

جامعة باجي مختار - عنابة

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

إستراتيجية النمو والتدويل

المقياس: استراتيجيات النمو والتدويل

التخصص: إدارة استراتيجية

المستوى: السنة الثانية - ماستر 2-

تباني رزيقة

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2020/2019

تقديم

تعد هذه المطبوعة ثمرة سنوات طويلة قضيتها في دراسة وتدريس مقاييس تخصص إدارة الأعمال، وتحذف لتقديم حوصلة أهم الأبحاث والدراسات الأكاديمية والميدانية في مجال استراتيجيات النمو وتطوير أعمال الشركات الكبيرة والناشئة، سواء في أسواقها المحلية أو الدولية.

توجه هذه المطبوعة في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل، والذي يندرج ضمن العروض التكوينية الجامعية للماستر الأكاديمي لجامعة باجي مختار عنابة، لطلبة ماستر السنة الثانية تخصص إدارة استراتيجية.

وتهدف هذه المطبوعة إلى تمكين الطلبة من فهم الأبعاد الأساسية لاستراتيجية شركات الأعمال، وكيف تحدد الشركات مجالات نموها الاستراتيجي وتطوير أعمالها لبناء مهنة أساسية تضمن لها النمو والاستدامة في أعمالها، سواء في سوقها المحلي أو الأسواق الدولية المستهدفة، باستخدام مواردها أو بالتعاون مع شركات أخرى قد تكون حتى منافسة لها، متحدية حتى قلة مواردها كم هو عليه حال الشركات الناشئة.

من أجل ذلك تم تخصيص المحور "استراتيجية نمو الشركات وتطوير أعمالها" للتطرق لمختلف المفاهيم العامة والمهمة حول الاستراتيجية وأبعادها، والمعايير المعتمدة في الخيار الاستراتيجي، وتم التركيز على مهنة الشركة، والمجالات المختلفة التي يمكن أن تطور الشركة مهنتها إما مركزة على قلب مهنتها معتمدة التخصص أو بالابتعاد عن مهنتها في مجالات قريبة وهذا يعتبر تنوع مرتبط، أما إذا ابتعدت كثيرا عن محور نشاطات مهنتها الأساسية الحالية، فيعتبر تنوع غير مرتبط، وتسمى بمحمل هذه القرارات بالتوجهات العامة لتطوير نشاطات شركة، وهذا ما تم التطرق إليه بإسهاب في النقطة الثانية، وفي الأخير تم التطرق إلى البدائل الاستراتيجية لتطوير نشاط الشركة بالتركيز على استراتيجية الاستقرار، النمو والانكماش.

في المحور الثاني مفاهيم عامة حول التدويل تم التركيز على قراءة في مختلف التعاريف لمفهوم تدويل نشاط الشركة، الدوافع والعوامل المشجعة للشركات لنقل نشاطها للأسواق الدولية، والعقبات التي قد تعترضها عند تدويل نشاطها، من خلال التطرق للمعوقات والقيود الإضافية التي تفرضها مشكلة المسافة (البعد) بين السوق المحلي والدولي والتي تؤثر على تكييف عرض الشركة أو توحيد على مستوى الاسواق الدولية. حيث توجد عدة طرق لدخولها وعلى الشركات اختيار مراكز تموقع نشاطها على مستوى الاسواق المستهدفة، وقد تستخدم الشركات عدة ابعاد لقياس درجة تدويل نشاطها، وأبعاد ومؤشرات لقياس تنافسيتها في الاسواق الدولية. حيث تعد التنافسية واستدامة الميزة التنافسية متغير محوري لتفسير تدويل نشاط الشركات. هذا وقد تعتمد الشركات لتدويل نشاطها إما على سيولة تدريجية أو سيولة مبكرة وفق إمكانيات الشركات والفرص المتاحة.

في المحور الثالث نتناول بالدراسة أول طريقة بديهية وأقل التزاما لدخول الاسواق الدولية وهي استراتيجية التصدير، لنستعرض المفاهيم، الأشكال المختلفة للتصدير المزايا وعيوب كل شكل، والمعايير المعتمدة في المفاضلة ما بين طرق التصدير الانسب للشركة .

في المحور الرابع، نتطرق إلى الاستراتيجيات التعاونية المعتمدة لدخول الأسواق الدولية، والتي تشكل بها الشركات تحالفات استراتيجية تختلف أشكالها وفق تصنيفات المعتمدة، حيث كل شكل يمثل مجموعة مزايا وعيوب

أما المحور الخامس، فنتطرق إلى الاستثمار الأجنبي المباشر كطريقة دخول تريد الشركات التحكم والسيطرة على عملياتها الدولية وتتطلب حجم التزام مالي كبير وغالبا ما تختار الشركات القيام به في حالة توفر عناصر جذب كبيرة في السوق الدولية، مثل حجم الطلب والاستقرار السياسي، وتوفر الموارد وعوامل الإنتاج بأقل تكلفة، حيث نستعرض بإسهاب مختلف المفاهيم وأشكال الاستثمار، ومزايا وعيوب كل طريقة. لنختم في نهاية المطبوعة بالذكر والشرح مختلف المعايير والمحددات المعتمدة لاختيار طريقة الدخول للأسواق الدولية.

الفهرس

1	تقديم
3	الفهرس
8	مقدمة

المحور الأول: استراتيجية نمو الشركات وتطوير أعمالها

9	I- مفاهيم عامة حول الإستراتيجية
9	1- تعريف الاستراتيجية
10	2- أبعاد الإستراتيجية
11	3- الخيار الاستراتيجي
12	4- مهنة الشركة
14	II- التوجهات العامة لتطوير مهنة الشركة
14	1- استراتيجية التخصص
15	1-1- علاقة التخصص بدرجة نضج القطاع
15	1-2- تأثير عامل المكانة التنافسية على قرار التخصص
16	1-3- طرق التخصص
16	1-3-1- التخصص عن طريق النمو الجغرافي: اختراق السوق
16	1-3-2- التخصص عن طريق تطوير المنتج
17	2- استراتيجية التنوع
18	1-2- البدائل الإستراتيجية للتنوع حسب ANSOFF
18	2-2- أشكال التنوع
19	3-2- أشكال استراتيجية التنوع
19	1-3-2- التنوع الأفقي
20	2-3-2- التنوع المركز (المرتبط)
20	3-3-2- التنوع غير المرتبط
22	4-2- المنطق المستخدم عند التنوع
22	1-4-2- المنطق المالي
22	2-4-2- التنوع وفق منطق تقني اقتصادي أو صناعي

- 22.....(La filière) 3-4-2- التنوع وفق منطق سلسلة قيمة الصناعة
- 24 III- البدائل الإستراتيجية لتطوير نشاط الشركات
- 24 1- استراتيجية الاستقرار والثبات
- 25 2- استراتيجية النمو:
- 26 3- استراتيجية الإنكماش:

المحور الثاني: مفاهيم عامة حول تدويل نشاط الشركات

- 28 I- تدويل نشاط الشركات
- 28 1- مفهوم تدويل نشاط الشركة
- 29 2- دوافع والعوامل المشجعة على التدويل
- 31 3- معوقات تدويل نشاط الشركة:
- 31 4- القيود الإضافية التي تفرضها مشكلة المسافة (البعد) بين السوق المحلي والدولي
- 33 5- توحيد مقابل تكييف العرض في الأسواق الدولية
- 36 6- المفاضلة بين طرق الدخول إلى الأسواق الدولية
- 39 7- اختيار مراكز نشاط الشركات في الأسواق الدولية
- 39 7-1- اختيار مراكز نشاط الشركات حسب النظرية الإنتقائية لـ DUNNING
- 40 7-2- محددات اختيار موقع الشركة في السوق الدولية حسب درجة جاذبية الموقع
- 42 II- أبعاد تدويل نشاط الشركات
- 43 1- البعد الاول كيف تتم عملية التدويل؟ عمية صنع القرار
- 43 2- البعد الثاني: المنتجات ماذا؟
- 43 3- البعد الثالث: الأسواق المستهدفة
- 44 4- البعد الرابع: القدرة التنظيمية
- 45 III- مفهوم التنافسية والأبعاد الرئيسة للتنافس في الأسواق الدولية
- 45 1- مفهوم التنافسية والميزة التنافسية
- 46 2- مفهوم التنافسية في الأسواق الدولية
- 47 3- مصادر الميزة التنافسية
- 48 4- أبعاد التنافس في الأسواق الدولية
- 49 IV- سيرورة واستراتيجية التدويل
- 49 1- سيرورة تدويل الشركات
- 49 1-1- سيرورة التدويل التدريجي نموذج UPPSALA

- 52 ... 2-1- سيرورة التدويل السريع والمبكر (ENTREPRISE INTERNATIONALE RAPIDE ET PRECOCE EIRP) ...
- 54 ... 2- سلوكات الشركات الناشئة عند تدويل نشاط
- 56 ... 3- استراتيجيات تدويل نشاط الشركات
- 57 ... 3-1- الاستراتيجية الدولية
- 57 ... 3-2- استراتيجية متعددة الجنسيات
- 57 ... 3-3- استراتيجية عابرة للحدود
- 59 ... 3-4- التوجه الاستراتيجي العالمي

المحور الثالث: استراتيجيات التصدير لدخول الشركات للأسواق الدولية

- 60 ... I- استراتيجيات التصدير
- 60 ... 1- التصدير الغير مباشر
- 60 ... 1-1- تجار التصدير
- 61 ... 1-2- شركة إدارة التصدير
- 61 ... 1-3- وكيل تصدير للمنتج
- 61 ... 1-4- السماسرة
- 62 ... 1-5- الشركات التسويقية التعاونية
- 63 ... 1-6- مزايا التصدير الغير مباشر
- 63 ... 1-7- عيوب التصدير الغير مباشر
- 63 ... 2- التصدير المباشر
- 63 ... 2-1- طرق التصدير المباشر
- 65 ... 2-2- العوامل المؤثرة في الاختيار ما بين قنوات التصدير

المحور الرابع: الاستراتيجيات التعاونية لدخول الأسواق الدولية

- 68 ... I- التحالفات الاستراتيجية
- 68 ... 1- مفهوم التحالفات الإستراتيجية
- 69 ... 2- التحالفات الاستراتيجية الدولية
- 69 ... 3- أهداف التحالفات الاستراتيجية
- 71 ... II- أشكال التحالفات الاستراتيجية وفق التصنيف الوظيفي
- 71 ... 1- تحالف الإنتاج
- 71 ... 2- تحالف التسويق
- 72 ... 3- تحالف الابتكار

72	III- تصنيف التحالفات وفق معيار المنافسة
72	1- استراتيجية التحالفات ما بين الشركات المتنافسة
73	1-1- التحالف التكميلي
74	1-2- التحالفات المضافة
74	1-3- تحالف التكامل المشترك: ALLIANCES D'INTEGRATION CONJOINTE
74	2- استراتيجية التحالفات ما بين الشركات الغير متنافسة (الشراكة ما بين الشركات)
74	1-2- مفهوم الشراكة
75	2-2- صيغ وأشكال الشراكة
المحور الخامس: الدخول للأسواق الدولية عن طريق الإستثمار الأجنبي المباشر	
80	I- مفهوم وأهمية الإستثمار الأجنبي المباشر
80	1- مفهوم الإستثمار الأجنبي المباشر
81	2- أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر
81	II- محددات الإستثمار الأجنبي المباشر
82	1- المحددات السياسية
82	2- المحددات التشريعية والتنظيمية
82	3- المحددات الاقتصادية
84	III- أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر
84	1- مكتب تمثيلي
85	2- الملحق
85	3- المشاريع المشتركة: « LA CO-ENTREPRISE « JOINT-VENTURE »
86	4- أشكال المشاريع المشتركة
86	1-4- المشاريع المشتركة مع شركة مهيمنة
86	2-4- المشاريع المشتركة بإدارة مشتركة للمشروع المشترك
86	3-4- مزايا المشاريع المشتركة : يتيح المشروع المشترك
87	4-4- عيوب المشاريع المشتركة
88	5- الفروع المملوكة بالكامل
88	1-5- الفروع التجارية أو التوزيع
88	2-5- الفروع الصناعية
90	3-5- الأهداف والدوافع الاستراتيجية وراء عمليات السيطرة

92	IV- معايير ومحددات اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية
92	1- معايير اختيار طرق دخول الأسواق الدولية
93	2- محددات اختيار شكل الدخول للأسواق الدولية
97	قائمة المراجع

مقدمة

تسعى كل شركات الأعمال لاختيار أفضل استراتيجية تضمن لها تطور واستدامة نشاطها، وتحسين وضعها التنافسي. ومن أجل تحقيق ذلك على الشركات أن تفاضل بين عدة خيارات استراتيجية تحدد مجالات نشاطاتها، بما يتناسب مع مواردها وكفاءاتها المتاحة، واختيار أحسن بديل الذي يسمح لها بخلق القيمة.

ويعد النمو النشاط قضية رئيسية ومحورية لأي الشركة فهو تأمين للإيرادات المستقبلية وبشكل، على الأقل، ضماناً لديناميكية تمكن الشركة من الاستمرار. وإذا كان النمو ضرورياً للشركة، فليس بالضرورة أن يكون طبيعياً وتلقائياً، فتحقيق النمو مقيد بالعديد من المتغيرات المقيدة أو المحفزة؛ وهي متغيرات خارجية (الإلتواء إلى قطاع محدد، المنافسة، وتغيرات في الطلب، ولوائح جديدة، تغيرات تكنولوجية، وما إلى ذلك) ومتغيرات داخلية (الموارد المادية والموارد المالية والتكنولوجية والبشرية، الخ).

وعلى الشركات اختيار دمج هذه المتغيرات من أجل اختيار استراتيجية نمو محددة وفعالة، علماً أنه لا توجد استراتيجية نمو نشاط نموذجية ومثالية، إذ توجد عدة مسارات خاصة بكل شركة وفق مرحلة نموها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية، ولا يجب عليها التركيز في النمو الداخلي وعلى أسواقها المحلية فقط، لأن انفتاح الأسواق الخارجية وعولمة الأسواق المالية وما رافقها من تحرر التجارة الخارجية وحرية انتقال رؤوس الأموال في مواجهة بيئة غير مستقرة ومتطورة، وحرية انتقال وتحويل حقوق الملكية الفكرية، وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل النقل كافة، أدى إلى تزايد شدة المنافسة واتساع مجالاتها، وتغيير قواعد التنافس، وانتقلت الشركات من التنافس في الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية.

فقد أصبحت الشركات باختلاف أحجامها تسعى لتطوير أعمالها واستدامتها، وتطمح إلى الانتقال بها من السوق المحلي إلى السوق الدولي عن طريق تطوير استراتيجيات، تسمح ببناء مهنتها التي تتميز بها في الأسواق التي تنشط فيها وتقوم بالتعديل في مجالها؛ إما بإمكاناتها الخاصة أو عن طريق التعاون مع شركات قد تكون منافسة أو غير منافسة لها، أو تختار القيام بتدويل وتطوير نشاطها في السوق الدولية المستهدفة عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر.

في هذا السياق، تهدف هذه المطبوعة إلى تسليط الضوء على التوجهات الاستراتيجية العامة لنمو نشاط الشركات واستراتيجيات التدويل والعوامل التي تفسر اعتمادها.

المحور الأول: استراتيجية نمو الشركات وتطوير أعمالها

I- مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.

كلمة الاستراتيجية أصلها إغريقي «strategos»⁽¹⁾ ويقصد بها "الجنرال"، قائد الجيش «destratos»، أي جيش بإمرة المعركة، فهي الحرب ضد الأعداء.

ومنه على المسير أن يقود جيشاً منظماً (الشركة) إلى الفوز (تحقيق أداء اقتصادي) مع محاولة قدر الإمكان الحفاظ على أرواح العسكريين (مناصب العمل)، لحساب الوطن (أصحاب المصالح).

1- تعريف الاستراتيجية:

لقد كان مفهوم الاستراتيجية حكراً على الميدان العسكري، ويعود فضل تطبيقها في نهاية الخمسينات في مجال إدارة الأعمال إلى Harvard. B. School بالولايات المتحدة، إذ يعتبر Chandler من أبرز الذين كتبوا في مجال الاستراتيجية، وعرفها بأنها:⁽²⁾ "تحديد الغاية والأهداف على المدى الطويل، تبني وسائل العمل، وتخصيص الموارد الأساسية لتحقيق هذه الأهداف".

كما عرفها Ansoff.I على أنها:⁽³⁾ "تصور الشركة حول نشاطاتها، بحيث تحدد نسبة تقدمها ومجالات توسعها وتوجهاتها، كذلك القوى التي يجب استغلالها والأرباح التي يجب تحقيقها".

في حين يرى Drucker. P بأن مفهوم الاستراتيجية يتمثل في: "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، مما يتطلب فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة".⁽⁴⁾

كما ربط Thietart مفهوم الاستراتيجية بقرارات تتعلق بأهداف يجب تحقيقها عن طريق تخصيص الموارد: "فلاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الموارد وتوظيفها، في سبيل تحقيق أهدافها".⁽⁵⁾

وقد حاول Porter تحديد مفهوم الاستراتيجية من خلال اقتراحه ثلاثة تعاريف على النحو التالي:⁽⁶⁾

"- تتمثل الاستراتيجية في خلق موقع فريد يخلق القيمة، ويتطلب القيام بمجموعة من النشاطات؛

- أهم ما في الاستراتيجية أن تختار ما الذي لا يجب القيام به؛

- تتمثل الاستراتيجية في خلق اتساق ما بين نشاطات الشركة".

(1) Ardoin. Jean. Loup et al, (2009) : Strategor, 5^{eme} Edition, Dunod, Paris, p 5.

(2) Chandler. Jr. Alfred (1989) : stratégie structure d'entreprise, Edition organisation, Paris ,p 58

(3) Ansoff. Igor (1968) : Starégie de développement de l'entreprise, Edition Homme et technique , Paris, p43

(4) طاهر محسن الغالي ووائل صبحي إدريس، (2007): الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، ص 31.

(5) Thietart. R. A (1992), la stratégie de l'entreprise, Edition Megraw Hill , Canada, p 1.

(6) Porter Michael. E (1996): « What is strategy ? », Harvard Busniss Review, issue Novembre décembre, <https://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>.

من خلال كل التعاريف السابقة الذكر، تتجلى المفاهيم المفتاحية والأساسية المحددة لمفهوم الاستراتيجية وأساسها: الاستراتيجية هي اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف البعيدة المدى، والتي تهدف إلى تحسين الوضع التنافسي للشركة، من أجل تحقيق ذلك على الشركة أن تفاضل بين عدة خيارات استراتيجية تحدد مجالات نشاطاتها، بما يتناسب مع مواردها وكفاءاتها المتاحة، واختيار أحسن بديل الذي يسمح لها بخلق القيمة.

2- أبعاد الإستراتيجية:

لقد حاول بعض الباحثين استخدام نموذجاً يحدد ثلاثة أبعاد لمفهوم ومضمون الاستراتيجية، وهو نموذج VIP من خلال طرح ثلاثة أسئلة أساسية على الاستراتيجية أن تجيب عنها:⁽⁷⁾

- القيمة (Valeur): ما هو النموذج الاقتصادي الذي تعتمد عليه الشركة في خلق القيمة؟
- التقليد (L'imitation): كيف تتفادى الشركة تقليد نموذجها الاقتصادي من طرف المنافسين على المدى الطويل؟
- المجال (Le périmètre): ما هو المجال المناسب لتطبيق النموذج الاقتصادي لخلق القيمة، أو بطريقة أخرى: ما الذي يجب القيام به؟ ما الذي يجب تفاديه؟ ما هي السوق الواجب أن تنشط بها الشركة؟ وما هي سلسلة قيمة الصناعة الواجب.
- أن تنشط ضمنها؟ (يتمثل في درجة تنوع منتجات وأسواق الشركة).⁽⁸⁾

وهذه الأبعاد الثلاثة تشكل في حد ذاتها تحديات أمام استراتيجية الشركة، إذ يجب عليها تحديد نموذج خلق قيمة اقتصادي يمكنه مقاومة التقليد من طرف الشركات المنافسة لفترة طويلة ويحسن من أدائها، على شرط أن يكون قابل للتطبيق في مجال نشاط استراتيجي معين.

من أجل تحقيق ذلك، على الشركة أن تقوم بتحليل بيئتها التنافسية والتنبؤ، واستباق التغيرات الديناميكية على مستوى بيئتها، حتى تحدد مجال النشاط الاستراتيجي التي تستمر فيه، ومجالات التوسع المستقبلية بما يتناسب مع نموذجها الاقتصادي للنمو، والموارد والكفاءات التي تمتلكها، فالاستراتيجية تؤمن نظرة مستقبلية تحاول أن تكون واضحة حول المهنة المناسبة للشركة الحالية وتطوراتها المستقبلية.

لكن تبقى نسبية، وهذا نتيجة ارتباطها بالتغيرات الديناميكية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية الخاصة منها والعامة، ومنه تجد الشركة نفسها دائماً في مواجهة تحدي ضرورة المفاضلة بين مجالات النشاطات الاستراتيجية الواجب أن تبقى بها، والتي يجب أن تخرج منها والمجالات الجديدة الواجب التوسع فيها بما يتناسب مع مواردها وكفاءاتها وقدراتها.

وباستخدام مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي، تعرف الإستراتيجية على أنها اختيار مجال (ميادين) النشاطات التي تهدف الشركة التموقع فيها، وتخصيص الموارد التي تمكنها من الاستمرار، النمو والتطور في السوق.

⁽⁷⁾ Johnson Gerry, Whittington Richard, ScholesKevan, Frery Frédéric (2011), stratégie, Edition Pearson. Paris, P 6.

⁽⁸⁾ op.cit, p 288.

3- الخيار الاستراتيجي:

تعدد المفاهيم التي وردت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم الخيار الاستراتيجي، حيث عرفه Thompson (1994) على أنه: ⁽⁹⁾ "البديل الذي يقابل احتياجات وأولويات الشركة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي خيار آخر، الذي يمكن تنفيذه بنجاح".

يعتمد هذا التعريف على تقييم وضعية الشركة في السوق ومدى استعجالية تصحيح وضعيتها ومكانتها في السوق. أما Sawyer فيعرفه على أنه: ⁽¹⁰⁾ "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غريزة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف".

ومنه يعتمد الخيار الاستراتيجي على المفاضلة بين البدائل، من حيث تقييم الفجوة بين النتائج المحققة من خلال الخيار الحالي، والنتائج المتوقعة من البديل المستقبلي على أساس البديل الذي يعزز من أداء الشركة.

فالخيار الاستراتيجي يتعلق بالبدائل المتاحة أمام الشركة، من ناحية مجالات الاستراتيجية التي يجب أن تنشط بها، تنمو وتتطور بها، وهذه الخيارات يمكن تحقيقها إما عن طريق وسائلها الخاصة (النمو الداخلي)، أو بوسائل تم تطويرها من طرف الشركات أخرى (نمو خارجي) أو بالتعاون مع الشركات أخرى (نمو مشترك) باختيار البقاء والتطور في نفس المجال الاستراتيجي (التخصص)، أو التوسع في مجالات أخرى مرتبطة بالمجال الحالي (تنويع مرتبط)، أو الخروج عن المجال الحالي نحو مجالات جديدة غير مرتبطة بالمجال الحالي (تنويع غير مرتبط). ⁽¹¹⁾

هذا وتوجد عدة عوامل مؤثرة على عملية المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية، ومن أهمها: الظروف البيئية، ظروف السوق وهيكل المنافسة، توجهات المدراء في تسيير موارد الشركة وحبهم للمخاطرة، طبيعة موارد الشركة ومدى توفرها... إلخ.

وقد أسهم العديد من الباحثين في محاولة تحديدها كما هو موضح في الجدول رقم (1-1):

جدول رقم (1-1): وجهات نظر الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي

العوامل المؤثرة	اسم الباحث
- الفرص البيئية. - التهديدات البيئية. - القدرات والموارد التنظيمية. - القيم وطموحات المدبرين. - الاعتبارات الأخلاقية.	Thompson(1984)
- دورة حياة المنتج. - هيكل السوق. - التأكد أو عدم التأكد. - نمط الإدارة. - معايير الأداء.	Ginsberg & Venkatraman (1985)

⁽⁹⁾ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي وهاشم فوزي العبادي (2012): الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الوراق للنشر، الأردن، ص 387.

⁽¹⁰⁾ فلاح حسين الحسني، (2000): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ص 162.

⁽¹¹⁾ Johnson. G et al (2011) stratégie, op.cit, p 17.

- دوافع المدير الشخصية. - مستوى طموح المدير. - القوى السياسية الداخلية والخارجية الخاصة بالمدير. - ميل المدير نحو المخاطرة والتحفظ. - القدرة والمهارة في تقويم المهارات الواردة.	Mc Glashin & Singieton (1987)
- إدراك المدير لدرجة اعتماد الشركة على البيئة الخارجية. - اتجاه المدير نحو المخاطرة والتحفظ. - تأثيرات المستويات الإدارية المختلفة. - العلاقات بين المديرين.	Glueck & Jauck (1988)
- عامل الزمن. - أسلوب اتخاذ القرار. - اتجاه الإدارة نحو المخاطرة. - ضغوط البيئة الخارجية والداخلية للشركة. - احتياجات ورغبات المديرين الاستراتيجيين.	Wheelen & Hunger (1989)
- علاقات المنافسة. - مدى توفر الموارد المالية. - اتجاهات المخاطرة. - المقدرة التنظيمية.	Certo (1995)
- الملكية. - رسالة الشركة واستراتيجيتها المرغوبة. - مدى التنوع في أعمال الشركة. - الأبعاد العالمية.	Johnson & Scholes (1997)

المصدر: العيسوي محمد حسين آخرون (2012): الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الوراق للنشر، الأردن، ص ص 394-395

4- مهنة الشركة:

هي النواة التي تتركز فيها كل المعالم التي تبرز نشأة الشركة وتطورها، نموذجها الاقتصادي، معرفتها، خبرتها، تنظيمها، ثقافتها وأسواقها، وينتج عن التفاعل بين كل هذه العناصر إلى تحديد خصائص الشركة وتميزها عن نظيرتها في السوق.

لهذا تسعى كل شركة إلى تعزيز مكانتها في المهنة التي اختارتها عن طريق تطوير قدراتها التنافسية وخلق ميزة تنافسية مستدامة، ولكن ديناميكية بيئتها تدفعها إلى إحداث تغيير مستمر في مجال مهنتها، ومواجهة تحديات وتعقيدات سببها يعود إلى ضرورة مفاضلة الشركة ما بين عدة خيارات استراتيجية، فحسب Porter M⁽¹²⁾ تتمثل الاستراتيجية في قدرة الشركة على المفاضلة بين عدة خيارات إستراتيجية، من أجل اختيار أفضلها الذي يحقق موقع يسمح باتساق بين نشاطات الشركة والاستفادة من تقاسم التعاضدية".

ومنه يمكن اعتبار المفاضلة كنظام يسمح بحدوث تنافس ما بين النشاطات الأصلية والنشاطات الجديدة، ويخلق نوع من الديناميكية تتعلق بالمفاضلة ما بين النشاطات وقدرة الشركة على عدم الابتعاد قدر المستطاع عن مهنتها الأساسية والأصلية، مع

(12) Porter, M, (1996): « What is strategy », op.cit

الالتزام بإضافة نشاطات جديدة تسمح باستخدام أمثل لأصولها المادية والغير مادية، واكتساب وتعلم مهارات جديدة تدعم بها مركزها التنافسي في السوق المستهدفة.

وهذا ما تسأل بخصوصه Gouali. M : هل يعمل تراكم المزايا التنافسية والتركز في مهنة واحدة على تسهيل انتقال الشركة بحرية إلى نشاط آخر؟ وهل الفرص المتاحة على مستوى الأسواق وعناصر الجذب المتاحة تقودها إلى الاستسهال والابتعاد عن مهنتها الأساسية (قلب مهنتها)؟⁽¹³⁾

ويمكن تعريف مهنة الشركة على أنها: "محمل المهارات والمعارف المكتسبة الواجب امتلاكها، لاكتساب قدرة تنافسية في مجال نشاط معين"،⁽¹⁴⁾ فمن أجل تطوير مهنة على الشركة تطوير مزيج من عوامل النجاح في مجال نشاط استراتيجي معين.

كما يشار إلى قلب المهنة، أو المهنة الأساسية كمصطلح (Cœur du métier) إلى المهنة التي تتميز فيها الشركة عن منافسيها، فحسب Schoels & Johnson: "المهنة الأساسية هي الكفاءات الأساسية التي تسمح بخلق قيمة للزبائن والتميز الذي يصعب تقليده من طرف المنافسين".⁽¹⁵⁾

لقد حاول Zook.Ch (2004)⁽¹⁶⁾ متابعة أعمال Porter فيما يخص المفاضلة بين المواقع التي يجب أن تحتلها الشركة، ووجد أن على الشركات: "التموقع في قلب مهنتها الأساسية، أما المواقع الأخرى التي يمكن احتلالها بدون هدم القيمة، فهي التي تنشئ عن طريق النشاطات الأساسية أو تقع في نفس محور مجالها"، ووصفها بأنها مواقع مجاورة، تنتمي لنفس سلسلة قيمة صناعتها، أو سلسلة قيمة صناعة أخرى تتشارك معها الحد الأدنى من التعاضدية.

ومنه أي قرار استراتيجي تتخذه الشركة لابد أن يكون بالتوافق مع مهنتها الحالية والمستقبلية وعليها أن تجيب على الأسئلة الأساسية عند اتخاذ القرار: ما هي قدراتي الأساسية؟ وكيف يجب تطويرها؟ أو ما الذي يمكن القيام به بواسطة القدرات التي أمتلكها؟ وعموما إذا ما اعتمدت أي شركة قرار تطوير الخطة الإستراتيجية الحالية والتركيز على مواردها في النشاطات الأساسية الحالية، فيعتبر قرار تخصص.

أما إذا قررت الانتقال إلى مواقع أخرى مجاورة لنشاطاتها الحالية تكون في نفس مجال محور نشاطاتها الأساسية، فسيعتبر تنوع مرتبط، أما إذا ابتعدت كثيرا عن محور النشاطات الحالية، فيعتبر تنوع غير مرتبط، وتسمى مجمل هذه القرارات بالتوجهات العامة لتطوير نشاطات شركة.⁽¹⁷⁾

⁽¹³⁾ Gouali Mohamed (2009) : Fusions & acquisitions, "les 3 règles du succès", Edition organisation, Paris, pp 44-45.

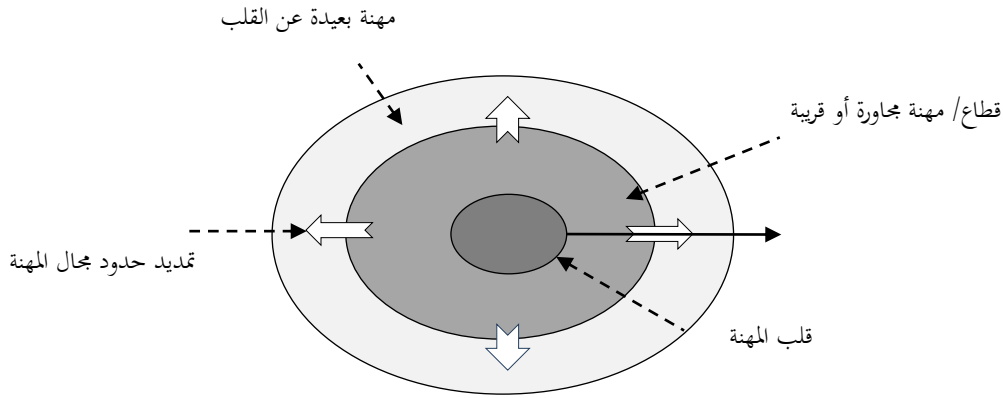
⁽¹⁴⁾ Johnson. G et al, stratégie (2011), op.cit, p225

⁽¹⁵⁾ Ibid, p225

⁽¹⁶⁾ Zook Chris, (2004): Beyond the core: Expand your market without abandoning your roots. Books.mec.biztmp/books.PDF

⁽¹⁷⁾ Anonyme,(1988) : stratégie, p 139

شكل رقم (1-1): منطقة تموقع مهنة الشركة



Source : Gouali Mohamed(2009) : Fusions & acquisitions: "les 3 règles du succès", Edition organisation Paris,p45

II- التوجهات العامة لتطوير مهنة الشركة

تنقسم استراتيجية تطوير مهنة الشركة إلى توجهين أساسيين وهما: استراتيجية التخصص أو التركيز على خطوط المنتج في صناعة معينة، واستراتيجية التنوع نحو خطوط إنتاج في صناعات أخرى. (18)

1- استراتيجية التخصص

تندرج استراتيجية التخصص في إطار حصر نشاطات الشركة في مجال خاص، تركز كل جهودها ومواردها فيه، سعياً منها إلى الحصول على ميزة تنافسية وتحسين أدائها في السوق المستهدفة. (19)

حيث تقوم الشركة بحصر وتركيز نشاطها في مجال واحد، مع عدم تشتيت جهودها ومواردها في منتجات وأسواق مختلفة، وقد تندرج استراتيجية التخصص في إطار عملية استثمار أو الرجوع عن الاستثمار في إطار عملية ديناميكية تعمل على تحديد نشاطات الشركة. (20)

ومن أهم العوامل المؤثرة على شكل التخصص نجد: درجة نضج القطاع الذي تنشط فيه الشركة ومكانتها التنافسية، كما هو موضح في مصفوفة أشكال التخصص في الجدول رقم (2-1). (21)

(18) سعد علي العنزي (2013): إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق، الأردن، ص 298.

(19) Anonyme (1988) : Strategor, op.cit, p140

(20) Batch L (1993), op.cit, p110.

(21) Anonyme (1988) : Strategor, op.cit, p 142.

جدول رقم (1-2): أشكال التخصص

المكانة التنافسية	قوية يدافع عنها غير قوية لا يمكن الدفاع عنها	النضج / التدهور	الإنطلاق النمو
		- التخصص الساكن - البحث عن مجالات أخرى لتكوين النشاطات	التخصص بالتوسع
		- التخصص عن طريق إعادة التركيز - التخصص المحدود - التخصص عن طريق التنويع	التخصص المحدود (جزء صغير)

درجة نضج القطاع

Source : Anonyme (1988) Strategor "stratégie, structure, décision, Identité, politique générale d'entreprise", InterEditions, Paris, p 142.

1-1- علاقة التخصص بدرجة نضج القطاع

تؤثر مرحلة دورة حياة النشاط على قرار التخصص وشكله، فلا يمكن التخصص في نشاط عندما تصل مرحلة حياته إلى النضج أو التدهور، وغالبا ما يتم اللجوء إلى التوسع في التخصص عند مرحلة نمو النشاط.

بصفة عامة، يرتبط مفهوم التخصص بالنمو، خاصة عند اكتشاف مهنة جديدة، بحيث تتمكن الشركة الرائدة من استباق باقي المنافسين وتحقيق أحسن أداء في القطاع، عن طريق تركيز جهودها في زيادة حجم إنتاجها ومبيعاتها في مجال نشاط واحد، ويسمى (التخصص بالتوسع).

أما في مرحلة نضج النشاط أو تدهوره، تكون المنافسة قوية بين الشركات، مما يتسبب في جمود الوضعية التنافسية للشركة، ويجبرها على الاختيار ما بين البقاء في الوضع الحالي إبقاء ويسمى (التخصص الساكن)، أو البحث عن مجال نشاط آخر مختلف عن مجالها الحالي، ويسمى في هذه الحالة (التنويع).

1-2- تأثير عامل المكانة التنافسية على قرار التخصص

تبنى الشركة استراتيجية التخصص الموسع في حالة تمتعها بوضعية تنافسية جيدة حالة أما في حالة العكس، فسيعرضها اتباع التخصص الموسع إلى الخطر حيث لا يمكنها الدفاع عن مكانتها التنافسية، وعليها البحث واكتشاف جزء من القطاع السوقي الذي تنشط فيه يتوافق مع إمكاناتها ومواردها المالية، حتى تتمكن من تحقيق مستوى معين من التخصص يسمح لها بتحقيق مكانة تنافسية، وهذا ما يطلق عليه (التخصص المحدود).

في مرحلة النضج يعتبر التخلي عن النشاط الذي طورته الشركة قرار غير عقلاني وغير منطقي، خاصة إذا كانت تملك نشاط واحد، وقد اعتمدت في بداية انطلاقه على استراتيجية الحجم وقد وضعت عدة حواجز دخول لمقاومة المنافسين.

من أجل تجاوز هذه المشكلة تتوفر أمام الشركات عدة حلول منها: إعادة التركيز على نشاطاتها الأساسية بالتخلي عن النشاطات الثانوية، وهذا سيحسن من مردوديتها، أما في حالة عدم امتلاكها لأي حل من الحلول السابقة الذكر، فعليها إعادة تجزئة القطاع السوقي والتموقع في جزء صغير تملك فيه عوامل النجاح، أو سيكون عليها اختيار التخلي عن النشاط الحالي والبحث عن مجال نشاط استراتيجي آخر، أي الخروج عن المجال الحالي إلى مجال آخر مختلف عن طريق تنويع النشاط.

1-3- طرق التخصص

من أجل تطوير نشاطها عن طريق التخصص، على الشركة اتباع استراتيجية النمو الجغرافي أو النمو التجاري (تطوير المنتج).⁽²²⁾

1-3-1- التخصص عن طريق النمو الجغرافي: اختراق السوق

هذه الحالة ستسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية في نفس القطاع السوقي، أي نفس مجال نشاطها الاستراتيجي، ولا يتطلب منها تطوير كفاءات جديدة، وإنما يتطلب منها تحديد مجال نشاطها الاستراتيجي، المنطقة الجغرافية التي تريد التوسع فيها (اختراقها)، وتخصيص كل الموارد اللازمة لتحقيق أحسن أداء والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، أي "بيع أكبر قدر ممكن من البضائع في الأسواق الموجودة لتحقيق أكبر مبيعات موجهة للمستهلكين الحاليين والمرتقبين، بدون إحداث أي تغيير في المنتج."⁽²³⁾

1-3-2- التخصص عن طريق تطوير المنتج

في هذه الحالة على الشركة تبني استراتيجية التخصص عن طريق تطوير المنتجات الحالية تستهدف بها الزبائن الحاليين، أو زبائن جدد (مرتقبين)، وتندرج هذه الاستراتيجية ضمن التنويع التسويقي، وهي لا تشترط قيامها بتطوير أو استخدام قدرات وكفاءات تعاضدية مع المنتجات الجديدة التي تم تطويرها، إذ يجب تقاسم قدر الإمكان تعاضدية مع المنتجات الأصلية (الحالية)، حتى تتمكن الشركة الاستفادة من خبرتها من عوامل النجاح التي تملكها واستغلالها في تطوير المنتجات الجديدة، لتتوصل في النهاية على تشكيلة منتجات موسعة ومتناسقة تمكنها من استهداف أسواقها الحالية، وسيزيد ذلك من قدرتها على النمو، تحسين قدراتها وكفاءاتها،⁽²⁴⁾ من مزايا هذا الخيار: ⁽²⁵⁾

- ✓ سهولة التسيير المقارنة ما بين الشركات التي تنوع منتجاتها؛
- ✓ وضوح أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية تصبح أكثر دقة؛
- ✓ زيادة فرص تحقيق الأهداف؛

⁽²²⁾ Anonyme (1988), strategor, op.cit, p 142.

⁽²³⁾ العيسوي وآخرون (2012)، مرجع سبق ذكر، ص 404.

⁽²⁴⁾ Anonyme (1988): strategor, op.cit, p 145.

⁽²⁵⁾ ياحياوي مفيدة، أيزغش كاميليا (2011): التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان، ص 127، جامعة بسكرة، ص ص 122-138.

✓ تكوين علامة مميزة في تدعيم وجودها في السوق مما يحقق لها مكان ريادي في سوق المنتج المعني.

