

# المحاضرة رقم 01

## اختراق الأسواق الدولية

أولاً: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية :  
من الصعب إعطاء تعريف شامل ووحيد للمؤسسات التي تنشأ في الأسواق الدولية، ويعود ذلك إلى اختلاف استخدام أساليب كمية ونوعية في تحليل ووصف نشاط المؤسسات، حيث يمكن حسب التصنف المعول به الحد الأدنى لعدم مضي أكثر من عقد ووصف على اقتراحه.

✓ المؤسسات الأجنبية : هي التي تدير نشاطاً استثمارياً سواء في مجال الإنتاج والتوزيع والخدمات خارج الدولة الأم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بغرض النظر عن عدد الدول المرصيفة التي تقع في دائرتها الأستطحة التالية للإنتاج والتوزيع والخدمات.

### المؤسسات الدولية

وهو ذلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية مستقلة، أي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة الأم، فيها يختص بممارسة أنشطتها المختلفة، ويمارس نشاطها بالاحتياز في دولة أجنبية أو أكثر.

### المؤسسة متعددة الجنسيات :

من أكثر المعارف شيوعاً والذي يعرفها بأنها المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر.

### المؤسسة عبر الوطنية

هي تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات، غير أن صفة الاسم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للتأني وتعرفها بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك وتدير وتسيطر على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة.

ثانياً : أشكال الاسواق الدولية وطبيعة قرار الدخول إليها :

1 - أشكال الاسواق الدولية :

→ الاسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع :

وهي الاسواق التي تتعدى اقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية من التعامل مع السلع والخدمات ، ويدخل في ضمن هذه الاسواق كل من الاسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية وتعتبر هذه الاسواق من أفضل الاسواق والتي تمتلك السمومات الاقتصادية والبنية التحتية .

→ الاسواق ذات الدخل المتوسط :

يشهد نمو في اقتصادياتها ، وتقدم في عملياتها الاقتصادية وتحمل جاهداً للوصول الى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال توزيع اقتصادها المحلي ، ويدخل في إطار هذه الاسواق اسواق الدول العربية ، مجلس التعاون لدول الخليج العربية واسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا ، سنغافورا ... )

→ الاسواق ذات الدخل الضعيف :

وهي الاسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتتركز في هذه الاسواق معدلات دخل الفرد أقل من ص.د. دولار في السن ، وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات ، ويدخل في إطار هذه الدول ( الهند ، الصومال ... )

2- طبيعة قرار الدخول إلى الأسواق الدولية :  
يمكن تقسيم ذلك إلى القرار التالي :

1- القرار الخاص بالاستراتيجية الخارجية ، ومعنى ذلك مدى

قناعة الإدارة للتوسع ، ففي خدمة الأسواق الخارجية  
بالإضافة إلى الأسواق المحلية ، ويركز القرار هنا في كيفية  
التوسع والاستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية

2- قرار اختيار الأسواق الخارجية : ويعني ذلك تحديد أكثر  
الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل قرار  
التصدير المباشر أو غير مباشر وطبيعة المنتج ..

3- قرار المزيج الاستراتيجي : يعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج

الاستراتيجي المناسب لبيئة السوق الخارجية المستهدفة آخذين  
في عين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية  
والتنافسية ، كما تشير هذه البيئات على النشاط الاستراتيجي الدولي .

4- طبيعة العرض والتحديات : ويعني أن تحدد الإدارة حجم

العرض المتاحة للسلع والخدمات في الأسواق الدولية ومدى القدرة  
على مواجهة التحديات المتوفرة في بيئة الأسواق الخارجية  
وإمكانية السيطرة عليها أو الحد من تأثيرها وما يجب

التركيز على تحليل العوامل التي تؤثر على طبيعة المنافسة  
في بيئة الأعمال ، بحيث تشكل خطراً وخطراً أو تتنقل في  
النوى الخمسة التي ذكرها ( روبرت ) .

