل أعضاء فريق الإدارة، وإن مجلس الإدارة يكون في العادة مشكل من أعضاء من فئة الإطارات العليا للحلفاء، الذين يتدخلون بقدر الإمكان في تسيير العمليات حين يكون قد تم اختيار وتحديد الإدارة الاستراتيجية؛

2. الرقابة عن طريق احد الحلفاء: توكليل الإدارة لأحد الحلفاء يمثل الحل الأسهل بالنسبة لمشاريع التطوير الكبيرة، والتي تتطلب دمج المساهمات المتعددة المتداخلة من العديد من الحلفاء، وهنا يكون دور الحلفاء الآخرين يقترب من ما يسمى التعهد من الباطن مع تقاسم المخاطر إن هذا الخيار يسمح أيضا بمسار الاندماج الجزئي لهؤلاء الحلفاء، ولكن بشرط أن تكون الإطارات المشتركة تم توجيههم نحو هذا الهدف؛

3. الحالة الاستثنائية: إن اختيار مسؤول واحد ذا أهمية في بعض حالات التحالف، فحينما يكون الهدف المتبع هو العمل المشترك كما هو الحال في برنامج البحث والتطوير وإنتاج المعرفة، في مثل هذه الحالة الأهمية الحقيقية تكمن في من يكون الرائد الداخلي لدى الحليفين لكي يتمكن كل واحد منهم استغلال الواسع للنتائج والثمار الجزئية الأولية للتحالف لمصلحته، وإن التناسق والانسجام على المستوى العملي يتطلب مجهودات من الحلفاء لتحقيق علاقات متينة بين الأفراد .

كما يتأثر التحالف بقوة المتحالفين، خلال مرحلة تشغيل المؤسسة موضوع التحالف. وفي هذا الإطار نميز بين القدرات الإجرائية والقدرات التنفيذية لكل طرف من أطراف التحالف. فالقدرات الإجرائية تخص أشكال تنظيم التحالف، في حين تتعلق القدرات التنفيذية بالإمكانات المتوفرة لكل طرف على تنفيذ وتجسيد المهام المنوطة به .

IV. القدرة على الاستيعاب

فإذا كانت الشفافية هي القدرة على نقل المعرفة، فإن القدرة على الاستيعاب هي درجة الاستعداد للتعلم، فهي تشمل كسب معارف جديدة، القيمة التي تبنيها المؤسسة على هذه المعارف، والطريقة التي يتم بها استغلال تدفقات هذه المعارف وإدماجها كجزء لا يتجزأ من المخزون المعرفي للمؤسسة، وقد ربطت هذه الأبحاث والدراسات القدرة على الاستيعاب بتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية وبالتالي فدرجة استفادة المؤسسة من التحالف تزداد كلما زادت قدرتها على الاستيعاب .

رابعاً: أنواع التحالف الاستراتيجي

I. حسب طبيعة النشاط

و يجدر بالذكر بأنّ التحالف حسب طبيعة النشاط قد يكون صناعي، مالي، تجاري، تكنولوجي، إنتاجي، أو تحالف تسويقي وفيما يلي سوف نتطرق لكل نوع من الأنواع.

1. التحالف الصناعي

تعتقد في الميدان الصناعي عدة اتفاقيات غالباً ما تأخذ شكل عقود مخططات العمل، ولكن هذا البروتوكول ليس الوحيد في السوق، وقد ذكر ريشاردسون (Richardson) أن جوهر هذه الاتفاقيات التعاونية يتمثل في قبول درجة معينة من الالتزامات من جهة، وعطاء ضمانات حول التصرفات المستقبلية من جهة أخرى، وأضاف كل من غراتس وباشي Paché & Garets أن الهدف من هذه العقود هو الوصول إلى مستوى مقبول من الأداء وتحديد طبيعة وأشكال تنفيذ العمليات؛

2. تحالف مالي

يظهر هذا الشكل من خلال مساهمة مؤسسة ما في رأسمال مؤسسة، وهذا ما قامت به مؤسسة فورد (Ford) مثلاً عندما حازت حصة بنسبة 25% في مؤسسة مازدا (Mazda)، وكما تساهم مؤسسة جنرال موتورز (General Motors) بنسبة 39% من أسهم مؤسسة إيسوزو (Isuzu) و 55% من أسهم سوزوكي (Suzuki) و 50% من أسهم دايو موتورز الكورية (Daewoo Motors). هذه الصيغة تتيح للمؤسسة المساهمة في رأس مال المؤسسة الأخرى، تأمين قطع غيار أو مكونات تحتاجها، كما أن لها الحق في توجيه إدارة وسياسات المؤسسة التي تمت المساهمة في رأسمالها، وهذا ما يخدم مصالح المؤسسة المستثمرة في تطوير منتجاتها وتكنولوجياها وجهودها التسويقية؛

3. التحالف التجاري

يؤدي التحالف في الميدان التجاري دوراً ديناميكياً في مجال نشاطات بيع وشراء المنتجات داخل الأسواق المحلية أو الدولية، وتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر، بحيث تعاني المؤسسة الأصل من ضعف في تسيير نشاطها التجاري وبالتالي تلجأ للتحالف من أجل ترويج جزء من منتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية وفتح شبكات جديدة للتوزيع، وهو ما ينعكس على رقم أعمال تلك المؤسسة بصفة إيجابية، وهناك أشكال عديدة لتحالفات التجارية نذكر منها: التعاون الأفقي للتموين، إنشاء مؤسسة مشتركة ومنح الامتياز؛¹

4. تحالف تكنولوجي

يتضمن التحالف التكنولوجي تطويراً مشتركاً بين مؤسستين أو أكثر لتكنولوجيا العمليات و/أو لتصميم المنتج، إذ يتيح التحالف تبادلًا للخبرات فضلاً عن تكوين فرق مشتركة من مهندسي التصميم والتطوير، وحيث ترى المؤسسات الواعية أن التحالف الفني يجب أن يهيئ نظرة واسعة على قدرات فنية لدى الحليف، يجب تعلمها منه والبناء عليها. وتجدر الإشارة إلى أن التحالف التكنولوجي يمثل أحد أهم صيغ التحالف وأكثر تنبهاً لدى إحدى أكبر المؤسسات الأمريكية وهي مؤسسة جنرال إلكتريك²؛

5. تحالف إنتاجي

تجذب المزايا المطلقة أو المزايا النسبية لدولة أو مؤسسة أو منطقة ما رجال الأعمال، والمستثمرين للدخول في مشاركات و تعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة، للتقرب من الأسواق، أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال والتكنولوجيا، وبهذا الصدد، هناك العديد من المؤسسات الأمريكية، اليابانية و الآسيوية، التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية تحقيقاً لإحدى المزايا المذكورة أعلاه. وخير مثال على ذلك التحالف الإنتاجي بين مؤسستي جنرال موتورز (General Motors) و تويوتا (Toyota) حيث يتيح ذلك للأولى فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا في مجال صناعات السيارات صغيرة ومتوسطة الحجم، في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكية، وبناءً عليه، فقد قامت المؤسستين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج 200.000 سيارة سنوياً.

II. حسب قوة الأطراف المتحالفة

بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة، يمكن أن نُميّز بين أشكال التحالف التالية:

1. تحالف يقوم ما بين طرفين ضعيفين

قد يكون الطرفان المتحالفتان عبارة عن مؤسستين تمتلكان موارد محدودة، ومن ثمّ فإنّ تحالفها يكون بغرض اكتساب قوة أكبر، توفرها عملية جمع القوى الفردية هذه القوة تظهر في تزايد القدرة التنافسية للطرفين المتحالفتين.

2. تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة

إنّ التحالف من الممكن أن يتمّ ما بين طرفين أي مؤسستين تختلفان في مؤهلاتهما، فقد يكون أحد أطراف التحالف عبارة عن مؤسسة تمتلك مؤهلات كبيرة، لكن هذا لا يمنع هذا الطرف من الدخول في تحالف مع طرف ثانٍ أضعف وأقل شأنًا منه، إلا أنّه يتمتّع ببعض المزايا النسبية في مجالات محددة، لكن يجب القول أنّ الطرف الأقوى لا يقدم على الدخول في مثل هذا النوع من التحالف إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف، ممّا لو بقي يعمل بصورة منفردة وبهذا يظهر التحالف كعمل تكاملي تنتج عنه منافع أكبر.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال التحالف، تترتب عنه نتائج سلبية بالنسبة للطرف الأضعف في التحالف، بحيث يتحول إلى مجرد تابع للطرف الأقوى. فقد أفضى التحالف الذي قام ما بين مؤسسة روفر (Rover)، ومؤسسة هوندا الكورية (Honda) إلى هيمنة هذه الأخيرة على المؤسسة الأولى، بحيث كانت نتيجة ذلك اختفاء أغلب منتجات المؤسسة الضعيفة. لكن من ناحية ثانية، هناك من يرى أنّ التحالف ما بين طرفين أحدهما ضعيف ممكن دون أن اختفاء منتجات المؤسسة الضعيفة، لكن يشترط في هذا الشكل من أشكال التحالف أن يكون عدم تجانس أحد الأطراف في مجال التحالف فقط، وليس ضعفا مطلقا؛ بمعنى أن يكون هذا الطرف الضعيف قويا في مجالات أخرى، وهي القوة التي يمكن أن يستفاد منها في نجاح التحالف، الذي ينتهي في النهاية بتدعيم القوى لنقاط قوته، ويقوم الجانب الضعيف بمعالجة جوانب الضعف فيه؛

3. تحالف الأقوياء

قد يتمّ التحالف ما بين طرفين أو أكثر يتمتعان بقوة كبيرة، لكنهما يتوقعان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة التي تؤهلاهما لاكتساب قدرة تنافسية أكبر، تمكنهما معا من الحصول على حصة كبيرة من السوق التي كانا يعملان بها .

وقسم كيلبي (killy) أحد خبراء التحالفات الإستراتيجية- المؤسسات التي قدم لها المشورة في هذا المجال إلى ثلاثة مجموعات هي:

☒ المجموعة الأولى: التحالف وهو الذي يعمل في مجال التقنية المتطورة مثل هيوليت بكارد (Hewlett-Packard) وساب وأوراكل (SAP & ORACLE)، وتنجي هذه المؤسسات أفضل دخل من التحالف؛

☒ المجموعة الثانية: وهي التي تضم التحالف التنفيذي مثل تلك التي تعقد لوجود علاقة بين المؤسسات مثل تلك الموجودة بين المؤسسة ومورديها في قطاع معين من قطاعات التقنية الحديثة؛

☒ المجموعة الثالثة: تضم باقي المؤسسات المتحالفة ويطلق عليه باللغة الإنجليزية (Portfolio Alliance) بمعنى التحالف الهادفة إلى تكوين محافظ استثمارية.

من خلال استعراض أشكال التحالف السابقة، التي تمّ فيها الاعتماد على معيار قوة الأطراف المتحالفة، نستخلص نتيجة هامة، وهي أنّ التحالف يكون دائما بغرض زيادة القدرة التنافسية للأطراف المتحالفة، وهو ما يتجسد في زيادة منافع تلك الأطراف من خلال تنمية المعارف العملية.

III. حسب معياري الأصول والمؤهلات

كما يمكننا التمييز بين أشكال ثلاثة للتحالف بين المؤسسات حسب معياري الأصول والمؤهلات إلى: التحالف المتكامل، وتحالف التكامل المشترك، وتحالف شبه التركيز، سنتطرق لكل شكل على حدة.

1. التحالف المتكامل (l'alliance complémentaire)

يعرف التحالف المتكامل على أنه "تحالف يجمع ما بين مؤسسات تساهم بأصول مختلفة وكفاءات ذات طبيعة مختلفة في المشروع المشترك". في ظل هذا النوع من التحالف نجد أنّ مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر، بحيث يؤدي تجميع تلك الموارد إلى تمكين المشروع من العمل.

تتلخص امتيازات التحالف المتكامل في الاستفادة من التبادلات التي تتم بين الطرفين المتحالفين في مجال هذا التحالف، حيث يمكن الاستفادة من التكامل في الأصول و الكفاءات وبالتالي يسهل المرور من مرحلة تحول لأخرى حتى يصل المنتج إلى السوق، بالإضافة إلى مبادلة الدخول إلى السوق مقابل الحصول على منتج. إلا أن هذه الامتيازات ليست دائمة على المدى الطويل، فكثيرا ما تدفع الأطراف المتعاقدة إلى التراجع عن مواقفها، فالتكامل بين الأطراف لا يدوم (مبدأ عدم الاستقرار) لأنه من الممكن أن تتحول هذه الشراكة إلى تبعية كاملة إلى طرف ما وكثيرا ما تؤدي هذه التحالفات إلى نتائج غير متوازنة بين الأطراف فهذا النوع من التحالف يسمح بتحول القدرات الإنتاجية في اتجاه واحد دون الاستفادة من القدرات الإنتاجية للطرف الآخر، وبالتالي هذا الوضع يفتح المجال للطرف المستفيد بأن يقوم بنفس المشروع وحده ؛

2. تحالف التكامل المشترك (L'alliance de co-intégration)

يتم تحالف التكامل المشترك ما بين مؤسستين أو أكثر من أجل إنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك، مع تمتع كل طرف بحريته في مجال التوزيع¹. تجمع تحالف التكامل المشترك بين مؤسسات تتحالف من أجل تحقيق "اقتصاديات السلم على مركب أو مرحلة معينة من عملية الإنتاج، هذه العناصر المشتركة ستدخل في تركيب منتجات نهائية والتي تبقى مميزة لكل مؤسسة شريكة وغالبا ما تكون مباشرة متنافسة في السوق فيما بينها.

لكن هذا التحالف هو الآخر لا يمكنه أن يستمر طويلا فقد يتحول إلى صراع تنافسي لأن كل طرف يحاول الحفاظ على المهارات والمعارف التكنولوجية الخاصة به وفي نفس الوقت يحاول اكتساب مهارات الأطراف الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى حدوث صراع على المصالح بين الأطراف و صعوبة تسيير المشروع المشترك؛

3. تحالف شبه التركيز (L' alliance pseudo – concentration)

عندما يتعلّق الأمر بالصناعات الكبيرة، التي تتطلب تكنولوجيا عالية تلجأ الشركات إلى إبرام هذا النوع من التحالفات، والتي تأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتحاد مصانع (كونسورسيوم)، يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق. ويتميز هذا الشكل من أشكال التحالف في اتفاق الشريكين المتحالفين على إنتاج وبيع منتج مشترك، في ظل تماثل الأصول المشارك بها من كل طرف، كما يتميز بأنّ المنتجات الناتجة عن هذا المشروع تعتبر منتجات مشتركة، تسوق في إطار غير تنافسي بين المؤسسات المتحالفة. وتجدر الإشارة إلى أنّه في ظل هذا النوع من التحالف، تقوم الشركات التي تتعاون فيما بينها على التعاون في مجال البحث، التطوير، ثم الإنتاج والبيع، بحيث ينتج عن هذا التعاون تخفيض تكاليف الإنتاج، خاصة التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير.

يمكننا أن نلخص أنواع التحالف في جدول رقم 02. يوضح مفهوم كل شكل و الهدف منه إضافة إلى الأثر المحتمل لكل نوع على المنافسة و التنظيم المناسب في كل حالة.

الجدول رقم : 02 أنواع التحالف الاستراتيجي

النوع	التحالف المتكامل	تحالف شبه تركيز	تحالف التكامل المشترك
الهدف	توسيع تكاملية المساهمات دون اللجوء إلى الاستثمار في أصول متماثلة بين الشركاء	الوصول إلى الحجم الحرج في قطاع النشاط دون اللجوء إلى التركيز	الوصول إلى الحجم الحرج في إنتاج مركب أو مرحلة من النشاط دون اللجوء إلى مورد خارجي
الأثر على المنافسة	المنافسة تكون غير ظاهرة في المنتجات الأخرى بينما لا تبقى في المنتج محل التحالف	المنافسة تلغى في المنتج المشترك	المنافسة باقية بخصوص المنتجات النهائية
أمثلة	- Matra-Rnault Espace - GM-Toyota	-Airbus -ATR -Hélicoptères	-Moteurs V6 PRV - Société française de mécanique

- Programmes Eurèka - MPI Siemens-IBM	européens	- ATT-Olivetti - Thomson-JVC - Roussel-Uctaf- Takeda	
---	-----------	---	--

Source: Johnson, G. & Scholes, H. (2000), Stratégique, Publi-Union Editions, France, p222

خامسا : نماذج لتحالفات استراتيجية

التحالفات الاستراتيجية

الدكتورة : محلوس زكية



النموذج الأول

التحالف الاستراتيجي بين دانون وجرجرة : DDA جرجرة هي مؤسسة متوسطة متخصصة في إنتاج الياغورت ومشتقات الحليب، وهي أحد الفروع الخمسة لمؤسسة بطوش المختصة في الصناعات الغذائية والتغليف، أنشأت هذه المؤسسة في سنة 1984، وابتداء من منتصف التسعينات وخلال عدد قليل من السنوات عرفت مؤسسة جرجرة توسع كبير وأصبحت رائدة في إنتاج الياغورت في الجزائر.