لكن من أهم العقبات التي ستعترض الشركة في حالة تبنيها التخصص كاستراتيجية للنمو، المخاطر الناجمة عن توجيه إجمالي ما تملكه الشركة من موارد ومعارف وقدرات نحو تطوير مهنة واحدة و/أو منتج واحد و/أو سوق واحدة، وهذه التبعية قد تعرض الشركة لهشاشة اتجاه أي تغيير مفاجئ في بيئتها، ولذلك من المحبذ أن تتجه الشركة نحو التنويع، خاصة إذا كانت قدراتها المالية والإبداعية تسمح بتقليل المخاطر.⁽²⁶⁾

2- استراتيجية التنويع

حسب الباحثة Penrose.E يرتبط مفهوم التنويع بالنمو والاستغلال الأمثل لموارد الشركة: " فكلما قامت الشركة بإنتاج منتجات جديدة ولم تتخلى عن استغلال خطوط إنتاجها الحالية، فسيعتبر ذلك تنويع في النشاطات، يشمل إنتاج وتوزيع منتجات تكون مختلفة كفاية عن منتجاتها الحالية، وتؤدي إلى تغيير في برامجها الإنتاجية والتوزيعية."⁽²⁷⁾

وقد أشار Borshberg في أبحاثه أنه: "يصعب وضع حدود بين التوجهات الاستراتيجية، فهي تعكس تصور المسيرين حول الشركة والنشاطات التي تقوم بها، حيث يرتبط مفهوم التنويع لديهم برؤيتهم وتصورهم لمجال نشاط الشركة، فإذا كان التصور ضيق، سيعتبر أي تطوير أو تغيير في المنتجات أو السوق تنويع في النشاطات أو الأسواق، والعكس صحيح في حالة التصور الواسع."⁽²⁸⁾

في الحقيقة تتجاوز استراتيجية التنويع مجرد التغيير أو التوسع في مجال نشاط استراتيجي جديد، إذ تشترط استخدام مجموعة من المعارف والموارد الجديدة يتطلبها المحيط التنافسي، وهي مهمة للنجاح الشركة في النشاط الجديد.

فحسب Hopkins et Pitts⁽²⁹⁾: "تتمثل استراتيجية التنويع في دخول شركة لميدان نشاط استراتيجي تحكم مجاله التنافسي قواعد لعبة جديدة، وقد تلجئ للدخول إلى صناعة جديدة أو ميدان نشاط استراتيجي جديد يندرج ضمن مجال صناعته الحالية، وسيطلب منها تطوير عوامل نجاح تختلف عن تلك التي تستخدمها في مجالات النشاطات الاستراتيجية الحالية".

أما Ansoff فقد اعتبر استراتيجية التنويع على أنها ممارسة أنشطة جديدة و/أو دخول أسواق جديدة، كما اعتمد على تقاطع محور المنتجات الحالية والجديدة مع الأسواق الحالية والجديدة معا، لاقتراح أربعة بدائل استراتيجية للتنويع للنمو نشاط الشركة، كما هو موضح في مصفوفة النمو لAnsoff

⁽²⁶⁾ بن ساسي إلياس (2011): الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، الطبعة الأولى دار وائل الأردن، ص 76-77

⁽²⁷⁾ Penrose ET. (1963): Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises. Edition Hommes et Techniques. Paris, p101

⁽²⁸⁾ Borschberg. E , (1982): la diversification, une stratégie de survie et de croissance. Edition press polytechniques, Paris, pp-82 84.

⁽²⁹⁾ Pitts. R.A et Hopkins. H. D, (1982) : Firm diversity: conceptualization and measurement, Academy of management review volume 7, N°4, 620-629 ,<http://www.jstor.org>

2-1- البدائل الإستراتيجية للتنويع حسب Ansoff

اقترح Ansoff أربعة بدائل استراتيجية كما هو موضح في الجدول أدناه باستخدام تقاطع معيار منتجات (حالية، جديدة) و(الأسواق التي تغطيها المنتجات : حالية، جديدة)

الجدول رقم (1-3): مصفوفة النمو حسب Ansoff

منتجات جديدة	منتجات حالية	
تطوير منتجات جديدة	اقتحام السوق	أسواق حالية
التنويع	توسيع السوق	أسواق جديدة

Source : Ansoff. I (1968), stratégie de développement de l'entreprise. Edition homme et technique, p 84.

- التغلغل أو اختراق السوق: تسعى الشركة لتطوير منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية.
 - التنويع عن طريق التوسع في السوق (التوسع الجغرافي): تسعى الشركة إلى اكتشاف مهام جديدة لمنتجاتها، أي البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.
 - التوسع عن طريق المنتجات: تسعى الشركة إلى تطوير منتجات جديدة تعوض أو تكمل التشكيلة الحالية لتستهدف بها الأسواق الحالية.
 - التنويع: تسعى الشركة لتطوير منتجات جديدة موجهة لأسواق جديدة.
- يلاحظ أن هذا التصنيف ربط أيضا ما بين مفهوم التنويع ومجال النشاط الاستراتيجي للشركة، باستخدام الزوج (منتج/سوق) والربط التجاري والتكنولوجي الموجود بين مجالات النشاطات.⁽³⁰⁾
- فاستراتيجية التنويع عبارة عن عملية دخول الشركات إلى صناعات^(*) جديدة قد تختلف تماما أو تتشارك مع صناعاتها الأساسية، من أجل إطلاق منتجات جديدة تستهدف بها أسواق حالية أو أسواق جديدة تكون مختلفة تماما، وتواجه الشركات في ذلك مشكلة تجزئة نشاطها إلى مجالات نشاطات استراتيجية، حتى تتمكن من تحديد الاحتياجات التي قد تلبىها المنتجات الحالية والأسواق التي يمكن تغطيتها، ومن تحديد المجالات الجديدة.

2-2- أشكال التنويع

لقد أوجد Ansoff ثلاثة أبعاد أساسية تمكن الشركة من تحديد درجة تنويع نشاطاتها، ومدى ارتباط النشاطات الحالية بالنشاطات الجديدة وهي:

- درجة معرفة الشركة بالزبائن الجدد؛

⁽³⁰⁾ Ansoff, H. I. (1957): Strategies for diversification, Harvard business review, 35(5), HI Ansoff - sgpwe.izt.uam.mx

^(*) الصناعة: نقصد بالصناعة (مجال النشاط الاستراتيجي ومهنة الشركة).

- درجة حداثة المنتجات؛
- التكنولوجيا المستخدمة.

جدول رقم (1-4): أشكال التنويع

منتجات جديدة		نوع جديد
تكنولوجيا مرتبطة	تكنولوجيا مختلفة	
تنويع أفقي	من نفس النوع	
تنويع عمودي (تكامل)	من الشركة	
تنويع مركز (مرتبط)	من نوع مشابه	
تنويع مركب (غ. مرتبط)	من نوع جديد	

Source : Very. Philippe(1991), stratégie de diversification: Nouvelles perspectives, Editions liaisons, Paris, p29

وحسب مصفوفة Ansoff. توجد ثلاث أشكال أساسية للتنويع:

- تنويع أفقي؛
- تنويع عمودي؛
- تنويع مترابط وغير مترابط.

2-3- أشكال استراتيجية التنويع

2-3-1- التنويع الأفقي

تتمثل استراتيجية التنويع الأفقي في تطوير منتجات جديدة، تستخدم فيها تكنولوجيات مترابطة أو غير مترابطة (مختلفة)، تستهدف بها الشركة زبائنها الحاليين، أو زبائن ذوي رغبات متشابهة مع رغبات زبائنهم الحاليين، تتبناها في الصناعة التي تنشط بها حالياً، حيث تستخدم نفس القنوات لتوزيع منتجاتها الجديدة فالعمليات المتشابهة تمكنها من الاستفادة من أثر التعاضد وتحقيق التكامل بين مختلف العمليات التي تقوم بها، مما يمكنها من تقديم عرض متكامل للزبون، وجذب زبائن جدد.⁽³¹⁾ لكن عليها التحكم في تكاليف عملية التوسع.

فإذا كانت تحتل مركز تنافسي جيد في السوق، سيمكنها ذلك من تحقيق تدفقات نقدية جيدة وتستطيع بذلك اعتماد استراتيجية التنويع الأفقي، لكن يشترط نجاح هذه الاستراتيجية تمكن الشركة من تحقيق مردودية جيدة وبصفة عاجلة في النشاط الجديد⁽³²⁾ مع الحفاظ قدر الإمكان على عائدات النشاط الحالي.⁽³³⁾

⁽³¹⁾ سعد علي حمود العنزي ومها عبد الكريم وحمود الراوي، (2013): فلسفة تكوين قيمة شركة الأعمال باتباع استراتيجية التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية: العراق، ص ص 25-46.

⁽³²⁾ Anonyme (1988) : stratéor ,op.cit, p 152.

⁽³³⁾ Radacal François (2008) : Théorie de la stratégie d'entreprise, Edition ellipses, Paris, p 52.

2-3-2- التنوع المركز (المرتبط)

ترتكز هذه الاستراتيجية على دخول الشركة في مجالات نشاطات استراتيجية جديدة، بشرط أن ترتبط ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. (34)

فالتنوع المرتبط يعتمد على تقاسم التعاضدية ويسمح بتحقيق أثر الرافعة في ما يخص موارد وكفاءات الشركة، (35) من ناحية الزبائن المستهدفين، التكنولوجيا المستخدمة، شبكة التوزيع، العلامة، الكفاءات والمهارات التسييرية ... الخ. (36)

حيث تقوم الشركة بتحديد كفاءاتها وقدراتها الأساسية في المجال التكنولوجي، الصناعي، التسويقي والمالي، ومن ثم تقوم بتنظيمها بطرق مختلفة لتحديد مجالات نشاطاتها الاستراتيجية، وتحدد المجالات الجديدة التي قد تتشارك مع مجالات النشاطات الحالية من حيث الكفاءات أو الموارد.

كما تزداد أهمية تطوير نشاطات الشركة عن طريق التنوع المرتبط عندما يكون مركزها التنافسي قوي، لكن يقابله انخفاض ملموس على مستوى جاذبية الصناعة، حيث تسعى الشركة جاهدة صوب ضمان تحقيق الموازنة الاستراتيجية المنشودة في صناعات جديدة، من خلال العمل على إحلال معارفها ومقدرتها المرتبطة بالتصنيع، ومهارتها في التسويق التي تعتمد عليها في صناعاتها الحالية ووضعها موضع التنفيذ في الصناعات الجديدة بالقدر نفسه من الفاعلية، وكذلك تخفيض تكاليف المخاطرة عن طريق تنوع محفظة الاستثمار. (37)

ومن جانب آخر، فإن أهم مساوئ تطبيق هذا الخيار في التنوع، هو أنه قد يؤدي إلى تعقد العملية الإدارية والمنافسة بين الوحدات المختلفة في الحصول على الموارد، فضلاً عن عدم ضمان وجود الخبرات الإدارية الكافية. (38)

2-3-3- التنوع غير المرتبط

ترتكز هذه الاستراتيجية على تطوير نشاط الشركة عن طريق دخولها إلى مجال نشاط استراتيجي يقع خارج سلسلة قيمة الصناعة التي تنشط فيها حالياً. (39) إذ لا يوجد أي ارتباط بين النشاط الجديد والنشاطات الحالية، إلا من ناحية إمكانية تقاسم تعاضدية مالية ما بين الوحدات. (40) ومن أهم أسباب اعتماد الشركات على التنوع الغير مرتبط تراجع جاذبية صناعاتها الحالية (41) مع امتلاكها لقدرات مالية، ولهذا تبحث عن قطاعات سوقية أخرى تستثمر فيها أموالها.

(34) العنزي والراوي (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(35) Grandval Sammuel et Vergnaud Stephanie, (2006) : la diversification liée comme stratégie de valorisation des compétences technologiques et distinctives, Revue des sciences de gestion, N° 127, p 87-89.

(36) Ingham. Marc, (1995) : Management stratégique et compétitivité, books.google.fr

(37) العنزي سعد علي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

(38) العنزي والراوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(39) Ingham. M, op.cit, p 137.

(40) الخشالي شاكراً جار الله، (2006): أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 2، العدد 1، ص 102 (96-114).

(41) العنزي سعد علي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

وينصب اهتمام الميسيرين في المقام الأول على اعتبارات ترتبط بإمكانية تحقيق التدفقات النقدية وتخفيض حجم المخاطر، خصوصاً عند إدراكهم لعدم جاذبية الصناعة الحالية تزامناً مع افتقار شركاتهم للقدرات والمهارات، التي يمكن نقلها وتوجيهها نحو منتجات أو خدمات في صناعات مترابطة⁽⁴²⁾، وتساعد استراتيجية التنوع الغير مرتبط على خلق التوازن في التدفقات النقدية وتوزيع المخاطر⁽⁴³⁾. لكن قد ينتج عنها مشاكل صعوبة التنسيق بين أعمال الشركة المتعددة والغير مترابطة⁽⁴⁴⁾ مما قد ينتج عنه تعقد العملية التسييرية.

لهذه الأسباب، أكد Drucher (1974)⁽⁴⁵⁾ على ضرورة توحي الشركات الحذر في درجة تنوع نشاطاتها والعمل على حدها قدر الإمكان، بما يتناسب تحقيق التوازن بين أهداف النمو والمردودية من جهة، ومن جهة أخرى الحد من التعقيدات التسييرية الناتجة عن ارتفاع درجة تنوع النشاطات.

ويرى Porter أنه على الشركات التي تفكر في استخدام التنوع كاستراتيجية للنمو القيام بثلاث اختبارات للتأكد من صلاحية اختيارها وهي: ⁽⁴⁶⁾

- اختيار مدى جاذبية النشاط الجديد الذي ترغب الشركة الدخول فيه؛ وتمثل الجاذبية في حجم العائد الذي سيحصل عليه المساهمون من وراء هذا التنوع، إذ قد تظهر عملية التنوع جاذبية في الأمد القصير ولكنها قد تحقق خسائر في الأمد البعيد؛
 - اختبار تكلفة الدخول في الأنشطة المتنوعة؛
 - اختبار الميزة التنافسية، المتمثل في مدى إعطاء النشاط الجديد منتجات الشركة الحالية الميزة التنافسية، أو أن منتجات الشركة الحالية هي التي تقدم الميزة التنافسية للمنتج الجديد.
- فإذا كان لابد من التنوع فعلى الشركة اختيار تطوير نشاطاتها عن طريق التنوع المرتبط، فهو يسمح بتقاسم العديد من التعاضدية بين مختلف الوحدات.⁽⁴⁷⁾

ويرى العديد من الباحثين، بأن مسألة الاختلاف بين التنوع المرتبط والغير مرتبط هي مسألة نسبية، تعود بدرجة أساسية إلى مدى وجود تكامل بين مجالات النشاطات الاستراتيجية الجديدة والحالية، وتتجسد من خلال تقاسم التعاضدية بين حلقة أو عدة حلقات من سلسلة قيمة النشاط الحالي والجديد، فكلما زاد عدد الحلقات المتشارك فيها مالت نشاطات الشركة إلى التنوع المرتبط، وكلما قلت إلى حد عدم الوجود اعتبر تنوع غير مرتبط.⁽⁴⁸⁾

عموماً يخضع تنوع نشاط الشركة واختيار البديل المناسب إلى منطق متعدد قد يكون منطق مالي أو اقتصادي تقني (صناعي)، أو منطق سلسلة قيمة الصناعة (La filière) الشعبة الصناعية.

⁽⁴²⁾ العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 416.

⁽⁴³⁾ العنزي والراوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

⁽⁴⁴⁾ الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁽⁴⁵⁾ Ingham. M, op.cit, p 137.

⁽⁴⁶⁾ الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁽⁴⁷⁾ المرجع السابق، ص 102.

⁽⁴⁸⁾ Johnson. G et al (2011), op.cit, p 293.

2-4- المنطق المستخدم عند التنويع

2-4-1- المنطق المالي

يستخدم المنطق المالي عند البحث عن توزيع الأخطار المالية ومحاولة إحداث التوازن في التدفقات النقدية، فالتنويع الغير المرتبط ذو توجه مالي يهدف بالدرجة الأولى لخلق قيمة لصالح المساهم، وغالبا ما تضطر الشركات في الأخير إلى تشكيل شركة قابضة لتسيير نشاطاتها. (49)

2-4-2- التنويع وفق منطق تقني اقتصادي أو صناعي

وفق هذا المنطق ستعمل الشركة على تحقيق أهداف مالية، اقتصادية، صناعية، اجتماعية وسياسية، حتى أنه لا يمكن حصر الأهداف المتبناة.

إذ يشجع انتماء النشاطات الجديدة إلى نفس الصناعة على تقاسم التعاضدية ما بين النشاطات، وفي حالات أخرى يشجع تشابه بيئتها التنافسية على استخدام أمثل للكفاءات التسييرية، ويستخدم مثل هذا المنطق عند اعتماد التنويع الأفقي والعمودي، أي (تنويع مرتبط) كبديل استراتيجي لتطوير مجالات نشاطات الشركة.

2-4-3- التنويع وفق منطق سلسلة قيمة الصناعة (La filière)

تتكون سلسلة قيمة الصناعة من مجموعة مراحل متسلسلة من تكنولوجيا الإنتاج مختلفة عن بعضها، وبالتالي يمكن فصلها عن بعضها البعض فتصبح كل مرحلة مورد للمرحلة التي تليها، وفي نهاية السلسلة يتم الحصول على منتج نهائي تستهدف به الشركات فئة معينة من الزبائن في السوق.

وعادة ما يرتبط مفهوم سلسلة قيمة الصناعة بالتكامل العمودي، لكن في حقيقة الأمر، هذا المنطق يستخدم أيضا في الربط بين عدة صناعات تكون مرتبطة مع بعضها، من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو المنتجات في حد ذاتها، مثل حالة الصناعات البترولية: الاستخراج والتكرير، صناعة البلاستيك، الصناعة الكيميائية، لنقل... الخ.

ومنه إذا اختارت الشركات التنويع خارج سلسلة قيمة الصناعة الحالية، سيكون عليها البحث عن أنسب صناعة تسمح لها بتقاسم بعض التعاضدية مع الصناعة الحالية، فالتنويع وفق هذا المنطق يعتمد على القيمة الاقتصادية المحققة والاتساق بين الموارد المستخدمة.

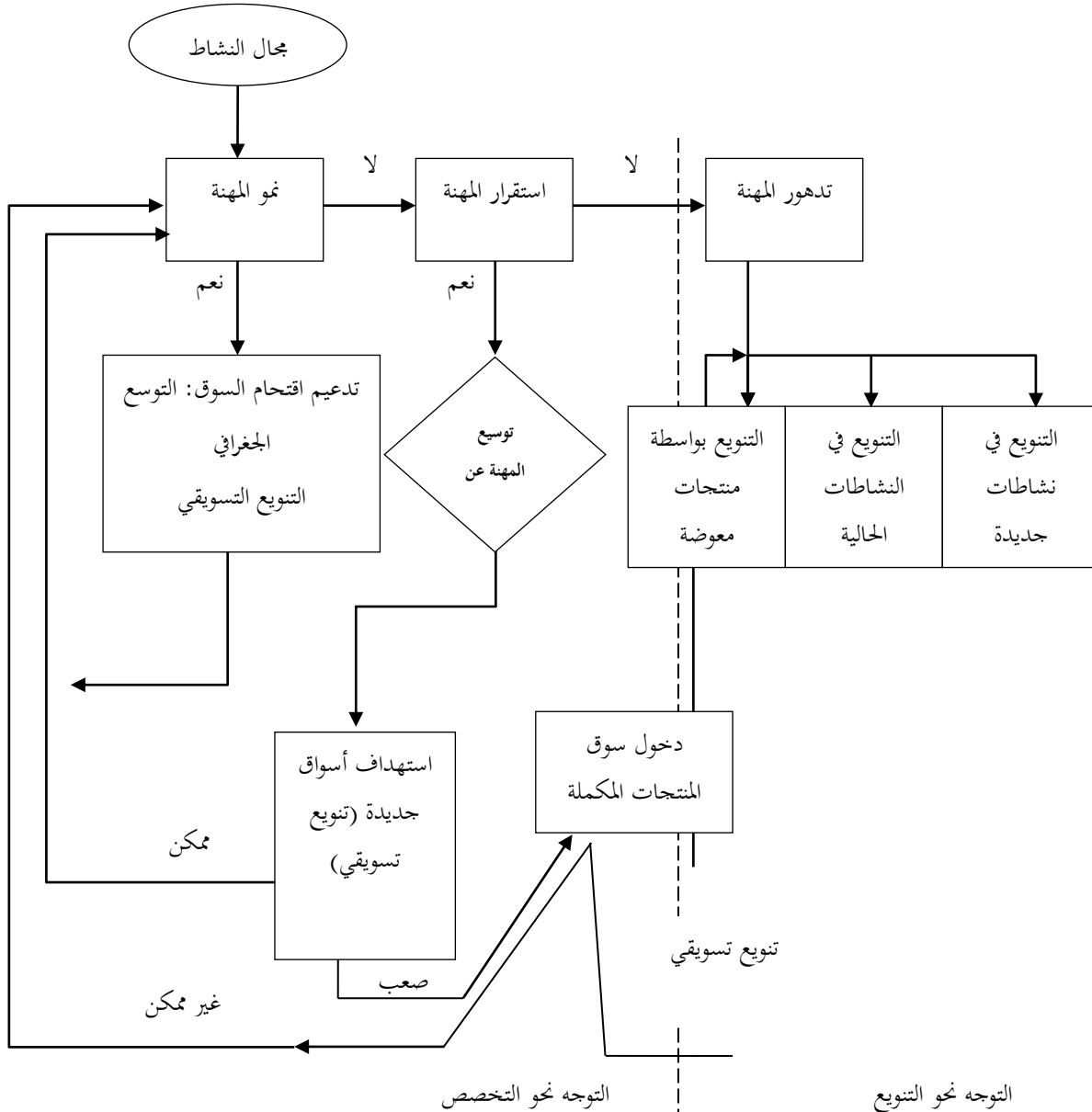
وقد تملك الشركات عدة بدائل استراتيجية لتطوير نشاطاتها، حيث ستختار المجال الاستراتيجي الذي تريد التموقع فيه كمهنة حالية أو مستقبلية، وقد ينتمي المجال لنفس سلسلة قيمة الصناعة التي تنشط فيها حاليا، أو ضمن مجالاتها، وقد يكون خارج المجال لتدخل بذلك في صناعة جديدة مختلفة تماما عن صناعتها الحالية، ومن أهم العوامل المؤثرة على خياراتها الاستراتيجية: أهدافها استراتيجية، مواردها وقدراتها، درجة جاذبية الصناعة ومكانتها التنافسية.

(49) Very. Philippe (1991), op.cit, pp37-43.

عموما، يجب على أي شركة الاختيار ما بين البقاء في نفس مجال سلسلة قيمة صناعتها والتخصص فيها، ما دامت لم تحقق بعد مكانة تنافسية تضمن لها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها، وبين القيام بتشتت مواردها بعد أول عائق يواجهه تطوير نشاط يقع ضمن مجال صناعة ما زالت في إطار النمو، بعد أن كانت تحت فيه مكانة تنافسية جيدة، أو تستطيع تحسين مكانتها مستقبلا. لكن غالبا ما تتأرجح الشركات ما بين التوجه نحو استغلال فائض التدفقات النقدية وكل مواردها ومهارتها في دعم مركزها التنافسي، ضمن مجال النشاط الاستراتيجي الذي حققت فيه أعلى أداء وجعله كمهنة لها، وبين التوجه نحو توظيفها واستغلالها في مجالات نشاطات استراتيجية أخرى والبحث عن مهنة أو مهن أخرى.

وهذا الشكل يمكنه تلخيص كل ما سبق ذكره حول منطق الاختيار الاستراتيجي المعتمد في تطوير مجالات نشاطات الشركات، وكيف ولماذا يتم الانتقال من التخصص إلى التنوع.

شكل رقم (1-2): المفاضلة بين استراتيجية التخصص واستراتيجية التنوع



Source : Anonyme (1988), Strategor : "stratégie, structure, décision, Identité, politique générale d'entreprise", Inter Editions, Paris, p147.

III- البدائل الاستراتيجية لتطوير نشاط الشركات

في رحلة البحث عن المهنة المناسبة التي تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، قد تنتقل الشركات إلى مجالات إستراتيجية تختلف عن مجالات نشاطاتها الحالية، تسعى من خلالها إلى تحقيق أداء ناجح يسمح بتطوير ميزة تنافسية، ومردودية تتناسب مع تطلعات كل أصحاب المصالح، وفي حالة نجاحها في تحقيق ذلك، سيكون عليها العمل على تخصيص كل مواردها ومهارتها لدعم مكانتها التنافسية.

إلا أن طموحات المساهمين في الحصول على قيمة متزايدة في كل مرة، تدفع بالشركات إلى إعادة النظر في خياراتها الإستراتيجية والبحث من جديد عن فرص إضافية لتطوير نشاطاتها من أجل إرضائهم .

ويعد مفهوم تطوير النشاطات أشمل من مفهوم النمو، إذ يرى Koeining⁽⁵⁰⁾ "أن النمو ما هو إلا جانب من جوانب تطور نشاطات الشركات؛ إذ يعد التخفيض، التحلي، التخريج كجانب آخر للنمو، فمثلا استراتيجية التراجع أو التحلي (انكماش النشاطات) قد تكون شرط أساسي لاستمرار الشركات في السوق ودعم نمو نشاطها مستقبلا".

توجد ثلاث مجموعات أساسية من البدائل الاستراتيجية لتطوير مهنة أي شركة:⁽⁵¹⁾

1- استراتيجية الاستقرار والثبات.

2- استراتيجية النمو.

3- استراتيجية الانكماش.

كما يمكن إضافة الاستراتيجية المركبة، التي تعتمد على مزيج من هذه الاستراتيجيات

1- استراتيجية الاستقرار والثبات

تقوم هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط الشركة، وتطبق في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار النسبي، وعدم وجود مخاطر أو تهديدات كبيرة.

عادة ما تتأني هذه الاستراتيجية بعد فترة نمو سريع عن طريق استحواذ الشركة وبناءها أعمال جديدة، ولكن لا يعني الاستقرار والثبات عدم قيام الشركة بأي شيء، بل أن ما تعمله الشركة يدرس بعناية كبيرة وفي إطار المحافظة على قدراتها وتطورها إن أمكن.⁽⁵²⁾ هذا التطوير يتم من خلال إجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق الإنتاج، ولهذا يمكن تحقيق نمو معقولا ولكن بطيئا ومنهجيا، فهي تركز توجيه مواردها إلى المجالات التي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية بواسطة مواردها الحالية وتتلاءم مع متطلبات وعوامل النجاح في السوق.

⁽⁵⁰⁾ Koenig Gérard, (2004) , Management stratégique, édition Dunod : Paris, p305.

⁽⁵¹⁾ غالم عبد الله وتيم جغدين عمر، (2014): أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات: جامعة غرداية،

المجلد 7، العدد 2، elwihat.univ-ghardaia.dz/ (62-86).

⁽⁵²⁾ العيساوي محمد حسين، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 408-409.

وتتخذ استراتيجية الاستقرار أنواعا وهي: (53)

- استراتيجية عدم التغيير: تعني استمرار شركة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.
- استراتيجية الربح: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي إلى النجاح في الأجل القريب مصحوبة بركود في الأجل البعيد.
- استراتيجية التوقف التريث: وهي تنطوي على خفض أهداف الشركة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها.
- استراتيجية الحركة مع الحيلة والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
- استراتيجية الحصاد: يدخل في إطارها تقليل الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.
- استراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم شركة الأعمال باختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو فيها، في حين أن باقي الأنشطة تكون في وضع الاستقرار.

2- استراتيجية النمو:

عادة ما يشار إلى النمو كهدف رئيس لأغلب مسيري الشركات، لكن في واقع الأمر يمكن اعتباره كضرورة وأداة تسييرية ذات تأثير على كفاءات، قدرات وأداء الشركة، (54) فالنمو يدل على زيادة حجم الشركة، وتوجد عدة مؤشرات يستدل بها لقياس درجة النمو يمكن تقسيمها إلى 3 مجموعة رئيسية: (55)

- زيادة عوامل الإنتاج (Inputs): عدد العمال، رأس المال، الطاقة، القدرات الإنتاجية، إلخ؛
 - زيادة قيمة المنتجات Output: الإنتاج؛
 - زيادة تأثير الشركة على السوق (زيادة النتائج المحققة) Out comes: رقم الأعمال، الأرباح، عدد الزبائن، القيمة السوقية في اسوق المالي، إلخ...
- إن اختيار تطوير نشاط الشركة عن طريق استراتيجية النمو يتطلب توفر بعض الظروف: كالموارد الفائضة والحوافز الاقتصادية المتمثلة في تحقيق الأرباح وكذلك احتلال الشركة لمركز ريادي في السوق، وتوفر فرص النمو في الصناعة وامتلاكها للمؤهلات والكفاءات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مجال نشاطها، الذي تريد اتخاذه كمهنة لها.
- هذه المؤشرات تعبر فقط عن المفهوم الكلاسيكي للنمو، وهو أساس تقييم الأداء الاقتصادي للشركات، لأنه مع تزايد تدفق رؤوس أموال المستثمرين من الأسواق الخارجية، ن لن مع انفتاح أسواق المال العالمية واعتماد الشركات على الأسواق المالية لتمويل

(53) خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر دار اليازوري، الأردن، ص 220-221.

(54) Mayerhofer Warike (2007): Management stratégique, Edition Bréal, pp 94-95. <http://books.google.fr>

(55) Meier olivier (2009) : stratégie de croissance, Edition Dunod Paris: p.2.

نشاطاتها، أصبحت الشركات مطالبة بتحقيق مردودية أعلى من تكلفة رأس المال المستثمر، أي خلق قيمة للمساهمين وتحقيق ما يسمى بالنمو المريح.⁽⁵⁶⁾

فحالة عدم التأكد الناتجة عن ديناميكية التغيرات في بيئتها الاقتصادية، جعلت من الزمن عامل استراتيجي يساهم بشكل أساسي في دفع الشركات إلى ضرورة الاستعجال في إحداث التغيير واختيار النموذج الاقتصادي الذي يمكنها من خلق قيمة لأصحاب رؤوس الأموال.

فتحاول توسيع نشاطاتها الاستثمارية في صناعته الحالية والتخصص بها، أو الانتقال إلى تقديم خطوط إنتاج جديدة في صناعات أخرى معتمدة على استراتيجية التنوع،⁽⁵⁷⁾ ومتأثرة في قراراتها بظروف الطلب على السلع والخدمات في صناعته الحالية ومدى ازدهار الاقتصاد لهذه الصناعة.⁽⁵⁸⁾

3- استراتيجية الإنكماش:

تعد هذه الاستراتيجية نموذج لتطور الشركة، خاصة في حالة اعتمادها في مرحلة بناء وتطوير نشاطاتها على التكامل العمودي، فهي تسعى للبحث عن النشاطات التي تصبح مهنتها الأساسية والتركز فيها من خلال التخلي عن باقي النشاطات الغير إستراتيجية.⁽⁵⁹⁾

أما من ناحية إطارها العام، فتعني استراتيجية الإنكماش: التراجع من خلال "إعادة هيكلة العمليات، إلغاء بعض النشاطات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو تصفيتها."⁽⁶⁰⁾

حيث تعمل استراتيجية الإنكماش على تصحيح نقاط الضعف لتأخذ الشركة حجمها الصحيح وشكلها الطبيعي، بهدف تحسين كفاءة عملياتها فندرة الموارد تجربها على إعادة النظر في خياراتها الاستراتيجية.⁽⁶¹⁾

ومن أهم الأسباب التي تدعو الشركات إلى تبني استراتيجية الإنكماش:⁽⁶²⁾

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛
- انخفاض الحصة السوقية؛
- بعض وحدات الأعمال تكون ذات تدفق نقدي سلبي، أو ضعف أداؤها؛
- تدهور سوق الشركة وتراجع جاذبيته.

⁽⁵⁶⁾ Gouali Mohamed, op.cit, p17.

⁽⁵⁷⁾ العنزي سعد علي، مرجع سبق ذكره، ص 298.

⁽⁵⁸⁾ العيسوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 403.

⁽⁵⁹⁾ Cohen Elie, (2004): Grande entreprise, dynamique de recentrage et d'externalisation, 10^e édition, séminaire de la direction des statistiques d'entreprise intitulé de la sous-traitance au réseau : la variété des relations inter entreprise le 02 décembre. www.insee.fr/f1/ppp/imet1095pdf.

⁽⁶⁰⁾ Thietart (1993) : La stratégie d'entreprise, édition science, p 198.

⁽⁶¹⁾ الغالي طاهر والعامري صالح، (2008): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 16

⁽⁶²⁾ المرجع نفسه، ص 423.

وبهذا تعتبر استراتيجية الانكماش أداة تصحيحية لمرحلة ما بعد عملية تطوير النشاطات عن طريق التنوع الغير المرتبط المرتفع، الذي ينتج عنه تكلفة عالية وهدم للقيمة، فتتم عملية خفض عناصر التكلفة لضمان فرصة البقاء في الصناعة لمدة أطول.⁽⁶³⁾

ومن أهداف استراتيجية الانكماش: من خلال اتباع استراتيجية الانكماش تسعى مجموعة الشركات إلى تحقيق هدفين رئيسيين:⁽⁶⁴⁾

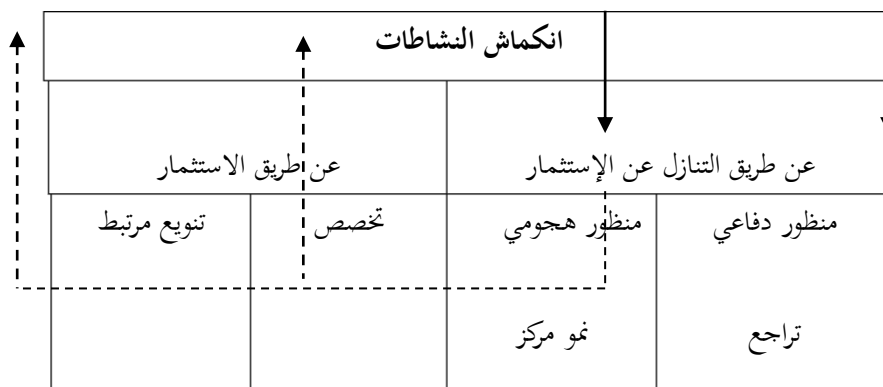
هدف عملي: يتمثل الهدف العملي في سعي مجموعة الشركات إلى تركيز استخدام الموارد في عدد محدد من النشاطات، أما تحقيق الهدف المالي فيتمثل في سعيها إلى الحد من الأخطار المالية وتركزها في عدد محدد من النشاطات، عوض توزيع الأخطار المالية عن طريق اتباع استراتيجية التنوع الغير المرتبط، ويظل قرار الانكماش متعلق بالوضعية المالية للمجموعة.

هدف الإستراتيجي: حسب Batsch قد يندرج قرار تخلي المجموعة عن النشاطات العديدة المردودية، أو التي لم تتمكن من تطويرها ضمن "منظور دفاعي" تحاول من خلاله إعادة رسم حدود مجالات نشاطاتها الاستراتيجية، والتحكم في الخطر من خلال تنفيذ عدة عمليات استراتيجية محتملة عن طريق الانسحاب من قطاع النشاط عن طريق بيع الوحدات أو الفروع التي تسجل باستمرار تراجع أدائها.

كما قد يدرج قرار الانكماش ضمن "منظور هجومي"، حين تنازل المجموعة عن طريق بيع أصول أو أسهم النشاطات الثانوية، والتي لا تعد استراتيجية بالنسبة لمشروعها الإنتاجي، لتستخدم إيرادات التنازل في تمويل مشاريعها الاستثمارية في نفس مجالات النشاطات الحالية الرئيسية، أو في مجالات تكون متشابهة.

ومنه يمكن اعتبار الانكماش الهجومي كاستراتيجية نمو مركز تهدف إلى تحقيق اتساق في مجالات النشاطات الاستراتيجية عن طريق خفض درجة التنوع الغير المرتبط، يتم نتيجة تدهور الظروف البيئية الداخلية أو الخارجية. كما يمكن اعتباره كقرار يهدف إلى ترشيد التوجهات الاستثمارية لخدمة المشروع الإنتاجي، والذي تسعى المجموعة إلى تنفيذها واستغلالها، مثل ما يلخصه الشكل رقم (1-3).

شكل رقم (1-3): استراتيجية الانكماش وفق المنظور الدفاعي والهجومي



Source : Drapier Audegon Christine,(2001), Caractéristiques des opérations de recentrage stratégique et performance financière des groupes industriels français de 1994 à 1997, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lille1 - Sciences et Technologies,p33.

⁽⁶³⁾ العيسوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 422.

⁽⁶⁴⁾ Drapier. A.C(2010), op.cit

المحور الثاني: مفاهيم عامة حول تدويل نشاط الشركات

I- تدويل نشاط الشركات

لقد تسبب الانفتاح الاقتصادي الدولي في نمو المبادلات الدولية بشكل كبير، ومنافسة قوية في الأسواق الدولية، وأصبحت الشركات ملزمة بتطوير أدائها لضمان استدامتها، عن طريق تبني الاستراتيجية المناسبة لتدويل نشاطها، حتى تستغل الفرص المتاحة في الأسواق الدولية وفق الموارد والقدرات والكفاءات التي تملكها، و/ أو التي يمكن أن تؤهلها للدخول في استراتيجيات تعاقدية أو تعاونية مع شركات أجنبية، وفي هذا السياق، سيندرج تدويل نشاط الشركات.

1- مفهوم تدويل نشاط الشركة

التدويل مرادف للتوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها الشركات عبر حدود البلد الوطني.⁽⁶⁵⁾

التدويل هو عملية زيادة المشاركة في العمليات الدولية.⁽⁶⁶⁾

التدويل هو المدى الذي تشارك فيه الشركة في الأعمال التجارية الدولية، ويشمل التصدير ووجود فروع أجنبية وحصة الملكية من قبل الاجانب الأسهم للأجانب وتعيين الأجانب في الهيكل التنظيمي.⁽⁶⁷⁾

من خلال قراءة التعاريف السابقة يرتبط مفهوم تدويل نشاط الشركة بزيادة مشاركتها في الأسواق الأجنبية. ومع ذلك، في بعض الأحيان استجابة للعوامل المختلفة، ستقوم الشركة بسحب منتج ما من السوق، أو تجريد أحد الأقسام، أو بيع مصنع إنتاج أجنبي، أو تسريح الأشخاص المشاركين في عملياتها الدولية.

مما سبق ذكره، يمكن أن يأخذ التدويل أيضًا شكل إلغاء الاستثمار، وبالتالي سيتم اعتماد تعريف أوسع بكثير للتدويل باعتباره عملية تكييف عمليات الشركات (الإستراتيجية، الهيكل، الموارد، إلخ) مع البيئات الدولية، كما يمكن تطبيق مصطلح التدويل على مجموعة متنوعة من عناصر المنظمات: الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والمنتجات، وما إلى ذلك.

وبإمكان الشركات اعتماد عدة طرق مختلفة لتسويق منتجاتها أو خدماتها في بلد ما، وتشتمل عدة أشكال وهي: ترخيص / امتياز، تصدير غير مباشر، تصدير مباشر، فرع مبيعات، مشروع مشترك، وشركة إنتاج مملوكة بالكامل.⁽⁶⁸⁾

ومنه يمكن اعتبار التدويل كمفهوم وممارسة ديناميكية، تكيف فيها الشركة طريقة دخولها ودرجة تدويلها لنشاطها عن طريق ممارستها للأعمال الدولية، فمن خلال الخبرة الدولية بشكل عام وتجربة الوضع بشكل خاص أي عن طريق ممارسة الأعمال الدولية،

⁽⁶⁵⁾ Ruzzier, M., Hisrich, R. and Antoncic, B. (2006), "SME internationalization research: past, present, and future", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 No. 4, pp. 476-497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>

⁽⁶⁶⁾ Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55. <https://www.researchgate.net/profile>

⁽⁶⁷⁾ Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (2010). Internationalization and performance: Small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27.