5- طبيعة الأسواق الخارجية : يحدد الدخول للأسواق

الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرور نتائجها وحجم العرض  
والتحديات في تلك الأسواق ، وسأهم نوعية الأسواق  
وتطورها وحجم الكثافة السكانية في تقرير ( قرار ) الدخول

## للاسواق الخارجية

6 - مرونة الاسواق الخارجية : تحدد المرونة المتوفرة في الاسواق الخارجية امكانية التكيف في الدخول للأسواق الخارجية حيث ان إدارة التسويق تفضل الاسواق التي تتميز بالمرونة في التعامل مع المنتجات الأجنبية وسهولة الحصول على الترخيص للدخول والعمل داخل الاسواق الأجنبية

## 7 - الأرباح المتوقعة : يتأثر أسلوب الدخول إلى الأسواق

الخارجية بمدى ربحية الاسواق الخارجية حيث يعتبر الهامش الربح المتوقع من أهم العوامل التي تساعد في الدخول للأسواق الأجنبية

## 8 - الاستقرار السياسي والعملي : يحدد الدخول للأسواق الدولية

درجة المخاطرة ، حيث ان حجم المخاطرة التي تواجهها بدرجة كبيرة على قرار الدخول للأسواق الخارجية ، وعادة ما تقوم الشركات المصدرة بتحليل مخاطر السوق ودراسة الشكل المناسب للدخول

## ثالثاً: أهداف وموانع الدخول إلى الأسواق الدولية

1 - أهداف الدخول إلى الأسواق الدولية : تسعى الشركات لتحقيق مجموعة من الأهداف ، نذكر منها :

- امكانية زيادة المبيعات عن طريق التسويق الخارجي .
- امتداد دورة حياة المنتج بتقدير السلع المحلية للأسواق الخارجية الجديدة التي تملك للمنتجات أو مشتقاتها من السلع الأخرى .
- التصدير أو أي طريقة أخرى للدخول للأسواق الخارجية ساهم

في عقود التقلبات الفعلية

- تحقيق قيا سالك الكفاءة للمنتجات المحلية من خلال التعرف على المنتجات الأجنبية وذلك عند الدخول للأسواق الخارجية .

- تنوع مصادر الدخل القومي حيث ان الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل .

### 2 - موانع الدخول للأسواق الدولية .

ويمكن ان نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلة للمنافسة حديثا ، وكيفية تسيارهم المؤسسات الموسومة في الاسواق في وضع الحوائق امام المؤسسات الجديدة ، وهي :

#### 1 - التكلفة المرتفعة :

يصادف المؤسسات الداخلة للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين ، ويرجع ذلك الى ارتفاع اسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة او زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ويضعف من الدخول .

2 - رأس المال المستثمر : يواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة ، وهذا ما يؤدي الى ضرورة الاستثمار بمبالغ تقابل ما يستثمره المنافسون والداخلون الجدد من قبل .

3 - الاحراءات الحكومية : تشكل الاجراءات الحكومية عقبة امام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول

المسوردة، حيث تمنح عراقيل أمام المنتجات الأجنبية أو لا يتوافق لديها المناخ الاستثماري وبالتالي سيان المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمنح عن الدخول نظراً للظروف والاجراءات الحكومية.

#### 4- محدودية منافذ التوزيع:

نظراً لحدائث الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية، فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مسانلة 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، وتعاين المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يسبب تحدياً كبيراً للمؤسسات التي ترغب في الدخول لا راق خارجياً،

6- عدم الملمة بحسين: تشكل عدم الملمة بحسين عائقاً للمؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق للأسواق الخارجية وذلك بسبب البيئة التنافسية الكبيرة.

#### 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 العديدة والمروفة في الأسواق الخارجية.

9- رد فعل الملمة بحسين: حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية، فإنها تواجه رد فعل الملمة بحسين الذين يتشعرون

بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد ، لذلك فقد تفكر  
المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغييراً  
استراتيجياً ومن وجهة التوقع في سبيل منع الداخلين  
الجدد من الدخول للأسواق ، وهذا يشكل تحدياً كبيراً من  
التفكير في مواجهته والتغلب عليه .

## القوى التنافسية وعوائق الدخول للأسواق الدولية .

و تتمثل في القوى الخمسة لبورتر :

### 1- المنافسون المحتملون

وهو الشركات التي لم تدخل إلى السوق حصة في الوقت الحالي  
ولكن لديها القدرة على ذلك إما حصة إذا مارعت في  
ذلك .

وتتعلق عوائق دخول منافس جديد :

### ٢- الولاء للعلامة

ب- مزايا التكلفة المطلقة والتي تنشأ من التفوق في  
الاتجاه التي قد تعود إلى الخبرة السابقة ، براءات  
الاختراع ، التحكم في العمالة ، المواد الأولية والمعدات  
والمهارات الإدارية ...