التحالفات الاستراتيجية



بينما دانون هي مؤسسة فرنسية، أحد المؤسسات الرائدة في إنتاج مشتقات الحليب في العالم، أنشأت هذه المؤسسة في 1973 عن طريق اندماج بين Gervais-Danone والمجموعة الفرنسية Neuvesel-Souchon-Boussois، وفي سنة 1994 أطلق على المؤسسة اسم العلامة الحالية دانون، ومع مرور الزمن وسعت المؤسسة نشاطها حيث أصبحت تعمل على إنتاج غذاء الأطفال، المياه المعدنية، التغذية الطبية. تتواجد دانون حاليا في 130 دولة موزعة على القارات الخمس. في 21 أكتوبر 2001 أنشأت مؤسسة دانون جرجرة الجزائر Algérie Djurdjura Danone على إثر التحالف الاستراتيجي بين المؤسستين، حيث أن الاتفاق كان بفرض: إنتاج وبيع مشتقات الحليب في الجزائر وكذا كل عمليات التصدير؛ - تتشارك المؤسستان في رأس مال الفرع المشترك (49% لدانون، 51% لمجموعة بطوش)؛ - كل من الطرفين يتوقع الحصول على مزايا من خلال هذا التحالف، فقد سمعت مؤسسة بطوش إلى الاستفادة من سمعة وصورة مؤسسة دانون، بينما كان هدف هذه الأخيرة اختراق السوق الجزائري من خلال الاستفادة من خبرة مؤسسة بطوش في السوق الجزائري؛ - تحتفظ مؤسسة بطوش بكامل استقلاليتها في كل الفروع ما عدا جرجرة، حيث أن هذه الفروع غير خاضعة لرقابة مؤسسة دانون

التحالفات الاستراتيجية



تحالف استراتيجي بين مجمع صيدال و Nordisk Novo مجمع صيدال: هو شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 5,2 مليار دج مهمته أساسية إنتاج وتسويق مواد صيدلانية موجهة للاستطباب البشري والبيطري، ولضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية. : Nordisk أما Nordisk Novo هو مصنع يقع في ولاية تيزي وزو، وبعد وحدة إنتاج تابعة لمجموعة Nordisk Novo المتواجدة في العالم حيث وهي شركة دولية للصحة ومقرها في الدنمارك وتوظف ما يقرب من 40300 شخص في 75 دولة وتسويق منتجاتها في أكثر من 180 بلدا، ولديها خبرة في مكافحة الأمراض المزمنة الخطيرة مثل مرض السكري والزييف، واضطرابات النمو. حيث أن مصنع Nordisk Novo المتواجد في الجزائر يهدف إلى لتلبية احتياجات السوق الجزائرية ولديه قدرات التصدير في أسواق أخرى. وقد تم التوقيع على التحالف بينهما في أبريل 2012، ويرمي هذا التحالف إلى إنتاج الأنسولين التابعة Nordisk Novo في قسنطينة، ويهدف هذا التحالف إلى: - توسيع إنتاج صيدال من الأنسولين من أجل تلبية احتياجات السوق المحلي؛ - خفض واردات الأنسولين والمساهمة في تقليل من فاتورة الدواء؛ - تخفيض متوسط بيع الأنسولين في السوق الجزائري؛ - خلق مهارات جديدة - تصدير الأنسولين إلى بلدان إفريقية أخرى بمجرد إشباع الطلب المحلي.

التحالفات الاستراتيجية

النموذج الثالث

مخابر INPHA-Médis هي شركة مساهمة برأس مال قدره 1,320,000,000 دينار جزائري. تأسست في عام 2000 ، دخلت حيز الإنتاج في عام 2005 ، متخصصة في إنتاج الأدوية في أشكال الشراب والأقراص والكبسولات وتغليف المنتجات المعقمة القابلة للحقن. متحصلة على شهادة ISO 9001 V 2015 لديها الآن خمسون تفويضا تسويقيا

ويغطي مساحة 10000 م2. يقع في سيدي قاسي بن مهدي الطارف ويقع مكتبه الرئيسي في عنابة.

تحتوي مختبرات INPHA-Médis على مرافق ومعدات إنتاج مقسمة إلى ثلاثة أقسام:

• قسم لتصنيع الأشكال السائلة (شراب ومحاليل عن طريق الفم)

• قسم تصنيع مخصص للأشكال الجافة (كبسولات و أقراص)

• شرعت إدارة محددة مكرسة لتغليف المنتجات المعقمة القابلة للحقن

INPHA-Médis هي نتاج الشراكة بين مختبر INPHA الجزائري ومختبر Médis التونسي وتهدف هاته

الشراكة الى تحقيق الأهداف التالية:

• زيادة حصتها في السوق المحلية.

• دمج المختبر في السوق الإقليمية والدولية

• نقل التكنولوجيا واكتساب الدراية الفنية؛

• توسيع نطاق إنتاجها وتحسين جودتها بأسعار تنافسية



المحور السادس

طرق الدخول إلى الأسواق الدولية
(عقود الامتياز و عقود التراخيص)

تسعى الشركات المتعددة الجنسيات إلى الاستثمار في الأسواق الأجنبية بشتى الطرق، وذلك حسب ما تقتضيه الظروف السائدة في مختلف هذه الأسواق، ونظرا لكون بعض الدول في العالم خاصة دول العالم الثالث أصبحت تفرض شروط وقوانين على الشركات الكبرى فيما يخص كيفية الاستثمار في أسواقها، سعيا منها الحماية اقتصاداتها في مختلف قطاعاتها، وهو اتجاه جعل الشركات الكبرى تكون أكثر مرونة في كيفية التعامل مع هذه الظروف، مما استدعى بها التوجه نحو الاعتماد على طرق غير مباشرة تغزو بها تلك الأسواق التي تعذر عليها دخولها بطرق مباشرة. وسنحاول في هذا المحور أن نتطرق إلى عقود التراخيص والامتياز للدخول إلى الأسواق الدولية .

أولا : عقود التراخيص

عقود التراخيص هي إحدى الاستراتيجيات الهامة التي تستخدمها الشركات للتوسع في الأسواق الدولية. وهي تتيح للشركات نقل حقوق استخدام ملكيتها الفكرية أو تقنياتها أو علاماتها التجارية إلى شركات أخرى في الأسواق المستهدفة مقابل رسوم أو عائدات . و بحكم حداثة عقد التراخيص التجاري، فإن إعطاء تعريف دقيق له يعد أمرا صعبا لذا سنحاول أن نعرج على مختلف التعريفات التي أعطيت له.

I. تعريف عقد التراخيص

تعتبر التراخيص أحد الأساليب التي يمكن من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية وبدون استثمار للرأسمال الخاص للشركة. ووفقا لهذا المفهوم، فالشركة توقع عقدا بين طرفين وتمنح الشركة الأم شركة أخرى حق الاستخدام لقاء عائد أو نسبة من الأرباح خلال فترة معينة في العقد ويكون على شكل اسم السلعة، علامة تجارية، أو الاستفادة من شكل النموذج... أو بعبارة أخرى هو ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي(المرخص له) من شراء حقوق تصنيع منتج الشركة (المرخص) في موطنه (المرخص له) نظير أتعاب متفق عليها وعادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدات. [2]

فقد عرفه المشرع الفرنسي بأنه: "عقد بموجبه تمنح مؤسسة إلى مؤسسات مستقلة، في مقابل أقساط، الحق في تمثيلها تحت اسمها وعلامتها من أجل بيع منتجات وخدمات هذا العقد يكون مرفقا عادة بمساعدة تقنية".

في حين عرفته لائحة الإعفاء الأوروبية بأنه: "مجموعة من حقوق الملكية الفكرية والصناعية المرتبطة بعلامات أو أسماء أو شعار أو يافطة أو نماذج صناعية أو تصميمات أو حقوق المؤلف أو معرفة فنية أو براءة اختراع والتي يتم استغلالها لإعادة بيع المنتج أو الامداد بالخدمات للمستهلك الأخير. وبالتالي فهو عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة بالتصريح للمستثمر بالدولة المضيفة لاستخدام براءة اختراع أو خبرة فنية أو نتائج أبحاث إدارية أو هندسية الخ مقابل عائد مالي معين.

II. أنواع عقود التراخيص

هناك أنواع عديدة وقد تتداخل فيما بينها ، ويمكننا التمييز بين الأنواع التالية:

1. **تراخيص العلامات التجارية:** هو العقد الذي يتم بموجبه منح رخصة استغلال العلامة من قبل المالك إلى شخص آخر يسمى المرخص له، مقابل مبلغ مالي يسمى الإتاوات، وذلك في حدود منطقة جغرافية معينة بصورة استثنائية ، أو غير استثنائية، كلية أو جزئية .
2. **تراخيص براءات الاختراع :** فالترخيص باستغلال براءة اختراع هو عقد يلتزم بمقتضاه مالك البراءة وهو المرخص بإعطاء الحق في استغلال البراءة إلى شخص آخر هو المرخص له خلال المدة التي يتفق عليها في مقابل حصوله على مبلغ دوري وذلك دون المساس بملكية البراءة .
3. **تراخيص المعرفة الفنية:** يتمثل مضمون الترخيص في قيام المانح بتزويد المتلقي بجميع المعلومات التطبيقية اللازمة للإلمام بالمعرفة الفنية وكيفية استغلالها والاستفادة منها بالأسلوب الأمثل، وهذه المساعدة التقنية هناك وسائل لتقديمها تختلف باختلاف طبيعة النشاط والمستوى التكنولوجي للمتلقي فقد تكون الوسائل مادية أو معنوية وتهدف هذه الوسائل بنوعها إلى تأهيل المتلقي ومستخدميه لاستيعاب التكنولوجيا المنقولة إليه.
4. **تراخيص الملكية الصناعية:** الحق على الملكية الصناعية يتضمن حق مالكيها في منع الآخرين من استعمالها بدون إذنه، و القانون يضع تحت تصرف المالك الاجراءات و الدعاوى الضرورية لحماية هذا الحق. و عندما يأذن مالك العلامة لشخص آخر لاستعمال ملكيته الصناعية على منتجاته أو خدماته، يكون قد رخص له لاستعمال هذه الملكية. لذلك يصف البعض عقد الترخيص بأنه تنازل من صاحب الحق لشخص آخر عن حقه في مقاضاته عندما يستغل أو يستثمر الحق المرخص. هذا، الترخيص، يكون عادة مقابل عائد مادي يحصل عليه صاحب الحق. ، فبدلاً من تصنيع هذه المنتجات من قبل صاحب التكنولوجيا في مصانعه في بلده، تصنع المنتجات من قبل أشخاص آخرين مرخص لهم باستخدام التكنولوجيا وغالبا بوضع علامة المرخص عليها بشرط الحفاظ على مستوى النوعية و الجودة و الرقابة على ذلك من قبل صاحب التكنولوجيا والعلامة.

يمكن الإشارة إلى أن تراخيص الملكية الصناعية قد تشمل كل الأنواع الثلاثة السابقة من التراخيص المذكورة ، وأن تراخيص الملكية الفكرية تشمل أيضا تراخيص الملكية الصناعية أو الفنية أو العلامة التجارية وغيرها....

III -مزايا وعيوب عقود التراخيص : لعقود التراخيص مزايا وعيوب نذكر منها:

1. المزايا :

- إن الترخيص لا يحتاج إلى رأس مال الشركة الأم وبالتالي بعد خيارًا جذابًا للشركات التي تفتقد رأس المال لتطوير عملياتها.
- الاستفادة من الخبرات المحلية: الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بالسوق.
- أن الشركة لا تتحمل التكاليف المتعلقة بعمليات التطوير والأخطار المترتبة على افتتاح أسواق أجنبية.
- يمثل الترخيص خيارًا جذابًا للشركات التي لا تعتزم الالتزام بموارد مالية كبيرة تجاه سوق أجنبية تتسم بالتقلب السياسي والاقتصادي .. الخ .
- إنه من الطرق السريعة والسهلة للدخول إلى الأسواق الخارجية.
- الترخيص يمكن الشركة الأم من التعرف على الأسواق الخارجية وعدم الاكتفاء بالسوق المحلي.
- العديد من الدول تشجع التراخيص لكونه سيحلب المعارف والمعدات التكنولوجية الحديثة للبلد.
- في حالة الترخيص فهذا يعني تجنب كل ما يتعلق بالتعريفات الجمركية المتعلقة بالاستيراد والتصدير.

2. العيوب:

- الشركة المرخص لها تستطيع التأثير على الشركة الأم وذلك بمنافستها، وتستطيع هذه الشركة التوسع مما يؤثر على عمل الشركة الأم.
- الالتزام بموارد مالية كبيرة تجاه سوق اجنبية تتميز بالتقلب السياسي أو الاقتصادي ---- الخ .
- لا تهيئ للشركة فرصة الرقابة على عمليات التصنيع والتسويق الاساسية داخل البلدان الأجنبية .
- تتجسد في الخطر المصاحب لعملية الترخيص بالمعرفة والمهارة التقنية للشركات الأجنبية.
- قد لا تحسن الشركات المرخص لها العمليات التصنيعية مما يؤثر على سمعة الشركة
- قد يكون العائد من الامتياز محدودا وبنسب بسيطة ما يجعل جدوى الامتياز محدودة.
- الثقة بين طرفي الترخيص تكون ضعيفة لصعوبة الإشراف والتعرف الكامل على أعمال الشركة المرخص لها.
- قد لا تحسن الشركات المرخص لها العمليات التصنيعية مما يؤثر على سمعة الشركة.

IV. إدارة عقود الترخيص:

- من أجل تقليل العيوب والمخاطر المرتبطة بعقود الترخيص تستخدم الشركات وسائل عديدة منها:
 - العناية الكبيرة عند اختيار المرخص له.
 - كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة: يجب أن يشار إلى المنطقة الجغرافية التي يغطيها العقد.
 - مدة العقد ، المقابل المالي، حماية أسرار الصناعة.
 - من أجل السيطرة أكثر على المرخص له، يمكن لمناح الترخيص الاحتفاظ ببعض مكونات أو أجزاء أساسية للإنتاج حتى يبقى المرخص له بحاجة إلى خبرة ومعرفة مانح الترخيص.
 - إن نجاح عقود الترخيص مرتبط بعنصرين:
 - وجود سياسة وخطة واضحة للترخيص.
 - وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.
 - ومن كل هذا يتبين أن عقود الترخيص معقدة وعدم اللجوء إليها كبديل لاقتحام الأسواق الخارجية دون دراسة وتخطيط مسبق يسبب للشركة مشاكل.

V. الفرق عقد الترخيص و عقود التوزيع

هناك مجموعة من العقود التي يبرمها المنتج مع اشخاص آخرين من أجل أن يوزعوا له منتجاته، و هذه العقود تأخذ اشكالاً مختلفة كأن تكون بمثابة عقد وكالة تجارية أو عقد توزيع. و في الحالتين فإن الموزع أو الوكيل الذي يوزع المنتجات التي صنعت بموجب براءة اختراع أو تحمل نموذج صناعي أو علامة تجارية، لا يكون له الحق باستعمال الحق المذكور بشكل منفصل عن المنتجات التي يوزعها. فالموزع لا يحق له أن ينتج منتجات بنفسه على أساس براءة الاختراع التي صنع المنتج بموجبها أو أن يضع عليها هذه العلامة التجارية الموضوع على هذه المنتجات، فمن أجل أن يحق له القيام بذلك يحتاج إلى ترخيص باستعمال هذه الحقوق، و عقد التوزيع، أو الوكالة، لا يتضمن ذلك.

ثانيا: عقود الامتياز

بينما تتبنى الشركات العاملة في مجال التصنيع الاعتماد أكثر على التراخيص تجدد الشركات العاملة في مجال الخدمات تتبنى استراتيجية الامتياز بشكل رئيسي، يعتبر عقد الامتياز التجاري الوسيلة المثلى لتحقيق التكامل بين المؤسسات ولغزو أسواق جديدة محلية كانت او دولية.

I. تعريف عقد الامتياز: سيتم فيما يلي ايراد التعريفات الخاصة بعقد الامتياز

يعرفه الاتحاد البريطاني عقد الامتياز بأنه: عقد يتم بين شخص يسمى المانح وشخص آخر يسمى الممنوح له وفقا للبنود التالية:

- أن يسمح أو أن يطلب من الممنوح له أن يمارس خلال فترة معينة عملا معين مملوكا للمانح أو يخصه.
- يمارس المانح سيطرة ومراقبة مستمرة على الاعمال التي يقوم بها الممنوح له التي تشكل موضوع لعقد طيلة مدة العقد.
- يلتزم المانح بتزويد الممنوح له كل ما يلزمه لتأدية الاعمال موضوع العقد ويساعده في ذلك من ناحية تنظيم العمل وتدريب الموظفين..... الخ.
- يلتزم الممنوح له خلال فترة العقد بدفع اتعاب العقد للمانح والعمولات المستحقة نتيجة المبيعات والأعمال التي يقوم بها.