⁽⁶⁸⁾ Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-g

سيستفيد المديرون التنفيذيون من فرص عديدة لمعرفة المزيد عن السوق الأجنبية، ومنه اكتساب الخبرة الدولية وتراكم المعرفة بالأسواق الدولية، وستدفعهم لزيادة التزام شركاتهم اتجاه الأسواق المستهدفة مثلاً عن طريق زيادة نوعية وحجم الإستثمار، أو تغيير طريقة الدخول مثلاً.

2- دوافع والعوامل المشجعة على التدويل

تتعدد دوافع الشركات لتوسيع نشاط الشركة خارج السوق المحلي والاتجاه إلى اتباع وتنفيذ استراتيجية دولية (كبدل لاستراتيجية التركيز على السوق المحلية)، ومن أهمها اقتناص الفرص الجديدة المحتمل أن تحصل عليها في الأسواق الدولية.

وقد حددها كل من Bartlett and Ghoshal (2000)⁽⁶⁹⁾ في دافعين رئيسيين وهما الدوافع التقليدية والدوافع الناشئة:

– **الدوافع التقليدية:** إن ضرورة تأمين الإمدادات الرئيسية، وخاصة المعادن والطاقة والندرة موارد المواد الخام تتمثل الدوافع الرئيسية التقليدية، والتي تدفع الشركات للاستثمار في الأسواق الدولية، إضافة إلى رغبتها في الوصول إلى التكلفة المنخفضة عوامل الانتاج مثل توافر رأس المال المنخفض التكلفة، اليد العاملة المنخفضة التكلفة، تعتبر دافعا تقليديا أيضاً قوبا للتدويل النشاط.

– **الدوافع الناشئة:** يمكن وصفه كحافز قوي للتدويل باعتباره سلوك تبحث فيه الشركات عن أسواق جديدة نتيجة تشبع سوقها أو نتيجة امتلاكها لميزة نسبية مقبولة ومطلوبة في الأسواق الدولية، وهذا دافع قوي بشكل خاص في الشركات التي تتمتع ببعض المزايا الجوهرية، والتي تتعلق عادة بتكنولوجيتها أو اعترافها بعلامتها التجارية والتي منحها بعض المزايا التنافسية في الأسواق الخارجية،

كما توجد عدة عوامل تدفع الشركة للتفكير في تدويل نشاطها مجموعة عوامل والتي تختلف باختلاف بيئة وطبيعة نشاط كل شركة فمنها تجارية ومنها: عوامل مالية بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تفرزها بيئة الشركة:

– **العوامل التجارية:** تتمثل العوامل التجارية بعوامل مرتبطة بالسوق المحلية تدفع الشركات إلى للبحث عن أسواق خارجية، نذكر منها: ⁽⁷⁰⁾

✓ **القرب من الأسواق الدولية:** فقد تكون الشركة في موقع قريب من السوق الدولية، كأن تكون في منطقة عبور أو تقاطع دولي، أو يقع مقر نشاطها في سوق حرة تعطي هذه الشركة حافزا إضافيا للتوجه نحو التسويق الدولي، فمع تطور وسائل الاتصالات والنقل، أصبحت كل الأسواق قريبة نسبيا لدرجة لم يعد عائق البعد يمثل مشكلة كبرى عند اتخاذ قرار التوجه نحو الأسواق الدولية؛

⁽⁶⁹⁾ Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). Going global: lessons from late movers. *Reading*, 1(3), 75-84.

<https://www.researchgate.net/profile/Ch>

⁽⁷⁰⁾ حمزة العوادي & شوقي جباري (2013) تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية

العدد 40/ <https://dspace.univ-ouargla.dz/>

✓ **تشبع السوق المحلية:** يحدث في كثير من الأحيان تشبع السوق لمنتوج ما أو خدمة نتيجة كثرة المنتجين والمستوردين مما يدفع بالشركة إلى التفكير في البحث عن سوق آخر في الأسواق الأجنبية، مما يسمح لها من جهة بتطوير الشركة من خلال زيادة المبيعات ومن جهة تعويض الخصاص المفقود في السوق المحلي مع مرور الوقت؛

✓ **موسمية السوق المحلي:** بعض المنتجات يكون الطلب عليها موسميًا، مما يجبر الشركة على البحث عن أسواق دولية لتعديل تذبذبات الطلب؛

✓ **تمديد دورة حياة المنتج دوليًا:** من المتعارف عليه أن المنتج يمر بدورة حياته بأربعة مراحل رئيسية وكل مرحلة تتطلب استراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل الشركات يتبع هذه المراحل، ففي مرحلة التقديم يكون المنتج مبتكر ويتميز بتقدم تكنولوجيا عالي تبدأ الشركة المبتكرة بالتصدير، وفي مرحلة النضج يتم الانتقال للإنتاج بالخارج، وفي مرحلة التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي تتميز باليد العاملة المنخفضة التكلفة والضرائب، ثم تعيد التصدير إلى البلد الأصل.⁽⁷¹⁾

– **العوامل المالية:** تسعى الشركات لتخفيض تكلفة الإنتاج وتعظيم العائد على الاستثمار والبحث عن الربحية، وتحقيق وفورات الحجم، وغيره... إلخ، كما هو موضح في النقاط التالية:

✓ **العائد على الاستثمار:** تسعى الشركات لدخول الأسواق الدولية الكبرى لتحقيق العائد على الاستثمار باعتبارها تتمتع بفرص النمو، مثل الاستثمارات في المصانع، أو الاستثمارات الرأسمالية أو البحث والتطوير، ولهذا السبب أغلب الصناعات ذات التكاليف المكثفة في مجال البحث والتطوير هي صناعات دولية. كمثال عن ذلك: صناعة معدات الفضاء تتطلب استثمارات ضخمة لتطوير طائرة جديدة ولكي تسترد العائد على استثماراتها، فإن شركات تصنيع الطائرات، ربما تحتاج إلى بيع طائراتها الجديدة في السوق المحلية والدولية.

✓ **حجم المبيعات الدولية:** وهو من العوامل الحاسمة، لأنه يزيد من قدرة الشركة على كسب عوائد مرضية من استثماراتها الرأسمالية، إضافة إلى أن سرعة التطور التكنولوجي تزيد من ضرورة الإسراع في تحقيق العائد على الاستثمار، واسترداد تكاليف البحث والتطوير من خلال التوسع الدولي.

✓ **وفورات الحجم:** عندما تقوم الشركات بتوسيع أسواقها، فأنها تصبح قادرة على التمتع بميزة وفورات الحجم الاقتصادي، على وجه الخصوص في عملياتها التصنيعية، ولذا فإن المدى الذي تستطيع به الشركة جعل منتجاتها نمطية في البلدان الأخرى واستخدام مرافق إنتاجية مماثلة يمكنها من تحقيق وفورات حجم مثالية، ويعد تحقيقها أمراً مهماً لأنها تحقق الكفاءة التنافسية.

– **الربح:** إن التوسع في الأسواق الدولية يسمح للشركات الكبيرة والصغيرة بزيادة ربحيتها، عن طريق فتح آفاق جديدة لا تتوفر للشركات التي يقتصر عملها على المستوى المحلي، إذ تستطيع تحقيق عوائد ربحية أعلى من خلال كفاءتها المميزة، الاستفادة

(71) محمد حسين العيسوي وآخرون (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 482-483

من اقتصاديات الموقع، أو المزايا التي يفورها الموقع لتحسين أدائها، مما يحقق لها التفوق التنافسي على منافسيها بالنظر إلى موقعها من منحى الخبرة، ومن ثم خفض تكاليف خلق وابتكار القيمة.

— **العوامل الداخلية:** هناك عدة عوامل خاصة بالشركة تفسر سلوك انفتاحها على الأسواق الدولية مثل: توقعات إدارة الشركة حول تأثير الصادرات على نموها، وثقافتها، ورؤية مالكيها أو مسيرها حول تطور نشاط الشركة،... إلخ

ملاحظة: سنتطرق بأكثر تفصيل إلى العوامل الدافعة لتدويل نشاط الشركات حسب كل طريقة دخول للسوق الدولية، وكذلك عند التطرق إلى محددات دخول السوق الدولية في آخر نقطة من المحاضرة.

3- معوقات تدويل نشاط الشركة:

تدويل الأنشطة الاقتصادية لا يخلو من المخاطر، فهناك العديد من العقبات التي تعترض هذه العملية والتي غالبا ما يمكن أن تبطل أو تثبط تماما الرغبة في التدويل.

قد يصعب تحديد خصائص السوق مثل تقدير الطلب في الدول الأجنبية بدقة، خاصة عندما يكون المنتج أو الخدمة جديدة تمامًا، منه يصعب التنبؤ بحجم المبيعات. كما أن تعقيد بيئة الأسواق الدولية يحمل الشركة تكاليف نقدية وزمنية كبيرة بسبب الصعوبات التشغيلية المرتبطة بتنفيذ الدراسات على هذه الأسواق الدولية الجديدة.

ويعتبر نقص المعرفة أحد معوقات عملية التدويل أو مبررا لمشروع التدويل ومحددا لدرجة تدويل نشاط الشركة ففي عالم متغير باستمرار، قد يبدو الوقت الذي يستغرقه التعلم من بلد أجنبي طويلاً للغاية، وهو ما يفرض على الشركة اختيار طريقة دخول تتوافق مع درجة معرفتها بالسوق المستهدفة، وإلى جانب مستوى المعرفة بالسوق الدولية نجد درجة مخاطر الإدارة الدولية ونقص رأس المال قد يدفعان الشركة إلى عدم تدويل نشاطها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن شبكة العلاقات التي يطورها صناع القرار وثقافتهم وشخصيتهم، والتزامهم الشخصي نحو القيام بنشاطات دولية ومدى اتجاههم لمواجهة عدم اليقين في الأسواق الدولية والمخاطر المترتبة عن ذلك، كل هذه الأمور تعتبر محددا لاتخاذ قرار التدويل، أو العدول عنه كما تعتبر محددا لاختيار طريقة الدخول، إذ يترتب عن التدويل تغيير في استراتيجية الشركة وهيكلها ومختلف العمليات المتعلقة بالنشاط الدولي.

4- القيود الإضافية التي تفرضها مشكلة المسافة (البعد) بين السوق المحلي والدولي

عادة ما تصاحب عملية تدويل نشاط الشركة ظاهرة المسافة، وتتخذ عدة أشكال؛ وهي: المسافة الثقافية والإدارية و/ أو المؤسسة، المسافة الجغرافية و/ أو النفسية والاقتصادية و/ أو التكنولوجية.⁽⁷²⁾

⁽⁷²⁾ Cormier, E. (2018). L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde: Les approches. <http://biblos.hec.ca/bibli>

ويتعين على صناع القرار في الشركات اتخاذ قرارات بشأن تدويل أنشطتهم بتحليلات غير مكتملة في بعض الأحيان، نتيجة حالة عدم التأكد والتغير الديناميكي في بيئة الأعمال الدولية، تزيد المسافة من إدراك خطر التواجد في الخارج، وبالتالي فهي تعد متغيراً مهماً.

يجب أخذه بعين الاعتبار، وحسب (Katsikeas et al., 2009) عرفت المسافة على أنها: "تصور لدرجة التباين بين بيئة بلد المنشأ وبيئة البلد الأجنبي".⁽⁷³⁾ وتتخذ عدة أشكال كما سبق ذكره، وهي بالتفصيل⁽⁷⁴⁾:

المسافة النفسية:

إنه تصور لدرجة التباين بين بيئة بلد المنشأ وبيئة البلد الأجنبي، وهي مجموع العوامل التي تمنع التدفقات أو تعطلها بين الشركة والأسواق، وهي الاختلافات الملحوظة للفرد بين بلد المنشأ والدولة الأجنبية. وبالتالي، فإن المسافة النفسية تمثل رادعاً مهماً لدخول السوق، خاصة بالنسبة للشركات التي لم تمارس تدويل نشاطها من قبل. لذلك تحاول الشركات تقليل المسافة النفسية قدر الإمكان عند تدويل أنشطتها وتبدأ العملية الدولية في البلدان القريبة من الناحية النفسية قبل مغامرته في بلدان نائية .

المسافة الثقافية:

يجب مراعاة المسافة الثقافية عندما ترغب الشركة في توسيع أنشطتها على المستوى الدولي؛ وهي الدرجة التي تختلف بها القيم الثقافية لبلد ما عن تلك الموجودة في بلد آخر، فبعض المعايير والقيم تختلف في بلد واحد عن بلد آخر، وهي مسافة معقدة وغير ملموسة وخفية، مما يجعل من الصعب قياسها وكذلك تصورها.

وتتأثر الثقافة بالعديد من المتغيرات، بما في ذلك التنظيم الاجتماعي والتواصل اللفظي وغير اللفظي والقيم والمعتقدات والمواقف وكذلك الدين. كما المسافة تزداد، عندما لا تبذل الشركات جهداً لفهم القواعد والقيم الثقافية للبلد الذي ترغب في تصدير منتجاتها أو خدماتها إليها، مما يخلق سوء فهم وبالتالي يزيد من خطر اتخاذ القرارات الإدارية الخاطئة والتي تمس بثقافة العملاء المستهدفين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمسافة الثقافية أن تزيد من تكلفة الدخول إلى الأسواق الأجنبية، وبالتالي تعيق نقل المهارات الأساسية في هذه الأسواق، وقد يؤدي عدم مراعاة البعد الثقافي إلى صعوبات في تحليل الأسواق الخارجية وسلوك الشركاء. كما ينتج عن عدم تقدير التنوع الثقافي حدوث صراعات تنظيمية مع الشركات التي قد تتعاون معها في الدول الأجنبية، خاصة لما يتم التعاون ما بين شركة تابعة لدولة متطورة وأخرى نامية، إذ ينتج عنه صراعات تؤدي إلى فشل تحقيق أهداف التعاون.

المسافة الإدارية والمؤسسية:

المسافة الإدارية هي درجة الاختلاف بين البيئة السياسية والقانونية والمؤسسية لبلد المنشأ والدولة الأجنبية، أما المسافة المؤسسية فهي درجة الفرق بين المؤسسات التنظيمية والمعارف والمعرفية في البلدين، فالأحداث التاريخية المشتركة وتقارب التوجه السياسي بين الدول يؤثر بشكل كبير على التجارة بينهما، في الواقع، تتأثر اللوائح بالمناخ السياسي والمشهد المؤسسي والأنظمة القانونية والتكامل الإقليمي. يمكن أن يولد المناخ السياسي مخاطر البلد، كونه احتمال أن تكون حكومة أجنبية غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين الدوليين أو الشركات الأجنبية العاملة على أراضيها.

⁽⁷³⁾ Katsikeas, C. S., Skarmas, D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of international business studies*, 40(1), 132-155. <https://link.springer.com/content/pdf/>

⁽⁷⁴⁾ Katsikeas et al., op. cite

هناك عدة عوامل تؤثر على مخاطر البلد بما في ذلك الحروب الأهلية والتهديدات الإرهابية والقومية والتضخم وتخفيض قيمة العملة، إلخ. يمكننا قياس هذا الخطر من خلال الحرية الاقتصادية كونها حرية القيام، والتجارة، والحرية المالية والنقدية، وحرية الاستثمار، والحرية المالية، وغيرها. تختلف النظم القانونية، التي لها تأثير آخر على اللوائح، اختلافاً كبيراً في المجالات التاريخية والثقافية، السياسية والدينية، ولا يوجد قانون موحد يحكم المعاملات التجارية عبر الحدود، لذلك من المهم معرفة النظام القانوني للبلد الذي تريد الشركة تدويل نشاطها فيه.

وتؤثر المسافة الإدارية والمؤسسية بشكل كبير على القرارات الدولية: اختيار السوق، طريقة الدخول، السعر، المنتج، التوزيع، ويمكن قياس المسافة المؤسسية بخمس سياقات معينة: النظام السياسي والاجتماعي، ومستوى الانفتاح، وسوق المنتجات، وسوق العمل وسوق رأس المال، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي غياب الروابط الاستعمارية أو العملات أو الجمعيات السياسية إلى زيادة المسافة الإدارية والمؤسسية، وتعد العداوات السياسية، والسياسات الحكومية من بين المؤشرات.

المسافة الاقتصادية والتكنولوجية

المسافة الاقتصادية هي القياس بين دولتين أجنبيتين حسب شروط الطلب، ويتم التركيز على المستهلكون عند قياس هذه المسافة من حيث توزيع الدخل والتنمية البشرية.

أما المسافة التكنولوجية، فهي الفرق من حيث ظروف الإنتاج، الموارد والبنية التحتية والملكية الفكرية.

وهناك عدة عوامل تؤثر على البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، مع العلم أن الطلب والإنتاج مترابطان، هناك أربعة عوامل لها تأثير على هذين المتغيرين:

حيث يؤثر مستوى التنمية، بما في ذلك مؤشر التنمية البشرية أو مستوى تشبع المنتج، على بيئة هذه المسافة. بالإضافة إلى ذلك، البنية التحتية، الموارد الطبيعية، المادية، البشرية، والملكية الفكرية والتنظيمية تؤثر أيضاً على هذه المسافة نفسها.

من منظور مختلف، تنقسم السمات التي تنشئ المسافة إلى فئتين: الاختلافات في دخل المستهلك والاختلافات في تكلفة وجودة الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية وتحتسب في قياس المسافة، ولتقليل المسافة كما هو الحال بالنسبة لجميع المسافات، يجب أن تستقر الشركات في الدول التي تفصلها عنها مسافة صغيرة خاصة بالنسبة للجانب الاقتصادي، إذ تتيح المسافة القصيرة نقل النماذج الاقتصادية الحالية، القنوات والمؤسسات، خاصة في الدول التي يكون فيه دخل المستهلك يكون متقارب مع المستهلك في دولة المنشأ. بالإضافة إلى ذلك، من خلال تقليل المسافة، يمكن للشركات الاستفادة من اقتصاديات الحجم والنطاق والخبرة من خلال نقل مهاراتهم ومعارفهم بسهولة من سوقهم المحلي إلى أسواق جديدة.

5- توحيد مقابل تكييف العرض في الأسواق الدولية

إن مسألة توحيد أو تكييف العرض في الأسواق الدولية هي من القرارات الأساسية التي يجب أن يتخذها صناع القرار، أي هل يجب الأخذ بعين الاعتبار المسافة أو التباين ما بين السوق المحلي والسوق الدولي المستهدف، أي هل هناك حاجة إلى تعديل في المزيج

التسويقي خاصة تكييف المنتجات، ويعتمد القرار على مدى قوة وحجم القيود والمسافة ما بين سوق البلد المنشأ والسوق الدولي المستهدف.⁽⁷⁵⁾

توحيد العرض في السوق الدولي:

تشير برامج توحيد استراتيجية التسويق إلى استخدام المنتجات الشائعة والعروض الترويجية والتوزيعات والأسعار عبر الحدود الوطنية، ويرجع الباحثون ضرورة استخدام التقييس إلى اختلاف احتياجات المستهلكين ورغباتهم ومتطلباتهم، فقد تختلف قليلاً أو لا تختلف في الأسواق أو الدول، وتتمثل الحجة الرئيسية لرواد هذا التيار، في أن العالم أصبح أكثر فأكثر تشابهاً من حيث العوامل البيئية، وتنطبق نفس الظاهرة على متطلبات المستهلك في الواقع، ومنه يتم تجانس أذواق المستهلكين وكذلك ثقافتهم والرضا عن مساعدة المنتجات التي يتم تقييسها والمقدمة من طرف الشركات العالمية.

كما يرى باحثون آخرون أن هنالك هناك قوة قوية تقود العالم إلى مجتمع متقارب؛ خاصة منها التطور التكنولوجي، نتيجة هذه القوة هي حقيقة تجارية جديدة: ظهور الأسواق العالمية للمنتجات الاستهلاكية الموحدة على نطاق لم يكن من الممكن تصوره من قبل. من ناحية أخرى، يفكر العديد من الباحثين بشكل مختلف ويدعون إلى تكييف استراتيجيات التسويق الشركات، فمن المستحيل التسويق بفعالية باستخدام نفس طريقة المزيج التسويقي وكذلك نفس استراتيجيات التسويق عبر البلدان، من أجل البقاء والاستمرار في النشاط في السوق، لذلك من الضروري تكييف استراتيجيات التسويق لتلبية احتياجات المستهلكين، كما عليها أن تكييف مع العوامل والقيود والصراعات الكبرى والبيئية.

مزايا توحيد العرض:

يعد تخفيض التكلفة من أكبر مزايا توحيد العرض؛ فتحقيق الربحية يعتمد إلى حد كبير على المبيعات والتكاليف، لذلك هناك فرصة لخفض التكاليف من خلال التوحيد (التصميم، التغليف، المواد الترويجية).

بالإضافة إلى ذلك، فإن توحيد استراتيجيات التسويق له تأثير إيجابي على الأداء الدولي بما في ذلك الربحية وحجم نمو المبيعات، ويعد اتساق العرض بالنسبة للمستهلكين ميزة أخرى للتوحيد القياسي. في الواقع، يدعي العديد من المديرين التنفيذيين أن هذا الاتساق في أسلوب المنتج، في المبيعات والخدمات للمستهلكين، في التعبئة والتغليف وأسماء العلامات التجارية، وبشكل عام، في الصورة المتوقعة للمستهلكين، هي إحدى الطرق لزيادة المبيعات بشكل كبير. إذ يعمل التقييس على منع تشوش المستهلك وتقليله، مما يسمح للشركة بالحفاظ على صورة متسقة. وسيتيح توحيد العرض تبسيط قرارات التسيير على مستوى السوق الدولي.

معيقات توحيد العرض:

رغم تعدد مزايا توحيد العرض، فإن العديد من الشركات تختار استراتيجية التكييف من خلال اعتبار كل سوق فريدة من نوعها؛ فلا يمكن التحكم في البيئة المادية لبلد ما بواسطة شركة. ففي الواقع، يمكن أن يؤثر المناخ أو التضاريس الجغرافيا، على تغليف المنتج، أو يمكن أن تؤثر التضاريس على توزيع كثافة السكان، وبالتالي يكون لها تأثير على نظام التوزيع.

⁽⁷⁵⁾ هاني حامد الضمور أحمد محمود زامل (2013)، التسويق الدولي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1 القاهرة، مصر، ص199

كما أن اختلاف التطور الاقتصادي والتنمية، ما بين دولة متقدمة مقابل دولة نامية، يدفع أيضاً إلى اختيار استراتيجية التكيف. وبالتالي، يمكن اعتبار بعض المنتجات ميسورة التكلفة في بلد ما وفاخرة في بلد آخر، وقد تكون التكنولوجيا أقل تطوراً في أحد البلدان، مما يؤدي إلى إرباك المستهلكين.

من جهة أخرى، قد تشكل القيود القانونية عائقاً أمام التقييس؛ على سبيل المثال، تطلب بعض البلدان ممارسات مختلفة في مجال المنتج أو التصميم أو السعر أو العرض الترويجي، كما يمكن للمسافة الثقافية أن تمنع استراتيجية التوحيد، فالثقافة التي تحتضن القيم والمعتقدات والسلوكيات هي فريدة من نوعها لكل دولة ومنطقة، ولهذا لا يمكن توحيد العرض للعديد من البلدان، حتى لو كانت البلاد قريبة جغرافياً، لأنه لا يمكن إلغاء المسافة النفسية مثلاً.

تكييف العرض في الأسواق الدولية:

يتمثل تكييف العرض في تخصيص المنتجات أو الخدمات من أجل المستهلكين، أخذاً بعين الاعتبار الاختلافات ما بين السوق المحلي والسوق الدولي المستهدف، ويتطلب إجراء بحث معمق من أجل تعديل العرض، ويعد التكيف إلزامي بسبب وجود اختلافات لا يمكن التغلب عليها بين البلدان وحتى بين مناطق البلد نفسه، نتيجة العوامل البيئية الكلية مثل العرق والمهن، واللغات والأذواق والقوانين والثقافة والمجتمع، وأنظمة المقاييس والمواصفات المتطلبات الحكومية إلخ.

المفاضلة ما بين التوحيد والتكيف:

توجد عدة عوامل تؤثر على قرار الشركة بتوحيد أو تكييف استراتيجيتها التسويقية الدولية، وهي: البيئة والسوق والعملاء والمنافسة والمنتج / الصناعة والتنظيمية والإدارية.⁽⁷⁶⁾

العوامل البيئية:

تتكون العوامل البيئية من مجموعة واسعة من القوى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والمادية، التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على العمليات التجارية الدولية.

في الواقع، هذه العوامل يمكن أن تقيد بشدة قدرة الشركة على تطوير وتنفيذ استراتيجية موحدة، حتى في الحالات التي يعتبر فيها هذا الخيار مرغوباً. ومن أهم هذه العوامل نجد العوامل السياسية والقانونية والاقتصادية، كما أن الجوانب الاجتماعية، الثقافية والمادية، والاختلافات البيئية مهمة للغاية في تحديد كل من جدوى وملاءمة استراتيجية التسويق الدولي؛ فكلما تقاربت وقلة الاختلافات تميل إلى توحيد العرض، وكلما اختلفت ستميل الشركة إلى تكييف العرض.

خصائص السوق:

تشير خصائص السوق إلى تلك العوامل التي تحدد مستوى النمو والتطور في سوق أجنبي معين، بما في ذلك البنية التحتية للتسويق، وتوافر وسائل الإعلان، وهيكل التوزيع، وحجم السوق.

في حين أن حجم السوق يحدد إمكانات الطلب في السوق الأجنبية، فإن خصائص السوق الأخرى تؤثر على قدرة الشركة على تعزيز وخدمة الطلب، ويؤثر حجم السوق بشكل كبير على استراتيجية التسويق - فكلما كان السوق أكبر كلما كان التكيف

⁽⁷⁶⁾ Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141-171. doi:10.1016/s0969-5931(02)00094-x

مطلوبًا ؛ لا سيما التأثير على جوانبه الترويجية، وذلك لأن ارتفاع المبيعات المستمدة من الأسواق الكبيرة من المرجح أن تغطي التكاليف الإضافية للتكيف.

خصائص العملاء:

تركز مشكلات العملاء على الخصائص / السلوك، الأذواق / التفضيلات، وأنماط استخدام العملاء في الأسواق الخارجية. في الواقع، يعتمد نجاح أو فشل الشركة في الخارج بشكل كبير على قدرتها على تلبية احتياجات عملائها المستهدفين بشكل أفضل من المنافسة. فمشكلات العملاء لها تأثير كبير على توحيد / تكييف استراتيجية التسويق، ولهذا كلما زاد التشابه ما بين العملاء المحليين وعملاء السوق الدولية المستهدفة زاد توحيد استراتيجية التسويق، والعكس بالعكس.

عامل المنافسة:

تشمل العوامل المرتبطة بالمنافسة الهيكل (الاحتكارية مقابل احتكار القلة)، والطبيعة (أي السعر مقابل غير السعر)، وكثافة المنافسة (أي خفيفة مقابل ضارية) في الأسواق الأجنبية المستهدفة.

إذ يؤثر هيكل / طبيعة المنافسة على قرار توحيد أو تكييف عناصر استراتيجية التسويق المختلفة، وعند إعداد استراتيجيتها التسويقية الدولية على الشركة الأخذ بعين الاعتبار عدد وأصل ونهج منافسيها الرئيسيين في كل سوق، وكذلك مركزها التنافسي (القائد، المتحدي، التابع). كما ترتبط استراتيجيتها التسويقية بشدة المنافسة، إذ تؤثر بشكل كبير على كل من تكييف المنتج والترويج، مما يشير إلى أن الضغوط التنافسية قد تتطلب إعداد استراتيجيتها تستجيب بها لمتطلبات خاصة في السوق الخارجية، تمكنها من تمييز عرضها على المنافسين، أي كل ما زادت شدة المنافسة ستميل الشركة إلى تكييف العرض، والعكس صحيح.

6- المفاضلة بين طرق الدخول إلى الأسواق الدولية

تؤثر عدة عوامل على اختيار طريقة الدخول إلى الأسواق الدولية:⁽⁷⁷⁾

أهداف الشركة: إن شكل التواجد في السوق الخارجية يمكن أن يكون ناتج إما عن تبني الشركة لاستراتيجية تدويل تجارية، أو تبني استراتيجية إنتاجية عالمية، ومنه قد تهدف الشركة لزيادة حصتها السوقية ورفع نسبة رقم أعمالها المحقق في السوق الدولية، وتصريف الفائض في الإنتاج، وفي هذه الحالة ستميل إلى إحدى طرق التصدير. كما قد تهدف إلى اختراق الأسواق الدولية بشكل دائم، ومنه ستبحث عن طريقة دخول تضمن لها التعرف على السوق عن قرب (التعرف على الزبائن عن قرب، المنافسة، متابعة تطور القوانين والتشريعات، إلخ)، أي متابعة تطورات وضعية السوق عن قرب وتكييف والتحكم في نشاطها عن قرب، وفي هذه الحالة ستميل إلى اختيار على حسب ما هو مسموح فيه الدولة المضيفة من أشكال الاستثمار الأجنبي الغير مباشر أو الأجنبي المباشر وما يتناسب مع الظروف البلد المضيف خاصة منها الظروف السياسية.

وبهذا، لا بد أن تتناسب طريقة الدخول مع الأهداف الاستراتيجية للشركة والسياسة المعتمدة في تدويل النشاط.

⁽⁷⁷⁾ C .Pasco Berho (2002),Marketing international 4edition Dunod,Paris,pp160-6161

الموارد والكفاءات التي تملكها الشركة:

ويتعلق الأمر بالموارد المالية، الموارد البشرية، كفاءات تجارية، خبرة الشركة في السوق الدولية:

بعض الطرق المعتمدة في تدويل النشاط تعتبر غير مكلفة مقارنة بطرق أخرى: فمثلا اعتماد فتح فرع انتاجي في السوق الدولية يشكل استثمار مكلف والعائد على الاستثمار لا يمكن الحصول عليه إلا على المدى المتوسط، وهذا في حالة كانت كل الظروف المحيطة بتشغيله مناسبة، أي حالة عدم التأكد جد مرتفعة بشأن الحصول على العائد، بدل ذلك قد تميل الشركة إلى استخدام الشراكة لتقاسم المخاطر، أو قد تستحوذ على شركة موجودة وتنشط في المجال الذي تريد الشركة الاستثمار فيه، كما قد تدخل بشكل غير مباشر عن طريق منح رخصة تصنيع، إلخ.

مراقبة العمليات والنشاطات الدولية:

بعض النشاطات وطرق الدخول تتطلب متابعة ومراقبة عن قرب، وتتطلب بالتالي كفاءات تسييرية ومالية من طرف الشركة، إبرام عقود بينود محددة، إلخ

ومنه توجد قيود مالية ونقص في الكفاءة التسييرية يحد من طرق الدخول المتبعة مثلا ستميل الشركة مثلا إلى الأشكال الغير مباشرة لدخول السوق عن طريق منح تراخيص، حق امتياز، إلخ عوض القيام بفتح مكاتب تمثل أو فروع تجارية أو صناعية.

الخبرة: نقص الخبرة الناتج عن نقص الممارسة في السوق الدولية، قد يدفع الشركة إلى اعتماد التصدير في بداية ممارستها للأعمال الدولية، ثم تزيد تدريجيا من درجة التزامها وتواجهها اتجاه الاسواق الدولية مع اكتساب الخبرة خاصة إذا كانت الظروف في السوق الدولية المستهدفة مشجعة.

درجة جاذبية السوق المستهدفة:

تخضع الطريقة المعتمدة لدخول السوق الدولية إلى درجة جاذبيته: فمحدودية السوق من حيث امكانية نمو الطلب، أو شدة المنافسة في السوق، تدفع الشركات إلى عدم الاستثمار في السوق عن طريق إنشاء فروع، وإنما ستميل أكثر إلى التصدير أو التواجد الغير مباشر عن طريق منح تراخيص أو حقوق امتياز مثلا. كما أن وجود حواجز وقيود مادية وغير مادية مثلا رسوم جمركية جد مرتفعة على الواردات، والحاجز الثقافي بالنسبة للمنتج الأجنبي قد يدفع الشركة إلى فتح فرع بدل اختيار التصدير لدخول سوق دولية مستهدفة. لكن يشترط توفر امكانية ارتفاع الطلب وعدم وحد منافسة كبيرة، وظروف الاستثمار مشجعة، استقرار سياسي، إلخ

ولا يمكن فصل اختيار طريقة دخول الشركة إلى السوق الدولي عن المعايير المعتمدة لاختيار الأسواق المستهدفة للتوقع أو توطين نشاط الشركة، وهذا ما سيتم التطرق إليه بإسهاب في النقطة التي سنتطرق فيها لاختيار مراكز نشاط الشركة في السوق الدولية؛ فقرار التموقع في الأسواق الخارجية والشكل الذي يتطلبه ذلك يستجيب بشكل أساسي لمنطق الاقتصاد الجزئي الخاص بكل شركة، وحسب هذا الرأي، يمكن أن تكون الأراضي جذابة بالنسبة لشركات تنشط في نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة. فاختيار التموقع سيعتمد على مزيج من مزايا شركة ومنطقة التموقع، ويتمحور توزيع النشاط في الأسواق الدولية حول خصائص مختلفة (سعر الصرف، تكاليف الأجور، درجة الحماية، اللغة، إلخ)، إضافة إلى خصائص وإمكانات الشركة.⁽⁷⁸⁾

⁽⁷⁸⁾ Ferrara, L., & Henriot, A. (2004) La localisation des entreprises industrielles: comment apprécier l'attractivité des territoires?. Economie internationale, (3), 91-111. <https://www.cairn.info/revue-economie-internationale->

ومنه التوقع في السوق الدولية والشكل الذي يتطلبه الأمر لا يعتمد فقط على إستراتيجية الشركة، ولكن أيضاً على فوائد المنطقة المضيفة.

وما يجب الإشارة إليه، وسناقش بإسهاب لاحقاً، أن تدويل نشاط الشركة يمكن أن يتخذ عدة أشكال مختلفة: التصدير، أو إنشاء شركة تابعة للتسويق، أو امتلاك وحدة إنتاج (عن طريق إنشاء شركة محلية أو حيازتها)، أو بيع ترخيص لشريك أجنبي أو اتفاقية التعاقد من الباطن مع الشركة المصنعة المحلية، إلخ. ويعتمد الاختيار بين هذه الأساليب الدولية المختلفة على معايير متعددة (درجة نضج المنتج، وهيكل السوق - شدة المنافسة - إلخ)، كما تختلف درجة أهمية هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط⁽⁷⁹⁾

دورة حياة المنتج:

اعتبر 1996 Vernon⁽⁸⁰⁾ دورة حياة المنتج سببا منطقيا لاختيار طريقة دخول السوق الدولية ومنطقة توقع نشاط الشركة للتنوع الدولي، لأن التوسع الدولي للشركة يمكن اعتباره نتيجة للمزايا (خاصة التكنولوجيا) مملوكة من قبل الشركة وتعمل في الأسواق الخارجية، ويوضح 1996 Vernon توصلت نظرية دورة حياة المنتج إلى الكشف عن العوامل الموضوعية التي جعلت قيام الشركات بالاستثمار خارج بلادها الأم عملاً ضرورياً وليس مجرد اختيار بين بدائل وترى هذه النظرية أن الاستثمار الأجنبي المباشر يعتبر عملاً دفاعياً يقصد بها حماية أسواق التصدير من المنافسين المحتملين. ومن ناحية أخرى فإنها توضح كيفية وأسباب انتشار الابتكارات، والإختراعات الجديدة خارج حدود البلاد الأم البلاد.

وقد أكد Vernon على أن دورة حياة المنتج تمر بأربعة مراحل رئيسية متتابعة، وهي:

المرحلة الأولى (مرحلة إعداد المنتج وتقديمه) وهي، فمن أجل اتشار المنتج الجديد يستلزم الأمر تخصيص نفقات للبحث والتطوير وكذلك توفير الموارد البشرية المؤهلة، فضلاً عن ذلك يجب أن تؤخذ تكاليف هذه العملية بعين الاعتبار ويجب أن يؤمن السوق المحلي منافذ واسعة للمبيعات، باعتبار أن كبر الحجم يترتب عليه أن يكون الطلب مرتفعاً، ومن هنا نستنتج أن المنتج الجديد في المرحلة الأولى يكون في الدول ذات الطلب الفعال وسوق واسع وكذلك تكنولوجيا عالية.

وفي المرحلة الثانية (مرحلة النمو) يزيد الطلب على المنتج بصورة كبيرة، ويتم الإقبال على شراء المنتج في السوق المحلي، وتبدأ الشركة المنتجة باستغلال ميزة امتلاكها للمنتج الجديد بصورة سريعة قبل أن تفقد قدرتها التنافسية أو قبل تقليد ميزتها، وتقوم بتصديره إلى الأسواق المجاورة للاستفادة من تقارب الأذواق والعادات، يبدأ الطلب بالزيادة داخل السوق الخارجية وتقوم الشركة صاحبة المنتج بالاستفادة من الفرصة مستغلة كل خبرتها في هذا المجال فتواصل تحسين المنتج وتعمل الإيرادات والأرباح التي تجنيها الشركة على إطالة هذه المرحلة، ومن هنا يتم زيادة الإنتاج استجابة لطلب السوق المحلي والدولي وتركز الشركة في هذه المرحلة على حملاتها الترويجية وعلى جودة المنتج وفوائده.

المرحلة الثالثة (مرحلة النضج) يشهد المنتج نمواً سريعاً يصاحبه زيادة في الاستهلاك وتبدأ المنافسة في الظهور خلال هذه المرحلة، وتصبح تكاليف الإنتاج عنصراً استراتيجياً ويصبح الطلب في الدولة الأم أكثر حساسية لعامل السعر، وتنخفض كثافة عنصر

⁽⁷⁹⁾ Ferrara, L., & Henriot, A. (2004). op.cit.

⁽⁸⁰⁾ عدنان داود محمد العذاري (2016): أثر الاستثمار الاجنبي المباشر على التنمية والتنمية المستدامة في بعض الدول الإسلامية

<https://books.google.dz/books>

البحث العلمي وتظهر إلى جانب ذلك بعض البدائل ويصبح من الصعب توسيع عملية الإنتاج في السوق المحلي الخاص الخارجية، الأم، مما يسمح لها بتصديره إلى الأسواق الخارجية، ويتم إنتاجه في الدول المتقدمة.

و أخيرا المرحلة الرابعة (مرحلة التدهور)، إذ تتميز هذه المرحلة بتثبيح السوق المحلي، إذ من غير الممكن تمييز المنتج عن غيره من المنتجات سواء بالدولة الأم أم بالدول المتقدمة التي تم الانتقال إليها وأن التمييز يتم من خلال السعر حيث يصبح العرض أكبر من الطلب فتتخفف الأسعار أكثر فأكثر نظرا للمنافسة التي تواجه الشركة صاحبة المنتج، فيصبح البحث عن الإنتاج بأقل تكلفة هدفا أساسيا للشركات، وهذا ما يؤدي إلى توطيد فروعها في الدول الأقل نموا إذ تكلفة العمل منخفضة، وبعد مرور مدة من الزمن تكون هناك عملية رد فعل، إذ تبدأ هذه الشركات بتصدير المنتجات نحو دول المنشأ، وبذلك وجد الباحث Vernon أن الاستثمار الاجنبي المباشر يكون في المراحل التالية التي تلي المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج.

7- اختيار مراكز نشاط الشركات في الأسواق الدولية

حسب (Mucchielli، 1998)⁽⁸¹⁾ يمكن تعريف التموقع أو التوطن الدولي على أنه: "اختيار الشركات للقيام بنشاط خارج الحدود الوطنية بما يمكن أن تفعله في بلدها الأصلي". حيث تقوم العديد من الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات بتجزئة الأنشطة التي تشكلها سلسلة القيمة في مناطق مختلفة، يتم تنظيم وتوزيع أنشطة الإنتاج وغيرها من أنشطة الشركة على المستوى العالمي وتشكيل ما يسمى سلسلة القيمة العالمية.