### ٣- الحجم الاقتصادي ( اقتصاديات الحجم )

### ٤- المنافسة بين الشركات العالمية

إذا كانت هجينة بأدفع الأسعار وتحقيق أرباح أكبر ، وإذا  
كانت هجينة قوية تكون منافسة سعرية حادة ، وهو يتأثر بالعوامل  
التالية :

- هيكل المنافسة

- حجم الطلب

- ارتفاع حصة وعوائق الخروج من السوق الدولي .

3- قوّة المساومة عند المشتري (القوّة التفاوضية الزبانية) عند ما يطالبون بأسعار أقل أو يتطلعون إلى خدمات أفضل أما عند ما تتمتع قدرتهم بالصنف يمكن للشركة رفع وتحقيق أرباح كثيرة.

4- قوّة المساومة عند المورد (القوّة التفاوضية للموردين) وذلك في حالات التالية:

- يكون المنتج الذي يبيّحونه له بديل قليلة مع أهمية المنتج للشركة.

- لا يمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة عميلاً مهماً لهم.

- تميز منتجهم.

- عند ما ترتفع الأسعار، فإمكانية التحول إلى البديل بالتكامل.

الراسمي الأمامي في الصناعة والمناخنة.

- عند ما لا يستطيع الشركاء المشتري التحول إلى البديل بالتكامل.

الراسمي الخلفي أي توفير احتياياتهم بأنفسهم.

- التكلفة العالية للتحويل.

5- البديل من قبل المنتجات البديلة:

وهو العامل الأجنبي في نموذج بورتر والمسطح البديلة هي تلك

المنتجات التي تقدمها شركات أخرى، ويمكن أن تفي بنفس

احتياجات المستهلكين.



# استراتيجيات التسويق الدولي للدخول الى الأسواق الدولية .

بعد ان تنتهي المؤسسات من تقييم الأسواق المستهدفة  
يصبح من الضروري التقييم الداخلي لعاملين جدار تحديد  
نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية  
وعلاوة النتائج يتم اختيار استراتيجية الدخول الى السوق  
الاجنبية .

## ١- اولاً : استراتيجية التخصص والتركيز :

تميل عادة المؤسسات الصغيرة الى هذه الاستراتيجية ، بحيث  
تركز جهودها على سوق / منتج ، وخدمته بعبارة أي تشير  
هذه الاستراتيجية الى تركيز امكانياتها في مجال محدد تختص  
فيه ، فتتبع نوع واحد من المنتجات او تخصص في خدمة  
نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين  
مزاياتها : منها :

- ١- الاستفادة من مزايا التخصص وذلك فيما يتعلق بتحفيز  
التكاليف واتقان الانتاج ومتابعة التطورات في السوق  
الدولية
- ٢- القدرة على التجديد والتطور :
- ٣- اكتساب مزايا تماثلية عالية
- ٤- سهولة التمييز
- ٥- قلة عدد المنافسين يسهل توضيح أكثر الأهداف .

## ١- هدف المساواة :

- ١- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة  
(سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية)
- ٢- ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجال الذي تركز عليه

عليه الشركة و يقدمون منتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل .

عدم القدرة على توزيع المظاظ ، مما يزيد من تعرض الشركة للحماس .

التعرض للتوقف بسبب انقطاع أو قلة الموارد .

### ج - استراتيجيات التوزيع :

وتتخذ هذه الاستراتيجيات المرونة الكبيرة التي لها القدرة على اختراق أسواق جديدة وتكوير واكتشاف منتجات جديدة

- التوزيع في المنتجات
- التوزيع في الأسواق
- التوزيع الشامل -

ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين من الاستراتيجيات

### ج - 1 - من حيث علاقته بالنشاط الجديد بنشاطات الشركة

الحالية : وينقسم إلى

- \* توزيع مرتبط : في التوزيع المرتبط يمكن للشركة أن تصنف أنشطة ومنتجات لها ارتباطات بعملية نوعا الحالية
- \* التوزيع غير مرتبط : عند ما تتحول الشركة إلى مجالات وعملية لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة

### ج - 2 - من حيث مصادر التوزيع :

\* التوزيع الداخلي : تمثل هذه الاستراتيجية على أساس الشركة على نفسها من خلال الاستعانة بمواردها الداخلية

ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية

- دخول أسواق جديدة سواء بمنتجات جديدة أو بمنتجات
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية
- \* التوزيع الخارجي : ويأخذ أحد الشكلين التاليين

- الأذماج : ويتمثل في اندماج شركتين أو أكثر  
- شراء شركة أخرى .

