

المحور التاسع.....استراتيجيات وأساليب دخول المؤسسة للأسواق

الدولية

المحور التاسع: استراتيجيات وأساليب دخول المؤسسة للأسواق الدولية

أولاً: الإجراءات التي تتبعها المؤسسات قبل الدخول إلى الأسواق الدولية:

إن المؤسسات في الوقت الحالي لا تتخذ قرار الدخول للأسواق الدولية ما لم تستند على مجموعة من الدراسات والإجراءات المتمثلة في:

- التعرف على البيئة العالمية: على المؤسسات الراغبة في اختراق الأسواق الدولية أن تتعرف على طبيعة العوامل المؤثرة على البيئة العالمية، طبيعة الأنشطة التجارية وطبيعة المنافسة فيها؛
- تحديد الأسواق الدولية: إن الإجراء الثاني هو تحديد الأسواق الدولية التي تستطيع المؤسسة العمل فيها، استناداً إلى المعلومات التي تم الحصول عليها في الإجراء الأول، والذي من خلاله استطاعت أن تحدد إمكانية الدخول، احتمال المخاطرة وتحديد طبيعة المنافسة الموجودة سواء على الصعيد المحلي للسوق، أو من قبل المؤسسات الخارجية التي سبق لها وأن اخترقت هذه الأسواق؛
- تحديد الفرص المتاحة: بعد أن يتم تحديد الأسواق الدولية التي سوف تعمل المؤسسة فيها تقوم بتقسيم الفرص المتاحة من حيث المردودات الإقتصادية، كجم القطاع، توقع مستوى الإستجابة، ردود فعل المنافسة المحلية والخارجية وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نشاطها في السوق؛
- تحديد طريقة الدخول: يجب اختيار أحسن وأفضل طريقة للدخول إلى الأسواق الدولية؛
- اختيار توقيت الدخول إلى الأسواق الدولية: يعد اختيار الوقت المناسب ضروري، وهذا الإختيار مرتبط بالطلب على المنتج.

ثانياً: أهداف دخول المؤسسات الأسواق الدولية

ليس جميع المؤسسات بحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء، إلا أن هناك بعض المؤسسات لا تعمل إلا في الأسواق الدولية، وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها المرسومة إلا من خلال الأسواق الدولية، فمثلاً شركة IMB تعمل على نطاق دولي لكي تحقق الشراء والتصنيع والتسويق . فقبل الدخول إلى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدول، ومن بين الأهداف ما يلي:

1. الزيادة في الأرباح والمبيعات: وتتمثل في الأشكال والأسباب التالية:
 - دخول أسواق جديدة بعد إشباع وخضوع الأسواق المحلية .
 - خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة.
 - النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالمحلية مثل أسواق دول OPEC
 - التنوع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترات الركود الإقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلاً.
 - الإستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذا ما كانوا أساساً من ذات موطن المؤسسة، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء للوطن.
2. امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع المحلية للأسواق الخارجية الجديدة التي لا تملك تلك السلع أو مثيلاتها من السلع الأخرى.

المحور التاسع.....استراتيجيات و اساليب دخول المؤسسة للأسواق

الدولية

3. التصدير أو الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية.
4. تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية و التي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية.
5. تنوع مصادر الدخل القومي حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل.

ثالثاً: موانع الدخول للأسواق الدولية

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلة للمنافسة حديثاً، وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة، وهي :

1. التكلفة المرتفعة: يصادف المؤسسات الداخلة 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 ويمنعها من الدخول.
2. رأس المال المستثمر: يواجه المؤسسات الداخلة 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 أمام المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظراً للظروف والإجراءات الحكومية.
4. محدودية منافذ التوزيع: نظراً لحدثة 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 تحدياً كبيراً للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتاً أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.
6. عدد المنافسين: نظراً لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمح في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، ويشكل 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 العلامات التجارية الدولية عائقاً 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 الإعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل تكثيف حملاتها الإعلانية 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 إستراتيجياتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين 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 تطوير المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة.

رابعاً: طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بسلك أحد السبل أو بعضها، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1. التصدير

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية، كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دولياً عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محلياً إلى الأسواق الدولية، وأيضاً لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت. ويحقق التصدير ميزتين هامتين هما :

- يجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في الدولة المضيفة؛
- يتسق التصدير مع استراتيجية العالمية أو الشمولية.