ويعرفه الاتحاد الدولي أنه علاقة تعاقدية بين المانح والممنوح له يلتزم بمقتضاها المانح بنقل المعرفة الفنية والتدريب للممنوح له الذي يقوم بالعمل تحت اسم معروف أو شكل أو اجراء مملوك أو مسيطر عليها من قبل المانح وفي هذا العقد يقوم الممنوح له باستثمار أمواله في العمل بحيث تكون مخاطر نجاح هذه العملية عليه ويتحملها لوحده دون غيره.

أما القضاء الفرنسي فقد عرفه بأنه العقد الذي بموجبه يضع المانح تحت تصرف الممنوح له اسمه التجاري بالإضافة الى العلامة التجارية والمعرفة الفنية ومجموعة من السلع او الخدمات يتم انتاجه بطرق أصلية ومحددة

ويجري استغلال هاته العناصر بطرق فنية وتجارية موحدة سبق تجربتها ويجري اختبارها وضبطها باستمرار وذلك بمعرفة المانح وتحت إشرافه.

كما يعرف حق الامتياز او الفرنشايز بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونيا واقتصاديا يقوم بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه مانح الامتياز ((Franchisor)) بمنح الطرف الآخر والذي يطلق عليه ممنوح الامتياز (Franchisee) الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز ووفقا لتعليماته وتحت إشرافه حصريا في منطقة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك مقابل مادي أو الحصول على مزايا أو جغرافية محددة محدودة مصالح اقتصادية.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف عقد الامتياز بأنه: "عقد يتكفل بموجبه شخص يدعى المانح بتعليم شخص آخر يدعى الممنوح له المعرفة العملية والتي تشمل نقل المعرفة الفنية وتقديم المساعدة التقنية، وتحويله استعمال علامته التجارية وتزويده بالسلع. أما الممنوح له فيتكفل، باستثمار المعرفة العملية واستعمال العلامة التجارية والتزود من الممون بالإضافة إلى الالتزام الممنوح له بدفع الثمن، والالتزام بعدم المنافسة والمحافظة على السرية".

وفي هذا السياق لا يعد عمل الممنوح له فرعا من عمل المانح، وإنما يعد محلا او مشروعا مستقلا، وذلك تحت اسم صاحب حق الامتياز الاصلي "المانح" بالإضافة لذلك، فإن عمل المشروع يكون في جوهره متفقا مع النشاط الرئيسي للمانح، فيقوم الممنوح له بإدارة عمله بدعم من المانح نفسه، مع تقديم المساعدة التجارية والفنية، ضمن مدة زمنية معينة وفقا للشروط المنصوص عليها في العقد الموقع بين الطرفين لهذه الغاية.

يشبه حق الامتياز الترخيص من عدة جوانب، والذي من خلاله تقوم الجهة الممنوحة إليها الامتياز بعمل برنامج تسويقي متكامل اعتبارا من أبسط الأمور المتعلقة باسم السلعة وصولا إلى طريقة التصنيع أو العمل. ويستخدم الامتياز كاستراتيجية من قبل شركات الخدمات، فهناك شركات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، وفي هذه الحالة تقوم الشركة الأم ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها مقابل مبلغ مالي أو حصة

من أرباح الممتنع بحق الامتياز. واتفاقيات الامتياز تكون أكثر شمولاً من التراخيص، والممتنع بحق الامتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أداء النشاطات. أما مزايا وعيوب هذا الحق فهي تقترب من مزايا وعيوب التراخيص. لا تختلف عقود الامتياز عن عقود التراخيص كثيراً حيث أن الشركة المانحة حق الامتياز لشركة أخرى في دولة ثانية أو أكثر لأداء وتنفيذ عمل معين وفق الطريقة التي تحددها الشركة المانحة لفترة زمنية محددة شريطة أن تحصل الشركة الحاصلة على الامتياز حق استخدام الاسم التجاري للشركة الأم.

ويشير حق الامتياز الحصول على فترة طويلة للتدريب و على كيفية التخطيط للنشاط وكيفية الحصول على المنتج الذي سيتم بيعه، وطريقة البيع والتوزيع وكيفية الرقابة على أداء النشاط ، وذلك حتى يضمن صاحب حق الامتياز (الشركة الأم) حق المستثمر الذي قام شراء حق الامتياز قادراً تماماً على تقديم الخدمة أو السلعة كما يقدمه صاحب الامتياز و نجد كل من ماكدونالدز وفنادق هيلتون قد توسعت عالمياً من خلال الاعتماد على عقود الامتياز ، وعلى عكس الاطراف الحاصلة على التراخيص ، فإنه يجب على الاطراف الحاصلة على الامتياز الموافقة على الالتزام بالقوانين الصارمة - مجال تنفيذ الأعمال ، فعند ما تدخل ماكدونالدز في اتفاقية امتياز مع شركة أجنبية ، فإنها تتوقع من هذه الشركة أن تدير مطاعمها بنفس الاسلوب الذي تدير به ماكدونالدز مطاعمها في جميع أنحاء العالم.

II. أنواع عقد الامتياز

يوجد في عقد الامتياز التجاري أنواع متعددة إلا أنه بصورة عامة يمكن تقسيمها كما يلي:

1- امتياز التصنيع: يعتمد هذا النوع من الفرانشايز بشكل أساسي على نقل المعرفة الفنية لتصنيع المنتجات أو تجميعها من المانح إلى الممنوح له، إذ يقوم الممنوح له بتصنيع السلعة التي تحمل العلامة وتوزيعها، مستعيناً في ذلك بخبرات المانح، الذي يحدد نماذج قياسية ومواصفات يجب مراعاتها فيكشف المانح الأسرار الصناعية المتصلة، بكيفية الإنتاج للمنتجات المحددة في العقد كما يشرف المانح على الإنتاج للتأكد من جودة السلع التي تحمل العلامة ومطابقتها للمواصفات التي يحددها. وعادة ما يكون محل هذا العقد، الترخيص باستغلال براءة الاختراع

او حق من حقوق الملكية الصناعية هذا النوع من الفرانشايز منتشر في مجال صناعات كثيرة، منها صناعة تعبئة المياه الغازية، والعقود التي تبرمها شركة كوكاكولا الامريكية وتوتال في فرنسا.

2- امتياز التوزيع: يهدف هذا النوع من الفرانشايز إلى تمكين المانح خلال نظام توزيع معين. بحيث يلتزم المانح بتوريد المنتجات محل العقد خلال مدة العقد إلى الممنوح له ضمن الإطار الجغرافي المحدد، كما يقدم له المساعدات الفنية في مجال التسويق، كالإعلان عن المنتجات، وتقديم خدمات الصيانة وتوفير قطع الغيار وقرار العقد الممنوح له بصفة أساسية الحق في استعمال اسم المانح وعلامته التجارية كذلك فإنه يقرر له الحق في استخدام وسائل التسويق الفنية باتباع تعليمات المانح وفي هذا النوع أيضا يمارس المانح الرقابة والسيطرة والاشراف على اعمال الممنوح له، الذي يكون ملتزما باتباع تعليمات المانح و يلاحظ أن هذا النوع عادة ما يقترن بإعطاء حق الحصر للممنوح له يكون هو الموزع الوحيد لهذه المنتجات في منطقة نشاطه، وهو ما يعرف بعقد التوزيع الحصري.

3- امتياز التشكيل: ويهدف هذا النوع من الامتياز التجاري إلى تحقيق شهرة العلامة التجارية وتعريف العملاء بها ، من خلال منح الامتياز لعدد كبير من المشروعات ، وقد يصل عدد المشروعات في بعض الحالات إلى عدة آلاف ، ويبدو كل مشروع ممنوح الامتياز كحلقة في سلسلة من مشروعات تستخدم جميعها اسم مانح الامتياز وعلامته التجارية ، وتقدم خدمات أو سلع متماثلة من حيث الأشكال والنوعيات والواصفات ، لأن تقديمها أو إنتاجها يخضع لرقابة واحدة من المانح ، الذي يحدد نماذج قياسية ومواصفات موحدة لجميع المشروعات المتلقية ويستخدم هذا النوع من الامتياز التجاري في أنشطة كثيرة أهمها: المكتبات وتأجير السيارات.

4- امتياز الخدمات: يتلاقى هذا النوع في نقاط كثيرة مع ما سبقه، كتقديم سرية المعرفة المعتبرة أساسا للتجارة تطور هذا النوع بسرعة كبيرة في قطاع الفنادق وخاصة الأمريكية منها، وقد جاب العالم، فغدت الشبكات الفندقية الكبرى موحدة في معظم بقاع الأرض، تطبق عليها أنظمة موحدة صادرة عن المانح، فالآلات والمعدات

قليلة نسبيا في هذا النوع انما التركيز يتم حول النظم الواجب تطبيقها لجلب الزبائن تلك التي أدت في معظم الأحيان إلى جني الأموال الطائلة، لكن يبقى أن معدل الأرباح ، قد يتغير تبعا لسهولة انتشاره بشكل غير مكلف يضع المانح بموجب هذه التقنية، بعض الخدمات بتصرف الممنوح له، الذي بدوره يقدمها للزبائن، تحت شعار الأول وعلى مسؤوليته، مثال ذلك: الامتياز القائم لصيانة الخدمات وحماتها، مثل: تصليح السيارات أو الخدمات العائدة لبطاقات الاعتماد، كذلك الفنادق العالمية مثل: هيلتون و الشيراتون.

5- الامتياز الاستثمار: بموجب هذا النوع يتم الاتفاق على استثمار مؤسسة بذاتها بما في ذلك الاستراتيجية الخاصة، بطبيعة عملها اعلاناتها فلا يتوقف الأمر على تقديم سرية المعرفة وأساليب التقنية من قبل المانح للممنوح له.

III. مزايا وعيوب عقود الامتياز

يمكن أن نجزها فيما يلي:

1. مزايا عقود الامتياز: يمكن تقسيم المزايا إلى :

☒ **المزايا التي يحققها للمانح:** تتمثل اهم المزايا التي يقدمها عقد الامتياز للمانح في مايلي:

- التوسيع من دائرة الأسواق المستهدفة بتكاليف استثمارية أقل.
- تحديد وتنظيم أسلوب توزيع السلع والخدمات.
- الاستفادة المالية للمانح من المبالغ التي يدفعها له الممنوح له.
- تغلب المانح على تعقيد عملية فتح فروع جديدة التي تتطلب رأس مال كبير ومخاطرة أكبر.
- الاستفادة المادية للمانح من محلات الممنوح لهم من خلال تزويدها بالمواد بسعر منافس.
- عدم تحمل مانح الامتياز تكاليف التطوير ومخاطر الدخول إلى الأسواق الاجنبية.

— إمكانية التوسع والانتشار في غالبية دول العالم بتكلفة قليلة نسبياً.

☒ المزايا التي يحققها للممنوح: يمكن تلخيصها في ما يلي:

— ضمان أكبر نسبة نجاح لمشروع الممنوح له من خلال استفادته من اسم المانح وعلامته وشهرته وخبرته مما يعزز ثقة الزبون فيه.

— ضمان فرصة نجاح شبه مؤكدة للممنوح له نتيجة الدعم الفني والإداري والتسويقي واسم الشهرة التي تحصل عليه من المانح.

— استقلالية الممنوح له بوصفه ملك للمشروع وليس موظف له صفة المستثمر.

— استفادة الممنوح له من الأسعار التنافسية للمواد من طرف المانح.

— زيادة الكفاءة العملية للممنوح له نتيجة التدريب النوعي والمستمر من المانح والذي يعود عليه بتحقيق أعلى نسبة من الأرباح.

— التعزيز من ثقة المؤسسات المالية في الممنوح له مما يسهل عليه الحصول على التمويل اللازم.

— حماية الممنوح له من المنافسة من خلال تحديد له منطقة جغرافية خاصة به.

— استخدام طريقة موحدة بالنسبة لعملية التسويق.

— يمثل فرصة نمو أسرع للشركات الحاصلة على الامتياز.

— استبعاد المخاطر السياسية إلى أدنى حد ممكن.

2. عيوب عقود الامتياز:

— حجم الأرباح التي يحصل عليها المانحون غير كبيرة.

— ارتفاع التكاليف المشتري حق الامتياز من خلال التكلفة التي يدفعها إلى الشركة الأم.

- قيود تفرضها الشركة الأم على مشتري حق الامتياز تحد من حريته.
- احتمال فسخ العقد .
- الاعتماد الزائد على الشركة الأم.
- الصعوبة بالتحكم في الجودة.
- عدم القدرة على السيطرة التامة على المستفيد من عقد الامتياز من قبل الشركة المانحة.
- اتساع إمكانية خلق منافس جديد لشركة مانحة الامتياز.
- من المرجح ان تطلب الشركة المانحة للامتياز مبالغ سنوية باهظة فقط على استخدام الاسم فقط مما يؤدي إلى خسارة المستفيد من حق الامتياز أو قد يؤدي ذلك إلى تقليل مستوى الخدمة لتوفير بعض المبالغ، إضافة الى تبعية الممنوح للمانح في مجال المعرفة التقنية والمعلوماتية، إضافة الى الخسائر المحتملة في حالة فسخ العقد.

IV. استخدام عقود الامتياز في اختراق الأسواق الدولية : تعتبر عقود الامتياز وسيلة فعالة لدخول

الأسواق الدولية لعدة أسباب:

1. التغلب على الحواجز الثقافية:

- حيث الشريك المحلي ، يفهم ثقافة السوق المحلية.
- إضافة إلى تكييف المنتجات والخدمات لتناسب الذوق المحلي .

2. تقليل المخاطر المالية:

- الفرنشايزي يتحمل معظم تكاليف الاستثمار .
- تقليل مخاطر الخسائر المالية للشركة الأم.

3. سرعة التوسع:

- إمكانية فتح عدة فروع في وقت قصير .

— الاستفادة من معرفة الفرنشايزي بالسوق المحلي.

4. الامتثال للقوانين المحلية

— الفرنشايزي المحلي أكثر دراية بالقوانين واللوائح المحلية .

— تسهيل عملية الحصول على التراخيص والموافقات.

ثالثا: الفرق بين عقد الامتياز وعقد التراخيص

بالنسبة لأوجه الاختلاف بينهما نلخصها في النقاط التالية:

— التراخيص هو ترتيب تقوم فيه شركة (مرخص) ببيع الحق في استخدام الملكية الفكرية، أو إنتاج منتج للشركة إلى

المرخص له، مقابل رسوم متفاوض عليها، مثل الأتعاب. الامتياز هو ترتيب يسمح فيه صاحب الامتياز لصاحب

الامتياز باستخدام نموذج العمل أو اسم العلامة التجارية أو العملية مقابل أجر، لإجراء أعمال، كفتح مستقل

للشركة الأم (مانح الامتياز).

— يحكم قانون العقود، التراخيص في حين يتم تنظيم الامتياز، لوائح منح الامتيازات في العديد من البلدان، ولكن

في حالة عدم وجود لوائح منح الامتيازات، ينظم قانون الشركات.

— لا يتطلب التراخيص التسجيل، في حين أن التسجيل أمر لا بد منه في حالة منح حق الامتياز.

— في الامتياز، يتم توفير التدريب والدعم الكامل من صاحب الامتياز إلى صاحب الامتياز غير الموجود في

التراخيص.

— يسيطر المرخص على استخدام الملكية الفكرية من قبل المرخص له ولكنه لا يتحكم في أعمال المرخص له. ومع

ذلك، فإن صاحب الامتياز يمارس سيطرة كبيرة على أعمال وامتياز صاحب الامتياز.

- في التراخيص، هناك نقل لمرة واحدة للممتلكات أو الحقوق، ولكن في الامتياز ينطوي على المساعدة المستمرة من الامتياز.
- هناك قدر كبير من التفاوض بشأن الرسوم في التراخيص. على العكس من ذلك، توجد بنية الرسوم القياسية في الامتياز.
- هناك نقطة أخرى، الامتياز صارم نسبياً من التراخيص لأن عادةً يضع أصحاب الامتياز قواعد صارمة، فيما يتعلق بتشغيل المنشأة من قبل صاحب الامتياز.
- وعليه يتبين لنا بوضوح الفرق بين عقد التراخيص وعقد الامتياز التجاري، حيث يعد الأول مقصوراً على التراخيص باستغلال العلامة التجارية أو براءة اختراع أو معرفة فنية... وغيرها، غير أن عقد الامتياز التجاري تطور ليشمل التراخيص باستغلال باقي حقوق الملكية الصناعية، وكذا الأساليب والطرق الحديثة التي أثبتت نجاحها عن طريق التجربة، وكذلك نقل المعرفة الفنية تحت إشراف ورقابة المانح، فعقد الامتياز التجاري يعتبر يشمل مجموعة من عقود التراخيص عقد الامتياز التجاري.