ومن أهم دواعي التوزيع :

- زيادة أموال الشركات بشكل أسرع .

- الاطمئنان على توزيع الأرباح .

- تدعيم الموقف المالي للشركة .

- توزيع وشكل مزيج منتجات الشركة .

2- **حيث اتجاها عملية التوزيع :**

- **التوزيع الأفقي :**

يمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تنتج لزيادة  
طاقاتها الانتاجية في نفس مجال نشاطها او خارجها مرتبط  
غير مرتبط . وقد يكون داخلي او خارجي .

- **التوزيع الرأسي :**

ويقصد به اتجاها الشركة الى تصنيع مراحل سابقة او  
لاحقة لانتاجها وتنعس الى :

4- **التوزيع الرأسي الخلفي :** وذلك بان تلجأ الشركة الى

تصنيع المراحل لا مسبقا للحالية اي اتجاها مدخلاها .

5- **التوزيع الرأسي الأمامي :** وذلك عندما تلجأ الشركة

الى المراحل ~~اللاحقة~~ التي تلي الاتجاها اي تنتجها نحو المستهلك

النهائي .

## المخاطرة الأخرى

### طرق الدخول إلى الأسواق الدولية .

إن التفكير في دخول سوق أجنبية يشير سؤالاً يتعلق بأفضل طريقة للدخول ، وهناك خيارات عديدة ، وسوف نركز على أهمها .

**أولاً - التصدير :** يعتبر التصدير من أسهل أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية وذلك لتمييزه بمستوى مخاطرة أقل بالنسبة للطرق الأخرى .

ويعرف التصدير بأنه ذلك النشاط الذي يتم بموجبه بيع ونقل السلعة المراد تصديرها أو الخدمات الاقتصادية المراد تقديمها من إحدى الدول إلى دولة أخرى .  
ويحذف التصدير الشكليين التاليين :

**1 - التصدير المباشر :** وهي الطريقة التي تتولى من خلالها المؤسسة بنفسها عملية التصدير مثل إقامة المؤسسة لفرع تجاري (دون الحاجة إلى شركة وسيطة أو تاجر) ، ويمكن ذكر الصور (الأشكال) على سبيل الذكر - لا الحصر - للتصدير المباشر :

→ مستر تصديري محلي : حيث تخصص المؤسسة قسمًا خاصًا لعمليات التصدير .

→ مثالي مبيعات التصدير المتجولين : تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى والعرض من خلالها التعرف بمنتجاتها ... وعقد الصفقات ...

2 الوكلاء أو الموزعين الأجانب : يمكن أن تتعاقد الشركة مع وكلاء أو موزعين أجانب لعرض وبيع منتجاتها بالنيابة عنها .

من إيجابيات التصدير المباشر : وهو إمكانية تحقيق أرباح كبيرة بالمقارنة مع التصدير غير مباشر ، غير أن التصدير المباشر يتطلب من المصدر الأمور التالية :

- \* القدرة على التواصل المباشر مع الزبون أو العميل لحوياً وشفوياً .

( \* القدرة على التواصل المباشر مع )

- \* 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 .

- \* إنشاء فرع خاص بالتصدير داخل مقر الشركة وتوظيف محتصين بالتصدير والتخليص الجمركي .

- \* قد يكون هناك حاجة لامتلاك مستودعات في بلد الاستيراد

أما من سلبيات التصدير المباشر تذكروا :

- \* الحاجة الدائمة من أجل كبر حجم رأس المال في حالة التصدير الغير مباشر ، بالإضافة إلى المخاطر العالية التي قد يحمي على الشركة المصدرة أن تتصلبها خلال نقل وبيع البضائع (أو من بلد المصدر إلى البلد المعادف وربما حتى وصولها إلى المستخدم النهائي .

## 2- التصدير غير مباشر

وهو التصدير عن طريق وسطاء (تدريجياً) ومصدر تذكر:

- ✓ وسطاء التصدير: وهم وسطاء يسعون إلى الجمع بين المصدر والمشتري لعقد الصفقة ويحصلون على نسبة يتفق عليها من الصفقة.
- ✓ مؤسسة إدارة التصدير: حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد مقابل عمولة.
- ✓ التاجر المصدر: والتاجر المسورد: حيث يقوم بالشراء ثم يقوم ببيعها للخارج.
- ✓ شركات الاستيراد والتصدير.