ونجد في التصدير نوعين من المصدرين وذلك حسب مستوى نشاط المؤسسة:

- المصدر السلبي (العرضي): يخص تلك المؤسسات التي تعتبر التصدير ما هو إلا تصريف الفائض الحاصل في الإنتاج، أو هو عبارة عن نشاط مكمل وغير متوقع للمؤسسة، وذلك قد يكون عن طريق الحد الأدنى من تلبية الطلبات الدولية التي تتعامل معها حسب الطلب أو بالمناسبات.
 - المصدر الايجابي (النشط): يخص تلك المؤسسات التي لديها رغبة وعزيمة مؤكدة لاختراق الأسواق الدولية، وذلك قد يكون عن طريق التلبية المنتظمة للطلب على منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية قصد توسيع أنشطتها، ويعتبر التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات نشاطاً رئيسياً وهام ويتم تخصيص هياكل خاصة به في شكل مصالح وأقسام، كما في هذه الحالة للمؤسسة الحق في اختيار الأسواق التي تتعامل معها.
- و غالباً تلجأ المؤسسات إلى التصدير بإتباع إحدى الطريقتين وهما:

- الطريقة غير المباشرة (التصدير غير المباشر): هو قيام المؤسسة المحلية المصدرة بتكليف وسطاء بتولي عمليات تصدير منتجاتها ، مع تباين انتماء الوسطاء فربما ينتمون لدولة المؤسسة المصدرة أو للدولة

المحور التاسع.....استراتيجيات و اساليب دخول المؤسسة للأسواق

الدولية

المستوردة أو ربما ينتمون لدولة أخرى. ويعتمد التصدير غير المباشر على الوسطاء المستقلين (التاجر المصدر، وكالات التصدير المحلية، مؤسسات ادارة التصدير....ألخ).

- الطريقة المباشرة (التصدير المباشر): وهي الطريقة التي من خلالها تتولى المؤسسة بنفسها عملية التصدير ، حيث تجري باقامة المؤسسة لفرع تجاري في الدول المستوردة ، أو ربما انشاء قسم تصدير محلي، يكون بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
- قسم تصدير محلي: حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداء الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
- الفروع في الخارج:(المؤسسة التابعة) تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فبوجود فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع وترويج.
- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: تقوم المؤسسة بإرسال عنها إلى الدول الأخرى الغرض التعريف بمنتجاتها، أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

الجدول رقم (26):المقارنة بين التصدير المباشر وغير المباشر

التصدير المباشر	التصدير الغير المباشر
- تعامل المؤسسة مع الأسواق الدولية يكون بطريقة مباشرة دون الحاجة إلى وسطاء.	- تعامل المؤسسة مع الأسواق الدولية يكون بطريقة غير مباشرة عن طريق الوسطاء.
- تتبناه عندما تكون قد اكتسبت خبرة في التصدير و عند رغبتها في خدمة تلك الأسواق بنفسها.	- تتبناه عند المراحل الأولى من تواجدها في الأسواق الدولية.
- هذا الأسلوب يحتاج إلى استخدام و استثمار حجم معتبر من الأموال، نتيجة تحمل المؤسسة لإقامة مستودعات لتخزين المنتجات قبل توزيعها.	- غالبا ما يتولى الوسطاء العمليات التسويقية. هذا الأسلوب لا يحتاج إلى استخدام و استثمار حجم معتبر من الأموال، نتيجة تحمل الوسيط لإقامة المستودعات لتخزين المنتجات قبل توزيعها.
- يتميز بدرجة اكبر من المخاطرة، وذلك نتيجة تحمل المؤسسة المصدرة لخطر عدم التسديد الزبائن مثلا و مخاطر التبادل الدولي و القيود الجمركية.	-يتميز بدرجة اقل من المخاطرة، وذلك نتيجة عدم تحمل المؤسسة المصدرة لخطر عدم التسديد مثلا.
- يتطلب الجهد و الأموال فيما يخص عملية جمع البيانات حول تغييرات الأسواق المصدر إليها، نتيجة تولي المؤسسة للعملية و اتخاذها بالحسبان كل ما يخص تغييرات تلك الأسواق.	- اقتصاد الوقت و الجهد و الأموال فيما يخص عملية جمع البيانات حول تغييرات السواق المصدر إليها، نتيجة تولي الوسطاء العملية و إفادة المؤسسة بما هو كل جديد.