هذا وقد ساهمت عدة نظريات وأبحاث في محاولة تفسير اختيار الشركات لمراكز نشاطها، كما هو موضح فيما يلي:

7-1- اختيار مراكز نشاط الشركات حسب النظرية الإنتقائية لـ Dunning

لقد خلصت النظرية الإنتقائية، وهي نظرية معاصرة طورها Dunning⁽⁸²⁾ إلى وجود ثلاث عوامل أساسية محددة لقرار تدويل نشاط الشركات وهي مزايا الملكية - مزايا الموقع - مزايا التدويل، حيث تقوم الشركات بتطوير مزاياها الخاصة ونقلها إلى دول معينة استنادا لمزايا الموقع بواسطة الاستثمار الأجنبي المباشر، باستخدام نموذج OLI:

(O) (Ownership Advantages) امتلاك المزايا الخاصة الاحتكارية واستغلالها في الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر؛

(L) (Location Advantages) ضرورة اختيار موقع جيد يتوفر على العناصر اللازمة لتحقيق العملية الاستثمارية في الخارج؛

(I) (Internalisation Advantages) أفضلية الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية من أجل تدويل الإنتاج .

وعليه تتمكن الشركات من اختراق الأسواق الأجنبية عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر إذا توفرت العناصر السابقة الذكر

(OLI) أما إذا لم تتوفر عناصر الموقع L ، مع بقاء الميزتين I و O تلجأ الشركة إلى التصدير أو فتح وكالات لتوزيع منتجاتها، أما إذا لم

⁽⁸¹⁾ Colovic, A., & Mayrhofer, U. (2008). Les stratégies de localisation des firmes multinationales. Revue française de gestion, (4), 151-165 <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion>

⁽⁸²⁾ Karray, Z. & Toumi, S. (2007). Investissement Direct Étranger et Attractivité Appréciation et enjeux pour la Tunisie. Revue d'Économie Régionale & Urbaine, octobre(3), 479-501. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbain>

تمتلك الشركة سوى المزايا الخاصة O فتلجأ إلى بيع الرخص وإبرام العقود والاتفاقيات مع شركات محلية، تم تقوم باستغلال هذه المزايا في أسواقها الداخلية، وفيما يلي جدول يوضح أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية حسب طبيعة الإمكانيات المتوفرة:

جدول رقم (2-5): الأشكال المختلفة لخدمة السوق الخارجية

المزايا طرق خدمة السوق	مزايا احتكارية تحوزها الشركات	مزايا الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية	مزايا مكانية للدول المضيفة
استثمار أجنبي مباشر	متوفرة	متوفرة	متوفرة
التصدير	متوفرة	متوفرة	غير متوفرة
التعاقدات أو الاتفاقيات	متوفرة	غير متوفرة	غير متوفرة

المصدر: خالد عبد الوهاب البنداري الباجوري (2012)، الإستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الإقتصادي في مصر مجلة الإستراتيجية والتنمية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم الجزائر المجلد رقم 02، العدد 03، ص 6-40 <https://www.asjp.cerist.dz/>

من هذا الجدول يتبين أن الشركات تتجه إلى الاستثمار الأجنبي المباشر في حالة توافر الشروط السالفة الذكر، بينما تتجه إلى التصدير في حالة عدم توافر مزايا مكانية للدولة التي يراد الاستثمار فيها، أما في حالة عدم وجود مزايا تنجم عن الاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية بالإضافة إلى خلو البلد المضيف من مزايا الموقع، فإن الأفضل لها أن تبرم عقود أو اتفاقيات (تراخيص).

7-2- محددات اختيار موقع الشركة في السوق الدولية حسب درجة جاذبية الموقع

يمكن تصنيف محددات اختيار الموقع للشركات عند تدويل نشاطها إلى أربعة أنواع رئيسية: الطلب من سوق البضائع التي يمكن أن تأمل الشركة في استغلالها في كل موقع، وتكلفة عوامل الإنتاج التي سيتعين على الشركة التابعة استخدامها، وعدد الشركات المحلية والأجنبية المثبتة بالفعل، وأخيرا سياسات الجاذبية المختلفة التي تقودها السلطات المحلية للبلد المضيف: (83)

ميزة تكلفة عوامل الإنتاج منخفضة:

ستميل الشركات إلى اختيار الموقع الذي يوفر ميزة تكلفة الإنتاج المنخفضة، انخفاض رواتب الموظفين وأجور اليد العاملة.

شدة المنافسة:

إن تأثير الشركات المحلية أو الأجنبية المتوقعة في السوق المستهدفة يبدو غير واضح في هذه الحالة، فمن المفترض أنه كل ما ابتعدت الشركة ستكون محمية من المنافسة، وكلما ارتفعت عدد الشركات المتواجدة في الموقع زادت شدة المنافسة المحلية، وقلت جاذبية الموقع. وعلى العكس قد تظهر وتستفيد الشركات من مزايا الموقع نتيجة تواجد شركات تملك تكنولوجيا دقيقة وحديثة تتعاون معها، وتقاسم المهام داخل السوق، أو تصنع منتجات بسيطة، أو يمكن أن تشكل قاعدة للمقاولة من الباطن، وهذه القوى ستدفع الشركات للموقع والتركز ضمن حيز جغرافي محدد حتى تكون قريبة من هذه الشركات.

(83) Mayer, T., & Mucchielli, J. L. (1999). La localisation à l'étranger des entreprises multinationales. Une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe. Economie et statistique, 326(1), 159-176. <https://www.persee.fr/doc/AsPDF>

حجم الطلب على منتجات الشركة:

سوف تنجذب أي شركة أجنبية تقيم في سوق متطور على الفور إلى أهمية الطلب في السوق البلد المضيف المستهدف، ولتسهيل الوصول إلى هذا السوق، ستسعى للدخول والتموقع في السوق المستهدفة حتى تتجاوز القيود الجمركية، والتعرف عن قرب على العملاء، والتغلب على قيود اختلاف الثقافات وتحاول تطوير صورة العلامة التجارية محلية في السوق المحلية، والتنافس على نفس الأساس مع الشركات الأخرى في هذا القطاع. كما تنجذب الشركات الأجنبية للدول التي تحقق ناتج محلي داخلي عالي PIB، فهو يعكس في جانب ما القدرة الشرائية للمستهلك

سياسة الجذب:

فقد تعدد وتكون على شكل إعانات حكومية تمنح من البلد المضيف لتشجيع الشركات الأجنبية على خلق مناصب عمل، إعفاءات لفترة زمنية من دفع الضرائب، نسبة الضريبة المفروضة على الأرباح، إلخ

الجغرافيا الاقتصادية:

حسب رواد تيار نظرية الجغرافيا الاقتصادية -و هي نظرية حديثة مفسرة لأسباب تموقع الشركات في الأسواق الدولية في مناطق محددة دون أخرى- تظهر المتغيرات الجغرافية والمكانية كمغيرات توضيحية جديدة لاختيارات مواقع الشركات، وتسمح بزيادة إضفاء الطابع الإقليمي على الأنشطة. كما إنها تشرى النماذج السابقة وتساهم في رؤية أكثر اكتمالا لاستراتيجيات التوطين، ويعتبر هذا التيار الحديث أن الشركات تميل إلى توطين نشاطها في بعض المناطق الجغرافيا حول العالم، وكذلك تكتل الأنشطة في منطقة جغرافية محددة مع عدد من الشركات بسبب الروابط بين المنبع والمصب بين الشركات (خاصة بسبب الاعتماد المتبادل فيما يتعلق بالسلع الوسيطة) وبالتالي إلى التكتل الأنشطة الصناعية.

كما يعتبر رواد هذا التيار أن اختيار طريقة الدخول واختيار منطقة الموقع، هما قراران استراتيجيان متكاملان لهما أهمية كبرى للشركات متعددة الجنسيات. و قد حاولت الأعمال الناجمة عن هذا التيار تحديد محددات اختيار التوطين، ومن أهم الرواد⁽⁸⁴⁾ Mucchielli (1998)، إذ يسلط الضوء على أربعة أنواع من المحددات:

- ✓ طلب السوق على السلع التي تأمل الشركة في استغلالها في كل مكان؛
- ✓ تكلفة عوامل الإنتاج التي ستستخدمها شركتها التابعة؛
- ✓ عدد الشركات المحلية والأجنبية المنشأة بالفعل في الموقع؛
- ✓ سياسات الجاذبية المختلفة التي تنفذها السلطات المضيفة المحلية.

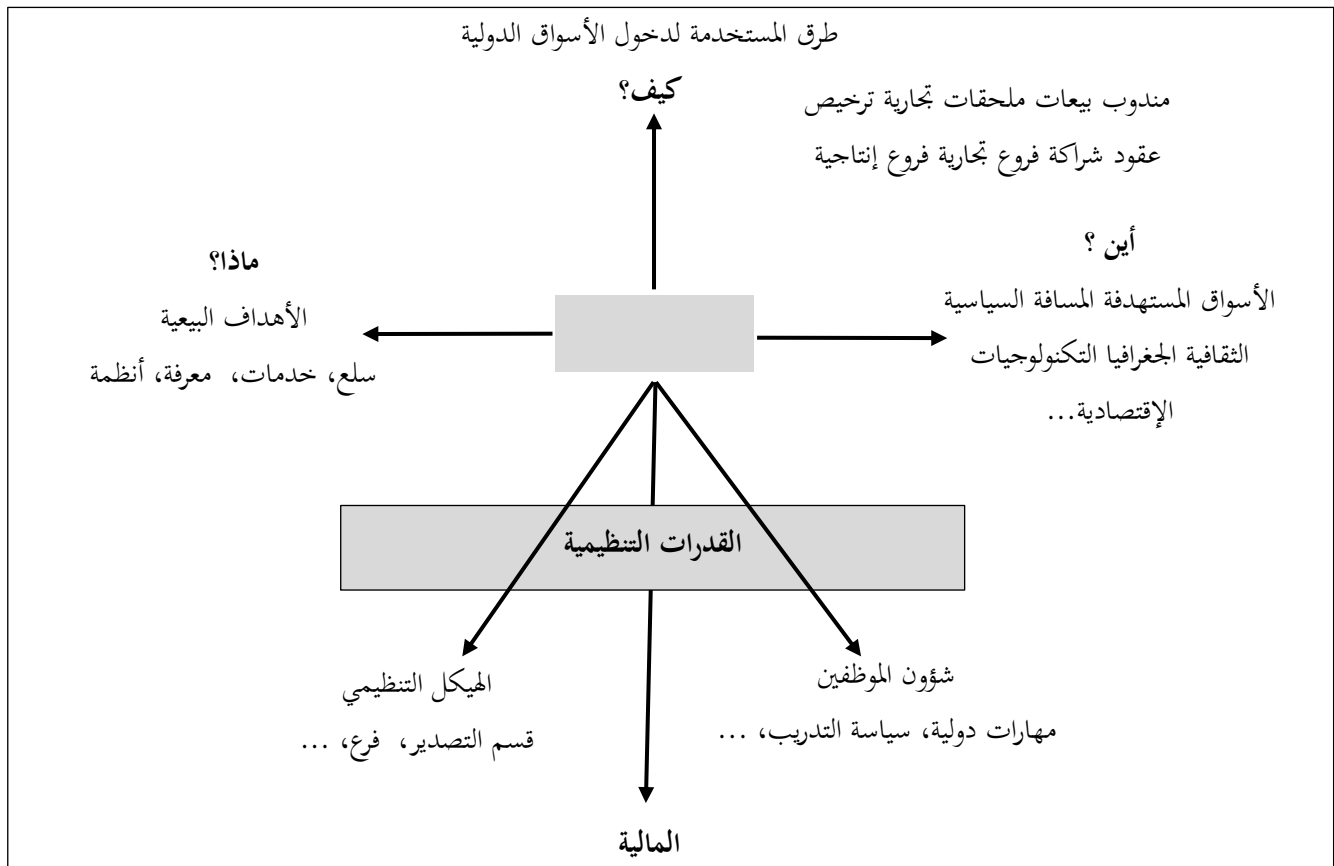
⁽⁸⁴⁾ Mayer, T., & Mucchielli, J. L. (1999).op cit

II - أبعاد تدويل نشاط الشركات: (85)

تتعدد طرق تقييم وقياس درجة تدويل نشاط الشركات، أو مدى التزام الشركات اتجاه الأسواق الدولية، ولعل أبسط أساس موضوعي لتقييم درجة التدويل هو المبيعات في الأسواق الأجنبية بالنسبة إلى إجمالي المبيعات، وغالبًا ما يتم استخدام نسبة إجمالي المبيعات المحققة عن طريق التصدير كدليل على أداء الصادرات رغم عيوب هذا المعيار، فهو لا يوضح المكانة التنافسية في السوق الدولية، مدى انتشار صورة العلامة، مدى التزام الشركة اتجاه السوق الدولية المستهدفة، مثلاً حجم الإستثمار الحالي والزيادة فيه في المستقبل،... إلخ

لذلك توجد حاجة ملحة لتحديد إطار أوسع لتقييم مدى "زيادة المشاركة الدولية" ويعتمد على عدد من الأبعاد، بشكل عام، يُتوقع أن يكون التدويل العام مرتبطاً بالتطورات على طول كل من الأبعاد المبينة في الشكل رقم (2-4)

شكل رقم (2-4): أبعاد تدويل نشاط الشركة



Source : Welch, L. S., & Luo starinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55. <https://www.researchgate.net>

قاما كل من الباحثان Welch, & Luostarinen سنة 1983 بإعداد نموذج يقيس درجة تدويل، يساعد الشركات على تخطي الصعوبات وتقوم بتسريع عملية التدويل عوضاً أن تعتبر التدويل مرحلة متسلسلة، مما يعني ضمناً أنه يمكن التركيز على بعض الأبعاد

(85) Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55. <https://www.researchgate.net>

دون الأخرى في التدويل ويوضح النموذج توفر مجموعة بدائل متنوعة لطرق التدويل يمكن للشركات استخدامها مثل تدويل المعرفة : (عقود الامتياز، عقود التسيير، ترخيص الإنتاج)، كما يقترح النموذج ان المتغيرات الخارجية مثل شركات التجارة الخارجية، البرامج والسياسات الحكومية، والمنافسة في الصناعة، والطلب في السوق يمكن أن تعزز أو تضبط توجه الشركات لدخول سوق معينة دون أخرى، ومن جهة أخرى يشرح كيف يؤثر النجاح في السوق المحلي على درجة تدويل نشاط الشركات، (القدرات التنظيمية، المنتج)

1- البعد الاول كيف تتم عملية التدويل؟ عمية صنع القرار

كما زادت الشركات في مستوى مشاركتها في الأسواق الدولية، ستميل إلى تغيير الطريقة / الأساليب المعتمدة لخدمة الأسواق الخارجية. وغالبا ما يحدث التغيير في اتجاه الالتزام المتزايد، وهو نمط نموذجي يتمثل في عدم التصدير، إلى التصدير عبر وكيل، إلى شركة تابعة للمبيعات وأخيراً إلى شركة إنتاج فرعية، وهذا البعد يشكل دليلاً واضحاً على درجة تدويل الشركات.

بالإضافة إلى زيادة الالتزام، ستتغير طريقة التواجد ودرجتها مع استمرار عملية التدويل، ولا ترتبط العملية كلياً باكتساب التجربة والمهارات والمعرفة بالأسواق، ولكن ترتبط بشكل كبير بالفرص والتهديدات التي تتعرض لها الشركات؛ فمثلاً قد يؤدي النجاح المطلق لإحدى طرق الدخول مثل التصدير، إلى إقامة حواجز استيراد من قبل حكومة أجنبية، مما سيستلزم التحول إلى شكل آخر؛ مثل الترخيص أو الاستثمار الأجنبي، هذا في حالة اعتبار الحفاظ على التواجد في السوق الدولية أمر ضروري.

ومن الواضح أن درجة تنوع السوق لها تأثير على درجة التنوع الطرق، فلا يمكن التدويل بالاعتماد على طريقة دخول واحدة مفضلة، فالنجاح الدولي المستقبلي للشركات سيعتمد جزئياً على قدرتها على إتقان وتطبيق مجموعة من أساليب العمليات الأجنبية بنجاح.

2- البعد الثاني: المنتجات ماذا؟

على حسب درجة تطوير نشاط الشركات أعمالها ستقوم بتطوير وتنويع العروض المقدمة في السوق الدولية؛ وقد يحدث هذا على مستويين:

- التوسع داخل خط إنتاج حالي أو جديد يتناسب مع احتياجات الاسواق الدولية المستهدفة؛
- قد تقوم بتغيير عروض المنتجات بالكامل لتشمل مكونات "البرامج"، مثل الخدمات أو التكنولوجيا أو الدراية الفنية أو مزيج من كل هذه المكونات.

3- البعد الثالث: الأسواق المستهدفة

من الصعب تطوير المنتجات المعروضة للبيع دولياً من خلال التركيز فقط على عدد محدود من البلدان، فعند تدويل النشاط خاصة في المراحل المبكرة من التدويل، ستميل الشركات إلى التعامل مع الأسواق التي تبدو أكثر بساطة، والتي تملك دراية كافية

بخصائصها وأقل تكلفة للتغلغل. لذلك ستسعى لاقتحام الأسواق الأقرب من الناحية المادية الثقافية لأنها لا تريد تكييف منتجاتها. لكن مع اكتساب المعرفة والخبرة الكافية في هذه الأسواق ستميل تدريجياً إلى دخول أسواق دولية بعيدة عن سوقها الوطني، ويُنظر إلى تحول أنشطة الشركات إلى مواقع "بعيدة" كإشارة إلى نضوج أكبر في عملية التدويل الخاصة بها.

4- البعد الرابع: القدرة التنظيمية

ربما تكون عملية التدويل الخاصة بالشركات أكثر وضوحاً من خلال الأبعاد الثلاثة السابقة: فكلما طورت الشركات من أشكال تواجدها ونوعت في أسواقها وعروضها وكيفتها مع احتياجات الأسواق الدولية، كلما أصبحت "أكثر تدويلاً". على سبيل المثال، سيتم اعتبار الشركات التي لديها نسبة مبيعات / إجمالي مبيعات عالية تبلغ 80 في المائة، ولكنها تباع منتجاً واحداً فقط، عبر وكيل، إلى بلد واحد، على أنها لا تزال فقط في المراحل المبكرة من التطور في الأسواق الدولية. و رغم أن الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر توفر مقياساً موضوعياً لتقييم درجة تدويل الشركات، لكنها تركز فقط على مكونات النشاط في السوق الدولي، وتتجاهل هذه المقاربة مجموعة متنوعة من التغييرات الداخلية للشركة والتي تنجم عن درجة التدويل، وبالتالي تشكل أيضاً أسساً إضافية لتقييم درجة التدويل فالتمويل والموظفين مهمين في مجال الموارد، ولكن أيضاً الهيكل التنظيمي الذي تم تطويره للتعامل مع الأنشطة الأجنبية. في الشكل أعلاه، تمت الإشارة إلى هذه المجالات ثلاثة كأبعاد فرعية، وهي:

شؤون الموظفين:

وهي الأصول الغير مادية، فنجاح الشركات في عملية التدويل يعتمد بشكل رئيسي على جودة والتزام الموارد البشرية في آدائهم، فهي من تقوم بتنفيذ الخطوات المختلفة في عملية التدويل، وعلى سياسات الموظفين العامة. فوظيفة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية بشكل خاص للتنفيذ الناجح (مثل المشاريع التعاونية (المشاريع المشتركة، اتفاقيات الترخيص، تعاون المشروع، ...)). في مرحلة التصدير الأولية، ثبت أن خلفية صانع القرار، في مجالات مثل العمل والخبرة الأجنبية والتعليم والتدريب اللغوي، قد تكون مهمة في التأهب للالتزام بالتصدير بشكل عام، إذ تغذي ممارسة التدويل وتساهم في تطوير المعرفة والمهارات والخبرات الدولية للأشخاص المعنيين بالتنفيذ. فبينما يبدو أن التعلم بالممارسة جزء أساسي من العملية بأكملها، لكن من الممكن أيضاً الحصول على بعض المساعدة من خلال سياسات التدريب والتوظيف الفعالة.

وكلما كانت إجراءات الاختيار والتدريب المستخدمة أكثر صرامة، قلت عدد حالات سوء الأداء أو الفشل في العمل، وتمت العملية بفعالية لتصبح الشركات أكثر عالمية في قدراتها وتوقعاتها. لذلك يعد تدريب وتطوير الموظفين الدوليين بمثابة مؤشر رئيسي على مدى توجه الشركات لتدويل نشاطاتها.

الهيكل التنظيمي:

نظرًا لتزايد وتنوع المطالب الإدارية والتنظيمية، حتى تتمكن الشركات من ممارسة أعمال على مستوى الأسواق الدولية، فلا بد من تكيف الهيكل التنظيمي حتى تسهل الإستجابة لاحتياجات وديناميكية التغييرات في الأسواق الدولية. لقد استخدمت الشركات في مختلف البلدان مجموعة متنوعة من الترتيبات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية للتعامل مع تزايد حجم وتعقيد التدويل المستمر. فالتغييرات التغييرات التنظيمية غالبًا ما تكون واضحة، وتؤكد على التزام الشركات وتركيزها على العمليات الدولية، فالتحول من التصدير التجريبي إلى التصدير الملتزم يتميز في الغالب بإنشاء قسم للتصدير.

التمويل:

نمو العمليات الدولية يتطلب حتمًا احتياجات تمويلية متزايدة، ومنه البحث عن مصادر تمويلية مختلفة لدعم الأنشطة المختلفة، توفر طبيعة ومدى أنشطة تمويل الشركة للعمليات الدولية مؤشرا آخر على التدويل. قد تكون الاعتماد المستندي التمويل المشترك للعمليات في المشاريع المشتركة، أو الشراكة في رأس المال، إلخ.

III- مفهوم التنافسية والأبعاد الرئيسة للتنافس في الأسواق الدولية

يرتبط مفهوم التنافسية بالميزة التنافسية، وفقًا لذلك فإن تنافسية الشركة تتأثر بمزاياها التنافسية، بدورها، تؤدي طبيعة هذه الميزة إلى واحد أو أكثر من مصادر الميزة التنافسية التي تحكم فيها الشركة، حيث يعد مفهوم الميزة التنافسية محوريًا في تفسير تدويل نشاط الشركات ومختلف الاستراتيجيات التي تتبناها لاستهداف الأسواق والتموقع فيها.

1- مفهوم التنافسية والميزة التنافسية

يشير مفهوم التنافسية إلى المقارنة والتنافس، يمكن تفسيره على أنه عدم التناسق أو الفرق بين الشركات على طول أي بُعد مماثل يسمح لشركة واحدة للتنافس أفضل من منافسيها.

كما تشير الميزة التنافسية إلى موقع تفوق الشركة في صناعة بسبب الميزة التي طورتها الشركة مقارنة بمنافسيها، بينما تشير القدرة التنافسية للشركة إلى قدرتها على تصميم وإنتاج وتسويق المنتجات التي تفوق تلك التي يقدمها المنافسون، حيث يمكن تقييم التفوق من عدة عوامل، مثل السعر والجودة والتقدم التكنولوجي، إلخ.⁽⁸⁶⁾

فقد تركز بعض الشركات في تفوقها التنافسي على مزايا غير سعرية تتمثل في الجودة والتمايز وصورة العلامة التجارية، الابتكار والتكنولوجيا والاتصال بالإنترنت خفة الحركة، المرونة والقدرة على التكيف ورمز لتراث محلي أو وطني، وبالتالي، فإن الميزة التنافسية هي موقع الشركة المتفوق أو التفاضلي داخل الصناعة بالنسبة لمنافسيها.

⁽⁸⁶⁾ Depperu, D., & Cerrato, D. (2005). Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures. Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore-Piacenza, 32, 2007-2013.

في الواقع، غالبًا ما يمثل مصطلح القدرة التنافسية مقارنة الأعمال والتنافس بين الشركات للحصول على حصتها في السوق و/أو القوة الاقتصادية لكيان تجاري بالنسبة لمنافسيه في السوق أو الصناعة، مع هذا الرأي، يبدو أن معنى التنافسية مرادف للمنافسة، ومع ذلك، فإن "المنافسة والقدرة التنافسية وجهان لعملة واحدة." وهذا يعني أنه على الرغم من أن المنافسة والقدرة التنافسية مرتبطتان، إلا أن المفهومين مختلفين بطريقة أو بأخرى.

إذ تعتبر المنافسة عاملاً بيئيًا خارجيًا قد لا تتحكم فيه الشركة، في حين أن القدرة التنافسية هي قدرة داخلية أو من سمات الشركة التي يمكن تطويرها وصيانتها وتحسينها.

وبالتالي، القدرة التنافسية هي القدرة التي تمكن الشركة من تلبية متطلبات العملاء بشكل مستدام بربح، وتحقق هذه القدرة من خلال تقديم السلع والخدمات ذات القيمة العالية للعملاء مقارنةً بالتي تقدمها الشركات المنافسة. بمعنى آخر، يتم التمييز بين المفهومين كعوامل خارجية وداخلية على التوالي.

وتتم تحديد القدرة التنافسية على مستوى الشركة بعدة طرق مختلفة وليس هناك تعريف مقبول عالميًا حتى الآن. بالنسبة للشركة، القدرة التنافسية هي الإنتاجية التي تنعكس إما في تكاليف منخفضة أو المنتجات المتميزة التي تجلب أسعارًا متميزة حسب Porter، في حين أن الميزة التنافسية هي القيمة التي يستخلصها العملاء من شراء واستخدام المنتج أو من وجهة نظر العملاء الخدمة تتجاوز تكلفتها.

يمكن اعتبار القدرة التنافسية على مستويات مختلفة: الشركة، الصناعة والدولة، ولكن غالبًا ما يتم اعتماد مستوى ثابت في التحليل وهو أداء الشركة. كما يمكن تقييم القدرة التنافسية للصناعة من خلال المقارنة مع نفس الصناعة في منطقة أو بلد آخر به تجارة مفتوحة، إلى جانب العوامل الخاصة بالشركات والخاصة بالصناعة، أكدت العولمة في السنوات الأخيرة أهمية الآثار المرتبطة بالبلد كمحددات للأداء.

وتعد الموارد، وتكاليف العمالة والإنتاج، والبنية التحتية المالية والتكنولوجية، والوصول إلى الأسواق، والأطر المؤسسية والتنظيمية أمثلة على العوامل الخاصة بكل بلد والتي تؤثر على أداء الشركة. كما ترتبط الأبعاد المختلفة للقدرة التنافسية ارتباطًا وثيقًا؛ إذ تعد عوامل القدرة التنافسية لأي بلد من العوامل المحددة للقدرة التنافسية الدولية لشركاتها، من ناحية أخرى، يتمثل الجانب الأكثر وضوحًا في القدرة التنافسية الدولية لبلد ما في القدرة التنافسية لشركاتها مقارنة بشركات البلدان الأخرى.

ويجب الإشارة في الأخير إلى أن مفهوم القدرة التنافسية يعتبر نسبيًا؛ بمعنى أنه لا يمكن تطبيق المعايير والمتغيرات المستخدمة للقياس بغض النظر عن الوقت المحدد والظروف المكانية.

2- مفهوم التنافسية في الأسواق الدولية

يغطي مفهوم التنافسية في الأسواق الدولية الاعتبارات التي يجب أن تأخذها الشركات بعين الاعتبار عند التعامل مع التنافسية الدولية، حيث يثير المفهوم الدولية قضايا جديدة ويجعل من الضروري مراعاة المزيد من المتغيرات.

ويمكن تعريف التنافسية الدولية على أنها: "قدرة الشركة على تحقيق أداء أعلى من منافسيها في الأسواق الخارجية والحفاظ على الظروف التي تحافظ على أدائها العالي أيضاً في المستقبل." (87)

يأخذ هذا التعريف في الاعتبار البعد المكاني والزمني للتنافس، خاصة بالنسبة للشركات التي تتنافس في الغالب ضد المنافسين الأجانب، فإن الخصائص الأساسية للاقتصاد الوطني؛ مثل ظروف الطلب المحلي وظروف العوامل المحلية، وظروف العوامل المحلية المرتبطة والصناعات الداعمة داخل الاقتصاد، والتنافس المحلي تلعب دوراً هاماً في العمليات التنافسية. (88)

تصبح شركة تنافسية: "إذا كان بإمكانها إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة وتكاليف أقل من منافسيها المحليين والدوليين. فالقدرة التنافسية مرادفة لأداء الأرباح طويلة الأجل للشركة، وقدرتها على تعويض موظفيها وتوفير عوائد ممتازة لأصحابها." (89) وهذا يشير إلى أن قياس "القدرة التنافسية" للشركة يجب أن يتضمن مقاييس كمية للتكاليف والأسعار والربحية والمؤشرات النوعية من العوامل غير السعرية، وتحديدًا الجودة.

وقد عرف المنتدى الأوروبي European Management Forum (1984) القدرة التنافسية على أنها: "القدرة المباشرة والمستقبلية والفرص المتاحة لأصحاب المشاريع لتصميم وإنتاج وتسويق السلع في جميع أنحاء العالم، التي تشكل أسعارها وصفاتها غير السعرية حزمة أكثر جاذبية من تلك الخاصة بالمنافسين الأجانب والمحليين" (90)

3- مصادر الميزة التنافسية

تعتبر "القدرة التنافسية كمحرك" لكل النشاط الاقتصادي وتطوره على المستوى المحلي أو الدولي، ويميز التصنيف الرئيسي لمصادر القدرة التنافسية للشركة بين المصادر الداخلية، أي المصادر التي تنشأ من الشركة، والمصادر الخارجية، أو العوامل الصناعية والوطنية.

ويمكن تصنيف المصادر الداخلية على أنها ملموسة وغير ملموسة، وذات صلة بالموظف والمرتبطة بالشركة إلى: (91)

- تشمل المصادر الداخلية غير الملموسة المتعلقة بالشركات الموارد التنظيمية، القدرات التحويلية والقائمة على المخرجات، ومعرفة الشركة ككل؛
- تشمل المصادر الداخلية غير الملموسة المتعلقة بالموظفين استراتيجيات الشركة، رأس المال البشري، الموارد والقدرات الإدارية ومعرفة الأفراد؛
- تشمل المصادر الداخلية الملموسة المتعلقة بالشركات الموارد المادية والمالية القائم على المدخلات وبعض القدرات الوظيفية؛

(87) Depperu, D., & Cerrato, D. (2005).op.cit

(88) Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93. http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990

(89) Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of marketing management*, 4(2), 175-200. <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/>

(90) Quaddus, M., & Woodside, A. G. (2015). *Sustaining competitive advantage via business intelligence, knowledge management, and system dynamics*. Emerald Group Publishing. p 235 (<https://books.google.dz/>)

(91) Cater, T. (2005). Interweaving of the sources and forms of a firm's competitive advantage: A critical review of the adequacy of existing schools of thought. *Journal for East European management studies*, 7-36. <https://www.econstor.eu/bitstream/>

من ناحية أخرى، تشتمل المصادر الخارجية المرتبطة بالصناعة على جميع المتغيرات المتعلقة بهيكل الصناعة والمنافسة، مثل القدرة التفاوضية الضعيفة للموردين والمشتريين، والتنافس المنخفض بين الشركات القائمة في الصناعة والتهديدات المنخفضة للإحلال والوافدين الجدد، وأخيراً، تشتمل المصادر الخارجية ذات الصلة بالاقتصاد الوطني متغيرات تمثل خصائص الاقتصاد الوطني.

4- أبعاد التنافس في الأسواق الدولية

تم عرض نماذج أو أطر مختلفة لتحليل القدرة التنافسية على مستوى الشركة من طرف الباحثين، كما هو موضح في الجدول رقم (06) أدناه، إذ توجد فئتين رئيسيتين من مؤشرات التنافسية الدولية. الفئة الأولى درجة التدويل (DOI)؛ ويعد التواجد في الأسواق الدولية بعداً شائعاً للقدرة التنافسية الدولية للشركة على الشركات الأخرى في نفس الصناعة،⁽⁹²⁾ وتشمل مؤشرات كمية ونوعية، وتشمل المؤشرات الكمية مؤشرات أحادية البعد وأخرى مجمعة؛ وتشمل المؤشرات أحادية البعد التي يمكن اعتمادها حجم المبيعات الأجنبية، ونسبة المبيعات إلى إجمالي المبيعات، وحصة الموظفين الأجانب، وعدد الشركات التابعة وعدد الدول التي تنشط فيها الشركة، أما المؤشرات المجمعة فتشمل مؤشر الانتشار خارج حدود السوق الأصلي أو بلد المنشأ، ومن أهم المؤشرات نحد حجم الصادرات أو مبيعات الشركة المحقق على مستوى الأسواق الدولية، ومن أهم النسب المعتمدة لقياس القدرة التنافسية الدولية خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، إذ غالباً ما تعتمد التصدير لدخول الأسواق الدولية، ويقاس مؤشر كثافة التصدير باحتساب نسبة الصادرات/إجمالي المبيعات، فهذه النسبة تسهل عملية المقارنة ما بين الشركات باختلاف أحجامها والصناعات والبلدان، ومع ذلك، فإن كثافة الصادرات لا تعكس سوى عنصر أداء الطلب في التدويل دون تقديم أي معلومات أخرى حول الهيكل و/ أو الموارد المخصصة للأسواق الأجنبية.

كما تشير الكثافة العالية للصادرات إلى أن الصادرات مرتفعة بالنسبة للمبيعات المحلية، ولكن يفتشل هذا المؤشر في تقديم معلومات إضافية حول كيفية تأثير الوجود الأجنبي للشركة على ربحيتها؛ فالمؤشرات الكمية في طبيعتها محدودة من حيث توفير المعلومات التفصيلية اللازمة لصياغة سياسة فعالة.

نتيجة لذلك، واقترح كلا Depperu, D., & Cerrato قياس درجة التدويل من خلال 6 أبعاد وهي: درجة تدويل الطلب (الأجنبي إلى إجمالي المبيعات)، والموارد (نسبة الأصول الأجنبية إلى إجمالي الأصول، الأجنبية إلى إجمالي الشركات التابعة، الأجانب إلى إجمالي الموظفين)، شبكات الأعمال (عدد التحالفات الدولية أو الشراكات) والمالية (عدد المالكين الأجانب، النسبة المئوية للديون الخارجية) (النطاق الجغرافي (عدد المناطق أو بلدان التشغيل)، وبالتالي، فإن هذا الإطار الجديد يحول التركيز من الكمي إلى دمج المكون النوعي في قياس درجة التدويل.

كما أن قياس حجم الاستثمار الأجنبي المباشر، وعدد الملاك الأجانب، وعدد قوائم البورصة الأجنبية، وملكية الأصول داخل الأسواق الإقليمية وعبرها، هي مؤشرات قوية على القدرة التنافسية الدولية للشركة (لقدرة التنافسية الدولية القوية)

⁽⁹²⁾ Depperu, D., & Cerrato, D. (2005).op.cit

كما يمكن قياسها من حيث الأداء التشغيلي و/ أو الكفاءة باستخدام التكاليف والإنتاجية خاصة عندما تتميز الصناعة بمنتجات

في الواقع، لا ينبغي للشركات تبني معايير التكلفة والأرباح المالية فقط لتقييم القدرة التنافسية الدولية ولكن أيضًا الفعالية والكفاءة في تلبية احتياجات عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين.

نظرًا لأن الحصة السوقية تعد مقياسًا نسبيًا، يتم تطبيقها بشكل مناسب في مقارنة أداء الشركة عندما تكون الصناعة غير متجانسة.

IV- سيرورة واستراتيجية التدويل

حسب درجة نموها في سوقها المحلي وإمكاناتها والفرص المتاحة في السوق الدولية المستهدفة، تعتمد الشركات على سيورتين لنمو أعمالها في الأسواق الدولية، إما تختار سيرورة تدويل تدريجي، أو سيرورة تدويل مبكر، كما توجد عدة استراتيجيات لتدويل نشاطات الشركات.

1- سيرورة تدويل الشركات

من أهم النماذج المعتمدة في تفسير سيرورة تدويل نشاط الشركات والتي تأخذ بعين الاعتبار المسافة ما بين السوق المحلي والدولي، ونقص الموارد وعدم خبرة الشركات بالأسواق الدولية، سيرورة التدويل التدريجي، مع ذلك هنالك افتراضات وواقع لعدة شركات صغيرة أثبتت نجاحها في تدويل نشاطها منذ نشأتها في بعض الأحيان، رغم قلة الموارد ونقص الخبرة والمعرفة بالأعمال الدولية وحالة عدم التأكد في السوق الدولية، وهي سيرورة التدويل المبكر.

1-1- سيرورة التدويل التدريجي نموذج Uppsala

حسب الباحثان⁽⁹³⁾ Johanson & Vahlne, J. E. (2009) في قسم الدراسات التجارية في جامعة Uppsala السويدية، على الشركات أن تختار الوضع الأمثل لدخول السوق من خلال تحليل التكاليف والمخاطر المحتملة بناءً على خصائص السوق مع الأخذ في الاعتبار مواردها الخاصة.

لكن حسب الملاحظات التجريبية المأخوذة من قاعدة بيانات السويدية المملوكة للشركات التابعة لها في الخارج، وكذلك من عدد من دراسات صناعة الشركات السويدية في الأسواق الدولية، وجد الباحثان أن الشركات السويدية في كثير من الأحيان تبتدئ تدويل نشاطها في الأسواق المجاورة ثم تقوم بإضفاء الطابع الرسمي على نشاطها عن طريق إبرام اتفاقيات مع وكلاء في السوق الأجنبية.

⁽⁹³⁾ Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of international business studies, 40(9), 1411-1431. <https://link.springer.com/content/pdf/>

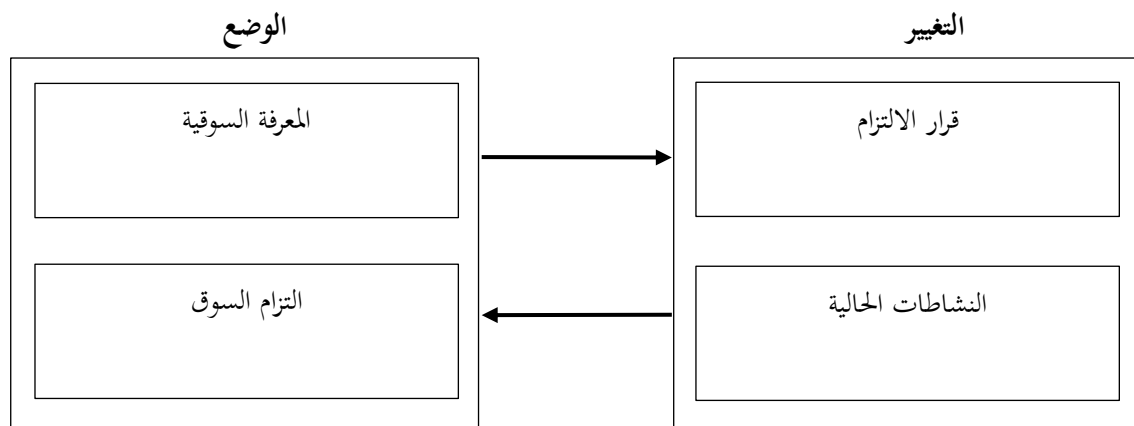
وعند زيادة المبيعات، يستبدلون وكلاءهم بشركة بيع خاصة بهم، ومع نمو الأعمال، ستفضل هذه الشركات التصنيع في السوق الأجنبية.

الافتراضات الأساسية للنموذج Uppsala:

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

- ✓ تتغير الشركات من خلال الاستفادة من خبرتها في العمليات التي تقوم بها في الأسواق الخارجية؛
 - ✓ تعدل الشركات درجة التزامها من خلال تعزيز مكانتها في السوق الأجنبية، ويمكن تفسير درجة الالتزام بأنه ناتج ضرب حجم الاستثمار في درجة عدم المرونة. فالاستثمار الكبير في المعدات القابلة للبيع لا يشير بالضرورة إلى التزام قوي، ولكن قد يكون التفاني الثابت والمستمر في تلبية احتياجات العملاء، وتعمل الخبرة على بناء معرفة الشركة بالسوق، وتؤثر مجموعة المعرفة هذه على القرارات المتعلقة بمستوى الالتزام والأنشطة التي تنمو في وقت لاحق:
- هذا يؤدي إلى المستوى التالي من الالتزام، والذي يولد مزيد من التعلم، وبالتالي يعتبر النموذج ديناميكي؛ ففي الواقع، يمكن أن يكون الالتزام على شكل تراجع عن التدويل حتى توقف، إذا كان الأداء والتوقعات ليست واعدة بما فيه الكفاية، ومنه عملية الاستمرار وزيادة درجة التدويل ليست بأي حال حتمية وتفترض أنها سوف تستمر طالما أن العروض والآفاق مواتية. كما أن التعلم وبناء الالتزام يستغرق وقتاً طويلاً.