## ثانياً: التراخيص وعقود الامتياز

أ- التراخيص: يعتبر عملية الترخيص الدولي بمثابة ترتيب يقوم من خلاله الطرف الأجنبي الحاصل على الترخيص بشراء حقوق إنتاج منتجات الشركة مقابل ثمن يتحدد عن طريق التفاوض.

- 1- تعريفه: هو عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة بالتصريح لمستثمر بالدولة المضيفة لاستخدام براءة اختراع أو خبرة فنية أو نتائج أبحاث إدارية أو هندسية... الخ مقابل عائد مالي معين.

## 2 - مزايا الترخيص:

- أن الشركة لا تحصل التعاليف المتعلقة بعمليات التطوير والأخطار المترتبة على افتتاح أسواق أجنبية
- بعد الترخيص خيارًا جيدًا للشركات التي تعتقد أن رأس المال لتطوير عملياتها.
- يمثل الترخيص خيارًا جيدًا للشركات التي لا تعتزم الالتزام بصارد مالية كبيرة تجاه سوق أجنبية تتسم بالتقلب السياسي والاقتصادي الخ.

## 3 - مساوئ الترخيص:

- لا تؤدي للشركة فرصة الرقابة على عمليات التصنيع والمستوى الاساسية داخل البلدان الأجنبية.
- الثقة بين طرفي الترخيص تكون ضعيفة لصعوبة الاشراف والرقابة.
- تتحسد في الخطر المصاحب لعملية الترخيص بالمعرفة والمهارة التقنية للشركات الأجنبية.
- قد لا تحسن الشركات المرخص لها العمليات التصنيعية مما يؤثر على سمعة الشركة.

## II - الامتياز =

بيدما تتبنى الشركات العاملة في مجال التصنيع الاعتماد على الترخيص نجد الشركات العاملة في مجال الخدمات تتبنى اسراريته الامتياز بشكل رئيسي .

و يشير حق الامتياز الحصول على فترة طويلة للتدريب وعلى كيفية التخطيط للشط وكيفية الحصول على المنتج الذي سيتم بيعه ، وطريقة البيع والتوزيع وكيفية الرقابة على الأداء الشط ، وذلك حتى يضمن صاحب حق الامتياز (الشركة الام) حق المستثمر الذي تقام لشراء حق الامتياز قاذرا مما ما على تقديم الخدمة والسلعة كما يقدمه صاحب الامتياز و نجد كل من ماكدونالدز وفنادق هيلتون قد توسعت عالميا من خلال الاعتماد على عقود الامتياز ، وعلى عكس الاطراف الحاصلة على التراخيص ، فإنت يجب على الاطراف الحاصلة على الامتياز الموافقة على الالتزام بالقوانين الصارمة في مجال تنفيذ الأعمال ، فعد ما تدخل ماكدونالدز في اتفاقية امتياز مع شركة اجنبية ، فإخفا توقع من هذه الشركة أن تدير مطاعمها بنفس الاسلوب الذي تديره ماكدونالدز مطاعمها في جميع انحاء العالم .

### 1 - مزاي الامتياز =

- عدم تحمل ما نوح الامتياز تكاليف التطوير ومناظر الدخول الى الاسواق الاجنبية .



- يمثل فرصة هو أسرع للشركات الحاصلة على الامتياز.

## ٤ - عيوب الامتياز:

- ارتفاع التكاليف للمشتري حق الامتياز من خلال التكلفة التي يدفعها إلى الشركة الأم (صاحب الامتياز).
- قيود تفرضها الشركة الأم على مشتري حق الامتياز تحد من حريته.
- احتمال فسخ العقد.
- الاعتماد الزائد على الشركة الأم.
- الصعوبة بالتكلم في الجودة.