ثالثاً: تجارب دولية في عقود التراخيص و عقود الامتياز

I. نماذج لعقود التراخيص

1. النموذج الأول: شركة Tchín-lait وعلامة Candia

شركة تشين لي Tchín-lait التي تأسست سنة 1999 بدلا عن الشركة العائلية تشين تشين للعصائر في مدينة بجاية، وتقوم هذه الشركة باستغلال علامة كانديا Candia الفرنسية لصناعة وتسويق الحليب عن طريق عقد ترخيص، وقد تخصصت الشركة في صناعة الحليب المبستر إضافة إلى حليب الشوكولا و الحليب المعطر وعصير البرتقال والفواكه، وتستخدم الشركة 890 عامل بين موقعي العاصمة وبجاية، وتنتج مايقارب 85 بالمئة

من الإنتاج الوطني من الحليب المعبأ بمقدار 700000 لتر من الحليب يوميا بمعدل 12000 علبة حليب في الساعة الواحدة ، وقد بلغ رقم أعمال الشركة 200 مليون دينار سنة 2000 ليتضاعف إلى 14500 مليون سنة 2015، فنجد أن سر نجاح الشركة الجزائرية **Tchin-lait** هو استفادتها من بعض التقنيات التي تم نقلها عن طريق الشركة المانحة، فنجد تقنية **UHT** وهي اختصار لعبارة **Haute Température Ultra**، والتي تعني القيام بتسخين الحليب ليصل إلى درجة حرارة عالية جدا (بين 140 و 150 درجة مئوية) في فترة قصيرة جدا (من 2 إلى 5 ثوانٍ) وهو ما يمكن من التخلص من عدد كبير من الانزيمات المتواجدة في الحليب، وهو ما يحول دون تحوله إلى حليب رائب بمرور الوقت وهي التقنية التي تسمح بتخزين منتج الحليب دون الحاجة إلى مبردات وهو ما يخفف التكاليف المتعلقة بالتخزين و النقل.

إضافة إلى ذلك تستفيد الشركة الجزائرية من تقنية خاصة في صناعة غلاف علب حفظ الحليب من الكرتون المقوى والتي تم تركيبها في المصنع المتواجد بمدينة بجاية من طرف شركة **Tetra pack** وما يميز هذه التقنية هي قدرتها الفائقة على الحفاظ على جودة النتوج إضافة إلى الحفاظ على الطعم الأصلي للحليب الطازج مهما طالت مدة تخزينه وهي التقنية الأولى عالميا في هذا المجال.

2. النموذج الثاني: شركة فرويتال الرويبة مع كوكا كولا

كوكاكولا هي شركة مشروبات أمريكية متعددة الجنسيات تأسست في عام 1889 ويقع مقرها في ولاية جورجيا تعمل على تصنيع وبيع وتسويق المشروبات الغير كحولية ومركزات العصائر تنتشر في أكثر من 200 دولة وإقليم وتخدم 1.7 مليار شخص يوميا.

أما شركة فرويتال الرويبة تختص في الصناعات الغذائية تأسست في 1993 في مدينة الرويبة بالجزائر العاصمة تشغل حوالي 1000 عامل وتملك مصنعا بخميس الخشنة ، تعدّ فرويتال الرائد في سوق المشروبات الغازية على

المستوى الوطني وأحد أهم معلّبي وموزعي منتج كوكاكولا في الجزائر، حيث أن منتجاتها عبارة عن مراكز محضرة من طرف شركة كوكاكولا.

في عام 2006 تأسست الشركة ذات المسؤولية المحدودة فرويتال كوكاكولا من طرف المجمع الاسباني "إيكواتوريل كوكاكولا بوتلينغ كومباني"، وتعرض مجموعة كبيرة من المنتجات لاسيما منتجات علامة كوكاكولا وفانتا وسبرايت، وتعدّ الشركة أحد أهم الفاعلين في السوق الوطنية كما أن لها أيضا مكانة جيدة في أسواق شمال وغرب إفريقيا. ونظرا لنموها المستدام وامكانياتها المتميزة قررت شركة فرويتال كوكاكولا الاستثمار في خط قياسي، مخصص لصناعة المنتجات الرائدة لاسيما قارورات 1 و 2 لتر، حيث يمكن لهذا الخط صناعة 18.000 قارورة بسعة 1 لتر و 16.000 قارورة بسعة 2 لتر في الساعة، وتتوفر هاتين القارورتين في حجمين وثلاثة أنواع مختلفة.

لعبت شركة كوكاكولا المصنعة للمشروبات غير الكحولية دورا كبيرا في تطوير شركة فرويتال بإعطائها ترخيصا لصناعة وتسويق مجموعة منتجاتها في الجزائر، ويكمن دور الشركة ذات الأسهم "فرويتال" في التسيير والتنسيق مع شركة كوكاكولا من أجل إطلاق المبيعات في التراب الوطني وكذا كافة نشاطات التسويق الموجهة للمستهلكين والنشاطات التجارية الموجهة لزيائنها الموزعين.

3. النموذج الثالث: Hyundai Motors و Global Group

مجمع غلوبال غروب تأسس سنة 1999 بولاية باتنة متخصص في تركيب السيارات والشاحنات و يتفرع مجمع "غلوبال غروب" إلى 3 شركات هي: غلوفيز Gloviz لتركيب سيارات "كيا"، التي تتولى توزيع سيارات علامة "كيا" و "جي أم إي (gmi) التي تتولى تركيب شاحنات هيونداي بطاقة إنتاج تقدر بـ 10 آلاف وحدة سنويًا. و "جي أم إيا (gmia) التي توزع شاحنات وحافلات هيونداي.

شركة هيونداي موتورز هي شركة صناعة سيارات كورية تأسست سنة 1967 تسوق منتجاتها الى اكثر من 106 دولة وبلغ رقم اعمالها سنة 1.16 مليار دولار سنة 2021.

في 17 ديسمبر 2018 وقعت شركة هيونداي موتور وشركة غلوبال غروب الجزائرية اتفاقية لإنتاج مركبات هيونداي التجارية بشكل ترخيص بالتصنيع في الجزائر حيث يتربع المصنع على مساحة 80 هكتارا، ويقع بالمنطقة الصناعية لبلدية جرمة ولاية باتنة، ويوظف 5000 عامل، وتفوق قيمة المشروع الاستثمارية 100 مليون دولار، يقوم المصنع بالتجميع باستطاعة سنوية تبلغ حوالي 3000 وحدة.

ويعوجب الاتفاقية يهدف مجمع غلوبال قروب في الانتقال من التركيب الى التصنيع بإنشاء مصنع لتصنيع هياكل جميع أنواع وعلامات السيارات الأخرى في السوق الجزائرية بالإضافة الى الحصول عتاد التلحيم والطلاء أغلبها عبارة عن روبوتات عصرية ومتطورة، وستسمح الشراكة برفع الإدماج ونقل التكنولوجيا والخبرة الأجنبية لتطوير نشاطها الصناعي.

II. نماذج لعقود الامتياز

1. النموذج الأول: شركة المراعي وشركة كنتاكي

تأسست شركة كنتاكي عام 1930 على يد كولونيل ساندرز، تختص أساساً بالدجاج المقلي، يقع مقرها في مدينة لوفيفيل بالولايات المتحدة وتنتشر سلاسل مطاعم "كنتاكي" في أكثر من 125 دولة، وهي الآن جزء من "Yum" التي تشمل علامات تجارية أخرى مثل "بيتزاهت" و"تاكو بيل".

المراعي شركة سعودية تعمل في مجال الزراعة ومنتجات الالبان وتوزيع المواد الغذائية تأسست عام 1977، يبلغ رأس مال الشركة 8 مليارات ريال سعودي، تنتشر في دول الخليج العربي وبعض ادول العربية ودول أمريكا الجنوبية.

في عام 2009 أعلنت شركة كنتاكي، عقد شراكة مع شركة المراعي السعودية. وذلك عن طريق منح الامتياز لتقديم منتجاتها، وتندرج هذه الخطوة ضمن سعي العلامة التجارية إلى تعزيز توسعها في المملكة العربية السعودية حيث تتوزع على أكثر من 200.000 مطعم، وتقدم لأكثر من 55 ألف عميل. كما يحرص كنتاكي على تقديم أفضل المنتجات طعماً وأكثرها طراوة لعملائه في المملكة حيث يواصل تعاونه مع 19 مزوداً محلياً لمنتجات الدجاج.

حيث ساعد هذا العقد على حصول شركة المراعي على كفاءة أكبر في التوزيع نظراً لشهرة سلسلة منتجات، كنتاكي، وفي مجال الوجبات السريعة كانت شركة المراعي الأولى في تقديم العبوات مفرغة الهواء في دول مجلس التعاون الخليجي.

2. النموذج الثاني: مطاعم ماكدونالدز

ماكدونالدز هي أكبر سلسلة مطاعم للوجبات السريعة في العالم، تملك حق الامتياز منذ عام 1955 وقد اعتمدت على امتيازها للعب دور رئيسي في نجاح النظام. ما زالت ماكدونالدز ملتزمة بالامتياز كطريقة سائدة في ممارسة الأعمال التجارية. فإن أكثر من 75% من المطاعم التي تحمل علامة «ماكدونالدز» حول العالم غير مملوكة للشركة الأم ولكنها مملوكة لأشخاص، أو شركات تحصل على حقوق الامتياز من الشركة الأم وبناء على ذلك يمكنها تقديم منتجات المطعم.

و يعد امتياز ماكدونالدز من أبرز شركات التجزئة العالمية للخدمات الغذائية حيث يوجد أكثر من 35 ألف مطعم في أكثر من 100 دولة. هناك ما يقرب من 13000 امتياز لماكدونالدز داخل الولايات المتحدة ، وأكثر من 6,000 موقع لشركة ماكدونالدز مملوكة للشركة ، وأكثر من 17000 امتياز خارج الولايات المتحدة. وتتمثل المتطلبات المالية وتكاليف البدء لفتح مطعم ماكدونالدز بدفعة أولى مبدئية عند شراء مطعم جديد (40 % من التكلفة الإجمالية) أو مطعم قائم (25 % من التكلفة الإجمالية). يجب أن تأتي الدفعة الأولى من الموارد الشخصية غير المقترضة ، والتي تشمل الأموال النقدية المتوفرة ؛ الأوراق المالية والسندات. تقاسم الأرباح المكتسبة (صافي الضرائب) ؛ والأعمال التجارية أو الأسهم العقارية ، باستثناء الإقامة الشخصية الخاصة بك. كما أن التكلفة الإجمالية تختلف من مطعم لآخر ، سيختلف الحد الأدنى لمبلغ الدفعة المقدمة. عموماً ، تحتاج إلى ما لا

الدكتورة : محلوس زكية

يقبل عن 500,000 دولار من الموارد الشخصية غير المقترضة للنظر في فتح امتياز ماكدونالدز. يمكن إعداد الأفراد الذين لديهم أموال إضافية بشكل أفضل لفرص إضافية أو مطاعم متعددة ، والتي تشجع ماكدونالدز.

اعتباراً من عام 2016 ، يتراوح الاستثمار المبدئي من \$ 1,003,000 إلى 2,228,000 دولار ، مع وجود متطلبات نقدية قدرها 500.000 دولار. هناك أيضاً رسوم الامتياز الأولية من 45,000 دولار، من أجل فتح موقع امتياز جديد ، تقع على عاتق صاحب الامتياز تحديد موقع يفي بمعايير صاحب الامتياز. ومن ثم يتم الموافقة عليه من قبل صاحب الامتياز لكي يتطور الامتياز. ماكدونالدز مختلفة انها تستحوذ على العقارات وتبني المكان المناسب لك.

3. النموذج الثالث: فنادق الهيلتون

تعد سلسلة فنادق هيلتون واحدة من أبرز وأكبر سلاسل الفنادق على مستوى العالم، حيث تمتاز بتقديم خدمات فاخرة وتجارب إقامة فريدة من نوعها للنزلاء. تأسست هذه السلسلة العريقة في عام 1919 على يد الرائد في مجال الفنادق كونراد هيلتون، ومنذ ذلك الحين، تمكنت من بناء سمعة راسخة في تقديم مستويات عالية من الراحة والرفاهية. يزيد عددها عن 7000 فندق حول العالم والتي تضم منتجعات مذهلة وفنادق فاخرة ومميزة، هيلتون العالمية تمتلك 17 علامة تجارية عبر قطاعات السوق المختلفة بما في ذلك فنادق ومنتجعات وتملك حق الامتياز لمحافظة واسعة من الفنادق والمنتجعات

اعتباراً من شهر آذار 2016، ضمت محافظة هيلتون العالمية أكثر من 4,660 منشأة بأكثر من 765,000 غرفة في أكثر من 100 بلد في العالم، مكونة بذلك أكبر سلسلة فنادق في العالم من حيث عدد الغرف والحضور العالمي، وذلك قبل أن تقوم شركة ماريوت الدولية بالاستحواذ على شركة الفنادق والمنتجعات ستاروود في منتصف عام 2016 لتصبح أكبر شركة للفنادق في العالم. قبل اكتتاب الشركة في شهر كانون الأول عام 2013، صنفت شركة هيلتون في المرتبة 36 كأكبر شركة خاصة في أمريكا من قبل مجلة فوربس.

لفتح امتياز فندق هيلتون، يجب أن يتوقع صاحب الامتياز استثمار ما لا يقل عن 29 مليون دولار وما يصل إلى 112 مليون دولار، بما في ذلك رسوم الامتياز الأولية البالغة 75000 دولار . تبلغ نسبة الإتاوة المستمرة لفنادق ومنتجعات هيلتون 5% وهناك أيضاً رسوم إتاوة إعلانية بنسبة 4% .

اعتبارًا من 31 ديسمبر 2023، تضم محفظة الشركة 7,530 عقارًا (بما في ذلك عقارات المشاركة الزمنية) مع 1,182,937 غرفة في 118 دولة ومنطقة. تمتلك أو تدير هيلتون 51 عقارًا، وتدير 800 عقار، وتمنح امتيازات لـ 6,679 عقارًا لأصحاب امتيازات أو شركات مستقلة.

المحور السادس

طرق الدخول إلى الأسواق الدولية
(الاستثمار الأجنبي المباشر)

أدى الاستثمار الأجنبي المباشر خلال النصف الثاني من القرن الماضي دوراً هاماً في دعم نمو اقتصادات الدول النامية، لا سيما خلال العقود الماضية اللذين شهدا زيادة كبيرة في حجم التدفقات الاستثمارية. وتفسر التغيرات التي طرأت على هيكل الاقتصاد العالمي معظم تلك الزيادة وهي: الاتجاه نحو اقتصاد السوق في معظم الدول النامية وتحرير نظم التجارة والاستثمار، فضلاً عن زيادة مساهمة هذه الدول في التكامل الاقتصادي العالمي. وقد أعطى الاستثمار الأجنبي المباشر دفعة هامة لمسيرة التكامل العالمي من خلال المساهمة في ربط أسواق رأس المال وأسواق العمل وزيادة الأجور وإنتاجية رأس المال في الدول المضيفة له. ومع نشوء شبكة عالمية من الروابط المتعددة، زادت حركة التجارة بشدة كما تبنت الشركات متعددة الجنسيات استراتيجيات ذات طابع عالمي متزايد للاستفادة من الوفورات الناجمة عن التخصص وتوزيع الأنشطة.

أولاً: ماهية الاستثمارات الأجنبية المباشرة:

يعرف الاستثمار الأجنبي بأنه الاستثمار القادم من الخارج والمالك لرؤوس الأموال، والمساهم في إقامة مشروعات استثمارية في اقتصاد بلد ما من قبل مؤسسة أو شركة قائمة في اقتصاد بلد آخر. فيأخذ الاستثمار الأجنبي شكل إقامة شركة أو شراء كلي أو جزئي لشركة قائمة في دولة أجنبية، وتمثل الشركة فروعاً للإنتاج أو للتسويق أو للبيع أو لأي نوع من النشاط الإنتاجي أو الخدمي، وتوزع أنشطتها على عدد من الدول الأجنبية. ويكون الاستثمار الأجنبي على شكلين:

- الاستثمار الأجنبي المباشر Foreign Direct Investment.

- الاستثمار الأجنبي غير المباشر (المحفظي) Foreign Indirect Investment.

تعد عملية تدفق رؤوس الأموال الأجنبية إحدى السمات الرئيسة لظاهرة العولمة المالية، إضافة إلى كونها مصدراً مهماً من مصادر التمويل الخارجي اللازم لتمويل برامج ومشاريع التنمية الاقتصادية في البلدان النامية، فإذا كان الاستثمار الأجنبي المباشر ظاهرة حديثة كمصطلح، إلا أنه كمفهوم يعود إلى منتصف القرن التاسع عشر وقد تحدث عنها الاقتصاديون الأوائل على أنها حركة رأس المال.