شكل رقم (2-5): الآلية الساسية لتدويل نشاط الشركات



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

ويميز الباحثان⁽⁹⁴⁾ أربعة مراحل لدخول السوق الدولية، وهي مراحل متعاقبة وتمثل درجات أعلى لدرجة الالتزام اتجاه السوق الدولي :

المرحلة الأولى: لا توجد أنشطة تصدير منتظمة.

⁽⁹⁴⁾ Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009).op.cit

المرحلة الثانية: التصدير عبر ممثلين مستقلين الوكلاء

المرحلة الثالثة : إنشاء شركة تابعة للمبيعات الخارجية.

المرحلة الرابعة: وحدات الإنتاج / التصنيع في الخارج

أغلب الشركات تعتمد على سيرورة تدويل مرحلية وتدرجية وقاموا باعتماد نموذج Uppsala

(معرفة السوق، ووضعية الشركة) وهذا النموذج يعتمد على التعلم التنظيمي، فالتدويل هو ناتج عن تفاعل المتغير وضعية الشركات والتغير والتطور الذي يحدث على مستوى السوق مع تطور أعمال الشركات co-evolution. فمعرفة السوق الخارجي ووضعية الشركات سيحدد مدى توجهها نحو تدويل نشاطاتها من عدمه، وسيؤثر على أدائها، وسيؤثر التفاعل ما بين المتغيرين (معرفة السوق، ووضعية الشركة) على وضعية الشركة ومعرفة السوق ويحدد درجة تغلغلها في الأسواق الدولية وسيوسع الأفق الجغرافي تدريجياً حسب الفرص المتاحة، الخبرة والمعرفة التي اكتسبتها بعد ممارسة أعمالها، ومنه قرار تدويل نشاطات الشركات محدد بدرجة الخطر وضرورة النمو في إطار عقلائي.

فمعرفة أو تعلم السوق يتم عن طريق ممارسة الأعمال الدولية، مما يزيد من قدرتها على التعلم، والتقليل من حالة عدم التأكد والتحكم في الخطر وتحسين وضعيتها التنافسية واكتشاف فرص النشاطات المستقبلية. كما تعد المسافة المادية والنفسية (الفيزيائية والبسيكولوجية المتعلقة بالاختلاف الثقافي عائق للتدويل نشاطات الشركات بسبب صعوبة جمع وتحليل وفهم المعلومات، وتؤثر على اختيار الأسواق المستهدفة وطرق الدخول، ومنه (ستدخل الشركات الأسواق الدولية القريبة جغرافياً من سوقها الوطني في المرحلة الأولى للتدويل لتنتقل في المراحل التالية للأسواق الدولية البعيدة.

كما أن المعرفة الخاصة بالسوق ستتطور عن طريق الممارسة الأعمال ويمكن نقل المعرفة من الدولية إلى أخرى، فتنوع الأسواق المستهدفة يثري معرفة الشركات في مجال الإجراءات، المعاملات، البحث عن المعلومة ومهارتها في التفسير والإدراك وتوجيه واستخدام الموارد.

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

وجاءت فيما بعد نظرية سيرورة التدويل المبكر لتبين أنه بإمكان الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تسعى ومنذ نشأتها إلى بتدويل نشاطها من خلال تطوير ميزة تنافسية مهمة، وستعتمد في تحقيق ذلك على الموارد التي تملكها ويبيع منتجاتها في عدة دول واستغلال الوقت (الفرص المتاحة في الوقت المناسب).⁹⁵

⁽⁹⁵⁾ Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. Journal of international business studies, 25(1), 45-64. <https://link.springer.com/content/pdf/>

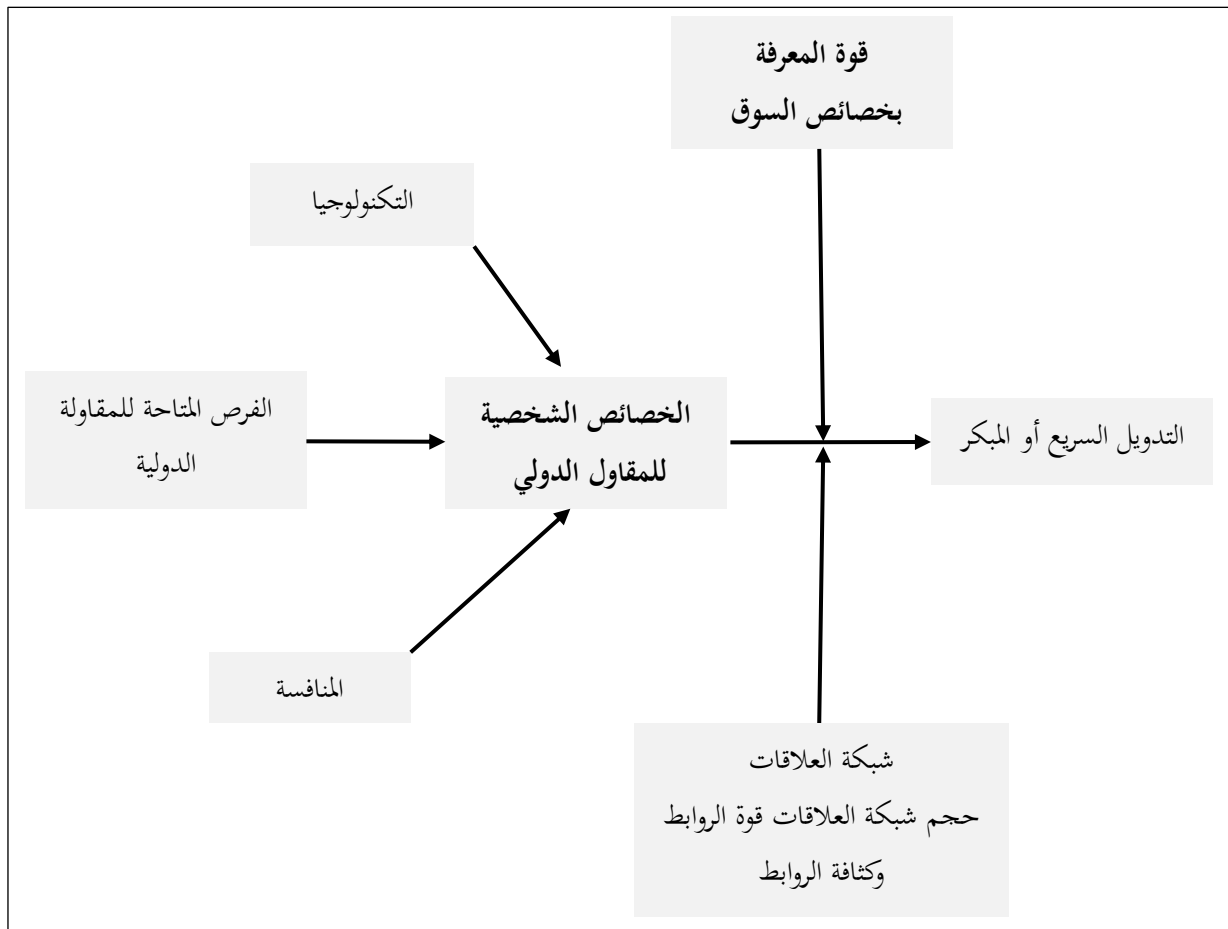
1-2- سيرورة التدويل السريع والمبكر (Entreprise Internationale Rapide et Précoce EIRP)

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

العوامل المشجعة على التدويل المبكر:

هنالك عدة عوامل قد تشجع على تسريع عملية التدويل وعدم المرور بالمراحل السابقة الذكر، رغم افتقاد القدرات الإستثمارية والخبرة الدولية كما هو عليه حال الشركات الصغيرة والمتوسطة، والشكل التالي يوضح أهم العوامل المشجعة على التدويل المبكر: (96)

شكل رقم (2-6): العوامل المشجعة على التدويل المبكر



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

تبدأ عملية تدويل المبكر خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة أو المقاول كما هو موضح في الشكل أعلاه، بفرصة ريادية محتملة، على سبيل المثال، اكتشاف تكنولوجي جديد، هنا تكتشف الشركة المقاول أو الشخص المقاول الفرصة ويتم تحديد سرعة تدويل المشاريع من خلال عدة أنواع من القوى:

(96) Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. Entrepreneurship theory and practice, 29(5), 537-553.

الوسائل التمييزية، تحفيز المنافسة، خصائص المفاوض وشبكة العلاقات، قوة المعرفة:

الوسائل التمييزية: تجعل التدويل المتسارع ممكناً إذا ما توفرت وسائل النقل السريعة وبأقل تكلفة، وسيؤدي إلى انخفاض تكاليف التجارة الخارجية والاستثمار، فانخفاض أسعار نقل شركات الطيران عبر الزمن مكنّ المزيد من الناس من السفر مسافات أطول بسرعة بتكاليف أقل. كما أدى نقل شحنات الحاويات إلى خفض التكاليف وزيادة سرعة حركة البضائع بين جميع البلدان. كما أن تطور تكنولوجيا الرقمية وتحسن جودتها وانخفاض تكاليفها في العقود الأخيرة سهلت تعميم أجهزة الكمبيوتر والفاكسات والتقنيات اللاسلكية والاتصالات السريعة، وجعلتها ممكنة في كل بلد في العالم، ومنه تسهيل الاتصال والتواصل ونقل المعلومات حول فرص تدويل النشاط. فالنقل والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية هي الأساس الذي يتيح التدويل السريع للفرص التجارية في الأسواق المحلية والدولية

المنافسة: في حين أن التكنولوجيا تسمح بتدويل أسرع، فإن المنافسين يشجعونها أو يفرضونها على رواد الأعمال، تم تحفيز العديد من رواد الأعمال على الاستفادة من فرص التكنولوجيا في البلدان الأجنبية كإجراء وقائي، لأنهم كانوا يخشون أن يتفاعل المنافسون بسرعة مع تقدم أي منتج جديد وربما يمنعونه من التدويل إذا ما تنافسوا في البداية فقط في بلدانهم الأصلي، حتى مع وتسجيل براءة اختراع لاكتشاف جديد بإمكان رواد الأعمال أن يدركوا أن العمليات التنافسية يمكن أن تنشأ ما لم يثبتوا أنفسهم بسرعة ويسجلوا حقوق براءة الاختراع في الأسواق الدولية المستهدفة، بمعنى آخر، وجود منافسين أو منافسين محتملين يحفز تسريع التدويل أو يشجعه.

خصائص المفاوض الدولي وشبكة العلاقات: تعتبر خصائص المفاوض الدولي أو رائد الأعمال أو مجموعة اشخاص الذين يكتشفون أو يدركون الفرصة في السوق الدولية في قلب ديناميكية العمليات الدولية. فخصائصهم الشخصية (على سبيل المثال، سنوات الخبرة في الأعمال التجارية الدولية) والسمات النفسية (على سبيل المثال، الميل إلى المخاطرة)، تساعد على إدراك الفرصة. كما أن التحكم في وسائل الاتصال والتكنولوجيا الكمبيوتر، والتنبؤ بمستوى تهديد المنافسين تسمح باكتشاف الفرص في الأسواق الدولية وحماية المركز التنافسية المحققة وتستعددهم في عملية اتخاذ القرار بشأن تدويل النشاط.

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

فنظرية الشبكات أثبتت أن شبكة العلاقات الخاصة لرجال الأعمال وفريق إدارتهم، تدعم عملية التدويل المبكر ولها تأثير كبير على اختيار استهداف أسواق دولية دون أخرى، وعلى تسهيل التدويل وتسيير العمليات الدولية، وهي مهمة لجميع الشركات ويتم إثراء فهم العمليات التدويل السريع عندما يوسع التحليل إلى ما هو أبعد من تصرفات الشركة الفردية ويؤخذ بعين الإعتبار تأثير دور الشركة وموقعها داخل شبكة من العلاقات. من هذا المنظور، تنبثق مبادرات اختيار والدخول للأسواق الخارجية من الفرص التي يتم إنشاؤها من خلال اتصالات الشبكة، وليس فقط من القرارات الإستراتيجية للمديرين في الشركة. باختصار، تساعد الشبكات رواد الأعمال على تحديد الفرص الدولية، وإثبات المصداقية، وكثيراً ما تؤدي إلى تحالفات استراتيجية واستراتيجيات تعاونية أخرى.

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

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

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

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

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

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

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

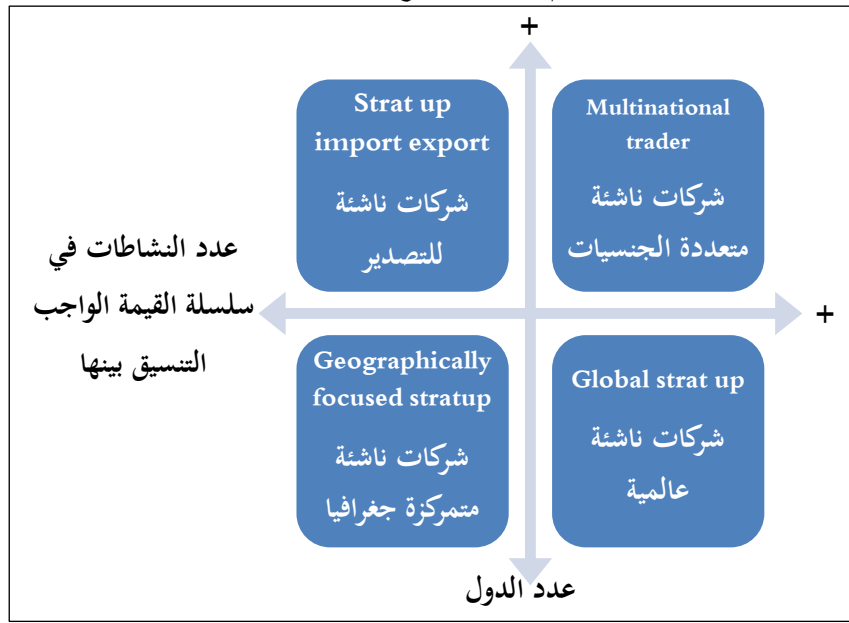
إن المعرفة متنقلة بطبيعتها حيث يمكن دمجها مع الأصول الثابتة، مثل قنوات التوزيع أو مورد التصنيع، في الأسواق الأجنبية بتكاليف منخفضة نسبيًا، وبالتالي، يمكن للشركات كثيفة المعرفة استغلال فرص النمو الدولية بمزيد من المرونة .

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

2- سلوكات الشركات الناشئة عند تدويل نشاط

وقد تتبنى الشركات الصغيرة والمتوسطة سيورة التدويل المبكر وفق أربعة سلوكات محتملة تنقسم وفق تقاطع محورين أساسيين وهما عدد النشاطات في سلسلة القيمة الواجب التنسيق بينها من طرف الشركات وعدد الدول التي تنشط فيها على مستوى السوق الدولي، كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (2-7): أنواع الشركات الناشئة الدولية



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

Start Up Import Export: في هذه الحالة تقوم الشركات باقتناص فرص بيعية قد تكون غير دائمة أو غير متكررة تركز على عدد صغير من الدول وبالتالي فإن علاقة الربط والتنسيق ما بين النشاطات تكون ضعيفة، تعتمد على فرص بيعية ولا تقوم بعملية الانتاج وتتركز في نشاطها على الشحن وتوصيل المنتجات؛

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

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

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

وهي: "شركات الأعمال التي لديها رؤية عالمية منذ البداية وتهدف إلى اشتقاق كما تعتمد على عدة طرق لدخول الاسواق الدولية، يشار إليها أحياناً بالشركات الدولية الجديدة أو الشركات الناشئة العالمية، وتصل إلى مرحلة النضج في وقت مبكر مستفيدة من عولمة الأسواق والتقنيات المتقدمة." (97)

وقد اعتبارا الباحثان الشركات المولودة عالمياً على أنها شركات تجارية تكون قريبة من سوقها المحلي وهو سوقها الأساسي، والسعي لممارسة أعمال دولية متفوقة معتمدة في ذلك على أدائها المتميز وامتلاكها موارد متفردة قائمة على المعرفة، لكن تحقيق

(97) Andersson, S., Evers, N., & Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: rapid internationalization across different industry contexts. European Business Review, 26(5), 390-405.

مبيعات المنتجات في بلدان متعددة تتطلب التنسيق من طرف المقابل ما بين عدة أسواق دولية وعدد حلقات من سلسلة قيمة النشاط. لذلك، عادة ما يقودها مدير أو فريق إدارة مكون من مجموعة فريدة من الكفاءات والقدرات التي تمكنهم من الجمع بشكل أفضل بين الموارد من الأسواق الوطنية المختلفة لتحقيق نمو دولي سريع بعد وقت قصير من تأسيس شركاتهم.

3- استراتيجيات تدويل نشاط الشركات

تقدم مصفوفة Porter et Perlmutter تصورات عن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها من طرف الشركات عند تدويل أعمالها، وهذا التناغم والجمع بين أعمال المفكرين يسمح بإثراء رد فعل الشركات وتحديد المبادئ والشروط المنطقية للنشاطات في أي بيئة محتملة أو ضمن أي قوانين تجارية سياسية اقتصادية، وتركز المصفوفة على تقاطع محورين وهما تركيز السلطة أو تشتتها وترابط أو عدم الترابط ما بين النشاطات في الأسواق الدولية، لتنتج أربعة استراتيجيات، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2-8): استراتيجيات التدويل حسب Porter et Perlmutter

	سلطة القرار مشتتة (لا مركزية)	مركزية سلطة القرار
درجة ارتباط ما بين النشاطات قوية		
درجة ارتباط ما بين النشاطات ضعيفة		
	استراتيجية عابرة للحدود	استراتيجية عالمية
	استراتيجية متعددة الجنسيات	الإستراتيجية الدولية
	سوق اجنبي	السوق المحلي
	الإرتباط	الإرتباط
	تكتل إقليمي	السوق مع تلاشي الحدود التجارية
		استقلالية (عدم الإرتباط)

Source : Milliot, E. (2005). Stratégies d'internationalisation: une articulation des travaux de Porter et Perlmutter. Management Avenir, (1), 43-60.

3-1- الاستراتيجية الدولية

تتميز هذه الاستراتيجية بمركزية قوية لسلطة اتخاذ القرار من طرف الشركة الأم، وضعف ارتباط والتنسيق بين النشاطات التي تمارس على المستوى الدولي (مصانع تجميع، نقاط بيع، تصنيع، إلخ...) كل النشاطات ترتبط ارتباطاً شديداً بالوحدة الأم أو المصنع الرئيسية. فالسوق المحلية تشكل السوق الأساسية للشركات، ومنه يتحدد تصميم وتصنيع المنتجات وفق احتياجات ومتطلبات السوق المحلية بالتوازي غالباً النشاطات المشكلة لسلسلة القيمة تتمركز في نفس الدولة، ولهذا تتميز هذه الإستراتيجية بالتكيف الضعيف لمنتجات الشركة المعروضة في الخارج.

حيث تعتبر الأسواق الأجنبية كأقطاب جذب وتحاول الشركات قدر الإمكان، اغتنام الفرص التجارية، وتمثل الطريقة الرئيسية للتدويل في التنازل عن براءات الاختراع أو تصدير المنتجات المصنعة في بلد المنشأ. كما يستخدم الترخيص أحياناً لنشر المعرفة والعلامات التجارية، ومن أهم الطرق المعتمدة في تدويل هذه الاستراتيجية نجد التراخيص، التصدير، الوكالات المعتمدة والامتياز؟ وغالباً ما يتم تبني هذا التوجه من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة التي هي في مرحلة التعلم في السوق الدولية

3-2- استراتيجية متعددة الجنسيات

تتميز هذه الاستراتيجية بتشتت سلطة صنع القرار ودرجة منخفضة من التنسيق بين الأنشطة في مختلف البلدان، وخلافاً للاستراتيجية الدولية، فإنه لا يولي اهتماماً خاصاً للسوق المحلية عند التوجه إلى الأسواق الخارجية. حيث تسعى الشركة الأم إلى الاستجابة بدقة لظروف كل سوق وطني، وتسمى أيضاً استراتيجية محفظة النشاطات المحلية التي تستثمر فيها الشركة الأم، إذ تتخذ القرارات الاستراتيجية من طرف الشركة الأم والقرارات العملية من طرف الشركة الفرع، فهي تفترض اختلاف الأسواق المستهدف من حيث الاحتياجات والرغبات والظروف التنافسية والسياسية الثقافية والاجتماعية، إلخ.

لهذا ستبنى الشركة الأم لا مركزية القرارات حتى تتمكن الشركات الفرعية من تكيف عروضها مع احتياجات ومتطلبات السوق التي تنشط فيها، وتعظيم الاستجابة. وبهذا ستمتع الشركات الفروع باستقلالية كبيرة عن الشركة الأم، وغالباً ما تستخدم الاستثمارات المباشرة كوسيلة أساسية للتدويل. كما يتم منح امتيازات الترخيص (المعرفة، والعلامة التجارية) أيضاً للشركاء لتسهيل عملية دخول الأسواق الدولية، وتمكن هذه الاستراتيجية الشركة الأم من توزيع المخاطر المالية والتجارية في العديد من الأسواق.

3-3- استراتيجية عابرة للحدود

حصدت الشركات عابرة الوطنية (الحدود) فوائد فتح الاقتصادات الوطنية منذ سبعينيات القرن الماضي لتحسين قدرتها التنافسية واقتحام أسواق جديدة، وقد تم تحسين استراتيجية الشركات العابرة للحدود إلى حد تمكنت فيه من تغيير هيكل التجارة العالمية من خلال تطوير تجارة داخلية ما بين الشركات التابعة لها، وهذا بالاعتماد على ثلاثة استراتيجيات أساسية، وهي:

استراتيجية التوريد: يتم تأسيس الشركات التابعة في الخارج لاستغلال ونقل المواد الخام اللازمة للإنتاج (مثل شركات النفط التي تنتقل إلى الدول المنتجة، أو ميشلان، التي اشترت مزارع المطاط من أجل المطاط في أمريكا الجنوبية)؛

استراتيجية السوق: يتم الإنتاج في الدولة المضيفة للوصول إلى المستهلكين المحليين بسهولة أكبر واكتساب حصة سوقية (مثال: إنتاج كوكا كولا في جميع أنحاء العالم). هذه الاستراتيجية تلغي أيضًا تكاليف النقل واللوجستيات، وتبسط البنى التحتية للإنتاج عن طريق اللامركزية فيها. يوجد مصنع السيارات الفرنسية في أمريكا الجنوبية على سبيل المثال (توجد رينو في البرازيل لتصنيع أنواع مخصصة لهذا السوق)؛

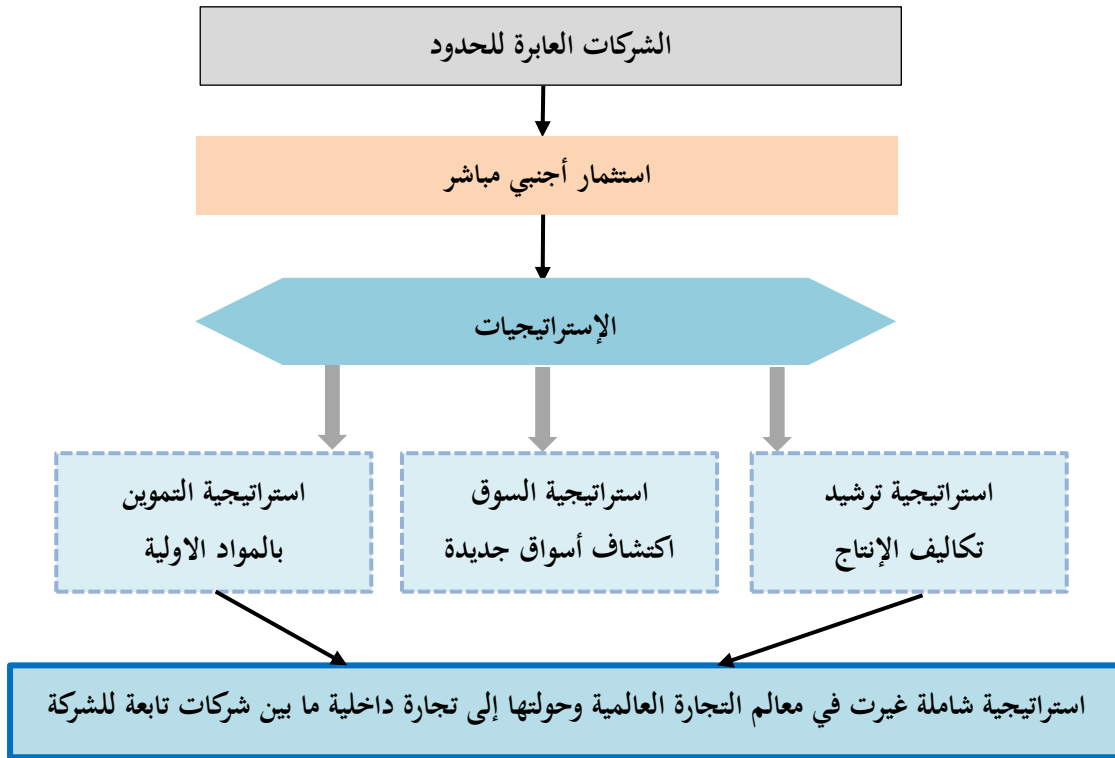
استراتيجية الترشيح: في هذه الحالة، تنقل الشركة جزءًا أو كل نشاطها الإنتاجي للاستفادة من تكاليف أقل أو تشريعات أقل تقييدًا (بشأن العمل والضرائب والبيئة وما إلى ذلك). يستجيب جزء كبير من النقل إلى الخارج في آسيا لهذه الاستراتيجية.

تتميز استراتيجية عابرة للحدود بتدني تركيز قوة صنع القرار والتنسيق القوي للأنشطة المشتتة جغرافيًا، وقد تم تلخيص المبدأ الرئيسي لهذه الإستراتيجية من خلال الشعار الشهير، الذي طرحه في أوائل التسعينات الرئيس التنفيذي لشركة Asea Brown Boveri (ABB)، التفكير عالميًا والتصرف محليًا.

تحاول هذه الاستراتيجية التوفيق بين مزايا التقييس للأنشطة الأولية لسلسلة القيمة (الرؤية الاستراتيجية المشتركة، وفورات الحجم، وما إلى ذلك) والتكيف مع أنشطة المصب (التحفيز داخل الشركات التابعة، والمنتجات التي تلي المتطلبات محلي...)، تعتمد على أنظمة سمات مختلفة لتحسين أنشطتها عبر قارة واحدة أو أكثر، وهي تعتمد على التجزئة الدولية للعمليات الإنتاجية للاستجابة لطلب المستهلكين حسب اختلافهم من حيث الاحتياجات.

يتطلب تنفيذ مثل هذا النهج استخدام ثلاث طرائق عامة للتدويل، وهي: الاستثمار المباشر في الخارج (فرع الإنتاج، شركة التوزيع الفرعية، مشروع مشترك، إلخ)، امتيازات محدودة المدة (التأجير، الترخيص، الامتياز...) ومبيعات الشركة (التصدير، التنازل عن براءة الاختراع، عقد تسليم المفتاح...). في الواقع، لا غنى عن الاستثمارات المباشرة لتوزيع العمليات التكميلية المختلفة على نطاق واسع والتي تحتاج إلى التكامل بشكل أو بآخر. نظرًا لأنه لا يمكن دائمًا تمويل الاستثمارات الثقيلة المطلوبة حتى تتواجد على المستوى الإقليمي أو العالمي، تستخدم الشركة أيضًا التعاون الرأسي والأفقي مع أنواع مختلفة من الشركاء، وتتجسد أساليب التعاون هذه في عقود التعاقد من الباطن والتراخيص، براءات الاختراع والعلامات التجارية، واتفاقيات البحث والإنتاج المشتركة، ووحدات التصنيع والتسويق المشتركة. كما يستخدم التصدير على نطاق واسع لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

شكل رقم (2-9): التكامل ما بين الإستراتيجيات الفرعية للشركات العابرة الحدود



المصدر: من إعداد الباحثة وفق الدراسات التي اعتمدت حول الشركات العابرة للحدود

3-4- التوجه الاستراتيجي العالمي

يعتمد هذا التوجه الاستراتيجي، على مركزية اتخاذ القرارات من طرف الشركة الأم، حتى تتمكن من تنسيق الأنشطة الموزعة جغرافيا في عدد قليل من البلدان من أجل الاستجابة بشكل متناعم للسوق العالمية. هذه الاستراتيجية، التي نادراً ما يتم اختيارها، تبدو فعالة فقط في قطاعات قليلة من النشاط (الطيران، تكنولوجيا المعلومات، الأسواق المالية، إلخ). وهي تعتمد على فكرة تجانس الطلب العالمي المتزايد سيسمح بتبني مزيج تسويق موحد، يمكن للشركة بعد ذلك فتح مراكز لها خارج البلد الأصلي، (لتطوير أنشطة خلق القيمة) والتصدير (نظراً لأن الأنشطة تتركز نسبياً في خدمة السوق العالمية). إن اهتمام الشركات بالسوق العالمية يدفعها أيضاً إلى تبني المسار التعاقدية، بأشكال مختلفة، لتوزيع المخاطر المالية والصناعية والتجارية.

كمثال عن ذلك شركة Intel يتم تصنيع الوحدات في اثني عشر مصنعاً ويتم تجميعها في اثني عشر وحدة حول العالم، يتم بيع المنتجات على مستوى العالم دون تكيف.

المحور الثالث: استراتيجيات التصدير لدخول الشركات للأسواق الدولية

I- استراتيجيات التصدير

بدأت العديد من الصناعات بالتوسع دولياً من خلال تصدير سلع وخدمات إلى دول أخرى، فالتصدير لا يتطلب كلفة إنشاء عمليات في الدولة المضيفة، ولكن المصدر يجب أن ينشئ بعض وسائل التسويق والتوزيع ملك له أو لغيره،⁹⁸ ومنه يعد التصدير استراتيجية السوق الخارجية الأكثر بديهية والطبيعية، فالصادرات تتوافق بوضوح مع المرحلة الأولى من تدويل الشركة. هذه الاستراتيجية لديها ميزة الحد من المخاطر، يظل الالتزام المالي معتدلاً، ويبقى الإنتاج في بلد المنشأ وتكييف المنتج أسواق التصدير ضئيلة (مثل التكيف مع المعايير التقنية أو الصحية للبلدان المستهدفة)، ويمكن أن يأخذ التصدير أشكالاً مختلفة: التصدير غير المباشر والتصدير المباشر غير المباشر.

1- التصدير الغير مباشر

التصدير غير المباشر هو استخدام الوسيط الذي يبيع بسعر مخفض، والذي بدوره يدفع تكاليف ومخاطر التجارة الدولية.⁽⁹⁹⁾ إذ لا تقوم الشركة بالاتصال المباشر مع المشتريين أو البائعين أو الشركاء التجاريين، وإنما الاتصال يتم عن طريق وسيط يقوم كلياً أو جزئياً بوظائف التصدير إلى الأسواق الخارجية، وهنا يتوفر أمام المنتج عدة بدائل، كما هو موضح فيما يلي:

1-1- تجار التصدير

وهم تجار محليين، يقوم التاجر المصدر بالشراء، أو البيع لحسابه الخاص، وهو عموماً يعمل في كل من الإستيراد والتصدير، هو أشبه ما يعمل بأسلوب تاجر الحملة المحلي. وتكون وظيفة المنتج المحلي مقتصرة على ما هو ضروري للسوق المحلية، حيث تدار جميع وظائف التسويق الدولي عن طريق هذا التاجر، باستثناء أي تعديلاً مطلوبة على أشياء مثل: السلعة نفسها، التغليف، التعبئة، والكمية الموجودة في كل عبوة أي بما يتوافق مع احتياجات السوق الدولية المستهدفة. وتشمل نشاطات التاجر اختيار قنوات التوزيع داخل الأسواق الدولية، وكذلك الأمور المتعلقة بالمبيعات، والتسويق، والإعلان والتسليم والخدمات. ويتمتع بكامل الحرية في الشراء والبيع، ويكون يتمتع بمركز مالي جيد وقد تكون شركة استيراد وتصدير، ومن

⁽⁹⁸⁾ محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العارضي وهاشم فوزي العبادي (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 516.

⁽⁹⁹⁾ Brochu, C. (1991). Les voies d'accès aux marchés extérieurs. Université du Québec à Chicoutimi. <https://constellation.uqac.ca/1512/1/1466805.pdf>

الممكن أن يمتلك مخازن وسفن ووسائل نقل خاصة به، ولهذا قد تكون قوته السوقية والمالية تسمح له بقوة تفاوضية مع المنتج ويفرض عليه أسعار شراء محددة.⁽¹⁰⁰⁾

وهناك عدة أنواع من تجار الجملة وكلاء الجملة في السوق المحلية، أي بلد المصدرين، وعندما تستخدم الشركة المنتجة مثل هذه الوكالة فإنها تتحمل جميع المخاطر المالية :

1-2- شركة إدارة التصدير⁽¹⁰¹⁾

تعرف بوصفها خبيرة مبيعات دولية تؤدي دور إدارة التصدير للعديد من الشركات المنتجة للسلع المكملة وغير المنافسة. فعلى الرغم من أن إدارة الشركة التصدير هي مؤسسات وسيطة مستقلة، فإنها تعتبر شركات إنتاجية كونها تمثل إدارة تصدير لعدة منتجين، كما أنها تنفذ الأعمال باسم المنتج الذي تمثله، كما تجري العقود والتفاوض مع المشتريين باسم المنتج، وجميع الطلبات والخصص تنفذ حسب الترتيبات التعاقدية مع كل منتج.

و تعتبر مفيدة كونها تعتبر اسرع طريقة لدخول الاسواق الخارجية، وعادة ما تتولى عملية البحث عن الاسواق والإعلان والتفاوض، وتستفيد الشركة المنتجة من خبرتها، و من تخصصها في توزيع السلع المكملة لخطها الإنتاجي.

1-3- وكيل تصدير للمنتج

بينما تباع شركة إدارة التصدير باسم كل منتج تمثله، فإن وكيل المنتج المصدر يحتفظ بهويته عن طريق استخدام اسمه الخاص به ما إن العمولة تدفع إليه مباشرة وهو لا يعمل في ترتيبات البيع والشراء مع المنتجين الممثلين. وبسبب هذه الاختلافات الجوهرية، فإن وكيل المنتج المصدر لا يقدم للمنتج جميع الخدمات التي تقدمها شركة إدارة التصدير، وبالأخص المساعدات المالية والإعلانية. قد يستخدم وكيل المنتج المصدر بكفاءة حينما ترغب الشركة ببيع طلبات صغيرة الحجم للمشتريين في الخارج، أو لدخول أسواق خارجية جديدة، أو لبيع سلعة تعتبر نسبيا جديدة للعملاء في الأسواق الخارجية.

1-4- السماسرة

إن الوظيفة الأساسية للسماسرة هي جمع البائع والمشتري مع بعضهم البعض، وبالتالي فإن السماسرة متخصص في أداء الوظيفة تعاقدية، وهو فعليا لا يحوز البضاعة المباعة أو المشتراة، ولقاء خدماته يحصل على عمولة. وهو عموما قد يكون متخصصا في سلع

⁽¹⁰⁰⁾ هاني حامد الضمور أحمد محمود زامل (2013)، التسويق الدولي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1 القاهرة، مصر، ص 154-153.

⁽¹⁰¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 158.

معينة أو أصناف معينة، وخصوصا السلع الأولية مثل الحبوب، الخشب، المطاط، وغيرها. ولتعتبر هذه القناة عملية بالنسبة للعديد من المصدرين ذلك أ السمسار يتعامل بشكل رئيس في السلع الدولية.

1-5- الشركات التسويقية التعاونية

يشمل تصدير الشركة بالتعاون مع شركات أخرى. يتيح الارتباط بالشركات الوطنية الأخرى، نادراً ما الأجنبية منها، تشكيل مجموعة من المصدرين الذين يجمعون وسائل لتنفيذ سياسات التصدير الخاصة بهم. أكثر الطرق المعروفة للتصدير التعاوني هي الحاضنة التسويقية واتحاد المصدرين.⁽¹⁰²⁾

تمثل الشركات التصديرية التعاونية نقطة عبور بين التصدير المباشر والغير مباشر، بحيث تكون الشركات مستقلة إدارياً ومالياً، أي غير مرتبطة أو مملوكة للمنتج، ولكن يستطيع المصدر ممارسة رقابة إدارية على السياسة العملية للشركة التعاونية ويوجد نوعين منها:⁽¹⁰³⁾

الحاضنة التسويقية piggy-pack le portage :

هذا النوع من الشركات التسويقية يحدث عندما يقدم منتج ما "الحاضن" تسهيلات التوزيعية الخارجية، لكي يبيع منتجات شركة أخرى "المزود" بجانب منتجاته. ويستخدم هذا النوع من الشركات التعاونية منتجات شركات غير منافسة أي سلعا مكملية ليست بديلة. وتعتمد العلاقة إلى حد كبير على دوافع الشركات التصديرية الكبيرة الحجم، فبعض الشركات قد ترى وراء استخدام هذا النوع من العمل طريقة لتوسيع خطوط الإنتاج التي تستطيع عرضها في الأسواق الدولية، وشركات أخرى تهدف إلى تشجيع الصادرات المتدهورة. عموماً، لقاء خدماتها تحصل الشركة الحاضنة على خصم يختلف نسبته حسب نوع السلع والخدمات المرافقة.

تعتبر هذه الطريقة سهلة وقليلة المخاطر بالنسبة للشركة مبتدئة في عمليات التصدير، أو يرغب المنتجين في الإستثمار في قنوات تصدير خاصة بهم.

اتحادات التصدير:

يستطيع المنتج أن يصدر بصفة تعاونية عندما يصبح عضواً في بعض أنواع اتحادات التصدير، التي يمكن تعريفها كاتحاد مستقل بصفة أثل أو أكثر رسمية، وكشرك منافسة، وعضوية تطوعية نظمت لغاية البيع للأسواق الأجنبية، هناك نوعان أساسيان للاتحادات التصديرية:

- الاتحادات التعاونية التسويقية للمنتجين الذين يعملون كأعضاء في تسويق السلع: شائع الإستخدام عادة في

الصناعات السلع الأولية في السوق المحلي، على سبيل المثال الفواكه، المكسرات، المنتجات الزراعية والغذائية، نظمت لغاية تشكيل قوة تفاوضية في السوق حول الاسعار المطبقة، بهدف إستقرارها، أو زيادة الأرباح.

⁽¹⁰²⁾ Douar Brahim (2016) Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant : Thèse de doctorat en science économique non publiée, université mouloude maameri tizi-ouzou algérie <https://dl.ummto.dz/bitstream> .

⁽¹⁰³⁾ هاني حامد الضمور أحمد محمود زامل (2013)، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- الإتحاد التصديري أو بما يسمى كارتل : ووضع قيود على الإنتاج أو الشحن، وتقسيم مناطق التسويق وهي اتحاد دولي تقليدي الدول المصدرة للنفط، اتفاقيات المنتجات الدولية، القمح، إلخ.
- من مزايا وعيوب التصدير الغير مباشر نجد: (104)

1-6- مزايا التصدير الغير مباشر

- تكاليف بدء التشغيل غير موجودة تقريباً؛
- المخاطر المشتركة ؛
- تخليص الوثائق والشكليات في مختلف البلدان ينفذها وسطاء.

1-7- عيوب التصدير الغير مباشر

- لا يوجد اتصال مباشر مع العملاء؛
- المصدر ملزم بعقد مع الوسيط؛
- ضعف سيطرة المصدرين على ترويج المبيعات في الاسواق الخارجية.