## ٥ - نتائج المشروعات المشتركة:

- لقد اُطل شكل إنشاء مشروعات مشتركة مع شركة أجنبية أمرًا وسياسة مقبولة لدخول أسواق جديدة.
- ١ - **تربوؤها:** عني شكل من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات المستقلة وهي قائمة على التقارب والتعاون المشترك الدائم من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة.
  - ٢ - **مزاياء المشروعات المشتركة:** للمشروعات المشتركة عددًا من المزايا نذكره:
    - \* يمكن للشركة أن تتعرف من خلال الشريك المحلي بالأحوال والظروف التنافسية للبلد المضيف.
    - \* عند ما تكون تكاليف والمخاطر الخاصة بتطوير عملية الدخول إلى سوق أجنبية مرتفعة فإنه يمكن للشركة في هذه الحالة الاستفادة بالشريك المحلي.
    - \* تقضي الاعتبارات السياسية في كثير من البلدان باعتماد المشروعات المشتركة كمدخل وحيد للحمل التجاري داخل

هذه البلدان -

### ج - سلبيات المشروعات المشتركة :

ورغم تلك المزايا إلا أن المشروعات المشتركة كتبت لتتصغر :

\* تتسبب بصعوبة التأسيس والادارة ( في غالب الاحيان  
تلجأ الشركة إلى الاستحواذ على أغلبية الأسهم لتتدبر  
بمكافة الشرك المسيطر ) وتكمن هنا صعوبة إيجاد

الشريك الايجابي .

\* لا يمنح المشروع المشترك الشركة مزايا الرقابة الصارمة  
في فروعها ، كي تتمكن من تحقيق الاستفادة من منح  
الخبرة أو اقتصاديات الموقع .

### رابعاً - التحالفات الاستراتيجية :

أمام التكامل المتزايد للأسواق العالمية وازدياد  
حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات  
العالمية ، أصبح اللجوء إلى التحالف الاستراتيجية أمر شائع  
محدث في هذا الوضع .

#### 1 - تعريف التحالف الاستراتيجي :

هو اتفاق احتياري بين عدد من المؤسسات يتضمن  
تبادل وتقاسم وتسمية منتجات أو تقنية أو خدمات أو ملكية  
حيث يحل التعاون محل التنافس ، حيث يتكاتف من  
طرفين بعلاقات غير الأقل في نفس القطاع حيث حل التعاون  
محل التنافس

#### ج - مزايا التحالف الاستراتيجية :

تدخل الشركات في تحالفات استراتيجية مع المنافسين  
المحتملين أو الحقيقيين :

\* - قد تكون التحالفات الاستراتيجية لتسهيل الوصول إلى الأسواق الأجنبية .

\* دخلت شركات كثيرة في تحالفات استراتيجية من أجل المشاركة في تقاسم التكاليف التي تنشأ عن تطوير المنتجات أو عمليات جديدة .

\* يمكن أن ينظر لكثير من التحالفات الاستراتيجية كإحدى كسلوب للجمع معاً مهارات وأصول ثابتة تكاملية لا تستطيع شركة بمفردها تطويرها بسهولة .

3- **عيوب التحالفات الاستراتيجية** : هناك من انتقد :

\* هناك من يرى أن التحالفات الاستراتيجية تمنع المنافسة من فرصة متخصصة لإكتساب تقنيات جديدة والوصول إلى الأسواق .

\* إن لم تتوخ الشركة الحذر فإنها قد تعطي أكثر مما تأخذ .

### **خامساً- الاستثمار الأجنبي المباشر**

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أشكال التواجد في الأسواق الدولية ، وقد تعددت تقاريره تبعاً للأوضاع والقائدمين عليه .

#### **1- تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر**

الاستثمار الأجنبي هو كافة الانتقالات لرؤوس الأموال الأجنبية مقترنة بعنصري الإدارة والتسيير ~~للأجنبي~~ للاستثمار المباشر في الدولة التي انتقل إليها ، وذلك في صورة وحدات إنتاجية ، خدمية ، مالية .

كما يعرف بأنه إقامته مشروعات بدون غير الدول الأم

من طرف غير مقيم بها بنفسه أو كشريك في رأس المال بحيث لا تقل نسبتته في المساهمة عن حد معين، وعادة ما يفضل المستثمر الأجنبي هذا النوع من الاستثمار كونه يحول له حق الرقابة والإشراف على أمواله وإدارتها.

### 2- مزايًا ١٥

- \* توفر الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم والسيطرة.
- \* كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها.
- \* المساهمة في خلق مزايا استوائية (لقد بها من المبيعات المحلي) وبالتالي القدرة على التمدد في الأسواق

الستوائية

### 3- عيوبه:

- \* درجة مخاطرة عالية.
- \* قد لا يذبح المشروع بفعل عوامل أهمها نقص المعلومات (غالبًا للشركات الصغيرة).