المصدر:فضيل فارس، التسويق الدولي، مطبعة الإخوة الموساك، القبة، الجزائر، 2010، ص 212.

2. الاتفاقيات التعاقدية (الاستثمار الأجنبي غير المباشر)

المحور التاسع.....استراتيجيات و اساليب دخول المؤسسة للأسواق

الدولية

الاتفاقات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيفة، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الأولى الى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم. وفيما يلي ذكر بعض هذه الاتفاقات الأكثر شيوعا في المعاملات الدولية

أ. الترخيص " الامتياز" تعتبر تراخيص أو امتياز الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية..... أحد الأساليب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري.

وتراخيص الإنتاج والتصنيع عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر " قطاع عام أو خاص" بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية.... الخ في مقابل عائد مادي معين. وقد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية، والتدريب وأساليب ضبط الرقابة على الجودة، والتصميم الداخلي للمصنع" أو المتجر" وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل التراخيص. وهنا تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية، هناك أمثلة عديدة تبدأ من الكوكاكولا إلى الفنادق العالمية مروراً بعمليات فنية معقدة تكون قد طورتها الشركة الأجنبية وهناك أمثلة عديدة لذلك من حولنا وفي جميع أنحاء العالم.

ب. عمليات تسليم المفتاح: وهي عبارة عن اتفاق بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم بموجبه الطرف الأول بإنشاء المشروع الاستثماري والإشراف عليه إلى غاية تسليم مفتاح تشغيله كما هو الحال في قطاع المباني والمنشآت القاعدية وغيرها.

ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية :

- - أن تقوم الدولة المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه.
- - تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن والتمن + تكاليف النقل وبناء القواعد.
- - بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

ج. عقود التصنيع: هنا تعقد الشركة متعددة الجنسيات اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون طويلة الأجل، حاليا نجد شركات صناعية من دول نامية تنتج سلعا لحساب شركات في دول متقدمة وتضع العلامة التجارية للشركة الأخيرة على السلعة، مثل قيام شركات تايبوانية بالإنتاج لحساب أي بي أم الأمريكية أو قيام شركات من هونج كونج بإنتاج ملابس لحساب هارودز الإنجليزية .

بمعنى يتم التعاقد وفق هذه الصيغة مع مؤسسة أجنبية لغرض القيام بالإنتاج في حين تتولى المؤسسة الأصلية عمليات التسويق وذلك بدلا من الترخيص لمشروع أجنبي للقيام بعمليات الإنتاج والتسويق لهذه المؤسسة، ويكون الاختيار الأفضل في هذه الحالة هو التعاقد مع مؤسسة أجنبية كفؤة للقيام بالإنتاج على أن تقوم المؤسسة الأصلية بتنفيذ العمليات التسويقية.

د. **عقود الإدارة:** عبارة عن اتفاقيات تقوم بمقتضاها شركة متعددة الجنسيات بالإشراف على إدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة مقابل عائد مادي معين أو مقابل المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على ذلك مشروع سلسلة فنادق هيلتون في كل أنحاء العالم.

وبمقتضى هذه العقود لا يحق للشركة متعددة الجنسيات التدخل في القرارات الرئيسية للشركة في الدولة المضيفة كتوزيع الأرباح او قرارات الاستثمار والتمويل والعمالة، أو تغيير السياسات الإدارية. ويلاحظ أن الشركة الدولية لا ترتبط بعقود إدارة دولية منفردة ولكنها تستخدم عقود الإدارة كوسيلة مكتملة للدخول في إحدى المشروعات المشتركة أو إحدى مشروعات تسليم المفتاح أو مشاريع الترخيص. ومثال ذلك شركات المقاولات والفنادق والمستشفيات والتي تحتاج إلى خبرة إدارية قد لا تتوفر في الداخل.

هـ. **عقود الإنتاج الدولي من الباطن:** هي عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فروعهما مثلا) يقوم بموجبها أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج وتصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية و بعلامته التجارية، وقد تنطوي الاتفاقية على أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتزويدها للأصيل.

و. **عقود الوكالة:** هذه أحد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير والتسويق وعقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث وهو المستهلك النهائي أو الصناعي، يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة، ويجوز أن تشمل عقود الوكالة الخدمات أيضا كما أن قوانين بعض البلدان المضيفة تقتضي أن يكون للشركة الأجنبية العاملة وكيل في تلك البلدان.