إن أهمية الاستثمار الأجنبي تتمثل في إعطاء قوة دفع للاقتصاد المحلي بتحسين قدرته على التفاعل مع الاقتصاد العالمي والمشاركة في العملية الإنتاجية الدولية بحيث يكون هذا الاستثمار جزءاً أساسياً من الرافعة التي تنقل الاقتصاد إلى اقتصاد أكثر كفاءة مرتبط بالاقتصاد العالمي ومساهم في العملية الإنتاجية الدولية. أما إذا كان الهدف من الاستثمار الأجنبي المباشر هو الحصول فقط على موارد مالية فيظل، على أهميته، ذات أثر محدود. ومن هنا تأتي أهمية السياسة الاستثمارية للدولة وأهمية أن تكون هذه السياسة جزءاً من السياسة الاقتصادية الكلية

وضمن استراتيجية التمويل الاقتصادي والالتحاق بركب الاقتصاد العالمي، وليس سياسة محدودة الأهداف متواضعة تنحصر في توفير الموارد المالية، على الرغم من أهميتها.

يمثل تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر أهم عنصر من عناصر التمويل الخارجي للتنمية في الدول النامية، حيث احتل المرتبة الأولى ضمن مكونات هذا التمويل خلال السنوات الماضية. أي أنه فاق في الأهمية التمويل من خلال البنوك والمساعدات الرسمية للتنمية

I. تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) Foreign Direct Investment:

هو ذلك الاستثمار الذي يتبع بالمراقب لمؤسسة يأخذ بصورة تأسيس مؤسسة من طرف المستثمر شراء كليا أو جزئيا لمؤسسة في البلد المضيف، لذا فالاستثمار الأجنبي المباشر لا يزود بالمال، بل تكون المنشأة الأجنبية مسؤولة عن إدارة عمليات المشروع ويكون التنفيذ عن طريق الشركات بدل المستثمرين الأفراد. يُعرّف صندوق النقد الدولي IMF الاستثمار بأنه مجموعة العمليات المختلفة المؤثرة في السوق وتسيير المؤسسة الأجنبية في دولة مخالفة لدولة المؤسسة الأم.

ويعرف صندوق النقد الدولي الاستثمار الأجنبي بأنه مباشر حين يمتلك المستثمر 10 في المائة أو أكثر من أسهم رأسمال إحدى مؤسسات الأعمال، على ان ترتبط هذه الملكية بالقدرة على التأثير في إدارة المؤسسة. وبذلك يختلف عن الاستثمار في المحافظ والصناديق الاستثمارية التي تقوم بشراء أصول الشركات بهدف تحقيق عائد مالي دون التحكم في إدارتها. مع ضرورة التنبيه الى صعوبة التفريق بشكل دقيق بين النوعين. في حين عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه ذلك الاستثمار الذي يقوم على أساس تحقيق علاقات مستديمة مع المؤسسات، لاسيما الاستثمار الذي يمكن من التأثير الحقيقي في تسيير المؤسسات.

كما عرّف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) (UNCTAD) الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه استثمار يوظف الأموال الأجنبية في موجودات وأصول ثابتة لبلد معين فيقوم على علاقات طويلة الأمد لمستثمر بلد آخر، ويعكس مصلحة دائمة ورقابة بواسطة مستثمر في مشروع مقيم في اقتصاد ينتمي لدولة غير دولة المستثمر الأصلية.

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه قيام شركة أو منشأة ما بالاستثمار في مشروعات تقع خارج حدود الوطن الأم وذلك بهدف ممارسة قدر من التأثير على عمليات تلك المشروعات. ويمكن أن يتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر أشكالا عديدة كإنشاء مشروع جديد بالكامل أو تملك أصول منشأة قائمة، أو من خلال عمليات الدمج والتملك.

يتضح من التعاريف أعلاه أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمار حقيقي طويل الأجل في أصول إنتاجية يرافقه نقل أصول مادية وغير مادية، ويعني ضمناً أن المستثمر الأجنبي يمارس درجة مهمة من التأثير على المشروع المقام في بلد آخر غير بلده الأم.

تجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر لا تتوقف عند كونه مصدراً لتمويل المشاريع، بل تتعدى إلى كونه إطاراً يتم من خلاله نقل تقنية الإنتاج، والمهارات، والقدرة الابتكارية والأساليب التنظيمية والإدارية، إضافة إلى أنه يتيح فرصة الدخول لشبكات التسويق الدولية، ويمكن للشركات المحلية والاقتصاديات المستقبلية الاستفادة من منافع الاستثمار الأجنبي المباشر إذا كانت البيئة مواتية.

II. مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر والانتقاد الموجه له

تتوفر لدى بعض الدول الأموال اللازمة لإقامة مشاريع عملاقة تنهض بواقع اقتصاده إلا ان عدم توفر التقنية الحديثة المتمثلة بالتكنولوجيا والمعرفة الفنية والإدارية حالت دون تنفيذ تلك المشاريع، لذا فالاستثمار الأجنبي المباشر يوفر عدة مزايا كما يوجه له انتقادات وهي كالآتي:

1. تدريب العمالة المحلية وذلك نتيجة فرص العمل المتاحة بفروع الشركات الأجنبية، مما يؤدي إلى اكتساب المهارات التكنولوجية الحديثة باستخدام أساليب العمل والتدريب الحديثة. لذا يقوم العاملون بتلك الشركات بنقل المهارات والمعرفة العلمية والفنية إلى الشركات المحلية عندما يعملون بها. ويؤخذ عليه أنه في بعض الحالات لا يؤدي إلى دور ملحوظ في مجال اكتساب العمالة المحلية بسبب ضآلة فرص العمل التي تتيحها تلك الاستثمارات لاعتمادها أساليب تكنولوجية كثيفة رأس المال.

2. قيام فروع الشركات الأجنبية بتوفير احتياجات الشركات المحلية من الآلات والمعدات على شرط ميسرة في السوق المحلي، فيجعل الشركات المحلية تنتج السلع بمواصفات عالمية، مما يؤدي إلى تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية. إلا أن تلك المعدات والآلات والأساليب الإنتاجية تتميز بالكثافة الرأسمالية والتي لا تتناسب مع ظروف البلد المضيف ذات الوفرة في العمالة غير الماهرة، فضلاً عن عدم تطويع الأساليب التكنولوجية لتناسب والظروف الاقتصادية والاجتماعية للبلد المضيف إلا في حالات نادرة.

3. قيام المنافسة بين فروع الشركات الأجنبية والشركات المحلية، مما يدفع الأخيرة الحصول على أحدث النظم الفنية والإدارية وتطويرها، وتزداد قدرتها على اكتساب النظم الحديثة وتطوير قدرتها الفنية والتكنولوجية والبشرية. إلا أنه قد تعمل الشركات الأجنبية على الاستيلاء على الشركات المحلية التي تكون منافسة لها في السوق المحلية، وبالتالي تكوين أوضاع احتكارية للشركات الأجنبية.

4. إضافة الاستثمار الأجنبي إلى تكوين الرأسمالي لاقتصاد بلد معين (البلد المضيف) وتعويض نقص المدخرات نتيجة الاستثمارات المتجددة أو إعادة استثمار عوائدها، فتسهم تلك الاستثمارات في علاج الخلل الهيكلي لاقتصاد البلد المضيف، إذا ما تدفقت نحو القطاع الصناعي ومشروعات البنى التحتية اللازمة لقيام اقتصاد حديث. إلا أنه قد لا تُسهم الاستثمارات الأجنبية في علاج الخلل الهيكلي في القطاعات الاقتصادية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى تكوين اقتصاد مزدوج في ذلك البلد، فيتكون اقتصاد البلد المضيف من قطاعين أحدهما متقدم من الناحية التكنولوجية والمتمثل بفروع الشركات الأجنبية، والقطاع الآخر متخلف تكنولوجياً ويحتوي على الشركات المحلية، وقد توجه استثمارات هذه الشركات نحو الصناعات الاستخراجية لاستغلال الموارد الطبيعية للبلد المضيف دون تصنيع هذه الموارد في هذا البلد، مما يؤدي إلى محدودية المساهمة في تطوير قطاع الصناعة التحويلية.

5. دعم ميزان المدفوعات في البلد المضيف، إذ تكون الآثار الدولية المباشرة للاستثمار الأجنبي المباشر على ميزان المدفوعات في البلد المضيف إيجابية، نظراً لزيادة الحاصلة في البلد من النقد الأجنبي (حساب العمليات الرأسمالية). مما يُمكن البلد المضيف من غزو أسواق التصدير وزيادة حصيلة صادراتها، إلا أن هذه الآثار غالباً ما تكون سلبية على ميزان المدفوعات في المدى المتوسط. كالضغوط على ميزان المدفوعات للبلد المضيف نتيجة سياسة التسعير للمصادر والواردات التي تعتمد عليها الشركات الأجنبية في حالة التكامل الرأسمالي مع عدد فروعها، بالإضافة إلى أن ممارسات الشركات الأجنبية بالقيام بالحد من صادرات فروعها بالبلد المضيف، فكثير من فروع تلك الشركات يحظر عليه منافسة الشركة الأم في الأسواق العالمية. أو لا يسمح لتلك الفروع بالتصدير إلا لأسواق معينة. وغيرها من الأسباب.

III. الاستثمار الأجنبي المباشر كخيار استراتيجي للدخول إلى الأسواق الدولية

الاستثمار الأجنبي المباشر هو استراتيجية هامة لاخترق الأسواق الدولية، حيث تقوم الشركات بإنشاء عمليات تجارية في دولة أجنبية. يتضمن ذلك عادة شراء أصول أو إنشاء مرافق إنتاجية في البلد المستهدف. ويعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر خياراً استراتيجياً للدخول للأسباب التالية:

1. الوصول المباشر إلى السوق: بدلاً من التعامل مع وسطاء أو موزعين، تستطيع الشركة الأم أن تتفاعل مباشرة مع المستهلكين، وتفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم بشكل أفضل و بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء المحليين.

2. **التفوق التنافسي:** الاستثمار المباشر يمكن أن يعطي للشركة ميزة تنافسية كبيرة، من خلال الوصول إلى موارد محلية رخيصة، والاستفادة من الموارد المحلية للدولة المضيفة أو تقنيات جديدة، أو قوة عاملة ماهرة أو والعمالة بتكلفة أقل.
3. **التحوط ضد المخاطر:** بتوزيع الاستثمارات على عدة أسواق، يمكن للشركة تقليل المخاطر الناجمة عن التقلبات الاقتصادية أو السياسية في سوق واحد.
4. **تعزيز العلامة التجارية:** الاستثمار المباشر يساعد على بناء صورة إيجابية للعلامة التجارية في السوق المستهدفة، وزيادة الوعي بها.
5. **التأثير على السياسات الحكومية:** الشركات الكبيرة التي تستثمر مباشرة في بلد ما، غالباً ما تمتلك نفوذاً كبيراً على صنع القرار، مما يمكنها من التأثير على السياسات الاقتصادية التي تؤثر على أعمالها.
6. **تجنب الحواجز التجارية** مثل التعريفات الجمركية مع إمكانية الحصول على حوافز حكومية للاستثمار الأجنبي.

يتطلب نجاح الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة متأنية للسوق المستهدف، وفهماً عميقاً للبيئة التنظيمية والثقافية، واستراتيجية واضحة للنمو طويل الأمد.

ثانياً: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

يصنف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى عدة أشكال وكالاتي:

I. أشكال الاستثمار الأجنبي حسب معيار الملكية

1. **الاستثمار المشترك Joint Venture:** يُعدُّ هذا النوع من الاستثمار الأكثر شيوعاً للتدفق الأجنبي وذلك لأسباب سياسية واجتماعية، حيث يشترك فيه طرفان أو أكثر في بلدين مختلفين بصفة دائمية، فيكون الاستثمار في حالة انخفاض تحكم الطرف الأجنبي والمساعدة في تعزيز الملكية الوطنية، بإيجاد طبقة جديدة من رجال الأعمال (المستثمرين).
2. **استثمار بالكامل ممتلك للشركات الأجنبية Wholly-Owned FDI:** ويكون من أكثر الأنواع المفضلة للشركات، فتضمن الشركة سيطرتها بالكامل على الإنتاج والتسويق، إذ تقوم الشركة بإنشاء فروع للإنتاج والتسويق أو أي نشاط إنتاجي آخر في الدول الأخرى.
3. **مشروعات أو عمليات التجميع Assembly Operations:** وهذا النوع من الاستثمار يأخذ شكل اتفاقية بين الطرف الأجنبي والبلد المضيف، ويتم بموجب هذه الاتفاقية قيام البلد المعني بتزويد الطرف الأجنبي بمكونات منتج معين لتجميعها على صورة منتج نهائي.

4. عمليات الاندماج أو التملك: ازدادت هذه العمليات في الفترة الأخيرة، فأصبحت مصدراً أساسياً للاستثمار الأجنبي المباشر، إذ تقوم الشركات بالاندماج أو شراء شركات أخرى فتعرف بالشركة القابضة أو التابعة.

II. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر حسب معيار مجال الاستثمار

1. الاستثمار الأفقي: يهدف هذا النوع من الاستثمار إلى التوسع الاستثماري في الدول المتلقية بغرض إنتاج السلع نفسها أو سلع مشابهة للسلع المنتجة محلياً، ويجلب هذا النوع من الاستثمار الخبرة والتكنولوجيا وتجهيز الدولة المضيفة بالقدرات الإنتاجية والتسويقية والإدارية وتوزيع المنتج.

2. -الاستثمار العمودي: يهدف هذا النوع من الاستثمار إلى إنتاج المواد الخام أو السلع الوسيطة في الخارج إدخالها في إنتاج المنتجات النهائية. إذ تستعمل في عملية الإنتاج المحلية ويطلق عليه الاستثمار العمودي الخلفي وعندما تقوم الشركة بالإنتاج وتسويق منتجاتها تكون أقرب إلى المستهلك النهائي فيطلق عليه الاستثمار العمودي الأمامي، إذ تقوم الحكومة بوضع سياسات استثمار محكومة بدخول كميات كبيرة من رأسمال الأجنبي، فضلاً عن اهتمامه بالتصدير وهو شرط للدخول إلى الدولة المضيفة، إذا يمكن القول أن الاستثمارات العمودية تقدم أثر تكاملي على الاقتصاد مما يخلق روابط خلفية وأمامية

3. الاستثمار المختلط: هو الذي يشمل النوعين معاً.

III. أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر حسب معيار هدف المستثمر

ينقسم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى عدة أنواع حسب الأهداف التي يرغب المستثمر الأجنبي في تحقيقها و فيما يلي تلخيص لهذه الأنواع:

1. الاستثمار الباحث عن الثروات الطبيعية: وهو من أكثر الأنواع انتشاراً في الدول النامية، فالعديد من الشركات تسعى للاستفادة من الموارد الطبيعية كالمواد الخام التي تتمتع بها العديد من الدول النامية وخاصة في مجالات البترول والغاز والعديد من الصناعات الاستخراجية الأخرى، وهذا النوع يشجع زيادة الصادرات من المواد الأولية وزيادة الواردات من السلع الرأسمالية ومدخلات الإنتاج الوسيطة والمواد الاستهلاكية.

2. الاستثمار الباحث عن الأسواق: ساد هذا النوع من الاستثمار في قطاع الصناعات التحويلية في الدول النامية خلال الستينيات والسبعينيات أثناء تطبيق سياسة إحلال الواردات. ويُعدُّ هذا النوع عوضاً عن التصدير من البلد المصدر للاستثمار ووجوده في البلد المضيف بسبب القيود المفروضة على الواردات. وإن أهم الأسباب للقيام بهذا النوع من الاستثمار ارتفاع تكلفة النقل في البلد المضيف مما يجعل الاستثمار فيه أكثر جدوى من التصدير إليه. ولا يؤثر هذا النوع من الاستثمار على الإنتاج لأنه لا يحل محل الصادرات وإنما له آثار إيجابية على الاستهلاك و آثار إيجابية غير مباشرة على التجارة. فهو يساهم في ارتفاع معدلات النمو في البلد المضيف

للاستثمار عن طريق زيادة رصيد رأس المال فيه، وله آثار توسعية على التجارة في مجالي الإنتاج والاستهلاك وذلك بزيادة صادرات البلد المضيف وزيادة وارداته من مدخلات الإنتاج والسلع الواردة إليه من الدول المصدرة للاستثمار.