2- التصدير المباشر

"يتطلب التصدير المباشر وجود صلة مباشرة بين الشركة المنتجة والمصدرة في نفس (الطرف البائع) والشركة المستفيدة الشركة المستفيدة خارج البلد الاصلي للشركة المصدرة" (105) أي القيام بالبيع للمستورد بدون استخدام وسطاء.

هذه الطريقة تستخدم بشكل رئيسي من طرف الشركات الكبيرة ولكن قد تعتمد الشركات الصغيرة والمتوسطة أيضا التصدير المباشر.

2-1- طرق التصدير المباشر

توجد عدة طرق للتصدير المباشر ومن أهمها: (106)

(104) Brochu, C. (1991), op.cit

(105) سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 3

(106) Chapter 5: Methods and Channels - Export Kentucky <https://www.google.com/>

تعيين تنظيم خاص بعملية التصدير في هيكل الشركة: تعامل الشركة الجديدة للتصدير بشكل عام مبيعات صادرتها بشكل مختلف عن مبيعاتها المحلية، وذلك باستخدام الموظفين الحاليين والهياكل التنظيمية. مع زيادة المبيعات والاستفسارات الدولية، قد تختار الشركة فصل إدارة صادرتها عن مبيعاتها المحلية.

تشمل مزايا الفصل بين الأعمال التجارية الدولية والمحلية مركزة المهارات المتخصصة اللازمة للتعامل مع الأسواق الدولية وفوائد الجهود التسويقية المركزة، التي من المرجح أن تزيد من مبيعات التصدير. ويعاب على هذه الطريقة أنه من المحتمل أن يسبب الفصل في تشتيت كفاءة الموارد البشرية للشركة.

يمكن للشركة أن تفصل الأعمال الدولية عن الأعمال المحلية على مستويات مختلفة في الشركة المؤسسة. على سبيل المثال، عند البدء في التصدير لأول مرة، يمكنك إنشاء قسم تصدير مع مدير يعمل بدوام كامل أو جزئي يعمل أمام مدير المبيعات والتسويق المحلي.

في مرحلة لاحقة، قد تختار الشركة زيادة استقلالية قسم التصدير إلى درجة إنشاء قسم دولي يتبع الرئيس مباشرةً.

مندوبي المبيعات:

مندوب المبيعات في الخارج هو ما يعادل ممثل الشركة، يستخدم الممثل مطبوعات منتجات الشراكة وعينات لتقديم المنتج للمشتريين المحتملين. عادة، يتعامل الممثل مع العديد من الخطوط التكميلية التي لا تتعارض، ويعمل مندوب المبيعات عادةً مقابل عمولة وبموجب عقد لفترة محددة من الزمن (قابلة للتجديد باتفاق متبادل)، يحدد العقد المنطقة وشروط البيع وطريقة التعويض والأسباب والإجراءات لإنهاء الاتفاقية، وغيرها من التفاصيل. قد يعمل مندوب المبيعات إما على أساس حصري أو غير حصري. ولا يتحمل أي مخاطرة أو مسؤولية.

موزعين:

الموزع الأجنبي هو تاجر يقوم بشراء البضائع من الشركة المصدرة (غالبًا بسعر مخفض) ويعيد بيعها من أجل الربح. يوفر الموزع الأجنبي عمومًا الدعم والخدمة للمنتج، مما يعفي المصدر من هذه المسؤوليات. عادة ما يقدم الموزع قائمة جرد من المنتجات وإمدادات كافية من قطع الغيار ويملك أيضًا مرافق وموظفين مناسبين لعمليات الصيانة العادية وخدمات ما بعد البيع عامة. يتعامل الموزعون عادة مع مجموعة من المنتجات التكميلية غير المنافسة. المستخدمون النهائيون لا يشترون عادة من الموزع؛ يشترون من تجار التجزئة أو التجار.

يتم تحديد شروط وطول العلاقة بين شركتك والموزع الأجنبي بموجب عقد، تفضل بعض الشركات أن تبدأ بفترة تجريبية قصيرة نسبيًا ثم تمدد العقد إذا ثبت أن العلاقة مرضية لكلا الطرفين، كما يمكن أن تساعد الخدمة التجارية والخبرة على تحديد الموزعين واختيارهم.

تجار التجزئة الأجانب:

يمكن أيضًا البيع مباشرة لتجار التجزئة الأجانب، رغم أن المنتجات في هذه المعاملات تقتصر عمومًا على خطوط المستهلكين. تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على ممثلي مبيعات يسافرون ويتصلون مباشرة بتجار التجزئة الأجانب، على الرغم من أن النتائج قد تتحقق أيضًا عن طريق إرسال كتالوجات أو كتيبات أو منشورات أخرى عن طريق البريد.

ومن مزايا وعيوب التصدير المباشر: ⁽¹⁰⁷⁾

مزايا التصدير المباشر:

- التحكم المباشر في عملية التصدير؛
- لا يوجد عمولة مستحقة الدفع؛
- تتعلق جهود المبيعات بمدى إمكانية تحسين رقم الأعمال؛
- إمكانية تطوير سوق دائم؛
- تحسين خدمات ما بعد البيع وعلاقة مباشرة مع العملاء.

من عيوب التصدير المباشر:

- مخاطر عالية: عدم البيع، جغرافية، سياسية، ثقافية، ... الخ
- تكاليف المبيعات يتحملها المصدر؛
- الحاجة إلى توسيع مصادر التمويل؛
- الالتزام بتعلم الوثائق المعقدة وإجراءات التصدير.

2-2- العوامل المؤثرة في الاختيار ما بين قنوات التصدير

ليس من السهل على المنتج اتخاذ القرار المتعلق بنوع القناة التصديرية التي سوف تستخدمها الشركة، وذاك لوجود العديد من الشركات التسويقية الدولية، وتعدد الطرق المختلفة التي قد تشكل أنواعا من الأنظمة البديلة للقناة.

إن اختيار القناة التصديرية يعتمد على كل: ⁽¹⁰⁸⁾

الخبرة والتحليل، فالشركة من خلال خبرتها أو خبرة الشركات المنافسة تحدد نوع القناة التي تتلاءم مع منتجاتها، وعلى العكس، فإن نفس النوع قد يطبق بعد عملية تحليل لمهمة السوق، وحاجات وعادات الشراء لدى العملاء المتوقعين، وإمكانية الشركات التسويقية في تقديم الخدمات.

بغض النظر عن أسس اختياره فإن البديل الذي يتم اختياره يجب أن يحقق أكبر عائد ممكن من الأرباح. بصورة عامة، إن قرار الإستعانة بشركات التسويقية أو عدم الإستعانة بها، أي مدى البعد بين الشركة والمستهلك النهائي، هو محصلة العوامل الآتية:

الاعتبارات المتعلقة بالسوق:

هناك مجموعة من العوامل السوقية التي تعمل كمحددات لقنوات التسويق التصديري، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات: الطبيعية، والحجم، والتوزيع الجغرافي للعملاء، حاجات وطلبات ورغبات هؤلاء العملاء، مستوى التطور الإقتصادي.

⁽¹⁰⁷⁾ Brochu, C. (1991), op.cit

⁽¹⁰⁸⁾ هاني حامد الضمور أحمد محمود زامل (2013)، مرجع سبق ذكره، ص ص 145 - 147

و يعتمد تمكن الشركات من الوصول إلى استهداف الأسواق الدولية على عدة عوامل أخرى مثل: الموقع، حاجات العملاء، والوضع التنافسي، وتطور البنية التحتية، وتوفر الوسطاء داخل السوق، وأخيرا فإن الإستقرار السياسي، والعوائق القانونية قد تكون محددات فعالة لنوع القناة التصديرية، فإذا كان المشترون المتوقعون مختلفين في الخصائص ومنتشرين بشكل واسع جغرافيا، وإذا كانت مشترياتهم متكررة وبكميات صغيرة، فإنه يجب العمل على توفير المنتجات بشكل واسع، وهذا يتطلب الإستعانة بتجار الجملة وتجار التجزئة داخل سوق الإستهلاكي، ولكن حينما تكون الظروف السائدة عكس ذلك، فإن البيع المباشر إلى المستخدم الصناعي أو الموزع الصناعي، من المحتمل أن يكون أكثر جدوى.

فكلما كان السوق أكثر تخصصا، وأكثر تركيزا من الناحية الجغرافية، كان من المحتمل أن تكون قصيرة المدى، وفي نفس الوقت يجب عدم تجاهل رغبات العملاء، فإذا كان العملاء يتوقعون أن يجدوا السلعة في أنواع معينة من الشركات فإنه يجب أن تتوفر بغض النظر عن حجم ودرجة تركيزهم الجغرافي.

إن مستوى التطور الإقتصادي في السوق الأجنبية يعتبر من محددات نوع القناة التصديرية، ودرجة تأثير هذا العامل ترتبط بمدى توفر القنوات التوزيعية المناسبة في السوق المستهدفة، كما أن درجة الإستقرار السياسي وطبيعة العوائق القانونية يمكنها أن تؤثر في اختيار القناة في السوق المستهدفة. هذان العاملان مشتقان من سياسة الحكومة وصفات السوق. ففي السوق الذي ترتفع فيه درجة حالة عدم الإستقرار السياسي، فإنه يحتوي على درجة عالية من المخاطر للشركة التي تستخدم الطريقة المباشرة في التصدير؛ حيث يمكن أن تكون عملية الدفع بطيئة "استرداد ثمن البضاعة"، أو تقود إلى صعوبة الحصول على العملة المطلوبة بسبب محدودية توفرها، فإذا وجدت مثل هذه الحالة، أو اعتقد المنتج ظهورها، فإن استخدام التصدير غير المباشر يعتبر أفضل للمنتج.

الاعتبارات المتعلقة بالسلعة:

إن طبيعة السلعة تؤثر في عملية اختيار قناة التصدير، وذلك لاختلاف الواسع في صفاتها "مثل قيمة الوحدة، والوزن، والحجم، والتعقيد الفني، والقابلية للتلف، واستخدامها أيضا فمثلا إن الطبيعة الفنية للسلعة قد تتطلب خدمة ما بعد البيع، إلا أنه في العديد من الأسواق الأجنبية، وخاصة في الدول النامية، قد لا تستطيع الشركات التسويقية القيام بهذه الوظيفة. كما أن حجم، ووزن السلعة، وقابلية السلع للتلف ماديا أو قابليتها للتغير كالموضة غالبا ما تحتاج إلى سرعة في التوزيع، وبالتالي ستفضل الشركات المصدرة التصدير المباشر.

إن مرحلة تطور السلعة، وكذلك نسبة حدوثها في السوق الخارجية، قد تؤثر في قناة التوزيع التي تستخدم، فإذا كانت سلعة المنتج غير معروفة، فإن من الأفضل الإعتماد على تجار الجملة، أو الوكلاء أكثر من محاولة البيع بصورة مباشرة أي يجب الإعتماد على التصدير الغير مباشر.

الإعتبارات التسويقية المتاحة للوسطاء:

إن عملية اختيار المصدر لقناة التوزيع تتأثر بطبيعة هيكل التوزيع الموجود في كل من بلد المصدر والسوق المستهدف، ومدى توفر الشركات التسويقية داخل الهيكل. فإذا لم يتوفر الوسطاء الجيدون، أو أنهم ملتزمون حاليا ببيع المنتجات المنافسة، فإنه يتعين على المصدر استخدام قنوات دخول مباشرة.

الإعتبارات المتعلقة بالشركة:

هناك العديد من العوامل التي يمكن تصنيفها كعوامل تتعلق بالشركة وغالبية هذه العوامل تؤثر في تحديد طول القناة التسويقية وأهمها: القدرة الإدارية والتسويقية، الإمكانيات المادية ومدى اتساع خط منتجاتها، فلسفة وأهداف الشركة ورغبتها في السيطرة وقيادة قناة تسويقية. وبصورة عامة، كلما كانت إدارة التسويق قوية، كان أفضل وأكثر احتمالاً أن يستخدم المنتج التصدير المباشر.

الإعتبارات المتعلقة بالسياسات الحكومية:

هناك العديد من السياسات الحكومية التي تؤثر في عملية اختيار القناة التسويقية، في بعض الأحيان لا تشجع الحكومات عملية التصدير والإسترداد وقد تملي بعض القيود التي تحدد السلع والرسوم الجمركية، وفي بعض الأحيان قد تشجع الحكومات الإستثمار الجني المباشر، كما تحد من منح العملة الصعبة والتسهيلات لعملية إسترداد بعض المنتجات، كما أن بعض السلع يكون محصور تصديرها أو إستردادها ضمن قنوات تسويقية تكون تحت إشراف الدولة.

المحور الرابع: الاستراتيجيات التعاونية لدخول الأسواق الدولية

I- التحالفات الاستراتيجية

تميل العديد من الشركات إلى التقارب مع شركات أخرى حتى تضمن نمو مستدام لأعمالها في الأسواق الدولية، لتقليل حالة عدم التأكد، ومنه تقليل المخاطر المحتملة، عن طريق عقد تحالفات مع شركات منافسة أو غير منافسة في الأسواق الدولية المستهدفة.

1- مفهوم التحالفات الإستراتيجية

يتم تعريف التحالف الاستراتيجي على أنه تشارك بين عدة شركات اختارت تنفيذ مشروع معين أو نشاط معين من خلال تنسيق المهارات والموارد اللازمة.⁽¹⁰⁹⁾

و يعرف (1998Gulati) التحالفات الاستراتيجية بأنها " اتفاقيات طوعية بين الشركات التي تنطوي على تبادل أو مشاركة أو تطوير متزامن للمنتجات أو التقنيات أو الخدمات. يمكن أن تكون هذه نتيجة لمجموعة واسعة من الدوافع والأهداف، وتتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال⁽¹¹⁰⁾

كما عرفت التحالفات الاستراتيجية على أنها: " اتفاقيات صريحة طويلة الأجل تقوم من خلالها الشركات بتبادل أو مشاركة أو الجمع بين الوسائل (البشرية والتقنية والمالية) لتحقيق هدف واحد أو أكثر (لضمان الربحية على المدى البعيد، نمو متوازن، الحد من المخاطر والتأخير) من أجل بناء أو الحفاظ على مزايا ووظائف تنافسية مواتية".⁽¹¹¹⁾

التعاون بين الشركات هو ظاهرة قديمة نسبياً، ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن التحالفات الحالية لها خصائص تميزها عن أشكال التعاون الأخرى: فهي تتميز بعمق وغموض العلاقات بين الحلفاء. يمكن توضيح عمق العلاقة من خلال حقيقة أن الشركات تتعاون بشكل متزايد في مشروعات مشتركة أو مشاريع تقنية مشتركة، بينما ترتبط أشكال التعاون التقليدية بدرجة أكبر بنقل التكنولوجيا، ومنح تراخيص إنتاج أو تسويق علامة تجارية، أو إنشاء مشروع مشترك مع شريك محلي تم توظيفه للوصول إلى السوق بطريقة مقبولة سياسياً من قبل البلد المستهدف (Porter and Fuller، 1986).

غموض الروابط بين الشركات المتحالفة يكون عادة بسبب اضطراب التعاون ما بين شركات في الأساس متنافسة، أي محكوم عليها التعاون مع مواجهة بعضهم البعض بلا رحمة، وهي ظاهرة حديثة تختلف بوضوح عن الأنماط الكلاسيكية للتوسع متعدد الجنسيات. على سبيل المثال، أصبحت تحالفات شركات صناعة السيارات الأمريكية مع المنافسين اليابانيين تنافسية إلى حد كبير (GM-Suzuki)، تثير GM-Toyota و Ford-Mazda و Chrysler-Mitsubishi مواقف تتشابه فيها المنافسة والتعاون عن

⁽¹⁰⁹⁾ Garette B, Dussauge P, Durand R, « Strategor : politique générale de l'entreprise », 4eme Ed, Dunod, Paris, 1997, P 334.

⁽¹¹⁰⁾ Oliver, A. L. (2001). Strategic alliances and the learning life-cycle of biotechnology firms. Organization Studies, 22(3), 467-489. https://www.researchgate.net/profile/Amalya_Oliver

⁽¹¹¹⁾ Ingham, M. (1991). La perception du succès des alliances stratégiques. Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 4(2), 43-83. <https://www.erudit.org/en/journals/ipme>

كتب. وفي بعض الحالات تقوم حتى بالتوزيع في نفس المنطقة الجغرافية، أي الولايات المتحدة الأمريكية، سيارات متطابقة، ثمار التعاون، تحت العلامات التجارية لشركات متنافسة.

2- التحالفات الاستراتيجية الدولية

في السياق نمو الشركات في الأسواق الدولية، إذا أضفنا فكرة "الدولية" إلى مفهوم "التحالفات الاستراتيجية"، التي حددناها سابقاً فيمكن تعريف التحالف الإستراتيجي الدولي على أنه: "تعاون عن طريق عقود مبرمة بين الشركاء من جنسيات مختلفة، وسيكون التحالف الاستراتيجي دولي إذا تم تدويل أحد أبعاد التحالف عبر الحدود، وهذا يعني أنه سيتم التعاون ما بين:

✓ الشركة مع شريك من جنسية مختلفة،

✓ سيتم التعاون في سياق خارجي حيث يمكننا أن نتصور لقاء مختلف الثقافات التنظيمية والسياسات الوطنية،

✓ أو سيتم التعاون وفق الحالتين السابقتين الذكر بصفة متزامنة"¹¹².

من خلال كل التعريفات والمفاهيم السابقة الذكر، تتضح بأن الخصائص الأساسية للتحالف الاستراتيجي هي: الاستقلال القانوني للأطراف المتحالفة، الإنشاء المشترك للموارد، تحقيق هدف مشترك، الوصول إلى فوائد التعاون والمشاركة والمزايا والمخاطر.

3- أهداف التحالفات الاستراتيجية

كما سبق ذكره تعتبر التحالفات الاستراتيجية مظهر من مظاهر التعاون ما بين الشركات من نفس الصناعة وكذلك في صناعات أخرى، ولقد تقدمت بعض الشركات إلى ما هو أبعد من تشكيل تحالفات منعزلة لإنشاء شبكة من الصناعات البينية والتحالفات الاستراتيجية الدولية الداخلية تهدف إلى: (113)(114)

✓ تجميع الموارد والمهارات المحددة من قبل المنظمات المتعاونة من أجل تحقيق أهداف مشتركة. الوصول إلى أسواق جديدة؛

✓ تسريع وتيرة الدخول إلى أسواق جديدة؛

✓ تقاسم تكاليف البحث والتطوير والتصنيع و/ أو تكاليف التسويق؛ توسيع خط الانتاج / تعبئة المنتج؛

✓ تعلم مهارات جديدة؛

✓ التحالفات الاستراتيجية هي تكتيكات مهمة لتحسين التعلم التنظيمي وعنصر حاسم في استراتيجيات الأعمال التنافسية

حيث تستخدمها الشركات لاكتساب القدرات التكنولوجية من خلال التعاون مع شركائهم؛

✓ تساعد التحالفات في تسريع عملية التعلم داخل المنظمة ودفع الافراد والوحدات لاتباع طرق تعلم وإجراءات غير تقليدية.

(112) Mercuri, S., & Raïs, M. (2010). Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale: Quel rôle pour le middle manager? <https://www.researchgate.net/>

(113) Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 282. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations <https://link.springer.com/content/pdf>

(114) Oliver, A. L. (2001). Strategic alliances and the learning life-cycle of biotechnology firms. Organization Studies, 22(3), 467-489. <https://www.researchgate.net>

✓ كما يمكن للتحالفات أن تساعد على تقاسم المخاطر والتقليل منها؛

✓ الوصول إلى التقنيات الجديدة والأسواق الجديدة والحصول على قوة السوق.

وقد تم تصنيف كل هذه الاهداف السابقة الذكر وأخرى ضمن أربعة مجموعات أساسية على حسب ما إذا كانت الشركات تسعى الشركات التي تشكل تحالف استراتيجي إما لحل مشكلات التنظيمية، أو الحصول على مزايا اقتصادية أو إحداث تغيير في يشاركون في تحديد المواقع الاستراتيجية، أو المناورة السياسية مع الحكومات والمنافسين، كما هو موضح أدناه:¹¹⁵

الدوافع التنظيمية: - التعلم / بناء الكفاءة - أنواع مختلفة من التعلم واستيعاب المهارات الضمنية والجماعية، إعادة الهيكلة؛ تحسين الأداء؛ الحصول على وسائل التوزيع، إعادة إنشاء وتوسيع روابط الإمداد من أجل التكيف مع تغييرات البيئة، تكامل السلع والخدمات للأسواق؛

الدوافع الاقتصادية: - التحكم في تكلفة السوق والمخاطر ذات الصلة - تخفيض تكلفة؛

تقاسم الموارد وتجميعها ؛ الحد من المخاطر وتنويع المخاطر، الحصول على وفورات الحجم ؛ مزايا التخصص وكبر الحجم الإقتصادي.

الدوافع الإستراتيجية: إعادة تشكيل المنافسة أو خلق قوى جديدة تنافسية في السوق المستهدفة؛ المنافسة / استباق المنافسين في إطلاق المنتجات والحصول على التكنولوجيا المتطورة ذات الصلة بنشاطها؛ إمكانية تحقيق التكامل الرأسي زيادة القدرة التنافسية، التنويع في نشاطات جديدة، الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة؛ زيادة القدرة في مجال تطوير منتجات وتقنيات جديدة ؛ التعاون مع المنافسين المحتملين، القدرة على اتباع التغييرات في الصناعة التي تنشط فيها؛

الدوافع السياسية: تطوير السوق: تطوير المعايير الفنية؛ التغلب على الحواجز القانونية / التنظيمية؛

ومع ذلك، على الرغم من جميع المزايا المذكورة أعلاه، لا ينبغي التغاضي عن الجوانب المشكوك فيها للتحالفات وتكاليفها المحتملة للشركات.

في هذا الصدد يتم التشكيك في بفوائد التعلم عن طريق التحالفات الاستراتيجية فإذا كان التعلم التنظيمي داخل التسلسل الهرمي للأعمال يمثل مشكلة، فإن هذا التعلم هو بالتأكيد أكثر تعقيداً. في سياق جهد تعاوني. بالإضافة إلى ذلك، يلاحظون أنه نظراً لأن التعاون المكثف على البحث ينطوي على اكتشاف واستيعاب المعرفة الضمنية التي لا يمكن نقلها بسهولة، فإن التحالفات غير القائمة على حقوق الملكية فقد لا تسمح لشركات المتعاونة من نقل المعرفة واستيعابها ولا تشجع حتى على التعلم الداخلي. كما يجب إعادة تقييم تكاليف المعاملات المرتفعة المرتبطة بالتحالفات، فقد تواجه الشركات التي تشكل تحالفات تواجه مخاطر لأن سلوك الشريك لا يمكن التنبؤ به وخطر السلوك الانتهازي محتمل، ويمكن للشركاء تحرير أنفسهم عن طريق الحد من مساهماتهم أو التنازل عنها، وهذا بسبب عدم قدرة الشركاء توقع جميع الاحتمالات المستقبلية مع تطور العلاقات التعاقدية وعدم تحديد حقوق الملكية والإيرادات المستقبلية بشكل جيد.

(115) Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. Management decision, 43(1), 123-148. <https://s3.amazonaws.com/academia.edu>

وبالتالي، تتعرض الأطراف للاستغلال الانتهازي المحتمل لشركائها، وهكذا، فإن التحالفات تُعرض الشركات أيضًا لخطر الاستغلال من خلال الاستيلاء على المعرفة أو الأفكار أو المنتجات، بسبب التعاون والتقارب.

II- أشكال التحالفات الاستراتيجية وفق التصنيف الوظيفي

وفقا للتصنيف الوظيفي لأشكال التعاون يمكن تصنيف التحالفات الإستراتيجية إلى عدة أنواع، وهي:⁽¹¹⁶⁾

1- تحالف الإنتاج

تحالف يركز على تكامل العمليات مع تفاعل محدود بين الأنشطة الإنتاجية، مثل العرض المستمر أو في الوقت المحدد للمكونات أو المواد الخام، والاتفاقيات التشغيلية المشتركة التي تسمح بالاستخدام الفعال للموارد الإنتاجية، والاتفاقيات لاعتماد معايير الإنتاج الفني، وما إلى ذلك.

ويتكون أساسًا من تدفق المنتجات أو الخدمات أو الأموال ومشاركة الموارد الإنتاجية، ويمكن لهذا النوع من التحالف أن يشرك الشركاء أعلى أو أقل من السلسلة الإنتاجية، مثل الموردين أو العملاء، وكذلك المنافسين الذين يشاركون مواردهم الإنتاجية للحصول على وفورات في النطاق والحجم.

يتم تشكيل تحالفات الإنتاج من أجل تعظيم فوائد وفورات الحجم، ففي سعيها المستمر لتحقيق الكفاءة لا تطور الشركات المتحالفة خطوط إنتاج أو ابتكارات تكنولوجية كبيرة، ولتقليل التكاليف، فإنها عادة ما تحاول العمل مع الموردين لتمكينهم من التركيز على ما يعتبرونه جوهر كفاءاتهم أو قلب مهنيتهم.

2- تحالف التسويق

تحالف يشمل عمومًا الشركات غير المتنافسة ذات المصالح المشتركة، أو الأنشطة المرتبطة التي تستغل منافذ السوق المختلفة لزيادة قدرتها على التوزيع ووقت استجابة السوق.

ومن الأمثلة على ذلك: مشاركة العلامة التجارية، وإجراءات التسويق المشترك، واتفاقات التسعير، والتنوع من خلال ترخيص براءات اختراع تصنيع المنتجات أو التكنولوجيا، الامتيازات، ومشاركة قنوات البيع، وما إلى ذلك، فهي تتميز بمستوى أقل من الالتزام الرسمي وأقل تخصصًا مشتركًا في الموارد، مما يتيح إجراء تعديلات أو كسر الاتفاقيات بسهولة أكبر.

توفر التحالفات التسويقية فهماً أكبر للأسواق للشركات التي لديها معرفة عميقة بالتقنيات الرائدة، وتستخدمها لتحويل أو إنشاء منتجات جديدة تمامًا، وترخيصها لأطراف ثالثة في الصناعات سريعة النمو التي تشهد معدلات عالية من التغير التكنولوجي، تسمح هذه التحالفات بذلك للشركات الوصول إلى السوق مع منتجاتها بسرعة وتبادل المعرفة لتعزيز تطوير ابتكاراتهم.

⁽¹¹⁶⁾ Joia, L. A., & Malheiros, R. (2009). Strategic alliances and the intellectual capital of firms. Journal of Intellectual Capital, 10(4), 539-558. <https://www.researchgate.net>

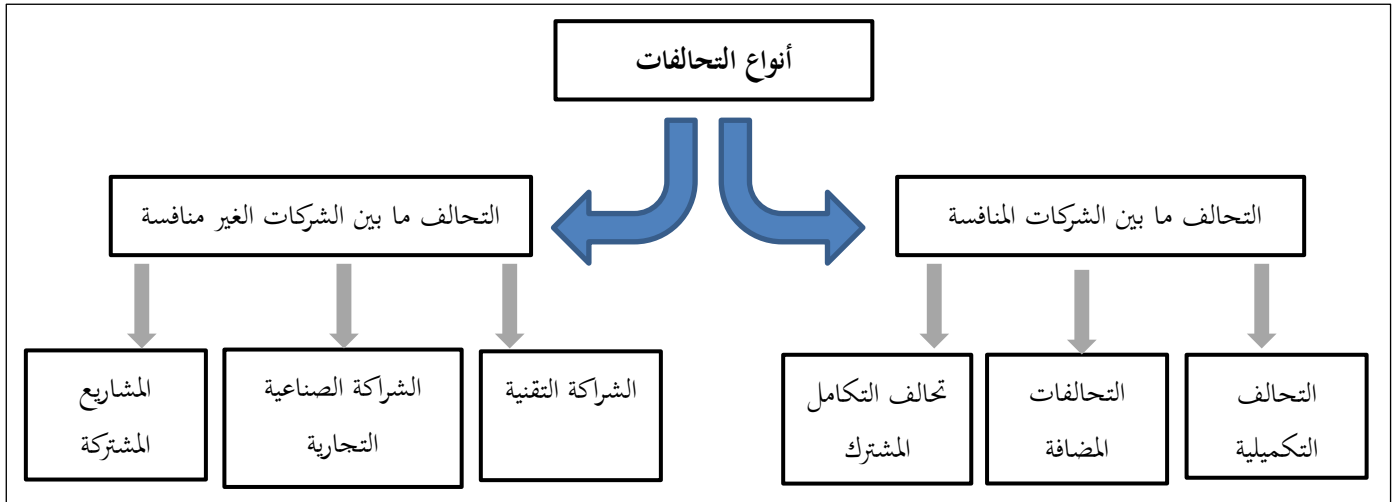
3- تحالف الابتكار

تحالف لغرض تبادل وتبادل المعرفة من أجل التطوير المشترك للمنتجات أو التقنيات أو الخدمات. بمعنى آخر، استيعاب ونقل المعرفة من / إلى المنظمات التي تمتلك تكنولوجيات مهمة تتعلق بأنشطتها، ويتطلب مشاركة الموردين والعملاء والشركات التي تملك الموارد والكفاءات التكميلية في عملية توليد معرفة جديدة.

III- تصنيف التحالفات وفق معيار المنافسة

وفق هذا المعيار يتخذ التعاون شكلين أساسيين، تختصرهما في التحالف والشراكة على النحو الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (4-10): أنواع التحالفات الإستراتيجية



Source : Pascal Picard Mercuri (2000) cite in Mercuri, S., & Raïs, M. (2010): Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale: Quel rôle pour le middle manager? <https://www.researchgate.net/>

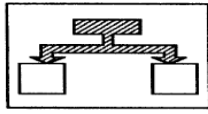
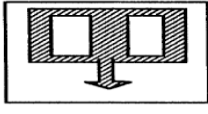
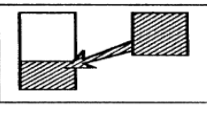
1- استراتيجية التحالفات ما بين الشركات المتنافسة

عرف M. Gervais (1995) التحالف على أنه : "اتفاق تعاون ما بين شركتين متنافستين فأكثر... هذا النوع من العلاقة التعاقدية يسمح بمواصلة الإبداع والمنافسة بشكل أكثر فاعلية حيث تمتد لمدة محددة، وتنفذ في شكل مشروع مشترك مع احتفاظ الشركات المتحالفة باستقلاليتها".⁽¹¹⁷⁾

اقترح Garrette تصنيف التحالفات ما بين الشركات المتنافسة وفق نموذج ديناميكي يتلخص في ثلاث أنواع من التحالفات، وهي موضحة في الشكل التالي:

⁽¹¹⁷⁾ بن ساسي إلياس (2011)، مرجع سبق ذكره، ص112

شكل رقم (4-11): تصنيف التحالفات ما بين الشركات لمتنافسة

	التكامل المشترك	المضاف	التكميلي
			
الأهداف	الحجم في مرحلة امامية أو خلفية لسلسلة الصناعة التي ينتمي إليها نشاط	حجم القطاع الذي تنتمي إليه الشركات الحليفة	تتمين تكامل الأصول
تنظيم التبادل	ما بين التحالف وكل كل شركة حليفة	ما بين مجموع الشركات الحليفة والسوق	ما بين الشركات الحليفة
الأثر على المنافسة	يمكن أن تستمر المنافسة ما بين الشركات الحليفة بمنتجات متشابهة حدا وتلبي نفس الاحتياجات	تضعف المنافسة ما بين الشركات الحليفة في جزء (segment) القطاع الذي يتم التعاون فيه	يوجد اختلاف (تمييز) ما بين منتجات الشركات الحليفة
مثال	Moteur v6 PRV	AIRBUS	MATRA Renault Espace

Source: Garrette B et Dussauge P, Les stratégies d'alliances, Editions d'Organisation, Paris 1995, page 235

1-1- التحالف التكميلي

يتميز بمعاملة شبه داخلية بين الحلفاء، مما يعزز قيمة تكامل أصولهم: يتم انتقال المنتج عبر مراحل تحويله ليصبح منتج نهائي يعرض في السوق المستهدفة من شركة حليفة إلى أخرى ويتعلق الأمر بأحد الأصول التي تملكها إحدى الشركات الحليفة أو شركتين. مثال: بمجرد تجميعها من قبل شركة Matra-Automobile، يتم بيع سيارة رينو-إسباس إلى شركة رينو لتسويقها في شبكتها. وبالمثل، يتم تسويق بعض السيارات اليابانية في الولايات المتحدة بواسطة شركات أمريكية (مازدا وفورد وسوزوكي وجنرال موتورز وميتسوبيشي وكرايسلر).

في هذا التحالف الأصول ملك لعدة شركات مختلفة ليست مهمة بالاندماج وليس من مصلحتها القيام بمعاملات، وإنما تفضل التحالف التكاملي. يمكن تمثيل تحالفات التكامل في الشكل رقم (4)، حيث تمثل الأجزاء المظلمة الأصول المشاركة في التحالف ويمثل السهم المعاملة شبه الداخلية داخل التحالف.

1-2- التحالفات المضافة

تتميز التحالفات المضافة بالقيام بالتبادل ما بين التحالف المشكل والسوق، يمكن تنظيم التبادلات الشبه داخلية بين الحلفاء بطرق مختلفة إيرباص، على سبيل المثال، تظهر كمنتجات متجانسة فيما يتعلق بالسوق في حين أنها ناتجة عن تقسيم المهام المعقدة بين مختلف الشركات الحليفة.

في التعاون، يتم تنظيم الحلفاء عمومًا على أساس تقسيم المهام، باستثناء وظيفة التسويق، حيث يتم التسويق وتظافر الجهود في العملية التسويقية، لهد يظهر تسويق المنتج في هيكل مشترك كتنظيم يعتبر أكثر كفاءة في مرحلة معينة من نضج المنتج. ويتمثل خطر التحالفات المضافة في إمكانية تطور العلاقة ما بين الشركات لتصبح "الاندماج الخاطئ" عندما يُجبر الشركاء على اعتماده ودمج الأنشطة التي كانت موضوع التحالف، وبالتالي تشكيل تحالف قريب جداً من التركيز الكلاسيكي.

1-3- تحالف التكامل المشترك: Alliances d'intégration conjointe

يتميز تكوين التكامل المشترك بمعاملة شبه داخلية بين كائن نشاط التحالف والمتحالفة مع أنفسهم، إلى الامام أو إلى الخلف لمرحلة سلسل التي يبقى الشركاء المتحالون في حالة تنافس. على سبيل المثال، بمجرد تصنيعها في Française de Mécanique، يُباع محرك PRV-V6 إلى بيجو ورينو، الذين يستخدمونه في طرز مختلفة من السيارات. وبالمثل، يتم استخدام نتائج البحوث لمجموعة Scientific Engine في تطبيقات خاصة بكل من الحليفين، ويوضح الشكل أعلاه حالة التحالف إلى الأمام.

2- استراتيجية التحالفات ما بين الشركات الغير متنافسة (الشراكة ما بين الشركات)

وهي الاستراتيجيات التعاونية التي تتم ما بين ما بين الشركات الغير متنافسة، أي الشركة الاستراتيجية ما بين الشركات

2-1- مفهوم الشراكة

عرفت الشراكة Gharzouli (1995) على أنها "عملية تتم على المدى الطويل أو المتوسط، بين شركتين غير متنافستين على الأقل يلتزمان فيها بتحمل المخاطر معا لبلوغ الأهداف المشتركة".⁽¹¹⁸⁾ وما يميز الشراكة عن التحالف أنها تجمع ما بين شراكات غير متنافسة تنشط في قطاعات مختلفة أو متشابهة، و يمكن أن تشمل إجمالي النشاط أو جزء منه.

(118) بن ساسي إلياس (2011)، مرجع سبق ذكره، ص114

الشراكة الأجنبية: يقصد بالشراكة الأجنبية " ذلك العقد أو الاتفاق الذي يبرم بين طرفين أو أكثر، يكون فيه أحدهما محلي والآخر أجنبي والذي يقضي بتوجيه وتكثيف الجهود والكفاءات اللازمة لإنجاز مشروع معين مع تحمل مختلف الأعباء والمخاطر المترتبة عن هذه الشراكة." (119)

مزايا الشراكة الأجنبية: "هي عبارة عن نموذج من علاقات التقارب والتعاون بين الشركات الإقتصادية لأجل تحقيق بعض الفوائد كتبادل الخبرات والحصول على التكنولوجيا والتسهيلات الإنتاجية والصناعية وكذلك النفاذ إلى أسواق جديدة بالإضافة إلى تخفيض المخاطر المالية وتأكيد الميزة التنافسية." (120)

2-2- صيغ وأشكال الشراكة

للشراكة عدة أشكال وذلك حسب العلاقة التي تربط بني الشركاء، ويتم الإتفاق على شكل الشراكة انطلاقا من الأهداف المنتظرة لكل شريك، ومن أهم صيغ أهمها:

الشراكة الصناعية: تتعلق هذه الشراكة بالمجال الصناعي، وتتمثل في اتفاق بين طرفين أو أكثر على إنجاز مشروع صناعي من خلال دمج ومشاركة كافة الوسائل والتجهيزات التي يملكها الشريكين نظرا لضخامة التكاليف. (121)

وتتخذ هذه الشراكة عدة أشكال منها: تراخيص الإنتاج، عقود المفتاح في اليد، عقود التصنيع وعقود الإدارة، اتفاقيات المقاول من الباطن، عقود الإدارة التراخيص: (122)

وهو عقد يقوم المستثمر الأجنبي بموجبه بالتصريح لمستثمر وطني باستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية مقابل عائد مادي معين، وهناك حالات مختلفة من التراخيص منها التراخيص بالضرورة يكون المستثمر الأجنبي مرغماً عليها لأن البلد المضيف لا يسمح بطريقة أخرى لدخول المستثمر الأجنبي، وهناك التراخيص بالاختيار بسبب عدم توفر الموارد المالية اللازمة للاستثمار أو ضعف القدرة والخبرة التسويقية بسوق البلد المضيف .

مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة :

بالنسبة للمزايا تتيح للمرخص التحكم في إدارة الأنشطة الإنتاجية محل الترخيص في الدولة المضيفة؛ .

المحافظة على استقلالها السياسي والاقتصادي وتجنب التبعية التكنولوجية للدول الأجنبية؛

(119) لعلي فاطمة وآخرون، (2017)، دور عقود تراخيص الإنتاج في دعم الصناعات الدولية في الجزائر الملتقى الدولي الثاني: الموسوم استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسات في الدول النامية: الواقع والآفاق المنعقد يومي: 21-22/02/2017 أدرار- <http://e-biblio.univ-mosta.dz/>

(120) متناوي محمد (2015): " أهمية الشركة الأجنبية بالنسبة للقطاع الصناعي الجزائري " مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، جامعة الشلف، الجزائر <https://www.univ-chlef.dz/>

(121) لعلي فاطمة وآخرون، (2017) مرجع سبق ذكره

(122) طلال، زغبة، برحومة & عبد الحميد. (2014). الأشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال وأثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد: 11 <http://dspace.univ-msila.dz/>

أما من ناحية العيوب :ارتفاع تكلفة الحصول على تراخيص الإنتاج في كثير من الأحيان؛

عدم الاستفادة من المعرفة الفنية والتكنولوجية لصاحب الترخيص؛

عدم توفر الكفاءات الفنية والإدارية بالدول المضيفة قد يهدد إمكانية نجاح هذه الدول في استغلال براءات الاختراع

مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للشركات:

من حيث المزايا فهي: تعد التراخيص مصدر جيد من مصادر الدخل للشركة؛

- تعد التراخيص من أسهل وأسرع الطرق والأساليب لغز الأسواق الأجنبية؛

- عدم التزام صاحب الترخيص بنقل المعرفة الفنية للمرخص له؛

أما العيوب فتتمثل في: فقدان السيطرة على العمليات والجودة والسوق؛

- احتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي حصلت على ترخيص؛

- انخفاض العائد أو الربح بالمقارنة مع الاستثمار المباشر؛

- تساهل المرخص في مراقبة الجودة قد يؤدي إلى تراجع سمعة المنتج في أنحاء العالم

عقود المفتاح في اليد: عمليات تسليم المفتاح¹²³

Project Turnkey ترتبط ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية، حيث تلتزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى

مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك، وقد تلتزم الشركة أيضا بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل، ويقوم البلد المضيف بدفع أتعاب المستثمر الأجنبي مقابل تقديمه التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وكذلك يتحمل البلد المضيف تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات مضافاً إليها تكاليف النقل وغيرها .