3. الاستثمار الأجنبي المباشر

يعتبر الاستثمار الاجنبي المباشر استراتيجية من استراتيجيات المؤسسة لاقتحام الأسواق الدولية، وينقسم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى استثمار مملوك بالكامل للمستثمر الاجنبي واستثمار اجنبي مشترك وللمزيد من المعلومات اطلع على المحور السابق حول الاستثمار الأجنبي المباشر.

ويعرف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه استثمار طويل الأجل خارج حدود البلد الأصلي، ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في مشروع معين، على أن تكون نسبة المساهمة أو الملكية في المشروع

المحور التاسع.....استراتيجيات و اساليب دخول المؤسسة للأسواق

الدولية

الاستثماري تقدر ب 10% على الأقل، بحيث تمكنه هذه النسبة من حق الإدارة و التحكم في كل عمليات المؤسسة الأجنبية.

ويمكن التمييز بين نوعين أساسين للاستثمار الأجنبي المباشر، على أساس شكل الملكية وتأسيس الفروع الأجنبي، وتقوم الشركة الأم بالاختيار بينهما وفقاً لإستراتيجيتها، وظروف البلد المضيف، بالإضافة إلى أنواع أخرى.

أ. الاستثمار المشترك

تعرف المشروعات المشتركة على أنها شكل من أشكال التحالفات الإستراتيجية طويلة الاجل، حيث تقضي بإشراك دولتين أو أكثر على المستوى الحكومي أو الخاص بغرض إنتاج سلع أو خدمات لأغراض السوق المحلية أو الإقليمية أو للتصدير، على أن تقوم الأطراف المشاركة بالمساهمة فيه بنصيب من العناصر اللازمة لقيامه، مثل رأس المال، المواد الخام، المهارات التنظيمية و التسييرية و فنون الإنتاج.

ومن خلال هذا المفهوم يمكن القول بأن هذا النوع من الاستثمارات الأجنبية المباشرة ينطوي على الجوانب

التالية:

- اتفاق طويل الأجل بين طرفين استثماريين، أحدهما وطني و الآخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل حدود دولة الطرف المضيف؛

- يمكن للطرف الوطني أن يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص؛

- قيام أحد المستثمرين الأجانب بشراء حصة في شركة استثمار مشترك؛

- المشاركة في مشروع الاستثمار لا تقتصر على تقديم حصة في رأس المال فقط، وإنما قد تكون من خلال تقديم الخبرة، العمل أو التكنولوجيا بصفة عامة.

و تجدر الإشارة أنه في كل حالة من الحالات السابقة، لا بد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار حق

المشاركة في إدارة المشروع.

و في الواقع نجد أن الدول النامية قد لجأت إلى إنشاء هذا النوع من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، نظراً لكونه وسيلة مراقبة على المؤسسة متعددة الجنسيات التي تعمل في إقليمها، حيث لوحظ ميدانياً الخطر الذي قد ينجم عن المستثمر الأجنبي عندما يمتلك أكبر قدر من رأس المال، فمثلاً نجد أن الدول الاشتراكية سابقاً كانت تسمح بشكل وحيد من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر بمساهمة أجنبية لا تتعدى 49% من قيمة المشروع.

ب. الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

في هذا النوع من الاستثمار تكون مليكة المشروع بالكامل للمستثمر الأجنبي، مما يجعله يفضل أكثر هذا النوع من الاستثمارات الأجنبية، وتتم هذه الأخيرة من خلال إنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدول المضيفة ونجد الكثير من دول العالم الثالث لا تفضل هذا الشكل من الاستثمارات خوفاً من التبعية الاقتصادية وما يترتب عليها من آثار سياسية على الصعيدين المحلي والدولي، ومن احتكار الشركات المتعددة الجنسيات لأسواق الدول النامية.

المحور التاسع.....استراتيجيات و اساليب دخول المؤسسة للأسواق

الدولية

ويجدر الذكر أن زيادة حدة المنافسة بين الدول النامية وحتى الدول المتقدمة صناعيا لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة أدى بالكثير من حكومات الدول النامية إلى الترخيص للشركات متعددة الجنسيات بالتملك المطلق للمشروعات الاستثمارية، كوسيلة لتحفيز تدفق الاستثمارات وجذب المستثمرين الأجانب، وهذا بعدما تشابهت الكثير من الدول النامية في طبيعة الامتيازات والتسهيلات التي تقدمها لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

ج. مشروعات أو عمليات التجميع

هذه المشروعات قد تأخذ شكل اتفاقية بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني (عام أو خاص) يتم بموجبها قيام الطرف الأول بتزويد الطرف الثاني بمكونات منتج معين لتجميعها لتصبح منتجا نهائيا. وفي معظم الأحيان وخاصة في الدول النامية يقدم الطرف الأجنبي الخبرة أو المعرفة اللازمة والخاصة بالتصميم الداخلي للمصنع... الخ، والتجهيزات الرأسمالية في مقابل عائد مادي يتفق عليه.