3. الاستثمار الباحث عن الكفاءة في الأداء: يتم هذا النوع من الاستثمار عندما تقوم الشركات الأجنبية المستثمرة بتركيز جزء من أنشطتها في البلد المضيف بهدف زيادة الربحية. فقد دفع ارتفاع مستويات الأجور في الدول الصناعية بعض هذه الشركات إلى الاستثمار في عدد من الدول النامية. ويتميز هذا النوع من الاستثمار بآثاره التوسعية على تجارة البلد المضيف، فيؤدى إلى تنوع صادراتها فضلا عن آثاره التوسعية على الاستهلاك عن طريق استيراد العديد من مدخلات الإنتاج.

4. الاستثمار الباحث عن أصول استراتيجية: يتم هذا النوع من الاستثمار عندما تقوم الشركات بالاستثمار في مجال البحوث والتطوير في إحدى الدول النامية أو المتقدمة بسبب برغبتها في تعظيم الربحية. ويعد هذا النوع من الاستثمار ذا أثر توسعي على التجارة من جانبي الإنتاج والاستهلاك، كما أنه يعتبر بمثابة لتصدير العمالة الماهرة من الدول النامية ويزيد من صادرات الخدمات والمعدات من البلد المصدر للاستثمار.

ثالثا: محددات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر:

يتحدد طلب المستثمر الأجنبي على أي مشروع استثماري بمجموعة من العوامل، بعض هذه العوامل سياسية، وبعضها الآخر عوامل اقتصادية وقانونية واجتماعية، تشكل مجملها مناخ الاستثمار في أي دولة. وتلعب العوامل والمتغيرات دورا أساسيا في قرار المستثمر الأجنبي، إذ تتميز بأنها متعددة ومتشابكة فيما بينها، فيصعب حصرها أو قياس بعضها في أغلب الأحيان، خاصة أن بعضها يرتبط بسلوك المستثمر الأجنبي نفسه، فقد تحكمه دوافع مختلفة تكون سياسية، أو اجتماعية أو حضارية، وبعضها يرتبط بمزايا الدولة المضيضة، أو بما تتمتع به من مناخ استثماري مما يجعلها دولة قادرة على اجتذاب الأموال الأجنبية أو طردها. ومن أهم المحددات الرئيسة لتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي الآتي:

ثالثا: محددات جذب الاستثمار الأجنبي المباشر:

I. المحددات الاقتصادية: إن توفر الموارد الطبيعية القابلة للاستغلال وإمكانية تصنيعها تمثل عاملا مهما من عوامل الاستثمار، ويرتبط استغلال هذه الموارد بضرورة توفر كفاءات معينة والأيدي العاملة المدربة وذات التكلفة المنخفضة، وينبغي ان يصاحب هذه الموارد حزمة حوافز تساعد على خلق بيئة اقتصادية سليمة معبرا عنها بمعدل النمو في الناتج القومي الإجمالي، ومعدل الدخل الفردي، و معدلات التضخم وحجم السوق والسياسات الاقتصادية من حيث التحرر الاقتصادي والخصخصة ودرجة المنافسة في السوق وتكاليف الإنتاج. فضلا عن

توفر البنى الهيكلية للاقتصاد كميزة جاذبة للاستثمار مثل الطرق، والاتصالات، وخدمات الكهرباء فالدول التي تتوفر فيها هذه الخدمات تعتبر دول جاذبة للاستثمار.

1- مؤشرات الاستقرار الاقتصادي الكلي

من العوامل الرئيسية في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث تتنوع مؤشرات الاستقرار الاقتصادي الكلي، فيما يلي:

☒ **سعر الفائدة:** إذ يؤثر سعر الفائدة على تكلفة الفرصة البديلة للمشروعات الاستثمارية فإذا كان على المستثمر أن يقترض فان سعر الفائدة يؤثر مباشرة على تكلفة الاستثمار في مشروع ما اما اذا كان المستثمر يستخدم ارصده المالية فانه يتنازل عن الفائدة التي كان يمكن ان يجنيها لو انه اقترض هذا المال الى شخص اخر بدلاً من استثماره ومعروف ان سعر الفائدة المرتفع يزيد تكلفة الفرص البديلة لأي مشروع استثماري ويخفض من الحافز على اقامته ام سعر الفائدة المنخفض فتأثيره عكس ذلك.

☒ **التضخم (Inflation):** عادة يُستخدم كأحد مؤشرات عدم الاستقرار الاقتصادي، حيث يشير إلى عدم مقدرة الحكومة والسلطة النقدية على تحقيق التوازن والحد من العرض النقدي. ويرى الاقتصاديون أن ارتفاع التضخم له أثر سلبي على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر للدول المستقبلية للاستثمارات.

☒ **الكتلة النقدية (Broad Money):** تعتبر الكتلة النقدية من أحد مؤشرات الاستقرار الاقتصادي الذي يركز عليها المستثمر الأجنبي، حيث يقيس عمق القطاع المالي، مما يقلل أو يزيد من تكلفة المعاملات المالية، كما يتوقع أن يساهم ارتفاع معدل نمو الكتلة النقدية في البلد المضيف على استقطاب الاستثمارات الأجنبية.

3. مؤشرات القطاع الخارجي:

تتعدد المتغيرات التي تقيس أهمية التجارة العالمية في جذب الاستثمارات الأجنبية، وذلك بما يشمل:

☒ **درجة الانفتاح (Openness)** أحد العوامل الرئيسية في جذب الاستثمارات، خاصة أن الدول التي تشجع الانفتاح على الأسواق العالمية ولا تفرض قيود على التجارة الدولية تساهم في استقطاب المستثمرين لإقامة مشاريعهم، وكذلك الاستفادة من إمكانية تصريف المنتجات السلعية والخدمات خارج جدول الدولة المضيف. وبالتالي يعتبر مؤشر الانفتاح التجاري مؤثراً إيجابياً على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر.

☒ **عجز ميزان المدفوعات (Balance of Payment):** يُشير عجز الحساب الجاري في ميزان المدفوعات إلى أن الدول تعتمد بدرجة كبيرة على موارد الآخرين، مما يؤدي إلى أن المستثمرين يتقيدون في حركة رأس المال والأرباح.

4- مؤشرات الحرية الاقتصادية:

تلعب مؤشرات الحوكمة الرشيدة المرتبطة بمتغيرات الحرية المالية والمصرفية وحرية حقوق الملكية وتعزيز الحوكمة الادارية ومدى فعالية الحكومة دوراً هاماً وفعالاً في استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة حيث تعكس هذه المؤشرات مدى فعالية البيئة الاستثمارية والقانونية والمصرفية تختلف درجة مؤشرات الحرية الاقتصادية في استقطابها للاستثمارات الأجنبية المباشرة ، وفيما يلي بعض هذه المؤشرات:

☒ **مؤشر الحرية المالية والمصرفية (Financial Freedom):** يعكس هذا المؤشر مدى الكفاءة المصرفية، حيث أن المؤسسات المالية التي تقدم مختلف الخدمات المالية للأفراد والشركات، تكون لها مطلق الحرية في تقديم الائتمان وقبول الودائع، وإجراء عملياتها بالعملة الأجنبية. لذلك يرغب المستثمر الأجنبي أن يتم معاملته من قبل الدول المضيفة كشركة محلية، وأن تكون مستقلة عن سيطرة الحكومة في التدخل بالقطاع المالي والمصرفي. في حين أن الدول التي تفرض سيطرتها بالكامل على ملكية البنوك والمؤسسات المالية، تقلل من المنافسة بما يؤدي إلى تراجع مستوى الخدمات المتوفرة، والعكس تماماً في بيئة مصرفية وتمويلية مثالية، من خلال تدخل الحكومة بالحد الأدنى لعمل القطاع المصرفي كإشراف السلطة النقدية في تنظيم المؤسسات المالية لتنفيذ الالتزامات التعاقدية ومنع الغش التجاري.

☒ **مؤشر حرية الاستثمار (Investment Freedom):** في بعض الدول لا توجد قيود على حركة رؤوس الأموال، حيث يُسمح للأفراد والشركات بتحويل الموارد المالية دون أية قيود عبر حدود الدول وبالتالي يساهم ذلك في جذب الاستثمارات الأجنبية. في بعض الحالات تفرض الدول بعض القيود على المدفوعات والتحويلات والمعاملات الرأسمالية، حيث يؤدي ذلك إلى تقيدها في الحصول على النقد الأجنبي، مما تضطر تلك الصناعات الأجنبية في بعض الأحيان إلى الإغلاق. إضافة إلى أن لوائح العمل، وضعف الحوكمة والروتين الحكومي في بعض الدول يؤثر بدرجة كبيرة على استقطاب الاستثمارات الأجنبية.

☒ **ضعف الحوكمة:** يقيس ضعف الحوكمة والبيروقراطية من الحرية الاقتصادية، وذلك من خلال التأثير على الأمن وعدم اليقين للمستثمر في العلاقات الاقتصادية، حيث أن تفشي الفساد الاداري داخل دوائر الدولة يؤدي إلى عدم قدرة الشركات على تنفيذ العقود مما يدفع الاستثمار الأجنبي المباشر للمستثمر الأجنبي إلى التفكير في جدوى إقامة الاستثمارات في الدول التي يتفشى فيها ضعف الحوكمة.

☒ **حرية حقوق الملكية (Property Rights):** يعتبر تقييماً لقدرة الأفراد على تملك الملكية الخاصة، بحيث تكون ملكيته مضمونة بشكل كامل من قبل الدولة. في حين يقيس المؤشر قدرة الدولة على حماية حقوق الملكية الخاصة والدرجة التي تفرضها الحكومات على تلك القوانين. أما في حالة انعدام حرية حقوق الملكية، فان هذا يعني مصادرة الملكيات الخاصة.

II. المحددات السياسية: وتمثل النظام السياسي القائم في البلد، إذ يؤثر الاستقرار السياسي في أي بلد تأثيراً كبيراً في جذب الاستثمارات الأجنبية، فالمستثمر الأجنبي يتخذ قراراً بقبول أو رفض المشروع، ليس على أساس حجم السوق أو العائد وإنما أيضاً على أساس درجة الاستقرار السياسي للبلد، إذ يوفر الاستقرار الحرية والكفالة لحقوق الإنسان لأنه مطلب رئيس لخلق بيئة سياسية جاذبة للاستثمار، ويضم وجود أجهزة حكومية تقوم بتقليل الزمن المطلوب للحصول على رخص لإنشاء المشاريع، ومحاربة الفساد المالي والعمل بشفافية، بالإضافة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والترويج لجذب الاستثمارات الأجنبية. فالمستثمرون يفضلون الأنظمة الديمقراطية لأنها مستقرة أما الأنظمة الأخرى فهي عرضة للتغيير.

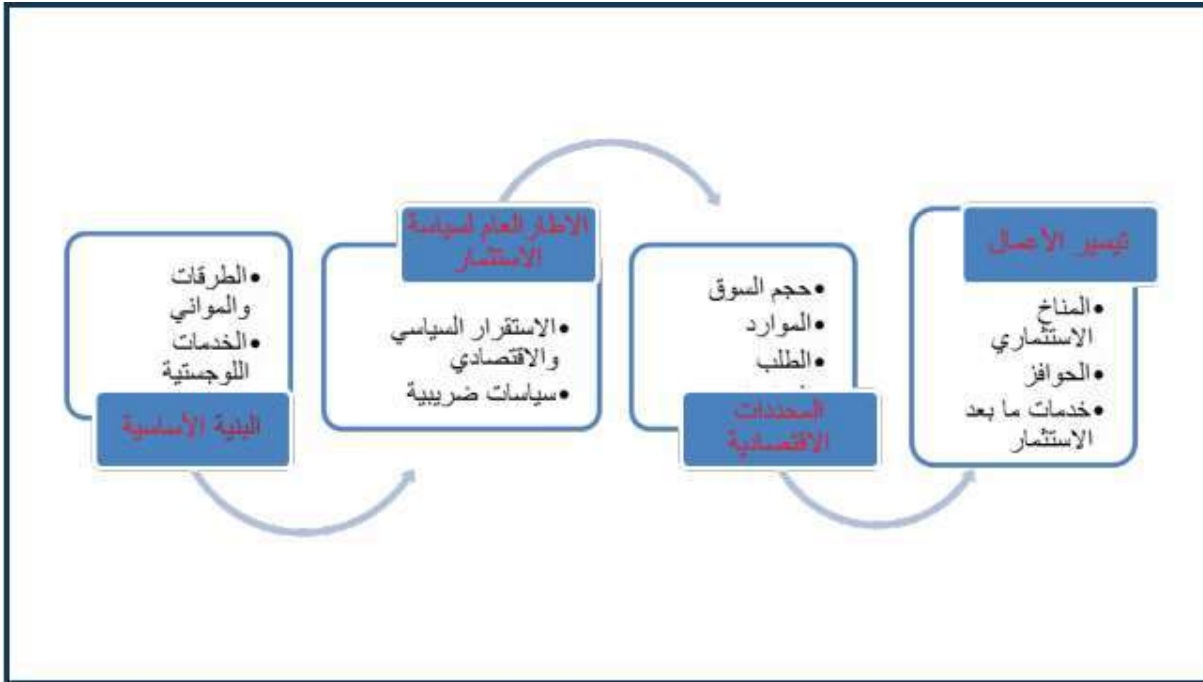
III. المحددات القانونية والتشريعية: تتمثل بالقوانين والتشريعات التي تكفل للمستثمر حوافز وإعفاءات وقوانين خاصة بالضرائب والجمارك بالإضافة إلى الحماية من المخاطر غير الاقتصادية مثل مخاطر التأميم والمصادرة بالإضافة لحقه في تحويل أرباحه لأي دولة، ولهذا تتنافس الدول على إصدار تشريعات محفزة للاستثمار تفوق الحوافز التي تقدمها الدول الأخرى بشرط ألا تؤدي هذه الحوافز إلى ضياع الموارد القومية والأخذ من سيادة ومكانة الدولة المضيفة ومكانتها.

IV. وضع السوق ودرجة وطبيعة المنافسة السائدة فيه: وتتمثل بحجم الطلب على منتجات المشاريع الاستثمارية المتأثرة بالسوق وإمكانية اتساعه وخاصة المناطق التي تروج فيها السلعة في نفس منطقة المشروع الاستثماري، فضلاً عن المخاطر العديدة لشدة المنافسة خاصة فيما يتعلق بالترويج للسلع إذ تتطلب تكاليف هائلة وهذا يؤثر على تدفق الاستثمار الأجنبي. لذا يلجأ المستثمرون للاستثمار في الدول النامية لتوفر فرص الاستثمار وانعدام المنافسة بعكس الدول المتقدمة

V. محددات أخرى: إضافة إلى ما سبق، هناك عوامل أخرى قد يكون لها تأثير إيجابي أو عكسي على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدولة المستقبلة للاستثمارات مثل الائتمان الممنوح للقطاع الخاص، ونسبة الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي، وسعر الصرف الحقيقي، ومؤشرات بيئة الأعمال التجارية، توفر الوعي الادخاري والاستثماري وكذلك توفر السوق المالية الفعالة، البنية الأساسية، السياسات الضريبية... الخ

يوضح الشكلين المواليين أم محددات الاستثمار الأجنبي المباشر :

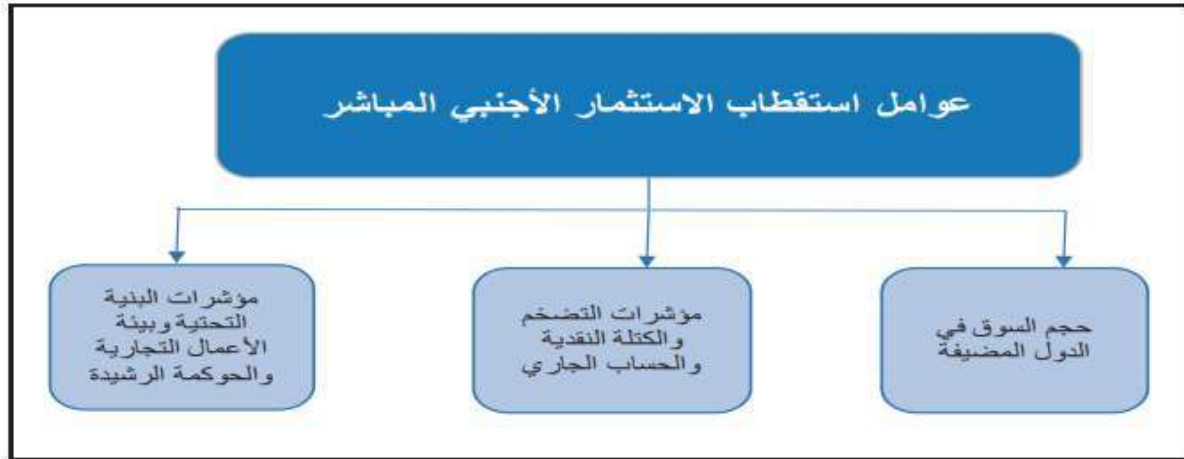
الشكل رقم: 03 محددات الاستثمار الأجنبي المباشر



source: Determinants and Trends : Report Investment World 1998 , U .