مزايا وعيوب عقود المفتاح في اليد بالنسبة للدول المضيفة:

بالنسبة للمزايا:

- انخفاض آثاره السلبية لأن العقد يكون لفترة مؤقتة؛

- الحصول على مستوى متقدم من التكنولوجيا الحديثة؛

- وجود فوائد طويلة الأجل وبخاصة إذا كان المشروع سوق رئيس للإنتاج والتصدير

أما من ناحية العيوب:

دور هذا النوع من الاستثمارات في تحقيق التقدم التكنولوجي للدولة المضيفة وكذلك خلق فرص العمل يتوقف إلى حد كبير

على حجم وطبيعة المشروع؛

في حالة توقف الطرف الأجنبي عن توريد قطع الغيار أو المواد الأولية فان المشروع يصبح مهددا بالتوقف ومن ثم تظهر

مشكلة التبعية للطرف الأجنبي.

¹²³ طلال، زغبة، برحومة &، عبد الحميد. (2014). مرجع سبق ذكره

مزايا وعيوب عقود المفتاح في اليد بالنسبة للشركات متعدد الجنسيات:

من حيث المزايا فهي: حصول الشركة على أرباح ناجمة عن بيع مستلزمات الإنتاج وآلات التجهيز؛ انخفاض درجة الخطر السياسي والإخطار غير التجارية .

أما العيوب فتتمثل في :

- انخفاض الأرباح التي تحصل عليها الشركة؛
 - هذا الاستثمار لا يوفر أي رقابة على العمليات والجودة، ومن ثم قد يحدث أي خلل يسيء إلى سمعة الطرف الأجنبي، مما يؤدي إلى تقلص فرص الدخول في مشروعات أخرى
- عقود التصنيع وعقود الإدارة: (124)

عقود التصنيع: هي عبارة عن اتفاق بين المستثمر الأجنبي والمستثمر المحلي يتم بموجبه قيام المستثمر المحلي نيابة عن المستثمر الأجنبي بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي اتفاقيات إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة، إن هدف إستراتيجية التصنيع هو وضع قاعدة إنتاج داخل سوق البلد المضيف كوسيلة لغزو سوق هذه البلد، ويجب الإشارة إلى أن عمليات التصنيع في دولة مضيغة لا يتضمن فقط البيع في هذه الدولة ولكن من أجل التصدير إلى بلدان أخرى أيضاً،

مزايا عقود التصنيع:

ما يميز هذا النوع من الاستثمارات هو أنها تحتاج إلى رأسمال محدود
عدم التعرض للأخطار السياسية.

ما يعاب على عقود التصنيع :

ما يعاب عليها هو أن التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية .

عقود الإدارة: هي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها قيام الشركات المتعددة الجنسيات بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيغة لقاء عائد مادي معين أو مقابل المشاركة في الأرباح، وبرز مثال على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم، وعقود الإدارة قد تستعمل كإستراتيجية لدخول الأسواق الأجنبية بأدنى حد ممكن من الاستثمار وأدنى حد من الأخطار السياسية،

مزايا عقود الإدارة:

- يتميز هذا النوع من الاستثمار بأنه يساهم في التقدم الفني في ميادين الإدارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة،

- يقلل من الآثار السلبية والاقتصادية نتيجة عدم امتلاك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس المال،

(124) طلال، زغبة، برحومة & عبد الحميد. (2014). مرجع سبق ذكره

عيوب عقود الإدارة:

يعاب على عقود الإدارة تحكم العنصر الأجنبي في إدارة نشاط وعمليات المشروع قد يخلق تعارضاً في المصالح بينه وبين الطرف الوطني،

علاوة على أن إسهامات هذا النوع من الاستثمار في تدفق النقد الأجنبي وخلق المهارات الفنية محدودة

الشراكة التجارية : تتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك بين شركتين أو أكثر تعاني شركة أصلية من ضعف نشاطها التجاري وبالتالي تلجأ للشراكة التي قد تكون غي شكل عقود منح امتياز، اتفاقيات تراخيص، اتفاقيات تموين، وهذا ما يسمح بتقليص تكاليف المعلومات التجارية وفتح شبكات جديدة للتوزيع وهذا ما يؤثر على رقم الأعمال بصفة إيجابية¹²⁵

عقود الإمتياز: (126)

في الإمتياز، يمنح صاحب الإمتياز استغلال معرفته وصورته لأصحاب الإمتياز، التجار المستقلين، الذين لديهم التزام تعاقدى بأداء النشاط الموصوف وفقاً للقواعد والإجراءات التي يحددها صاحب الإمتياز يجب على صاحب الإمتياز متابعة تشغيل المفهوم وتقديم المساعدة إلى صاحب الإمتياز. يتم دفعها عن طريق رسم الدخول عند توقيع العقد والإتاوات العادية المحسوبة على رقم مبيعات صاحب الإمتياز. اتفاقية الإمتياز مدتها متغيرة، من 5 إلى 10 سنوات بشكل عام. وبالتالي فإن الإمتياز يجمع بين شركة محورية، صاحب الإمتياز، وشركات فضائية مستقلة، من الناحية القانونية والمالية. يجلب صاحب الإمتياز عمومًا أصولاً غير ملموسة (منتجات أو خدمات لتطويرها والدراسة الفنية وصورة تجارية) بينما يجلب الحاصل على الإمتياز أصولاً مالية وبشرية. الهدف من الاتفاقية هو استغلال المفهوم الذي طوره صاحب الإمتياز. يوجد تقسيم للعمل بين الشركات حيث يكون صاحب الإمتياز مسؤولاً عن الأنشطة الإستراتيجية بينما يكون الحاصل على الإمتياز أكثر اهتماماً بالأنشطة التشغيلية.

الشركاء يظلون مستقلين. وبالتالي، هناك تعايش بين التبعية الاقتصادية والاستقلال القانوني لشركاء الإمتياز.

من مزايا الإمتياز:

- يستفيد صاحب الإمتياز عمومًا (وفقاً لاتفاق الإمتياز) من:
- سمعة العلامة التجارية المعروفة في افتتاح النشاط ؛
- خبرة صاحب الإمتياز؛
- دعم تكاليف أبحاث السوق؛

عيوب الإمتياز: بالنسبة للحاصل على الإمتياز :

الاستثمار الأولي لبدء الأعمال التجارية الإمتياز غالباً ما يكون عالي التكاليف، في الواقع، تكون تكاليف عالية؛ محل تجاري، عمال، مخزن،... إلخ. إضافة إلى ذلك، هناك رسوم دخول يتم سدادها إلى صاحب الإمتياز، كجزء من دراسة السوق، مساعدتها في الخلق، مساعدتها لبدء النشاط. قد يكون لدى بعض أصحاب الإمتياز متطلبات مثل: الديكور، الأثاث، أو الموقع.⁽¹²⁷⁾

(125) متناوي أحمد (2015) مرجع سبق ذكره

(126) Goullet, C. & Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 17(1), 99-121. doi:10.3917/cca.171.0099.

(127) Les avantages et les inconvénients de la franchise <https://www.les.cles.de.la.banque.com/>

مثل أي تعاون، يمكن للامتياز أن يتسبب في مشاكل لمنح حق الامتياز:⁽¹²⁸⁾

- لا يستطيع بأي حال من الأحوال مانح الامتياز فرض أسعاره (تقديم المشورة لهم فقط)؛
- احتمال خطر اختيار أصحاب الامتياز غير الأكفاء، فالتحديد الخاطئ لصاحب الامتياز، قد يؤدي إلى تدهور علامة؛ والعلامة التجارية وسمعة سيئة للمنتجات؛
- هذا النمط من الاختراق محجوز للمصدرين الذين لديهم خبرة معترف بها وقابلة للنقل في الخارج، وفي حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة، يصعب اعتماد الامتياز الدولي كوسيلة من وسائل الاختراق، إذا لم تثبت نجاحها في الأسواق الدولية.

الشراكة التقنية :

ظهرت هذه الصيغة من الشراكة كنتيجة للمتغيرات في المجال التكنولوجي وزيادة تكاليف البحث والإبداع، ويمكن تقسيم هذا النوع من الشراكة إلى:⁽¹²⁹⁾

اتفاقيات البحث والتطوير: العديد من الحكومات والشركات تخصص مبالغ معتبرة لإنفاقها في مجال الأساسية والتطبيقية، لذا يتم اللجوء هذه الصيغة قصد الاستفادة من خبرة الطرف الثاني وكذلك من أجل في مجال التمويل وتخفيض المخاطر، ومن بين القطاعات التي يظهر فيها هذا النوع من الشراكة نجد: قطاع الأدوية، مراكز البحث والتطوير ما بين الجامعات، مجال صناعة الأسلحة والسلع الاستراتيجية، مجال الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات.

اتفاقيات تحويل المعارف: تسمح هذه الصيغة للشريك من الاستفادة من نقل المعارف ذات القيمة الاقتصادية الهامة، وهي التي تساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والمردودية بالإضافة إلى رفع مستواها التنافسي على مستوى المحيط العام

مثال: في إطار شراكة جديدة بين ثلاثة من عمالقة الصين هم شاومي و Oppo و Vivo لدعم الجيل القادم من هواتف الشركات الثلاثة بتقنية لنقل الملفات لاسلكياً، على أن تعمل هذه التقنية في واجهة MIUI لـ شاومي و ColorOS من Oppo و FuntouchOS من Vivo كما تركز على نظام تشغيل الأندرويد. ومن المقرر أن تعمل هذه التقنية على نقل الملفات بين هواتف الشركات الثلاثة عبر البلوتوث، على أن تدعم نقل ملفات حتى 20 ميجا بايت في الثانية، كما تشير التوقعات إلى أن هذه التقنية ستستخدم أيضاً شبكات Wi-Fi في الواجهة الخلفية كما في تقنية AirDrop أيضاً أكدت شاومي على أنها ترحب بإضمام شركات أخرى في تطوير هذه التقنية، التي تنطلق في نسخة تجريبية خلال الشهر المقبل.

تم ذكر أن شركة جوجل تعمل أيضاً على تطوير ميزة Fast Share في نظام الأندرويد، والتي يشار إلى أنها ستكون خدمة في Google Play، وهو ما دفع الشركات الثلاثة للعمل على تطوير تقنية خاصة تحاكي تقنية جوجل لنقل ومشاركة الملفات، لذا قد نشهد إنضمام شركات أخرى لاحقاً في هذا التحالف مثل شركة هواوي على سبيل المثال.

⁽¹²⁸⁾ Douar Brahim(2016) op.cit

⁽¹²⁹⁾ منتاوي أحمد (2015) مرجع سبق ذكره

المحور الخامس: الدخول للأسواق الدولية عن طريق الإستثمار الأجنبي المباشر

I- مفهوم وأهمية الإستثمار الأجنبي المباشر

قد تريد الشركات التحكم والسيطرة على عملياتها الدولية خاصة عندما يكون حجم التزام المالي الكبير، وهي حالة قيامها بالإستثمار الأجنبي المباشر، وغالبا ما تختار الشركات القيام به في حالة توفر عناصر جذب كبيرة في السوق الدولية، مثل حجم الطلب والإستقرار السياسي، وتوفر الموارد وعوامل الإنتاج بأقل تكلفة.

1- مفهوم الإستثمار الأجنبي المباشر

في ضوء تطور حجم الإستثمار الأجنبي المباشر في العالم، اعتمدت منظمة التعاون والتنمية OCDE في عام 2008 في طبعها الرابعة تعريف مرجعي للإستثمار الأجنبي المباشر أعلنت فيه أن "الإستثمار المباشر الأجنبي، هو نوع من الإستثمار العابر للحدود يقوم به مقيم في اقتصاد ("المستثمر المباشر") لإنشاء مصلحة دائمة في شركة ("مؤسسة الإستثمار المباشر") مقيم في اقتصاد آخر غير الذي ينتمي إليه المستثمر المباشر، والذي تدفعه رغبة في إنشاء علاقة استراتيجية مستدامة مع المؤسسة المستثمر فيها لممارسة تأثير هام على إدارتها. لكن لا يمكنه التأسيس لوجود "مصلحة دائمة" في تلك المؤسسة إلا إذا امتلك فيها 10٪ من حقوق التصويت.⁽¹³⁰⁾

وبصفة عامة يعتبر صندوق النقد الدولي الإستثمار الأجنبي المباشر:⁽¹³¹⁾ "كعمليات مالية مختلفة موجهة للتأثير على سوق معينة أو إدارة شركة تم إنشائها في دولة أخرى مختلفة عن دولة المنشأ للشركة الأم.

وتوجد عدة أشكال للقيام بالإستثمار الأجنبي المباشر:⁽¹³²⁾

- إنشاء مشروعات جديدة، أو إعادة شراء مشروعات قائمة موجودة أصلا في البلد المضيف؛
- الإشتراك في رأس المال الفرع أو الملكية الكاملة للفرع؛
- يمكن أن يأخذ شكلا ممثلا في اتساع الفرع الأجنبي نفسه سواء بإمكانيات ذاتية فقط أو بالاشتراك مع رأس المال الخارجي.

⁽¹³⁰⁾ OCDE, (2008): Définition de référence de l'OCDE des investissements direct internationaux quatrième édition, <http://www.oecd.org/fr>

⁽¹³¹⁾ FMI(2009), manuel de la balance des paiements et de la position extérieure globale Sixième édition, <https://www.imf.org>

⁽¹³²⁾ بن عباس حمودي 2011 : دور الإستثمار الأجنبي المباشر التنمية الاقتصادية دراسة حالة الصين مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة بسكرة -

2- أهمية الإستثمار الأجنبي المباشر

يعتبر الإستثمار الأجنبي المباشر الأجنبي مصدرا مهما لخلق فرص العمل والتنمية التكنولوجية والطاقت الإنتاجية الجديدة، كما يمكن أن يساعد الشركات المحلية من الوصول إلى أسواق دولية جديدة، مشجعا على النمو والتنمية الاقتصادية، كذلك يساعد على نقل المعرفة والتكنولوجيا ويحفز الدول على القيام بالإصلاحات خاصة الدول المضيفة⁽¹³³⁾.

الاستثمار الأجنبي المباشر يسمح بعدة مكاسب للبلد المضيف، تتمثل في:⁽¹³⁴⁾

- يسمح الإستثمار الأجنبي المباشر بنقل التكنولوجيا ولا سيما في شكل أنواع جديدة من مدخلات رأس المال الثابت؛
- غالبا ما يترافق الاستثمار الأجنبي المباشر ببرامج تدريبية لموظفي الشركات الجديدة، مما يسهم في تنمية الموارد البشرية للبلد المضيف؛
- الأرباح الناتجة عن الاستثمار الأجنبي المباشر الإيرادات تسهم في زيادة الضرائب المحصلة في البلد المضيف.

II- محددات الإستثمار الأجنبي المباشر

حسب Dunning h.J فإن توجه الشركة للاستثمار في الخارج يستدعي توفر ثلاثة شروط هي:⁽¹³⁵⁾

- أن تمتلك الشركة مزايا احتكارية كامتلاك التكنولوجيا المتطورة والمهارات الإدارية والفنية اللازمة والقدرة على التمويل الكافي وغيرها، هذه المزايا هي أهم عنصر لعملية التدويل والاستثمار في أسواق الدول المضيفة ؛
- توفر مزايا البعد المكاني المرتبطة بالبلد المضيف، وتتمثل أهمها في اتساع السوق والاستقرار الاقتصادي وتوفير البنية التحتية وانخفاض تكاليف النقل وغيرها من المزايا التي تعتبر كعوامل جذب لمؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر ؛
- توفر مزايا خاصة بالتدويل، وهي مزايا تخص الجانب التنظيمي وتجمع ما بين تخفيض تكاليف المبادلات والصفقات ومراقبة الإنتاج ومنافذ التوزيع والحد من مخاطر تغيرات أسعار الصرف وغيرها، وتزداد أهمية هذه الميزة خصوصا في ظل تزايد عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات العالمية العاملة خارج دولها الأم، حيث يكون لهذه الشركات قدرة أكبر على التفاوض مع حكومات الدول المضيفة.

وعموما تتمثل أهم المحددات والدوافع الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر والراجعة للدولة المضيفة فيما يلي:⁽¹³⁶⁾

⁽¹³³⁾ OCDE, (2015): « Mettre l'investissement direct étranger au service du développement », dans *Coopération pour le développement 2014 : Mobiliser les ressources au service du développement durable*, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2014-9-fr>

⁽¹³⁴⁾ Prakash Loungani et Assaf Razin, (2001): L'investissement direct étranger est-il bénéfique aux pays en développement? *Bulletin - Finances et développement - Juin - IMF* <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2001/06/pdf/bulletin.pdf>.

⁽¹³⁵⁾ جابر سطحي دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين المزيج التسويقي للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس جازي وأوريدو 2017 -

2018 أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة <http://thesis.univ-biskra.dz/>

⁽¹³⁶⁾ جابر سطحي 2018-2018 مرجع سبق ذكره <http://thesis.univ-biskra.dz/>

1- المحددات السياسية

يقصد بالمحددات السياسية تلك العوامل ذات البعد السياسي والتي تشكل في مجملها محيط محفز للاستثمار أو منفرا له، حيث كلما تميز النظام السياسي بالديمقراطية والاستقرار وعدم وجود مخاطر الحروب، كلما كان ذلك جاذبا للاستثمار الأجنبي المباشر والعكس صحيح. وللعوامل السياسية أهمية كبيرة في اتخاذ مختلف القرارات الاستثمارية، فالمستثمرون يأخذون بعين الاعتبار جميع المخاطر الاقتصادية وغير الاقتصادية، مثل طبيعة النظام السياسي، احتمالات التأميم ومصادرة الملكيات الخاصة، مدى التدخل الحكومي في النشاطات الاقتصادية، طبيعة التغيرات السياسية المحتملة وغيرها من الأوضاع والظروف السياسية في البلد المضيف .

2- المحددات التشريعية والتنظيمية

تؤثر المحددات التشريعية والتنظيمية على حركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال تنظيم وتحفيز هذا النوع من الاستثمارات، فوجود قانون استثمار موحد واضح يعطي للمستثمر الأجنبي الضمانات الكافية من عدم المصادرة، وحرية تحويل الأرباح وحرية دخول وخروج رؤوس الأموال، كما يساعد على جذب الشركات الأجنبية . كما تؤثر أيضا البيئة التنظيمية والمؤسسية في الدولة المضيفة تأثيرا هاما على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، فكلما كان النظام الإداري القائم على إدارة الاستثمار يتميز بسهولة الإجراءات ووضوحها وتبسيط قواعد الموافقة عليه وعدم تفشي البيروقراطية والفساد، كلما أدى ذلك إلى جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة والعكس صحيح

3- المحددات الاقتصادية

تعتبر المحددات الاقتصادية ذات أهمية كبيرة عند اختيار موقع الاستثمار الأجنبي المباشر والركيزة الأساسية لجذبه، وتكمن أهم المحددات الاقتصادية في :

حجم السوق ومدى نموه: يعد حجم السوق ومدى نموه من العوامل الهامة الجاذبة أو الطاردة للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أن كبر حجم السوق الحالي أو المتوقع يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وأهم المقاييس المستخدمة في قياس حجم السوق المحلية هو متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وعدد السكان، حيث يعتبر المقياس الأول مؤشرا للطلب الجاري، والثاني مؤشر للحجم المطلق للسوق، وبالتالي لاحتمالاته المستقبلية .

الناتج المحلي الإجمالي ومستوى نموه: يعتبر الناتج المحلي الإجمالي من أهم المحددات الأساسية لمؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر، خاصة الشركات المتعددة الجنسيات التي تسعى إلى تحقيق النمو أو النفاذ إلى أسواق الدول المضيفة.

البنية الأساسية: تعتبر البنية الأساسية من المحددات الرئيسية لاختيار موقع الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أن توفر بنية أساسية مناسبة من طرق ومطارات وموانئ وغيرها يسهل عملية النقل داخل الدولة المضيفة أو العالم الخارجي، كما أن وجود وسائل اتصال ذات كفاءة عالية وتكنولوجيا متطورة تمكن من سهولة وسرعة الاتصال بين المتعاملين الاقتصاديين من جهة، وبين فروع

مؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر في الدولة المضيفة والدولة الأم من جهة ثانية . ويمكن للاستثمار الأجنبي المباشر أن يساهم في تحسين هذه البنية، خاصة في الدول المتخلفة التي عادة ما لا تتوفر على بنية أساسية متينة .

سياسات اقتصادية كلية مستقرة: يتأثر الاستثمار الأجنبي المباشر بالعوامل ذات الصلة بالأداء الاقتصادي الكلي مثل: معدل التضخم، سعر الصرف، عجز الموازنة... الخ؛ إذ يساعد وجود بيئة اقتصادية مستقرة واضحة وغير متضاربة الأهداف على جذب الاستثمارات الأجنبية، والعكس صحيح. وتشير بعض الدراسات في هذا الصدد أن هناك علاقة إيجابية بين حجم الاحتياطي الأجنبي وبين حجم تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، ومرجع أهمية هذا العامل هو رغبة الشركات الأجنبية في نقل الأرباح إلى الدولة الأم بالعملة الرئيسية، كما تشير دراسة أخرى أن هناك علاقة عكسية بين قيمة العملة وتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، فكلما انخفضت عملة الدولة المضيفة كلما انخفضت معها التكاليف مقارنة بالتكاليف في الدولة الأم، مما يجعل الاستثمار أكثر ربحية بالنسبة للمستثمر الأجنبي.

مدى تحرير التجارة الخارجية: إن وجود العديد من الحواجز الجمركية وغير الجمركية في الدولة المضيفة يشكل عائقا كبيرا أمام واردات الدول الأخرى، مما يدفع مستثمري هذه الأخيرة لتفضيل الإنتاج في الدولة المضيفة بدلا من الإنتاج والتصدير في الدولة الأم، وهو البديل الأفضل لتخفيض كل من النفقات الناتجة عن الرسوم الجمركية المفروضة من جهة، ونفقات النقل من جهة ثانية في حالة التصدير. وعليه كلما سعت الدولة المضيفة لوضع حواجز أمام واردات كلما أدى ذلك إلى جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة

الإصلاح الاقتصادي: ينطوي مفهوم الإصلاح الاقتصادي إلى تضيق نطاق التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي وترك إدارة هذا النشاط إلى قوى السوق بالشكل الذي يحسن كفاءتها وفعاليتها، وتعتبر الخصخصة من إحدى أهم عناصر الإصلاح الاقتصادي، والتي تشجع استحواذ الشركات المتعددة الجنسيات على الشركات المحلية للدولة المضيفة. وأوضح تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن اتجاه الدول النامية إلى اقتصاد السوق والخصخصة قد ساعد على تزايد تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر نحو هذه الدول.

القوة التنافسية للاقتصاد القومي: تمثل القوة التنافسي للاقتصاد القومي أحد المحددات الهامة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ذلك أنه كلما كان المركز التنافسي للدولة المضيفة في تحسن، كلما أدى ذلك إلى جذب المزيد من هذه الاستثمارات، ويمكن الاستدلال على القوة التنافسية للاقتصاد القومي من خلال :

معدل نمو الصادرات: حيث كلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على زيادة القوة التنافسية للاقتصاد القومي؛
الرقم القياسي لأسعار الصادرات: فكلما اتجه هذا المعدل إلى الانخفاض كلما دل ذلك على قوة المركز التنافسي للاقتصاد القومي في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر .

الحوافز المقدمة في الدولة المضيفة: تعتبر الحوافز المقدمة لمؤسسات الاستثمار الأجنبي المباشر بمثابة أداة استراتيجية يمكن لحكومات الدول المضيفة استغلالها للتأثير على قرارات هذه المؤسسات، غير أن منح هذه الحوافز تكون عوضا عن انعدام المزايا النسبية الأخرى في الدولة المضيفة للاستثمار، وبالتالي يتوقف منح الحوافز - سواء مالية أو تمويلية أو أخرى - في الدولة المضيفة على مدى

توفر المحددات السابق ذكرها .وبالإضافة إلى ما سبق فهناك من يرى بأن التقارب الجغرافي بين الدولة الأم والدولة المضيفة، وتوفر الظروف المناخية المواتية للاستثمار تعتبر من بين محددات وعوامل تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة .

III- أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر

قد يتخذ الإستثمار الأجنبي المباشر عدة أشكال من أهمها:

1- مكتب تمثيلي

المكتب التمثيلي هو شكل من أشكال الإنشاء المباشر للشركة المصدرة في سوق أجنبي ليس له شخصيته القانونية والضريبة. تتيح هذه الخدمة الفرعية واللامركزية للشركة الأم ضمان وجود دائم أو مؤقت في السوق، مما يتيح للشركة إمكانية إجراء دراسات متعمقة حول هذه الأسواق. الأجانب. الوظائف المفترضة عمومًا هي التمثيل مع العملاء الأجانب، والتنقيب، والبيع، والتنسيق لشبكة محتملة من الوكلاء. ويمنح الشركة القدرة على استكشاف ومراقبة السياسات التجارية في الأسواق الخارجية. يضمن مكتب التمثيل وجود دائم أو مؤقت في الخارج. بشكل استثنائي للغاية، فهو يدير الوظائف الإدارية أو اللوجستية أو المالية.¹³⁷ من خلال إنشاء مكتب تمثيلي، تخطط الشركة الأم لاستكشاف الفرص التجارية من بلد التأسيس. هي كيان يتمثل دوره في دعم الشركة الأم البنك الرئيسي وعملائه في معاملاتهم المالية والتجارية الدولية. يمكن بعد ذلك تحويل هذا الشكل من التمثيل إلى فرع عندما يبدو مبررًا اقتصاديًا، وتفوضه لوائح البلد المضيف.

عيوب المكتب التمثيلي:

تنسب سيورة تنفيذ مهام المكتب التمثيلي في تأخير كبير في تنفيذ معاملة مالية نيابة عن العميل، حيث يجب أن تمر هذه الصفقة إما عن طريق الشركة الأم، أو من قبل شركة تابعة لها في بلد ثالث. بالإضافة إلى ذلك، فإن الحجم (الصغير) للمكتب التمثيلي يلزمه بمعالجة العديد من الحالات وبالتالي يحد من العملاء المحتملين للشركة الأم في البلد المضيف. لا يتطلب تشغيل مكتب تمثيلي عادة أكثر من موظفين أو ثلاثة موظفين. هذا النموذج التنظيمي ليس له رأس مال ولا ميثاق. وتتحكم الشركة الأم في اتجاه أنشطته وتراقبها. وبالتالي، فإن المكتب التمثيلي، الذي يُجرى من أي "سلطة اتخاذ قرار"، وبالتالي من الاستقلال تجاه الشركة الأم، يعد حلاً مؤقتًا حتى تقوم بإنشاء فرع في الخارج. بمجرد أن تستوعب الشركة الأم مخاطر وفرص السوق الأجنبية، قد تقرر تسوية دائمة أو الانتظار لاتخاذ ترتيبات جديدة في البلد المضيف لتشجيع إنشاء فروع لها.⁽¹³⁸⁾

⁽¹³⁷⁾ Douar Brahim(2016) op.cit

⁽¹³⁸⁾ Nekhili, M. & Boubacar, H. (2007). Les déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger : Une analyse théorique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225(2), 167-176. doi:10.3917/rsg.224.0167.

2- الملحقات

يشبه الملحق المكتب التنفيذي، وهو شكل من أشكال التنفيذ المباشر في سوق أجنبية، تضمن هذه الخدمة وجود دائم أو مؤقت في السوق. الوظائف المفترضة هي عادة نفسها تشابه وظائف مكتب التمثيل؛ كلاهما تجاري ولوجستي ويهدف إلى مساعدة هيكل المبيعات الحالية مثل التنقيب، وإدارة الإجراءات التشغيلية، واتخاذ أوامر وربما بيع ومتابعته (الفواتير والتسليم واسترداد الفواتير، ...)، معلومات السوق. يمكن أن يكون كل من الفرع والمكاتب التمثيلية وسيلة للحضور في الأسواق الخارجية.⁽¹³⁹⁾

لكن الملحق ليس مستقلاً عن الشركة الأم، حتى لو أظهر قواعد التشغيل (الحاسبة، إعلان النتائج...) استقلالاً معيناً. له نشاط تجاري، لديه زبائن خاصين به ولكن ليس لديه استقلالية قانونية. يعتمد على الشركة الأم فيما يتعلق بمتطلبات رأس المال، رغم أنه يتمتع أيضاً بإمكانية الوصول إلى ودائع الحملة والتجزئة المحلية وأسواق الاستثمار. ومع ذلك، يتطلب فتح ملحق من طرف الشركة الأم تتمكن من خلاله المشاركة بنشاط في سوق الدولة المضيفة، استثماراً كبيراً للغاية لأنه لا توجد مشاركة خارجية (شركة أخرى) في إنشائه، تتمتع الشركة الأم بسلطة اتخاذ قرارات معينة، مثل القرارات التشغيلية. كما لا يتمتع الملحق بالاستقلالية في الموارد المالية التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير في الأصول والخصوم.

يتيح إنشاء ملحق للشركة الأم ممارسة أقصى قدر من السيطرة على الأنشطة في الخارج، هو الشكل التنظيمي الذي يوفر للشركة الأم مجاًلاً كافياً للمراقبة والرقابة الداخلية للعمليات الأجنبية.⁽¹⁴⁰⁾

3- المشاريع المشتركة: « La co-entreprise joint-venture »

يتم تشكيل مشروع مشترك من قبل منطمتين منفصلتين أو أكثر، تسمى "الشركات الأم". كل واحد منهم يساهم بنشاط في صنع القرار في الكيان المشترك.⁽¹⁴¹⁾

المشروع المشترك الدولي (أو "المشروع المشترك") هو كيان مستقل قانونياً تم إنشاؤه وإدارته بشكل مشترك من قبل شركتين أو أكثر، يوجد على الأقل واحدة منها مكتبها الرئيسي خارج بلد الشركة.⁽¹⁴²⁾

إن هذا النوع من الشراكة مناسب للشريك الأجنبي لأنه يسمح له بتعبئة مهارات شريكه المحلي في معرفته بالسياق القانوني، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كما يمكن أيضاً استخدام شبكة توزيع الشريك المحلي، والحصول بشكل مباشر أكبر على الموارد الطبيعية، والاستفادة من البنية التحتية أو الأراضي القائمة في حد ذاتها، وقد أصبح المشروع المشترك الدولي واحداً من الأدوات الرئيسية للشركات للتدويل.

⁽¹³⁹⁾ Douar Brahim(2016) op.cit

⁽¹⁴⁰⁾ Nekhili, M. & Boubacar, H. (2007) op.cit

⁽¹⁴¹⁾ Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic management journal*, 9(2), 141-158. <http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/R>

⁽¹⁴²⁾ Abedelatif M(2009), L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises : coentreprises internationales vs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée (AQQC), 18 conférence AIMS, Grenoble <https://www.strategie-aims.com/>

4- أشكال المشاريع المشتركة

يشير Garrette و Dussauge (1995) إلى وجود ثلاثة أنواع من المشاريع المشتركة:⁽¹⁴³⁾

4-1- المشاريع المشتركة مع شركة مهيمنة

أي الشركات التي تديرها إحدى الشركات الأم كشركات تابعة تقليدية. تختار الشركة المسيطر المدير التنفيذي والإدارة العليا للمشروع المشترك. بالنسبة لمجلس الإدارة، على الرغم من أنه يتألف من ممثلين عن كل من المساهمين، وحتى في حالة التكافؤ، فإنه يلعب دورًا رسميًا بشكل رئيسي حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية وتطبيقها فعليًا بواسطة شريك واحد؛

4-2- المشاريع المشتركة بإدارة مشتركة للمشروع المشترك

أي المشروعات التي يدير فيها الشركاء المشروع المشترك بفعالية وبصفة مشتركة، يتم انتداب الإطارات المسيرة للمشروع المشترك من الشركتين الأم، كما يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بالتشارك، الذي يتألف من ممثلين عن كل حليف مع سلطة حقيقية لصنع القرار؛

المشاريع المشتركة المستقلة: والتي يتمتع فيها مدير المشروع المشترك بالاستقلالية الكاملة تقريبًا اتجاه كل المساهمين (أي الشركات المشتركة في المشروع) لأن الهدف من المشروع المشترك هو من حيث المبدأ للاستفادة منه بالتعاون حقيقي بين الشركات المتحالفة، في هذه المشاريع المشتركة المستقلة، تلعب الشركات الشريكة دور المساهم المالي فقط.

4-3- مزايا المشاريع المشتركة : يتيح المشروع المشترك⁽¹⁴⁴⁾

- ✓ إنشاء وتطوير وحماية ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية؛
- ✓ في بعض البلدان المضيفة المحتملة، قد تكون هناك قيود على تطوير نشاط من قبل المستثمرين الأجانب، أو يعتبر سياق الأعمال محفوفًا بالمخاطر.
- ✓ عندما تحظر التشريعات المحلية إنشاء شركات تابعة مملوكة بالكامل لشركة أجنبية، خاصة في قطاعات معينة من النشاط تعتبر استراتيجية من وجهة نظر الاستقلال الوطني، يعتبر المشروع والدخول في شراكة مع شركة محلية حلاً مناسباً خاصة إذا كانت السوق المحلية مهمة.
- ✓ تساعد الشراكة المحلية على مشاركة تكاليف المشروعات الخطرة أو تقليل المخاطر المرتبطة النشاط

⁽¹⁴³⁾ Garrette B et Dussauge P, Les stratégies d'alliances, Editions d'Organisation, Paris 1995, page 43

⁽¹⁴⁴⁾ Abedelatif M(2009),op.cit.

- ✓ عندما ترى الشركات متعددة الجنسيات مسافة كبيرة على المستوى الثقافي أو فيما يتعلق بالنظام الاقتصادي القائم، فإنها تفضل إنشاء مشاريع مشتركة
- ✓ كما يتيح إنشاء مشروع مشترك للشريك الأجنبي تخفيض تكاليف المعاملات
- ✓ إنشاء شركة فرعية مشتركة سيمكّن أيضًا من توظيف وتدريب المواطنين
- ✓ استقطاب رأس المال الأجنبي في الاقتصاد الوطني.

4-4- عيوب المشاريع المشتركة

على الرغم من مزايا المشروعات المشتركة، لا تزال هناك مخاطر كبيرة يجب دراستها بعناية قبل الشروع في استراتيجية مشروع مشترك، تتمثل في: (145)

المشكلة الرئيسية الأولى هي أن المشاريع المشتركة يصعب دمجها في استراتيجية عالمية تنطوي على تجارة كبيرة عبر الحدود. في مثل هذه الظروف، هناك مشاكل لا مفر منها تقريبًا فيما يتعلق بتسعير التحويل الداخلي والخارجي وتحديد مصادر الصادرات، لا سيما لصالح الشركات التابعة المملوكة بالكامل في البلدان الأخرى.

ثانيًا، قد يؤدي الاتجاه نحو نظام متكامل لإدارة النقد العالمي، عبر خزانة مركزية، إلى تضارب مع الشركاء المحليين عندما يسعى مقر الشركة إلى فرض قيود أو حتى إرشادات حول النقد واستخدام رأس المال العامل، وإدارة العملات الأجنبية، والمبلغ والوسائل لدفع الأرباح القابلة للتحويل. نتيجة لذلك، قد تقوم العديد من الشركات متعددة الجنسيات التي تنشئ مشاريع مشتركة بذلك خارج سياسة تكامل الإستراتيجية العالمية، مع الاستفادة من هذه العمليات لخدمة المناطق الجغرافية المحظورة أو البلدان التي لا تمتلك فيها الشركات التابعة المملوكة بالكامل المسموح بها.

تحدث مشكلة خطيرة ثالثة عندما تكون أهداف الشركاء، أو تصبح، غير متوافقة. على سبيل المثال، قد يكون لدى شركة عالمية موقف مختلف تمامًا عن المخاطرة عن شريكه المحلي وقد يكون مستعدًا لقبول خسائر قصيرة الأجل من أجل بناء حصته في السوق تحمل مستويات أعلى من الدين، أو لإنفاق المزيد على الإعلان. وبالمثل، قد تتغير أهداف المشاركين جيدًا بمرور الوقت، خاصةً عندما تحدث بدائل فرعية مملوكة بالكامل للشركة العالمية التي لها حق الوصول إلى سوق المشروع المشترك.

رابعًا، تحدث مشاكل فيما يتعلق بالهيكل الإداري وتوظيف المشاريع المشتركة. هذا صحيح بشكل خاص في البلدان في أي الحسوبة شائعة والتي يجب إيجاد وظائف لأفراد أسر الشريك، أو عندما يتم توفير فرص العمل لأفراد أسر السياسيين المحليين أو غيرهم من السكان المحليين الذين يشغلون مناصب نفوذ. من منظور الشركة العالمية، قد يخضع الموظفون المعارون أيضًا إلى تضارب المصالح، والذي قد تتعارض فيه أفضل الإجراءات الخاصة بالمشروع المشترك مع استراتيجية وأهداف حامل أسهم الشركة العالمية. أخيرًا، تفشل العديد من المشاريع المشتركة بسبب تعارض المصالح الضريبية بين الشركاء.

(145) Tanya Sammut-Bonnici, (2015), joint venture , <https://www.researchgate.net/publication/272352896>

في الواقع، يمكن التغلب على الكثير من هذه الأمور إذا تم التفكير فيها مقدماً ؛ ومع ذلك، نادراً ما يتم توقع مثل هذه المشكلات.

5- الفروع المملوكة بالكامل

عرّف (Janssen 2009) الشركة الفرعية الصناعية بأنها هيكل إنتاجي وتجاري يمثل الشركة ذات الاستقلال القانوني، والهدف الرئيسي هو تصنيع وتسويق منتجات ذات جودة ماثلة للشركة الأم. يوفر هذا النوع من الاستثمار أفضل تحكم للشركة بالإضافة إلى حل أفضل لاختراق الأسواق الخارجية المحمية وبالتالي تجنب المشاكل السياسية أو قيود الاستيراد. بالنسبة إلى (Dubois and Jolibert 1989)، يتيح إنشاء شركة تابعة متكاملة أيضاً إمكانية الوصول الجيد إلى الموارد المحلية (العمالة والمواد الخام) أو إلى سوق محتمل مثير للاهتمام. قد تكون الفروع تجارية أو صناعية.⁽¹⁴⁶⁾

5-1- الفروع التجارية او التوزيع

هي شركة وطنية محلية، مستقلة من الناحية القانونية بالنسبة للشركة الأم وتخضع لمراقبتها بفعل امتلاكها لرأس مالها بالأغلبية، تسمح بمثيل محلي بصفة دائمة في سوق أجنبية .
تتصرف الفروع بإسمها الخاص وتحمل المخاطر المترتبة عن نشاطها، مستقلة في عملياتها التشغيلية، لكن تظل تخضع للقرارات الإستراتيجية للشركة الأم (الإستثمارات، السياسة التجارية... إلخ). الفروع التجارية تتكفل بكل النشاط التجاري (المساهمة في تحديد السياسة التجارية، وضع قيد التنفيذ السياسة التجارية)، إدارة عمليات البيع والعمليات اللوجستية.⁽¹⁴⁷⁾

5-2- الفروع الصناعية

يوحد تقارب كبير ما بين الفروع التجارية والصناعية: فالفروع الصناعية تتكفل بعملية صنع المنتجات في الاسواق المحلية وتتكفل أيضاً بعملية تسويقه، مع إمكانية تسويقه في الاسواق الأجنبية.
قد تقوم الشركة الأم بإنشاء الفروع التابعة لها عن طريق اتباع استراتيجية نم داخلي أو تقوم بشراء أو الإستحواذ على شركات موجودة وتنشط في البلد المضيف أي باتباع استراتيجية نمو خارجي.
الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم:

تمثل عملية السيطرة عن طريق شراء الأسهم في نقل حق الملكية من المساهمين الأصليين إلى الشركة المسيطرة. عملية النقل تتم في إطار عملية شراء الأسهم بشكل عادي. يسمى أصحاب الأسهم الأصليين بالمتنازليين أو البائعين. أما المشتري فهي الشركة

⁽¹⁴⁶⁾ Douar Brahim(2016) op.cit

⁽¹⁴⁷⁾ Amelon, J. L., & Cardebat, J. M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour les entreprises après la crise?*. De Boeck Supérieur. <https://books.google.dz/>

صاحبة العرض أو التي سيتم نقل الملكية إليها. إن عملية السيطرة لا تأخذ معناها إلا عند شراء أغلبية الأسهم. إلا أن مفهوم السيطرة يمكن أن يعرف من عدة وجهات نظر. فمثلا، من الناحية القانونية وفي حالة كون راس المال مشتمت بدرجة كبيرة ما بين عدد كبير من المساهمين فلا يعتبر ضروريا أن تقوم الشركة المسيطرة بشراء أغلبية الأصوات أي 50% لكي تتحكم في شركة أخرى. في نهاية العرض العام للشراء، تصبح هذه الشركة تحت سيطرة الشركة الأم.