وبشكل خاص يعاب على هذا النوع من الاستثمارات قلة نقله للتكنولوجيا وذلك لخوف الشركات صاحبة المنتج من تفشي أسرار التكنولوجيا المستخدمة في صناعة هذا المنتج حيث تعتمد إلى الطرف المحلي بعمليات ميكانيكية بسيطة لا تستحق قدر عالي من التقنية و التأهيل.

د. الاستثمار في المناطق الحرة

يمكننا أن نقول أن المنطقة الحرة هي جزء من الأرض داخل حدود الدولة، يتم إيضاح حدودها الجغرافية، وتعتبر جمركيًا امتدادا للخارج فهي معزولة باعتبار جمركي، إلا أنها خاضعة للسيادة الوطنية من وجهة النظر السياسية، وبالتالي يتم التعامل معها كما لو أنها أجنبية دون سداد الرسوم الجمركية ودون خضوعها إلى الإجراءات العادية المعمول بها داخل الدولة وذلك مما يسمح بقدر كبير من الحرية في المعاملات والمبادلات والتي من شأنها جذب الاستثمارات، أما بالنسبة للحوافز والمزايا التي توفرها المناطق الحرة فهي تتفاوت بين دولة وأخرى، ومن الحوافز الهامة التي تتوفر للمستثمرين والتجار والمتعاملين:

- الإعفاء من الضرائب على استيراد المواد الأولية والبضائع الأخرى شبه المصنعة؛
- توفير البنية الأساسية والخدمات الأساسية من مياه وكهرباء واتصالات؛
- الإعفاء من الضرائب على الإيرادات ورأس المال؛
- توفير جهاز إداري يتولى انجاز ومتابعة كافة الإجراءات الفنية والتنظيمية للاستثمار والتجارة في المناطق الحرة، خاصة تلك الإجراءات المتعلقة بالحكومة؛

- توفير العمالة اللازمة من مختلف التخصصات للصناعات والشركات التجارية المتواجدة في المنطقة.

هـ. الاستثمار الأجنبي من قبل شركات متعددة الجنسيات (عبر القومية)

وتعد ظاهرة الاستثمار الأجنبي المباشر عن طريق الشركات المتعددة الجنسية، أو ما يسمى بالشركات عابرة القوميات، من أبرز الظواهر التي طرأت على صعيد العلاقات الاقتصادية الدولية، خلال العقود الثلاثة أو الأربعة الأخيرة.

4. التحالفات الاستراتيجية العالمية

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة قوة المنافسة ، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد درجة التقليد.

يقصد بالتحالفات الاستراتيجية (التجارية والاقتصادية) إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف المتنافسة من السوق وقد يؤدي هذا التحالف إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتحديات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة ، ويتم التحالف بين المؤسسات الكبيرة أو بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة أو بين الحكومات، أو بين الحكومة والمؤسسات في الأقطار المختلفة بشأن مشروع معين قد يكون منتجا جديدا أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التحالف

وبالتالي فالتحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن علاقة بين مؤسستين متنافستين أو أكثر، قد تكون في شكل اتفاق، شراكة أو تعاون أو غيرها لإنجاز أهداف مشتركة طويلة الأجل من خلال تبادل منافع فيما بينهم أو تجنب المخاطر. أن التحالفات الإستراتيجية تعتبر أداة أساسية ووسيلة مهمة تمكن المؤسسات من اختراق الأسواق الدولية مهما كان شكل الإختراق الذي سوف تقوم المؤسسة باعتماده والذي يمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من وراء الدخول الي الأسواق الدولية كإكتساب حصص سوقية جديدة في الأسواق الدولية، تحقيق الأرباح، واستغلال الطاقة الانتاجية الفائضة، والنمو وغيرها .