اضافة إلى العوامل السابقة المؤثرة على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ، يضيف الشكل الموالي عوامل آخر كما هي موضحة أدناه:

الشكل رقم: 04 عوامل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر



المصدر: مُجد إسماعيل، جمال قاسم ، قياس محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، صندوق النقد العربي، 2017

نخلص إلى القول ان عملية الاستثمار تمثل المحرك الرئيسي لفعل التطور الاقتصادي والتنمية الشاملة وهي ركن مميز في النظرية الاقتصادية كون الاستثمار يمثل العنصر الحيوي والفعال لتحقيق الرفاهية المادية والاجتماعية اذا اخذنا بعين الاهتمام ان أي زيادة اوليه في الاستثمار ستؤدي الى زيادات في الدخل من خلال ما نصلح عليه ب مضاعف الاستثمار كما ان أي زيادة في الدخل لابد ان يذهب جزء منه لزيادة الاستثمار من خلال ما يسمى بالمعجل (المسارع) ومن ناحية اخرى يمكن القول ان كل عملية استثمارية لابد ان يرافقها مستوى معين من المخاطرة وان تحقيق مستوى معين من العائد ولخلق دوافع حقيقية لتمويل الفوائض المالية الى استثمارات يجب ان تتوفر العديد من العوامل الاساسية لإنجاح هذه الاستثمارات منها ارتفاع درجة الوعي الاستثماري وتوفير المناخ الاقتصادي ، القانوني ، الاجتماعي والسياسي مع توفر الامان وحماية حقوق المستثمرين اضافة الى وجود سوق مالي كفوء وفعال في المكان والزمان المطلوبين للاستثمار ومن هنا اولت الدول المتقدمة اهتمام كبير للاستثمار من خلال قيامها بإصدار القوانين والتشريعات المشجعة للاستثمار واللازمة لانتقال رؤوس الاموال اما في الدول النامية فلم يعطى هذا الموضوع الاهتمام الكافي على الرغم من ندرة رؤوس الاموال في هذه الدول.

رابعاً: نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر

I. نظرية عدم كمال السوق

من المعلوم والمتفق عليه أنّ المنافسة تعتبر من أهمّ العوامل التي تقوم عليها الشركات ، فإذا كانت الشركة غير قادرة على المنافسة في السوق ، فهذا يؤديّ بها إلى الزوال ، وعلى هذا الأساس تقوم هذه النظرية . حيث نفترض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول النامية أو المضيفة ، بالإضافة إلى النقص الكبير في عرض السلع . كما أنّ الشركات الوطنية في البلدان المضيفة ليس لها القدرة على المنافسة الأجنبية في مجالات الأنشطة الاقتصادية أو الإنتاجية المختلفة ، أو حتّى فيما يختص بمتطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي آخر لمنظمات الأعمال ، أي توفر بعض القدرات أو جوانب القوّة لدى الشركة متعدّدة الجنسيات مثل الموارد المالية ، التكنولوجيا ، والمهارات الإدارية... الخ ، بالمقارنة بالشركات الوطنية في الدول المضيفة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تدفع هذه الشركات نحو الاستثمارات الأجنبية . أو بمعنى آخر أن يقين هذه الشركات بعدم قدرة الشركات الوطنية بالدول المضيفة على منافستها تكنولوجيا أو إنتاجيا أو ماليا أو إداريا... الخ سيكون أحد المحفزات و الدوافع الأساسية التي تكمن وراء قرار هذه الشركات الخاص بالاستثمار أو ممارسة أي أنشطة إنتاجية أو تسويقية في الدول النامية .

كما يفترض هذا النموذج النظرة الشمولية لمجالات الاستثمار الأجنبي فضلا على أنّ التملك المطلق لمشروعات الاستثمار هي الشكل المفضل لاستغلال جوانب القوّة لدى الشركات متعدّدة الجنسيات .

وفي هذا الشأن يرى "هود و يونج" " Hood et Young " أنه في حالة سيادة المنافسة الكاملة في أحد الأسواق الأجنبية ، فإنّ هذا يعني انخفاض قدرة الشركة المتعددة الجنسيات على التأثير أو التحكم في السوق ، وبالتالي ضمان مكانة دائمة وفعالة في هذه السوق . حيث توجد الحرية الكاملة أمام أي مستثمر للدخول في السوق ، كما أن السلع والخدمات المقدمة وكذلك مدخلات و مكونات و عناصر الإنتاج المستخدمة تتصف بالتجانس ، ومن ثمّ فإنّه قد لا توجد مزايا تنافسية للشركة متعددة الجنسيات أمام نظيرتها في الدول المضيفة في مثل هذا النوع من الأسواق .

و يتفق مع هود و يونج Hood et Young كلّ من باري و كيفز Parry et Caves في هذا الخصوص ، فالاستثمارات الأجنبية المباشرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توافر بعض المزايا أو امتلاك بعض الخصائص والموارد المتميّزة أو المطلقة لدى الشركة متعددة الجنسيات بالمقارنة بنظيرتها الوطنية في الدول المضيفة ، وهذا يعني أنّ الدافع وراء قرار الاستثمار هو الميزة الاحتكارية التي تتمتع بها الشركات المتعددة الجنسيات والتي تستطيع الاستفادة منها في الدول المضيفة .

ومن هذا المنطلق ، يمكن أن نقول بأنّ رحيل أو هروب الشركات المتعددة الجنسيات من المنافسة الكاملة في الأسواق الوطنية بالدول الأم و اتجاهها للاستثمار أو نقل بعض أنشطتها لأسواق الدول النامية يمكن أن يحدث في كلّ أو بعض الحالات الآتية على سبيل المثال :

- حالة وجود فروق و اختلافات جوهرية في منتجات الشركة المتعددة الجنسيات بالمقارنة بالشركات الوطنية أو الأجنبية الأخرى بالدول المضيفة مثل الشكل والمذاق بالنسبة للسلع الاستهلاكية .
- حالة توافر مهارات إدارية و تسويقية و إنتاجية ... الخ متميّزة لدى الشركات المتعددة الجنسيات على نظيرتها في الدول المضيفة .
- كبر حجم الشركات المتعددة الجنسيات و قدرتها على الإنتاج بأحجام كبيرة حيث تستطيع في هذه الحالة تحقيق وفورات الحجم الكبير .
- تفوق الشركات المتعددة الجنسيات تكنولوجيا .
- تشدّد إجراءات و سياسات الحماية الجمركية في الدول المضيفة و الذي قد ينشأ عنها صعوبة التصدير لهذه الدول ، ومن ثمّ تصبح الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو غير المباشرة في شكل تراخيص الإنتاج مثلاً ، الأسلوب المتاح أو الأفضل لغزو مثل هذه الأسواق .
- قيام حكومات الدول المضيفة بمنح امتيازات و تسهيلات جمركية و ضريبية و مالية للشركات متعددة الجنسيات كوسيلة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية .

- الخصائص الاحتكارية المختلفة للشركات المتعددة الجنسيات و التي ترتبط بحالات عدم كمال السوق في الدول المضيفة ، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

✓ **الخصائص التكنولوجية :** وتتمثل في قدرة الشركات على ابتكار أنواع جديدة من السلع و المنتجات و تنويعها و إجراء بعض التحسينات أو التفسيرات في المنتجات القديمة على حسب تطوّر رغبات المستهلكين مثل التغليف ، الشكل و اللون ... الخ . بالإضافة إلى كون هذه الشركات تتميز بالقدرة على تخصيص مبالغ ضخمة في البحوث و التطوير في كافة المجالات و الأنشطة الإنتاجية و التسويقية و إدارة الموارد البشرية . و كذلك توافر المعرفة و الخبرات الإدارية و كافة أساليب الإدارة الحديثة .

✓ **الخصائص التمويلية :** وتشمل على الاستخدام المكثف للتجهيزات الرأسمالية و الآلات ، توافر رؤوس الأموال اللازمة للاستثمارات الإضافية والتوسعات و إجراء البحوث و توفير كافة التسهيلات الإنتاجية و التسويقية اللازمة ، و القدرة على تحمل و مواجهة الأخطار التجارية عن طريق تنويع الاستثمارات .

✓ **الخصائص التنظيمية و الإدارية :** وتتمثل ليس فقط في توافر الخبرات و المهارات لتنظيمية و الإدارية في كافة المجالات ، و يمكن أن تتمثل أيضا في إمكانية هذه الشركات في نقل المعرفة و الخبرات في هذه المجالات إلى الدول المضيفة ، بالإضافة إلى عقد برامج التدريب اللازمة لتنمية الموارد البشرية في الدول المضيفة و غيرها .

✓ **الخصائص التكاملية :** و تكمن في مجالات الأنشطة الوظيفية للشركات بصفة عامة . و هنا تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الشركات تستطيع مثلا الحصول على المواد الخام و المواد الأولية خاصّة في مجال الصناعات الاستخراجية كالبترول نظرا للإمكانيات البحثية و الاستكشافية الفنية و البشرية المتوافرة لدى هذه الشركات . إن توافر المواد الخام قد تكون في الأصل من خصائص الدول النامية المضيفة ، غير أنّه بمجرد دخول هذه الشركات في هذه الدول ، فإنّ هذه الخاصية تتحول لصالح الشركات العاملة إما عن طريق تحكمها في إنتاج هذه المواد ، أو إنشاء مصانع جديدة لتصنيعها و تسويقها .

بخصوص الانتقادات الموجهة لنظرية عدم كمال السوق ، يرى روبوك و سيموندس

Robock et Simmonds ما يلي :

- أنّ هذه النظرية تفترض إدراك و وعي الشركة متعددة الجنسيات بجميع فرص الاستثمار الأجنبي في الخارج . وهذا غير واقعي من الناحية العملية .

- أنّ هذه النظرية لم تقدم أي تفسير مقبول حول تفضيلات الشركات متعددة الجنسيات للتملك المطلق لمشروعات الاستثمار الإنتاجية كوسيلة لاستغلال جوانب القوّة أو المزايا الاحتكارية لهذه الشركات في الوقت

الذي يمكنها تحقيق ذلك من خلال أشكال أخرى للاستثمار أو العمليات الخارجية كالتصدير أو عقود التراخيص الخاصة بالإنتاج أو التسويق .

فضلا عما سبق يمكن القول بأن مدى إمكانية أو واقعية نظرية عدم كمال السوق في تحقيق أهداف الشركات متعددة الجنسيات سواء كانت هذه الأهداف ترتبط بالاستثمار المباشر أو غير المباشر مشروط بمدى مرونة و تعدد الشروط و الإجراءات الجمركية و الضوابط التي تضعها حكومات الدول المضيفة النامية أو المتقدمة و الخاصة بتنظيم مثل هذه الأنشطة أو العمليات الإنتاجية التجارية . و من ثمّ فإنّ قدرة الشركة على استغلال جوانب القوّة فيها أو المزايا الاحتكارية التي تميّزها عن غيرها من الشركات الوطنية سوف تتأثر هي الأخرى نتيجة لنفس السبب .

II. نظرية الحماية

ظهرت هذه النظرية نتيجة للخلل الذي شاب الافتراضات التي قامت عليها نظرية عدم كمال السوق . فمن ناحية، إن ضمان الاستغلال الأمثل لفرص التجارة و الاستثمار الدولي بما يتواءم و أهداف الشركات متعددة الجنسيات لا يتحقق لمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه الشركات و الشركات الوطنية أو العاملة بالدول المضيفة . و من ناحية أخرى إن نجاح الشركات متعددة الجنسيات في تحقيق أهدافها إنما يتوقف على مدى ما تمارسه الدول النامية من رقابة أو ما تفرضه من شروط و قوانين تؤثر على حرية التجارة و الإستثمار و ممارسة الأنشطة المرتبطة بهما بصفة عامة .

و من ثمّ ظهرت نظرية الحماية، و يقصد بالحماية هنا الممارسات الوقائية من قبل الشركات متعددة الجنسيات لضمان عدم تسرب الابتكارات الحديثة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الإدارة عموماً إلى أسواق الدول المضيفة من خلال قنوات أخرى غير الاستثمار المباشر أو عقود التراخيص و الإنتاج ... الخ . أو أي شكل آخر و ذلك لأطول فترة ممكنة هذا من ناحية و من ناحية أخرى لكي تستطيع هذه الشركات كسر حدة الرقابة و الإجراءات الحكومية بالدول المضيفة و إجبارها على فتح قنوات للاستثمار المباشر للشركات متعددة الجنسيات داخل أراضيها .

و بصفة عامة تقوم نظرية الحماية على أساس أن الشركة متعددة الجنسيات تستطيع تعظيم عوائدها إذا استطاعت حماية الكثير من الأنشطة الخاصة مثلا بالبحوث و التطوير و الابتكارات و أي عمليات إنتاجية أو تسويقية أخرى جديدة. و لكي تحقق الشركة هذا الهدف، فإن هذا يستلزم قيامها بممارسة أو تنفيذ الأنشطة المشار إليها داخل الشركة أو بين المركز الرئيسي و الفروع في الأسواق أو بالدول المضيفة بدلا من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة. وفي هذا الشأن يرى " هود و نيج " ضرورة احتفاظ الشركة متعددة الجنسيات بأحد الأصول (المعرفة أو الخبرة، الاختراعات ... الخ) التي تحقق لها التميز المطلق بدلا من تصديره أو بيعه للشركات

الأخرى في الدول المضيفة لكي تحقق الحماية المطلوبة لاستثمارها و من ثم الأهداف التي ترغب في بلوغها من وراء تدويل أنشطتها و عملياتها الإنتاجية أو الاستثمارية أو التسويقية ... الخ .

إن ممارسات الحماية من الممكن أن يتحقق بأساليب بديلة متاحة الآن قد تكون أكثر فعالية من تلك التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات ، على سبيل المثال يوجد الآن ضوابط لحماية براءات الاختراع بمختلف أنواعها على مستوى العالم، تضمنها موثيق متفق عليها و يقوم بتنفيذها منظمات دولية بعضها تابع لهيئة الأمم المتحدة، أم الآخر فيمثل منظمات دولية مستقلة، و من ثم يمكن القول بأنه لا يوجد مبرر عملي لما تقوم به بعض الشركات متعددة الجنسيات لحماية براءات الاختراع في أي نشاط اقتصادي يتم ممارسته.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الحماية ، ما يلي:

- إن نظرية الحماية تتركز بصورة مباشرة على دوافع الحماية للشركات متعددة الجنسيات و ضرورة أن تكون عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة الأم و من ثم فهي تعطي اهتماما أقل إلى الإجراءات أو الضوابط و السياسات الحكومية الخاصة بالدول المضيفة الخاصة بالاستثمارات الأجنبية و الممارسات الفعلية الحالية أو المرتقبة للشركات الأجنبية، هذه الإجراءات و السياسات الحكومية قد تؤدي إلى تقليل جدوى ممارسات و إجراءات الحماية التي تمارسها الشركة متعددة الجنسيات و كذلك على مدى تحقيقها للأهداف التي تسعى لبلوغها.

- إن نظرية الحماية تتركز بصورة مباشرة على دوافع الحماية للشركات متعددة الجنسيات و ضرورة أن تكون عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة الأم و من ثم فهي تعطي اهتماما أقل إلى الإجراءات أو الضوابط و السياسات الحكومية الخاصة بالدول المضيفة الخاصة بالاستثمارات الأجنبية و الممارسات الفعلية الحالية أو المرتقبة للشركات الأجنبية، هذه الإجراءات و السياسات الحكومية قد تؤدي إلى تقليل جدوى ممارسات و إجراءات الحماية التي تمارسها الشركة متعددة الجنسيات و كذلك على مدى تحقيقها للأهداف التي تسعى لبلوغها.

III. نظرية دورة حياة المنتج الدولي

تعتبر نظرية دورة حياة المنتج الدولي من أهم تفسيرات و أسباب انتشار ظاهرة الاستثمارات الأجنبية في الدول النامية بصفة خاصة و الدول المتقدمة بصفة عامة كما أنها تلقي الضوء على دوافع الشركات المتعددة الجنسيات (القوميات) من وراء الاستثمارات الأجنبية من ناحية ، و من أخرى فإنها توضح كيفية أو أسباب انتشار الابتكارات و الاختراعات الجديدة خارج حدود الدولة الأم و بصفة عامة تنطوي دورة حياة المنتج الدولي أربعة مراحل أساسية يمكن توضيحها بالاستعانة بالشكل التالي الذي يبين المنتج و مراحلها في الولايات المتحدة الأمريكية:

- المرحلة الأولى: مرحلة البحوث و الابتكارات بالبلد المخترع (الولايات المتحدة الأمريكية).

- المرحلة الثانية: مرحلة تقديم السلعة بالسوق الداخلي (الولايات المتحدة الأمريكية).
 - المرحلة الثالثة: مرحلة النمو في الإنتاج و التسويق المحلي و الدولي .
 - المرحلة الرابعة: مرحلة بداية التشعب في السوق المحلي و بدأ إنتاج السلعة في الدول المتقدمة الأخرى.
 - المرحلة الخامسة: مرحلة بدأ إنتاج السلعة في الدول النامية و تدهور السلعة بالسوق الأمريكي بسبب المنافسة السعرية أو الجودة.
- إن الواقع العملي و الشواهد أو الممارسات الحالية لكثير من الشركات متعددة الجنسيات تؤيد الافتراضات التي تقوم عليها نظرية دورة حياة المنتج الدولي ، و على سبيل المثال نجد أن الصناعات الإلكترونية مثل الحاسبات الآلية بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية قبل انتشار إنتاجها في المملكة المتحدة و فرنسا و ألمانيا الغربية و اليابان، ثم بعد ذلك امتد إنتاج هذا النوع من الصناعات في دولة نامية أخرى مثل تايبان و كوريا الجنوبية و هونج كونج الخ.
- بالرغم من نجاح هذه النظرية و إمكانية تطبيقها على بعض المنتجات إلا أن هناك أنواعا أخرى من هذه السلع أو المنتجات قد يصعب تطبيق النظرية بفروضها السابقة عليها ، و من أمثلة ذلك السلع التي يطلق عليها " سلع التفاخر" (PRESTIGIOUS-GOODS) مثل سيارات الرولز رويس أو السلع التي يصعب على دول أخرى (غير الدول صاحبة الاختراع) تقليدها أو إنتاجها بسهولة .
- و هناك انتقاد آخر و هو أن نظرية دورة حياة المنتج الدولي لم تقدم تفسيراً واضحاً لأسباب قيام الشركات المتعددة الجنسيات بالاستثمار المباشر بدلاً من عقود التراخيص في الدول المضيفة .
- كما أن هذه النظرية تقدم فقط تفسيراً للسلوك الاحتكاري للركة و اتجاهها إلى الإنتاج في دول أجنبية للاستفادة و التمتع بفروق تكاليف الإنتاج أو الأسعار أو استغلال التسهيلات الممنوحة من قبل الدول المضيفة و كسر حدة إجراءات الحماية الجمركية التي تفرضها هذه الدول على الاستيراد .

IV. نظرية الموقع

يعود الفضل في تطوير هذه النظرية إلى العالمين الاقتصاديين " باري" و " دننج" . تركز نظرية الموقع على ما ينطوي عليه قرار الاستثمار الأجنبي الخاص بأي شركة متعددة الجنسيات و الذي يتحدد بالعديد من العوامل ، بعضها دولي أما الآخر فيمثل عوامل على الصعيد المحلي (على مستوى الدولة الأم) ، و في هذا الشأن نجد أن محور اهتمام نظرية الموقع يرتبط بقضية اختيار الدولة المضيفة التي ستكون مقراً للاستثمار أو ممارسة الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية الخاصة بالشركات المتعددة الجنسيات أو بمعنى آخر أنها تركز على

المحددات و العوامل الموقعية أو البيئية المؤثرة على قرارات استثمار الشركة المتعددة الجنسيات في الدول المضيفة .
وكما يرى " باري" إن هذه النظرية تهتم بالمتغيرات البيئية في الدول المضيفة التي ترتبط بالعرض و الطلب. تلك
العوامل التي تؤثر على الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية و البحوث و التطوير و نظم الإدارة و غيرها .

إن العوامل الموقعية التي تؤثر على كل من قرار الشركة المتعددة الجنسيات للاستثمار المباشر في إحدى

الدول المضيفة و كذلك على قرارها الخاص بالمفاضلة بين هذا النوع من الإستثمار و بين التصدير لهذه الدولة أو
غيرها من الدول الأخرى المضيفة و تتمثل هذه العوامل في الآتي:

1. العوامل التسويقية و السوق: مثل درجة المنافسة، منافذ التوزيع، وكالات الإعلان، حجم السوق، معدل
نمو السوق ، درجة التقدم التكنولوجي، الرغبة في المحافظة على العملاء السابقين، احتمالات التصدير لدول
أخرى ... الخ.

2. العوامل المرتبطة بالتكاليف: مثل القرب من المواد الخام و المواد الأولية، مدى توافر الأيدي العاملة،
انخفاض مستويات الأجور ، مدى توافر رؤوس الأموال ، مدى انخفاض تكاليف نقل المواد الخام و السلع
الوسيلة، و التسهيلات الإنتاجية الأخرى ... الخ .

3. الإجراءات الحمائية (ضوابط التجارة الخارجية): مثل التعريف الجمركية، نظام الحصص، القيود الأخرى
المفروضة على التصدير و الإستيراد.

4. العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار الأجنبي (INVESTMENT-CLIMATE): مثل الاتجاه
العام نحو قبول الاستثمارات الأجنبية أو الوجود الأجنبي، الاستقرار السياسي، القيود المفروضة على ملكية
الأجانب الكاملة لمشروعات الاستثمار، إجراء تحويل العملات الأجنبية و التعامل فيها، مدى ثبات أسعار
الصرف، نظام الضرائب، و مدى التكيف مع بيئة الدولة المضيفة بصفة عامة .

5. الحوافز و الامتيازات: مثل التسهيلات التي تمنحها الحكومة المضيفة للمستثمرين الأجانب .

6. عوامل أخرى: مثل الأرباح المتوقعة، المبيعات المتوقعة، الموقع الجغرافي، مدى توافر الثروات الطبيعية و
القيود المفروضة على تحويل الأرباح و رؤوس الأموال للخارج، إمكانية التهرب الضريبي .

V. نظرية الموقع المعدلة GEOBUSINESS THEORY

المصطلح الأصلي لهذه النظرية هو (GEOBUSINESS) و هو اختصار للعبارة
(GEOGRAPHY-BUSINESS) و هي تعني: " النشاط الجغرافي" أي النشاط الذي له علاقة
بالموقع (موقع الدولة المضيفة).

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية الموقع السالف ذكرها ، إذ تحتوي على العديد من المحددات الإضافية فيما يخص الاستثمارات الأجنبية.

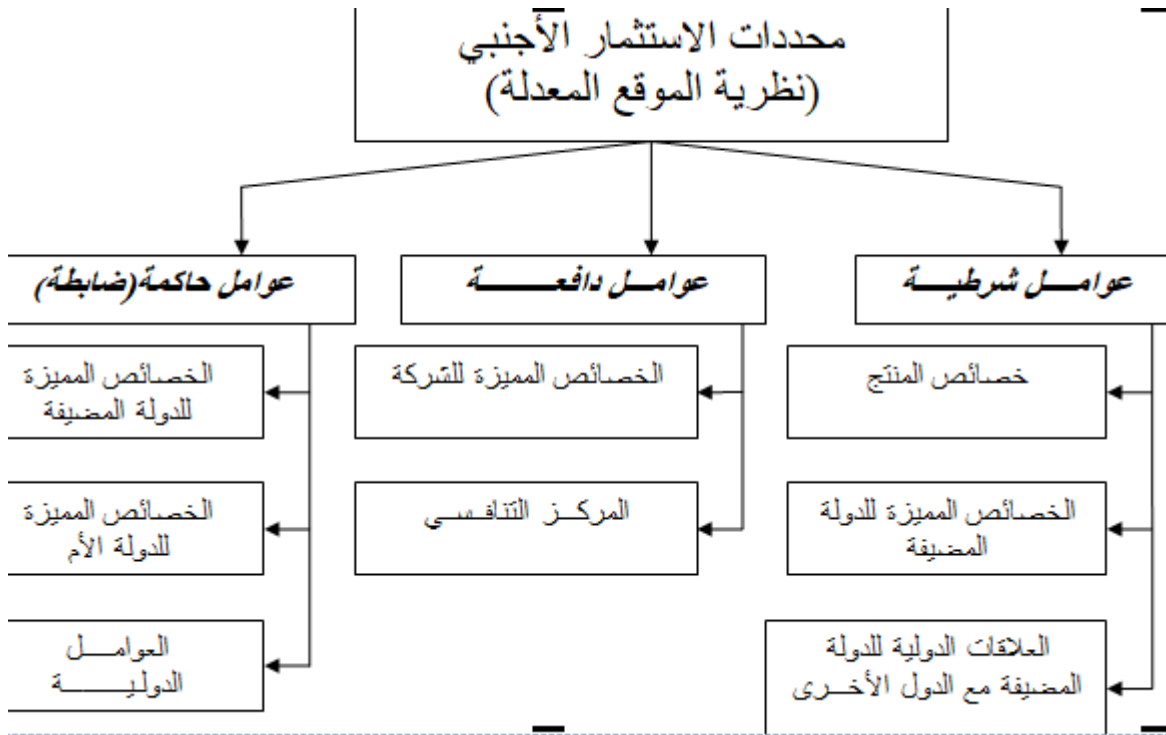
يعود الفضل في تطوير هذه النظرية إلى الاقتصاديين " روبوك و سيموندس " (S.H.ROBOCK and K.SIMMONDS)

أفكار " روبوك و سيموندس " تمحورت حول أن الأعمال و النشاطات الدولية تتأثر بثلاث مجموعات من العوامل و هي:

- عوامل شرطية.
- عوامل دافعة.
- عوامل حاكمة (ضابطة).

ويوضح الشكل التالي تلك العوامل :

الشكل رقم: 06 محددات الاستثمار الأجنبي المباشر حسب نظرية الموقع المعدلة



المصدر : <https://ketabonline.com/ar/books/98310/read?part=1&page=23&index=659589>

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

- 1- آمال بن حمادي ، فايذة ملاءك، عقد المساعدة الفنية كآلية لنقل المعرفة الفنية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15 ، العدد: 01 ، (2022)، ص ص 1751-1735.
- 2- أيت بن أعمار الهام ، تجمعات التصدير آلية لترقية الصادرات خارج المحروقات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة العدد: 32، 2015، ص ص 148-127 .
- 3- بكطاش فتيحة ، مقالي سفيان، المقاربة النظرية للاستثمار الأجنبي المباشر، Revue d'Economie et de Statistique Appliquée . Numéro 21 Juin 2014
- 4- بلعزام مبروك، عقد الترخيص التجاري الدولي، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 17، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، سبتمبر 2018.
- 5- بوشامي عبد القادر ، سريدي أحمد، التصدير كخيار استراتيجي لاقتحام السوق الدولية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للزئك للفترة 2010-2006- مجلة دراسات للتنمية الاقتصادية المجلد 05 ، العدد: 10 ، 2022، ص ص 01-18.
- 6- جعفر عبد الله موسى إدريس الإدارة الاستراتيجية ، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 7- حسام الدين الصغير، ترخيص الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية لأعضاء مجلس الشورى، 23 و 24 مارس/آذار 2004، المنظمة العالمية للملكية الفكرية.
- 8- حسام الدين خليل فرج محمد، عقد الإمتياز التجاري، الطبعة الأولى، دار ريم. للنشر والتوزيع، لبنان، 2011.

- 9- حسام عيسى، شركات متعددة القوميات المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، دون سنة النشر.
- 10- حسان خضر، لاستثمار الأجنبي المباشر. تعاريف وقضايا.، سلسلة "جسر التنمية" ، المعهد العربي للتخطيط والاحصاء، 2004.
- 11- حمد إسماعيل ، جمال قاسم حسن، كريم زايد، سلسلة كتيبات تعريفية، صندوق النقد العربي ، العدد 41، 2022.
- 12- حمد صديق عفيفي، التسويق الدولي - نظم التصدير والاستيراد- ، الطبعة العاشرة ، مكتبة عين شمس، مصر 2003 .
- 13- حمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2007 .
- 14- خالد حسين، دور الاستثمار العربي البيني والاستثمارات الأجنبية المباشرة في زيادة فرص العمل ، المنتدى العربي للتنمية والتشغيل الدوحة : 15- 16 نوفمبر 2008 ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) .
- 15- دليلة مختور، تطبيق أحكام قانون المنافسة في إطار عقود التوزيع، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015 .
- 16- رماس أمين مُجَّد . بن حميدة مُجَّد .، أساليب اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية "alzinc"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 04، المجلد 04، 2016، ص ص 43-64.

- 17- رماس مُجَّد أمين دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية (حالة المؤسسة الوطنية (LZINC) رسالة ماجستير مدرسة الدكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بالقائد، تخصص تسويق الدولي، تلمسان، الجزائر، 2011/2012.
- 18- ساهرة حسين زين الثعلبي، سكنه جهيه فرج الثعلبي، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر في النمو الاقتصادي لدولة قطر خلال المدة (1989-2013)، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، 2015
- 19- سفيان قعلول، جاذبية البلدان العربية للاستثمار اجني المباشر :دراسة تشخيصية حسب مؤشر قياس محددات الاستثمار، دراسات اقتصادية ، صندوق النقد العربي، العدد 36، 2017.
- 20- سميحة القليوبي ، الملكية الصناعية ، دار النهضة العربية ، الطبعة الرابعة 2003، القاهرة.
- 21- صلاح الدين حسن السيسي، شركات متعددة الجنسيات وحكم العالم: تطوير وربط البوصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة. عالم الكتب 11. القاهرة 2003.
- 22- طارق حموري ، الجوانب القانونية للترخيص وفقاً للقانون الأردني ، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الحقوق في الجامعة الأردنية ، 6 إلى 8 أبريل/نيسان 2004، المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو).
- 23- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-، دكتوراه(غير منشورة) تخصص نقود، مالية وبنوك، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012،
- 24- عبد السلام أبو قحف : "بحوث التسويق والسوق الدولي"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، سنة 2004 .

- 25- عبد السلام أبو قحف بحوث التسويق والسوق الدولي"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، سنة 2004..
- 26- عبد العلي محوته، حامدي بلقاسم، عقد الترخيص باستغلال العالمة التجارية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 8 ، العدد2021،01، ص ص620-635.
- 27- علي عبد الفتاح ابو شرار، الاقتصاد الدولي (نظريات وسياسات)، ط2 ،دار المسيرة، الاردن، 2010.
- 28- غول فرحات، التسويق الدولي(مفاهيم واسبس النجاح في الأسواق العالمية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 29- فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر، الأردن،2000.
- 30- كنعان الأحمر، الانتفاع بالمعلومات المتعلقة بالعلامات التجارية لأغراض عقود الترخيص والامتياز، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الصناعية من أجل ريادة الأعمال والتجارة والبحث والتطوير، 11 و 12 مايو/أيار 2004 ، المنظمة العالمية للملكية الفكرية.
- 31- محلوس زكية، دور التسويق المصرفي في مواجهة آثار تحرير تجارة الخدمات المصرفية- دراسة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية، دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تجارة دولية ، علوم تسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر،2018.
- 32- مُجَّد بن حوحو، حكيم بن جروة، اهمية التسويق الدولي في تحديد البدائل الاستراتيجية لاقتحام الاسواق الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية «، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد، 01 الجزء، 10. 2017.

- 33- مُجَّد حبيب الله التركستاني: "التسويق الدولي"، دار أعلام للنشر والتوزيع السعودية، سنة 2008.
- 34- محمد عبيد، مصفوفة جماعة بوستون، أثر الحصة السوقية للشركة ومعدل نمو السوق على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب متاحة على الرابط :
- [-https://sinbadthesailor10.blogspot.com/2016/12/bcg](https://sinbadthesailor10.blogspot.com/2016/12/bcg)
- 35- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- 36- مداحي مُجَّد ، التسويق والتسويق الدولي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، وطلبة الماستر قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ، الجزائر، 2007/2006.
- 37- منى خلف ،دور التحالف الاستراتيجي في تنمية معرفة العاملين-دراسة حالة بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي.، ولاية بسكرة - ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف علوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2011.
- 38- منى خلف ،مساهمة الثقة في اطار التحالف في عملية تعلم المؤسسات -دراسة حالة: مجمع صيدال- دكتوراه غير منشورة ، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، علوم التسيير، جامعة بسكرة ،الجزائر، 2019.
- 39- منير نوري، التسويق الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 .
- 40- ياسر سيد مُجَّد الحديدي، النظام القانوني لعقد الامتياز التجاري في الفكر الاقتصادي والقانوني، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 2007.



ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- :Determinants and Trends :Report Investment World 1998 ,U.
- 2- Denis Pettigrew, Normand Turgeau, Marketing, 3ème éd, Mc-grew, France, 1996.
- 3- Sylvie MARTIN, Jean-pierre VEDRINE, Marketing (les concepts-clés), chihab-Eyrolles, Alger, 1996.
- 4- Hamri Noudjoud , Elbez Kelthoum ,Export strategy is a mechanism to support the Competitiveness of Algerian date products, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship Spatial and entrepreneurial development studies laboratory Year : 2019 Vol.2 No.1, PP58-78.
- 5- Johnson, G. & Scholes, H., Stratégique, Publi-Union Editions, France,2000.