أنواعها

قد يكون تحالف **استراتيجي تكنولوجي** مثلا يكون في مجالات الليزر وتكنولوجيا المعلومات والادواء والأقمار الصناعية وأبحاث الفضاء والسلاح والطيران فقد استطاعت دول عديدة من خلال التحالفات نقل التكنولوجيا المناسبة لها مثال اليابان-الهند- ماليزيا- وسنغافورا كما استطاعت مؤسسات وطنية عديدة نقل التكنولوجيا من مؤسسات دولية مثل صناعات السيارات والإلكترونيات

وقد يكون **تحالف استراتيجي إنتاجي** يجتذب المزايا المطلقة النسبية أو التنافسية لدولة ما أو منطقة ما أو مؤسسة ما أصحاب القرارات من رجال الأعمال والمستثمرين للدخول في مشاركات وتعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة بالقرب من الأسواق أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال و التكنولوجيا، فهناك العديد من المؤسسات الأمريكية منها واليابانية و الأوروبية والآسيوية التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية تحقيقا لواحد أو أكثر من تلك المزايا المذكورة أعلاه مثال: تجميع سيارات مرسيدس في مصر والاستفادة من المكونات الداخلية منخفضة التكاليف والأيدي العاملة ذات الأجور الأقل من نظيرتها في ألمانيا.

يؤدي **التحالف الاستراتيجي التسويقي** إلى تقاسم الأسواق العالمية بدلا من التنافس والصراعات.

ومن أهم نماذج التحالفات الاستراتيجية في الجزائر نجد:

المحور التاسع.....استراتيجيات و اساليب دخول المؤسسة للأسواق

الدولية

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.

بينما دانون هي مؤسسة فرنسية، أحد المؤسسات الرائدة في إنتاج مشتقات الحليب في العالم، أنشأت هذه المؤسسة في 1973 عن طريق اندماج بين [Danone-Gervais](#) والمجموعة الفرنسية [Boussois-Souchon-Neuvesel](#)، 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.³⁰

في 21 أكتوبر 2001 انشأت مؤسسة دانون جرجرة الجزائر Danone Djurdjura Algérie على إثر التحالف الاستراتيجي بين المؤسستين، حيث أن الاتفاق كان بغرض:³¹

- 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 سعت 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.

النموذج الثاني: تحالف استراتيجي بين مجمع صيدال و Novo Nordisk.

مجمع صيدال: هو شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ2,5 مليار دج مهمته أساسية إنتاج وتسويق مواد صيدلانية موجهة للاستطباق البشري والبيطري، ولضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.³² أما Novo Nordisk: هو مصنع يقع في ولاية تيزي وزو، ويعد وحدة إنتاج تابعة لمجموعة Novo Nordisk المتواجدة في العالم حيث هي 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 والتليف، واضطرابات النمو. حيث أن مصنع Novo Nordisk المتواجد في الجزائر يهدف إلى لتلبية احتياجات السوق الجزائرية ولديه قدرات التصدير في أسواق أخرى.³³

وقد تم التوقيع على التحالف بينهما في أبريل 2012، ويرمي هذا التحالف إلى إنتاج الأنسولين التابعة Novo Nordisk في قسنطينة، ويهدف هذا التحالف إلى:³⁴

- 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.

النموذج الثالث: شركة سيلاس وهي شركة مساهمة في مجال مواد البناء تم انشاءها في 20 سبتمبر 2012 عن طريق تحالف بين مجمع لافارج هولسيم الفرنسي وشركة جزائرية خاصة لصاحبها سواكري نتج عن هذا التحالف شركة سيلاس مختصة في صناعة الاسمنت، ضمن هذا التحالف 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 لافارج 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 بليون أورو، أما شركة سواكري: فهي شركة خاصة جزائرية تشتغل في قطاع مواد البناء.

شركة سيلاس تم انشائها وفقا للمعايير العالمية، وحسب أفضل الشروط المعمول بها في صناعة الإسمنت في العالم، وقد دخلت حيز الإنتاج عام 2016، مقرها في ولاية بسكرة، تبلغ طاقته الإنتاجية 2.7 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، والإماتياز التشغيلي، والحد من التأثير البيئي وتقليص استهلاك الطاقة الكهربائية بنسبة 40٪، وانتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في السوق الجزائرية. كما يهدف هذا التحالف إلى زيادة طاقة إنتاج الإسمنت في الجزائر لتلبية احتياجات السوق الجزائرية الشرقية والجنوبية الشرقية والمشاركة في التوجه السياسي للحد من استيراد هذا المنتج.³⁵