السيطرة عن طريق تبادل الأسهم:⁽¹⁴⁸⁾

إن السيطرة عن طريق شراء الأسهم ليست هي الطريقة الوحيدة التي تسمح بالتحكم في مجالس إدارة الشركات، فيمكن تحقيق ذلك أيضا عن طريق تبادل الأسهم على شرط تحديد نسبة التبادل⁽¹⁴⁹⁾ هذه الأخيرة تحسب بتقسيم القيمة الاقتصادية لسهم الشركة المستهدفة على القيمة الاقتصادية للشركة المسيطرة، إن تحديد نسبة التبادل ستحدد كيفية توزيع حقوق التصويت. يجب الإشارة إلى أن اتجاه السيطرة لا يؤثر على ميزان القوى بين المساهمين الجدد والقدامى. وحدها نسبة التبادل أي القيمة الاقتصادية النسبية للشركتين هي ما سيحدد ميزان القوى.

توفر عملية السيطرة عن طريق التبادل عدة مزايا أهمها:

- **مزايا مالية:** السيطرة على الشركة المستهدفة دون الحاجة إلى سيولة.
- **مزايا تقنية:** تثبيت عدد الأسهم التي يتوجب على الشركة المسيطرة إصدارها من أجل الحصول على أسهم الشركة المستهدفة، فنسبة التبادل تمثل العلاقة بين القيمة الاقتصادية لكل من الطرفين، مضافا إليها علاوة السيطرة.
- إن السيطرة عن طريق تبادل الأسهم تشبه إلى حد كبير عمليات السيطرة التقليدية من حيث إتباعها لنفس المنطق، من حيث رغبتها في السيطرة على كل أو جزء من رأس المال، بغض النظر عن خصوصياتها القانونية (أين تصبح الشركة المستهدفة عبارة عن فرع تابع فقط)، وكذا عمليات الاندماج (أين يصبح حملة أسهم الشركة المستهدفة أصحاب حقوق ملكية في الشركة المسيطرة). هذا ما يفسر سبب الخلط بين كل من عمليات الاندماج وعمليات السيطرة.⁽¹⁵⁰⁾

حالات خاصة للعرض العام للشراء أو التبادل:

يتوجب التعامل بحذر شديد مع عمليات السيطرة خصوصا عندما تكون الشركة المستهدفة مدرجة في البورصة، في هذه الحالة تتم عملية السيطرة إما عن طريق العرض العام للشراء أو العرض العام للتبادل. يتم العرض العام باقتراح الشركة المسيطرة على حاملي أسهم الشركة المستهدفة أن يتنازلوا عن حصصهم مقابل سعر معينة.

يتم الدفع نقدا⁽¹⁵¹⁾ في حالة العرض العام للشراء أو بتبادل الأسهم في حالة العرض العام للتبادل، أو عن استخدام الطريقتين معا.

حسب سياق العملية، يمكن للعرض العامة أن تتم حسب إحدى الطريقتين:⁽¹⁵²⁾

— **العرض الودي:** يتم عن طريق اتفاق ودي بين الشركة المسيطرة والشركة المستهدفة.

⁽¹⁴⁸⁾ Entreprises Multinationales pp 103-104

⁽¹⁴⁹⁾ Meier Olivier Schier Guillaume(2009), Fusion Acquisition, 3eme Edition Dunod, Paris .France, pp 74-75

⁽¹⁵⁰⁾ Olivier Meier op. cit, p145

⁽¹⁵¹⁾ Idem

⁽¹⁵²⁾ Mohamed Gouali op.cit, p 109-110

– العرض العدائي: يتم عادة بعد رفض الشركة المستهدفة للعرض الودي، أين تقوم الشركة المسيطرة بالدخول في مفاوضات مباشرة مع أعضاء مجلس الإدارة، طلبا لمساندتهم، وكذلك مع حملة الأسهم مقدمة عرضا لشراء حصتهم من الأسهم. إذن وبفعل تجاهل الشركة المسيطرة لمسيرى الشركة المستهدفة تكتسب العملية صفة العدائية.

5-3- الأهداف والدوافع الاستراتيجية وراء عمليات السيطرة

سنتناول فيما يلي أهم الأسباب والدوافع التي تقف خلف رغبة أي شركة في السيطرة على شركات أخرى إن عملية السيطرة ترمي إلى عدة أهداف أهمها تعزيز القدرة التنافسية للشركة المستهدفة وضمان استقراريتها. وفيما يلي، سنتطرق إلى أهم الدوافع والأهداف.

توظيف خاصية التعاضد:

إن أصل كلمة التعاضد هو من اللغة الإغريقية Surnegea، والذي يعني "تعاون الأفعال المتصاحبة". ومفهومها الحالي يركز على أهمية التعاون ودمج الموارد أو الأنشطة. عادة ما يشار إلى أهمية التعاضد عن طريق الصيغة الرياضية: $5=2+2$ ⁽¹⁵³⁾. هذه الصيغة تبرز أهمية التعاضد في خلق قيمة إضافية، لا يتم الحصول عليها إلا عن طريق اتحاد مجموعة من المؤسسات (synergie)، يمكن القول أن التعاضد هو خلق للقيمة وللميزة التنافسية الكامنة، نتيجة لوضع موارد كل المؤسسات مجتمعة في خدمة الهدف الجماعي. والذي لا يمكن لأي منها تحقيقه منفردة. في الحقيقة، إنه لمن النادر جدا أن يتم الإعلان عن عملية اندماج أو سيطرة دون الإعلان عن مزايا هذه الأخيرة وما ستحققه عملية التعاضد سواء من ناحية رقم الأعمال أو من ناحية تقليص التكاليف.⁽¹⁵⁴⁾ إن لخاصية التعاضد عدة مزايا منها، زيادة الفعالية، تقليص التكاليف، زيادة الحجم، الاقتصاديات السلمية، تنويع المخاطر والحصول على المزيد من الأمان. يمكن تمييز عدة أنواع من التعاضد نتيجة لعملية السيطرة.⁽¹⁵⁵⁾

جدول رقم (5-6): أصناف التعاضدية على مستوى الشركات المتعددة الجنسيات

التعاضد التجاري	هي الميزات الناتجة عن تقاسم الموارد التجارية مثل (شبكة التوزيع، قوة البيع، المخازن... إلخ)
التعاضد الاستغلالي	هو اقتصاد ناتج عن استعمال أفضل للمعدات، للموارد البشرية، للتكاليف العامة. بالإضافة إلى تنسيق أفضل للمشتريات.
التعاضد الاستثماراتي	هو اقتصاد ناتج عن تقاسم المعدات، عن التنسيق في المشتريات، عن تطبيق نتائج البحث والتطوير على عدة منتجات.
التعاضد الإداري	زيادة في الفعالية والكفاءة نتيجة لتقاسم المعارف والمهارات (باستعمال الخبرة المكتسبة في مجالات معينة).
التعاضد التشغيلي	تخفيض التكاليف بفضل تقاسم الموارد (قوة البيع) أو بفضل نقل المعارف.
التعاضد المالي	تخفيض تكاليف الحصول على رأس المال نتيجة للتنويع (تخفيض الخطر النظامي). زيادة الحجم للحصول على قوة تفاوض أكبر. بالإضافة إلى تكوين سوق داخلي لرأس المال (توظيف أفضل لرأس المال بفضل توفر المعلومات الجيدة)
التعاضد الإداري	تحسين المستوى الإداري للمؤسسة المستهدفة بفضل خبرة المؤسسة المسيطرة.

Source :Igor Ansof « Stratégie de développement d'entreprises, édition 1968, p6

⁽¹⁵³⁾ Igor Ansof « Stratégie de développement d'entreprises, édition 1968, p61

⁽¹⁵⁴⁾ Mohamed Gouali op cit p 204

⁽¹⁵⁵⁾ Igor Ansof « Stratégie de développement d'entreprises, édition 1968, p64

القدرة السوقية:

إن تكلفة اقتحام أسواق جديدة عادة ما تكون مرتفعة وبدون أي ضمان للنجاح، وعادة ما يتم اللجوء إلى السيطرة عن طريق الشراء لتقليص الخطر على عكس التوسع الميداني للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تتجاوز بكل سهولة حدود اقتحام أسواق جديدة، كما أنها تزيد من فرص النجاح لتوفرها على قاعدة زائن ستساعدها كثيرا في تحقيق أهدافها. إن التقارب بين مؤسستين من بيئتين مختلفين (سواء كانت وطنية أم لا) يعظم من اندماج المؤسسة المسيطرة في النسيج الاقتصادي المحلي. فهو يعتمد على استغلال التعاضد التجاري وبالأخص المبيعات المتقاطعة (croisé).

التوقع وسرعة الإستجابة لتحركات المنافسين:

في سياق الميزة التنافسية المستدامة، تعتبر حركات الانقطاع الاستراتيجي بمثابة عامل مفتاحي من أجل تجاوز المنافسين. لذلك، فإن معرفة كيفية التوقع بهذه الحركات والاستجابة بسرعة عند الضرورة يعتبر مسألة حيوية. يعود الفضل في هذه الحالة إلى بعض خصائص المؤسسة المستهدفة والتي من أهمها، العامل التكنولوجي، المنتجات، نوع الزائن ومكانتها في السوق.

زيادة قوتها كمسيطرة ومؤثرة:

إن زيادة القدرة على المفاوضة الذي يلي عملية السيطرة، يمكنه أن يغير بصفة دائمة العلاقة التي تربط المؤسسة بمختلف شركائها. كما أن زيادة الحجم الناتجة من الاتحاد يقوي وضعية المؤسسة مع مورديها (خفض في الأسعار، جودة أكبر وتأجيلات في الدفع). كون المؤسسة في وضعية مهيمنة على السوق. يمكن كذلك لهذه الوضعية المسيطرة أن تؤثر إيجابا على زائن المؤسسة من حيث تموقع المنتجات في المحلات مثلا.⁽¹⁵⁶⁾

التكيف مع التطورات التكنولوجية:

تعتبر المعارف والقدرات التكنولوجية لأي مؤسسة عاملا أساسيا في تطوير واستقرار مردودية هذه الأخيرة. إلا أنه، عندما تكون قدرات المؤسسة محدودة من ناحية البحث والتكنولوجيا ويكون للمنافسين حظ أوفر من هذه الناحية، فإنه لا يبقى من خيار أمام المؤسسات من الحجم الكبير إلا خيار السيطرة.

لكن إنشاء فروع أو الاستحواذ على شركات محلية بالسوق الخارجية (الأجنبية) تكون مملوكة بالخارج يحيط به مخاطر عالية : مخاطر الاقتصاد الكلي، ومخاطر الاقتصاد الجزئي.

مخاطر الاقتصاد الكلي:

هي الأقل تواتراً ولكنها أيضاً أكثر بروزاً، إنها مرتبطة بالمشكلات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على بلد ما وتشكل تهديداً لاسترداد هذا الاستثمار، تشكل مخاطر الاقتصاد الجزئي تهديداً أكبر لربحية الشركة التابعة.

مخاطر اقتصاد جزئي:

يمكن أن يكون مصدرها في ظروف السوق، كما يمكن للدولة فرض قيود على حرية الفروع التابعة لشركات أجنبية من خلال الضرائب أو اللوائح.

⁽¹⁵⁶⁾ Olivier mchier, op.cit p22

IV- معايير ومحددات اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية

تحكم عدة معايير ومحددات طرق دخول الشركات للأسواق الدولية ومن أهمها:

1- معايير اختيار طرق دخول الأسواق الدولية

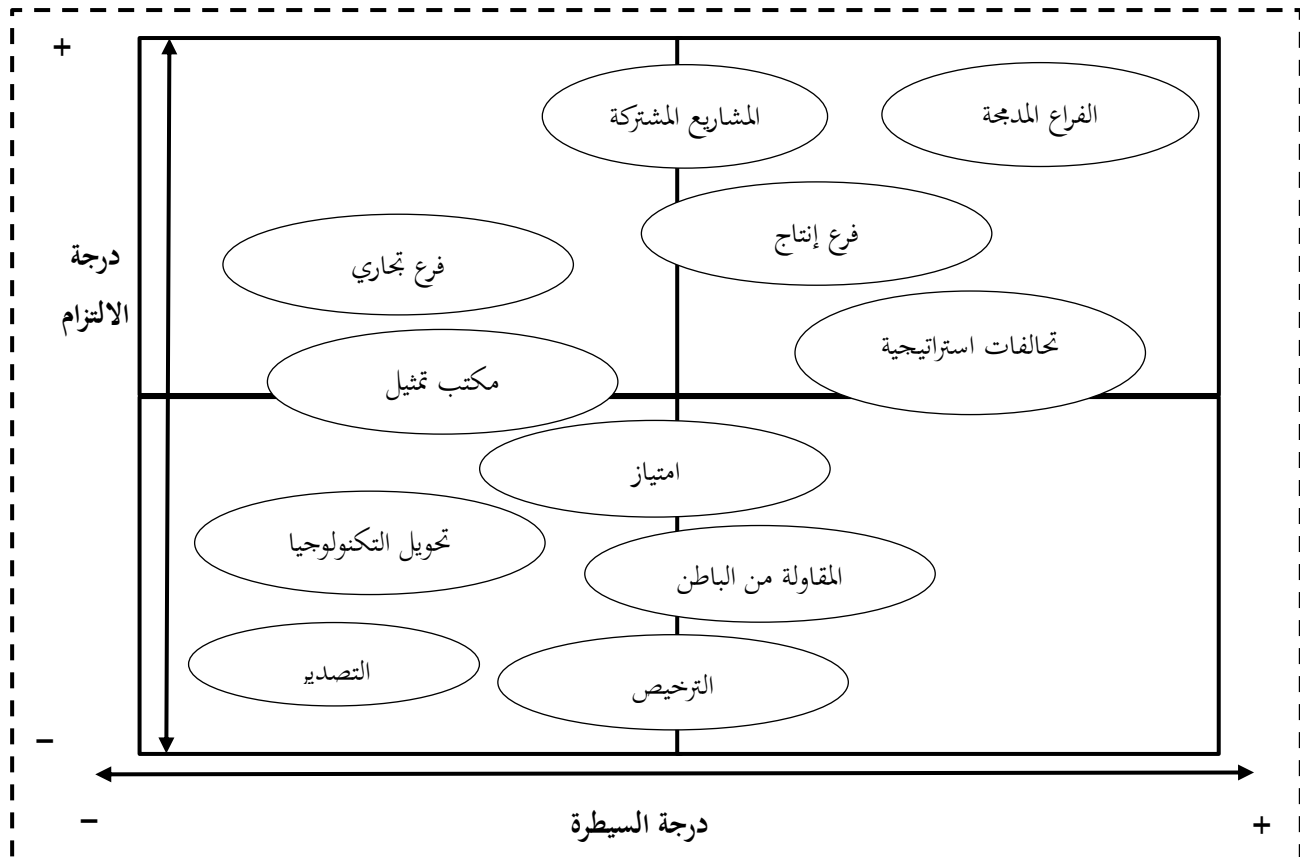
ووفقاً للشكل ستحدد الشركة طريقة دخولها وتواجدها في السوق الدولية وفقاً لبعدين أساسيين: درجة الالتزام ودرجة السيطرة

درجة الالتزام: تعتمد على الموارد المالية التي تملكها الشركة أو مستعدة لتعبئتها لكل مشروع. هذه هي أيضاً الموارد الفنية والإنتاجية والبشرية. وسائل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المرحلة الأولى

التدويل لا يمكن مقارنته بتلك الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات، التي تسعى إلى التوسع الدولي لعدة سنوات. يجب أن يبقى الاختيار بالطبع بما يتفق مع استراتيجية التنمية الدولية.

السيطرة أو التحكم: ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الالتزام. المنطق هو أنه كلما زاد الاستثمار أهمية، يجب أن يكون مستوى التحكم مرتفعاً.

شكل رقم (5-12): أشكال التواجد حسب معياري درجة الالتزام والتحكم



Source : Douar Brahim (2016) Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes: un défi pour les compétences du dirigeant : Thèse de doctorat en science économique non publiée, université mouloude maamerti tizi-ouzou algérie <https://dl.ummo.dz/bitstream>

وفقا للشكل أعلاه يتضح أن الشركات قد تعتمد استراتيجيات بدون التزام مالي كبير ودرجة تحكم ضعيفة مثل التصدير المباشر أو الغير مباشر .

كما قد يكون مستوى الالتزام المالي متوسط ومستوى تخصيص الموارد الداخلية (الإنتاجية والبشرية) التي تتطلبها دخول متوسط في الاستراتيجيات التعاونية مثل اعتماد الامتياز، وفي بعض الحالات التزام مالي جد مرتفع ومنه ستفرض الشركة درجة سيطرة جد مرتفعة في حالات اعتماد انشاء فرع إنتاجي في الأسواق الدولية المستهدفة.

2- محددات اختبار شكل الدخول للأسواق الدولية

هنالك عدة محددات تؤثر على اختيار شكل الدخول سبق ذكر بعضها، ولكن نتطرق لها بتوسع بعدما تعرضنا لمختلف أشكال دخول الشركات للأسواق الدولية ومن أهمها: (157)

تؤثر السيطرة: مستوى التحكم شير عبارة "التحكم" إلى مستوى السلطة التي يجوز للشركة أن تمارسها على الأنظمة والأساليب والقرارات الخاصة بالشركات التابعة لها في الأسواق الأجنبية، وتعتبر من أهم العوامل المحددة للمخاطر والعائد. حيث تندرج طرق الدخول ضمن مستويين : مستوى سيطرة وتحكم عالي أو الكامل (الملكية الفردية)؛ مستوى سيطرة وتحكم منخفض أو المشترك (استراتيجية تعاقدية أو تعاونية)

عمومًا، يتطلب وضع التحكم الكامل أعلى التزام من موارد الشركة، ويعرض الشركة لأعلى مستوى من مخاطر الأعمال، ويسمح بأعلى عائد على الاستثمار ؛ بينما يتطلب وضع التحكم المشترك التزامًا بالموارد من منخفضة إلى معتدلة، ويعرض الشركة لمخاطر أعمال منخفضة إلى معتدلة، ويسمح للشركة بعائد استثمار منخفض إلى معتدل. وبالتالي، هناك تخطيط من وضع الدخول إلى مستوى التحكم الذي يسمح به وضع الدخول، مع الملكية الفردية التي عادة ما توفر أقصى سيطرة للمستثمر على الشركة التابعة الأجنبية وأعلى عائد على الاستثمار، ولكن تعرض المستثمر لأقصى تعرض للمخاطر هذا التعيين عام ويمكن العثور على استثناءات. فمن الممكن لشركة ممارسة السيطرة بما لا يتناسب مع حصة الشركة في حالة تشتت ملكية راس المال وامتلاك الشركة لحصة أكبر من باقي المساهمين السيطرة بمساهمة تشكل الأغلبية، فمثلا في بعض الحالات امتلاك 15% من أسهم الشركة التابعة يفيها للسيطرة على القرارات.

الموارد الخاصة بالشركة والقضايا الاستراتيجية

تشمل الموارد الخاصة بالشركة القدرات والثقافة التنظيمية والأصول المتخصصة والحجم والسمعة والخبرة التجارية للشركة. يرى قادة الأعمال أن هذه الموارد هي المحرك للميزة التنافسية للشركة.

القضايا الاستراتيجية تأتي من الموارد الخاصة بالشركة. فخيارات التسويق الدولي المتاحة للشركة ستتحدد بسبب مواردها وكذلك القيود التي تواجهها الشركة ستكون أيضا بسبب نقص الموارد. قد تتبنى الشركة وضع الدخول التعاوني، مثل مشروع مشترك، لتعزيز قدراتها أو تطوير قدرات جديدة.

(157) Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. International marketing review, 21(1), 68-101. sci-hub.tw/10.1108/02651330410522943

بالإضافة إلى ذلك، قد تستخدم الشركة أساليب دخول تعاونية لاكتساب معرفة جديدة عندما تفتقر إلى المستوى المطلوب من المعرفة ولا يمكنها تطوير تلك المعرفة خلال فترة زمنية معقولة. لذلك، يلعب الاعتبار الاستراتيجي دورًا مهمًا في اختيار طرق الدخول في الأسواق الخارجية. حيث يُعتقد أن كل مورد خاص بالشركة له تأثير على اختيار طريقة دخولها.

القدرات الخاصة بالشركة:

تشير القدرات الخاصة بالشركة إلى ما يمكن أن تفعله الشركة بأصولها، وهي تشمل العمليات المعرفية التي من خلالها تفهم الشركة وتدرج ثم تترجم أصولها المادية الثمينة إلى عمل تطور به نشاطها. وتتمثل في الكفاءات والمهارات والمعرفة المتفوقة في المجال الاستراتيجي والعملي، غالبًا ما يتم تجسيدها وتقديمها بشكل مشترك من قبل موظفي الشركة. إذ تحدث فرقًا كبيرًا وتميز ما بين القدرات الخاصة بموظفي الشركة وبين موظفي الشركات الأخرى وتمكن الشركة من القيام بأنشطة مربحة، وتشمل القدرات الخاصة بالشركة، التكنولوجيا الحاصلة على براءة اختراع والدراية الضمنية وخبرة العمل.

امتلاك تقنيات خاصة: تتواجد تقنية الملكية عادةً في تكنولوجيا الشركة أو عملية الإنتاج أو الإدارة، وحتى تشكل ميزة تنافسية، يجب أن تكون مملوكة بالكامل من الشركة، يتم الاحتفاظ بالتقنيات الخاصة ١ من خلال براءة اختراع أو علامة تجارية أو صورة علامة تجارية أو حقوق نشر أو أسرار تجارية. وهي أصول تلعب دورًا مهمًا في صياغة الإستراتيجية.

إن الحاجة إلى حماية الأصول عن طريق تسجيل حقوق الملكية والتي تعتبر ميزة تنافسية مستدامة في السوق الأجنبية، والتحكم في استخدام الأصل في السوق سوف تثبط الشركة عن استخدام وضع تعاوني للتشغيل لدخول السوق. في الواقع، وغالبًا ما تميل الشركات إلى اختيار الاستثمار المملوك بالكامل في الأسواق الدولية لحماية أصولها الثمينة وحماية حقوق الملكية.

المعرفة الضمنية: تشير المعرفة الضمنية إلى إجراءات الشركة التي تطور الميزة التنافسية للشركة ولكن يصعب توضيحها أو تعليمها أو نقلها إلى شركة أخرى. عادة ما تترسخ المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة. نظرًا لأن شركة أخرى غير قادرة على تكرار نفس المعرفة الضمنية في موقع أجنبي، فإن المرخص له من هذا النوع من الدراية غير قادر على تحقيق عائدات عالية، لاستغلال المعرفة الضمنية في السوق الأجنبية، فإن الشركة التي تملكها بحبرة على استخدام وضع التحكم الكامل (الملكية الفردية) كطريقة للدخول

الخبرة في الأسواق الدولية: يمكن أن تكون مصدرًا محتملاً للميزة التنافسية للشركة. فالملكية الفردية لشركة تابعة أجنبية أي الاستثمار المباشر مرتبط عادة بمستويات عالية من الخبرة في الأسواق الدولية. كما أنها قد لا تؤدي دائمًا إلى اختيار الاستثمار المباشر وذلك لأسباب سياسية قانونية مثلًا أو بسبب صغر حجم السوق أو شدة المنافسة، وهناك نوعان من الخبرة مفيدان في الأعمال الدولية، وهما:

الخبرة الجغرافية والخبرة الصناعية: تأتي الخبرة الجغرافية من معرفة الشركة بالمنطقة التي يوجد بها السوق الأجنبي المستهدف، أما الخبرة الصناعية فتتعلق بعمر الشركة ومدى معرفتها بكيفية عمل صناعاتها في البلدان الأخرى، إن الشركة التي تمتلك خبرة كبيرة في الصناعة والخبرة الجغرافية ستفضل الاستثمار المباشر.

حجم الشركة: غالبًا ما يكون حجم الشركة مؤشراً لميزتها التنافسية في الموارد المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية أو التنظيمية. يفرض حجم الشركة قيودًا على ما يمكن للشركة القيام به، يعكس حجم الشركة الكبير قدرة الشركة على استيعاب

التكاليف والمخاطر العالية التي ينطوي عليها التوسع الدولي من خلال الملكية الفردية للشركات التابعة الأجنبية، أما الشركات التصنيع الصغيرة فتتميل إلى الاستثمار الغير لتدويل نشاطها مثل اللجوء للتصدير.

الثقافة التنظيمية: وقد تم تحديد الثقافة التنظيمية باعتبارها مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة للشركة فالشركات الناجحة في الاسواق الدولية غالباً ما تتميز بثقافة قوية ومتماسكة تساعد على التكيف والتحلي بروح ريادة الاعمال للحصول على أفضل أداء، يجب أن تتحقق درجة عالية من التوافق بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية.

سمعة الشركة: تحظى الشركات ذات السمعة الإيجابية باسم جيد وبتقدير كبير؛ فالسمعة الجيدة هي أحد الأصول الرئيسية التي يمكن أيضاً أن تكون ميزة تنافسية مستدامة للشركة لكن يمكن أن يمكن أن تلوث سمعتها بسهولة. الشركة ذات السمعة الطيبة هي مرشح جذاب للتحالفات الاستراتيجية، لكن هذه التحالفات قد تكون مخفوفة بالمخاطر؛ فقد يخطر الشريك في سلوك يفسد سمعة الشريك الآخر، لهذا قد تضطر الحاجة إلى حماية السمعة الطيبة الشركة إلى اعتماد وضع الدخول الذي يوفر أقصى حماية لسمعة الشركة.

الموارد التكميلية: تسمح الموارد التكميلية باستخدام طرق دخول تعاونية لتعزيز القدرات التسويقية. على سبيل المثال، قد تمتلك الشركة أحد الأصول القيمة، مثل براءة الاختراع، وتحتاج إلى مورد مشترك آخر من أجل الاستفادة من الأصل في السوق الأجنبية، ولكن المورد المشترك المختص ينتمي إلى شركة أخرى. أرادت شركة EMI استغلال تكنولوجيا CATSCAN في الولايات المتحدة الأمريكية لكنها كانت تفتقر إلى منظمة لديها شركة القدرة على البيع والخدمة والتدريب الموجهة إلى المستشفيات الأمريكية، لذلك تعاونت شركة EMI مع شركة جنرال إلكتريك لتسويق التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

إذا كان الوافد الجديد في السوق الأجنبية لديه أصل ولكنه يفتقر إلى مهارات الإنتاج أو التسويق المناسبة للاستفادة من الأصل في السوق الأجنبية، فإن الاندماج أو المشروع المشترك هو وضع الدخول المناسب.

وغالباً، ما تفتقر الشركات الصغيرة إلى المعرفة والموارد المالية اللازمة للتعامل بنجاح مع معظم تكاليف ومخاطر التوسع الدولي من خلال الشركات التابعة المملوكة بالكامل؛ لذلك، تضطر هذه الشركات إلى الاعتماد على أساليب العمل التعاونية في الأسواق الخارجية.

إذا كان الوافد الجديد في السوق الأجنبية لديه أصل ولكنه يفتقر إلى مهارات الإنتاج أو التسويق المناسبة للاستفادة من الأصل في السوق الأجنبية، فإن الاندماج أو المشروع المشترك هو وضع الدخول المناسب.

غالباً ما تفتقر الشركات الصغيرة إلى المعرفة والموارد المالية اللازمة للتعامل بنجاح مع معظم تكاليف ومخاطر التوسع الدولي من خلال الشركات التابعة المملوكة بالكامل؛ لذلك، فإن هذه الشركات مجبرة على الاعتماد على أساليب التشغيل التعاونية في الأسواق الخارجية

تتعاون الشركات غالباً مع شركات أخرى في الأسواق الدولية المستهدفة تكون على دراية بالسوق من أجل دخول ناجح في السوق الأجنبية. كمثال عن ذلك غالباً ما يزود الوكلاء المحليون شركات المقاولات الأجنبية بمهارات تكميلية، مثل خبرة المبيعات الخاصة بالسوق وقنوات التوزيع أو سهولة الوصول إلى السلطات المحلية

طبيعة المنتج: تشير طبيعة المنتج إلى كل من الخصائص الكلية والجزئية للمنتج، بما في ذلك القطاع الصناعي للشركة، ولها تأثير كبير على طريقة دخول الشركات للأسواق الدولية؛ الخصائص الكلية لمنتج ما مثل: قابلية التلف، الملموسة، فصل الإنتاج والاستهلاك (هناك بعض المنتجات تتطلب تزامن الاستهلاك والإنتاج، مثل ماك دونالد، بنك paris bas)، عدم التجانس، الخصائص التي تميز البضائع عن الخدمات، كما أن الخصائص الدقيقة والجزئية لمنتج ما مثل المحتوى والوزن واسم العلامة التجارية أو الصورة، وما إلى ذلك. تحدد أيضا طريقة الدخول المناسبة في السوق الدولية الخارجية يتطلب أن كلا الماكرو

يجب مراعاة الخصائص والخصائص الدقيقة للمنتج عند اختيار وضع الدخول فمثلا يتعين على شركات الخدمات الغير القابلة للانفصال تحديد موقع منشآت الإنتاج في السوق الأجنبية المستهدفة من أجل إتاحة عروض الخدمات الخاصة بها للمستهلكين المحليين. مقارنة بشركات التصنيع، لذلك، فإن نسبة أكبر من شركات الخدمات غير القابلة للانفصال ستفضل الملكية الفردية كطريقة للدخول في الأسواق الأجنبية.

على الرغم من أن شركات التصنيع مثل صانعي المشروبات مثل Coca Cola أو Pepsico يمكنها استخدام شركات تعبئة زجاجات مستقلة (ترتيب مؤسسي أقرب إلى الامتياز من الترخيص التقليدي) لتسويق مشروباتها، فإن الامتياز هو طريقة شائعة لتشغيل الخدمات التي تتضمن مواقع متعددة؛ إنها تتيح لمالك الامتياز التحكم بشكل كبير في الوحدات العاملة تحت اسم صاحب الامتياز، حيث يمول أصحاب الامتياز الكثير من التوسع الأفقي للشركة وبسبب عدم قابلية الاستهلاك والإنتاج للخدمات غير القابلة للفصل، نتوقع أن تدخل نسبة أكبر من شركات الخدمات غير القابلة للانفصال إلى الأسواق الأجنبية باستخدام الملكية الوحيدة مع الترخيص من شركات التصنيع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. بن ساسي إلياس (2011): الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، الطبعة الأولى دار وائل الأردن.
2. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر دار البازوري، الأردن.
3. سعد علي العنزي (2013): إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق، الأردن.
4. سعد غالب ياسين (2002)، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
5. طاهر محسن الغالي ووائل صبحي إدريس، (2007): الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
6. الغالي طاهر والعامري صالح، (2008): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
7. فلاح حسين الحسني، (2000): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن.
8. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي وهاشم فوزي العبادي (2012): الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الوراق للنشر، الأردن.

أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

1. بن عباس حمودي 2011 : دور الاستثمار الأجنبي المباشر التنمية افقتصادية دراسة حالة الصين مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة بسكرة thesis.univ-biskra.d
2. جابر سطحي دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين المزيج التسويقي للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس جازي وأوريدو 2017 -2018 أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة <http://thesis.univ-biskra.dz/>

المجلات العلمية

1. حمزة العوادي & شوقي جباري (2013) تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 40 / 2011-2016 file:///C:/Users/DELL%20116-99/
2. الخشالي شاكر جار الله، (2006): أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 2، العدد 1.

3. زغبة, برحومة & عبد الحميد. (2014). الأشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الأجنبي غير القائم على المساهمة في رأس المال وأثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية مجلة العلوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 11 <http://dspace.univ-msila.dz/>
4. سعد علي حمود العنزي ومها عبد الكريم وحمود الراوي, (2013): فلسفة تكوين قيمة شركة الأعمال باتباع استراتيجية التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العراقية.
5. غالم عبد الله وتيم جغدين عمر، (2014): أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات: جامعة غرداية، المجلد 7، العدد 2، elwahat.univ-ghardaia.dz/
6. متناوي أحمد (2015): "أهمية الشركة الأجنبية بالنسبة للقطاع الصناعي الجزائري" مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، جامعة الشلف، الجزائر- <https://www.univ-chlef.dz/>
7. ياحياوي مفيدة، أيزغش كاميليا (2011): التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جوان، جامعة بسكرة

الملتقيات العلمية

1. لعلمي فاطمة وآخرون، (2017)، دور عقود تراخيص الإنتاج في دعم الصناعات الدولية في الجزائر الملتقى الدولي الثاني: الموسوم استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسات في الدول النامية: الواقع والآفاق المنعقد يومي: 21-22/02 أدرار

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Ouvrages

1. Amelon, J. L., & Cardebat, J. M. (2010). Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour les entreprises après la crise?. De Boeck Supérieur. <https://books.google.dz/>
2. Ansoff, H. I. (1957): Strategies for diversification, Harvard business review, 35(5), HI Ansoff - sgpwe.izt.uam.mx
3. Ansoff. Igor (1968) : Stratégie de développement de l'entreprise, Edition Homme et technique , Paris,
4. Ardoin. Jean. Loup et al, (2009) : Strategor, 5^{eme} Edition, Dunod, Paris
5. Borschberg. E , (1982): la diversification, une stratégie de survie et de croissance. Edition press polytechniques, Paris
6. Brochu, C. (1991). Les voies d'accès aux marchés extérieurs. Université du Québec à Chicoutimi. <https://constellation.uqac.ca/1512/1/1466805.pdf>
7. Chandler. Jr. Alfred (1989) : stratégie structure d'entreprise, Edition organisation, Paris

8. Garette B, Dussauge P, Durand R(1997), « Strategor : politique générale de l'entreprise », 4eme Ed, Dunod, Paris.
9. Garrette B et Dussauge P(1995), Les stratégies d'alliances, Editions d'Organisation, Paris.
10. Gouali Mohamed (2009) : Fusions & acquisitions, "les 3 règles du succès", Edition organisation , Paris.
11. Igor Ansof « Stratégie de développement d'entreprises, édition 1968
12. Ingham. Marc, (1995) : Management stratégique et compétitivité, books.google.fr
13. Johnson Gerry, Whittington Richard, ScholesKevan, Frery Frédéric (2011), stratégique, Edition Pearson. Paris.
14. Koenig Gérard, (2004) , Management stratégique, édition Dunod : Paris.
15. Mayer hofer Warike (2007): Managemennt stratégique, Edition Bréal,. <http://books.google.fr>
16. Meier olivier (2009) : stratégie de croissance, Edition Dunod Paris.
17. Meier Olivier Schier Guillaume(2009),Fusion Acquisition, 3eme Edition Dunod, Paris
18. Penrose ET. (1963): Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises. Edition Hommes et Techniques. Paris .
19. Quaddus, M., & Woodside, A. G. (2015). Sustaining competitive advantage via business intelligence, knowledge management, and system dynamics. Emerald Group Publishing. p 235 (<https://books.google.dz/>
20. Radacal François (2008) : Théorie de la stratégie d'entreprise, Edition ellipses, Paris
21. Thietart (1993) : La stratégie d'entreprise, édition science.
22. Thiétart. R. A (1992), la stratégie de l'entreprise, Edition Megraw Hill , Canada.
23. Zook Chris, (2004): Beyond the core : Expand your market without abandoning yourroots. Books.mec.biztmp//books.PDF

Thèse de doctorat

1. Douar Brahim(2016) Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant : Thèse de doctorat en science économique non publiée, université Mouloude Maameri tizi-ouzou Algérie <https://dl.ummto.dz/bitstream>

Revue et périodique scientifiques

1. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). Going global: lessons from late movers. Reading, 1(3), 75-84. <https://www.researchgate.net/profile/Ch>
2. Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. Journal of marketing management, 4(2), 175-200. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/)
3. Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. International Business Review, 4(2), 115–131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-g

4. Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (2010). Internationalization and performance: Small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27.
5. Depperu, D., & Cerrato, D. (2005). Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures.
6. Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore-Piacenza, 32, 2007-2013.
7. Goullet, C. & Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 17(1), 99-121. doi:10.3917/cca.171.0099.
8. Grandval Sammuel et Vergnaud Stephanie, (2006) : la diversification liée comme stratégie de valorisation des compétences technologiques et distinctives, *Revue des sciences de gestion*, N° 127, p 87-89.
9. Gubik, A. S., & Karajz, S. (2014). The Choice of Foreign Market Entry Modes–The Role of Resources and Industrial Driving Forces. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(1). <https://s3.amazonaws.com/>
10. Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic management journal*, 9(2), 141-158. <http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/R>
11. Ingham, M. (1991). La perception du succès des alliances stratégiques. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(2), 43-83. <https://www.erudit.org/en/journals/ipme>
12. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431. <https://link.springer.com/content/pdf/>
13. Joia, L. A., & Malheiros, R. (2009). Strategic alliances and the intellectual capital of firms. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 539-558.
14. Mercuri, S., & Raïs, M. (2010). Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale: Quel rôle pour le middle manager? <https://www.researchgate.net/>
15. Nekhili, M. & Boubacar, H. (2007). Les déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger : Une analyse théorique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225(2), 167-176. doi:10.3917/rsg.224.0167.
16. Oliver, A. L. (2001). Strategic alliances and the learning life-cycle of biotechnology firms. *Organization Studies*, 22(3), 467-489. https://www.researchgate.net/profile/Amalya_Oliver
17. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64. <https://link.springer.com/content/pdf/>
18. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
19. Pitts. R.A et Hopkins. H. D, (1982) : Firm diversity: conceptualization and measurement, *Academy of management review* volume 7, N°4,620-629 ,<http://www.jstor.org/>

20. Porter Michael. E (1996): « What is strategy ? » ,Harvard Busniss Review, issue Novembre décembre, <https://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>.
21. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, 68(2), 73-93. http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990
22. Prakash Loungani et Assaf Razin , (2001 :L'investissement direct étranger est-il bénéfique aux pays en développement? Bulletin - Finances et développement - Juin - IMF <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2001/06/pdf/bulletin.pdf>.
23. Tanya Sammut-Bonnici(2015),joint venture , [tps://www.researchgate.net/publication](https://www.researchgate.net/publication)
24. Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. Management decision, 43(1), 123-148. <https://s3.amazonaws.com/academia.edu>
25. Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 282.Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations <https://link.springer.com/content/pdf>
26. Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. Journal of general management, 14(2), 34-55.<https://www.researchgate.net>

Seminaries

1. Abedelatif M(2009), L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises : coentreprises internationalesvs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée (AQQC), 18 conférence AIMS, Grenoble <https://www.strategie-aims.com/>
2. Cohen Elie, (2004): Grande entreprise, dynamique de recentrage et d'externalisation, 10^e édition, séminaire de la direction des statistiques d'entreprise intitulé de la sous-traitance au réseau : la variété des relations inter entreprise le 02 décembre. www.insee.fr/f1/ppp/imet1095pdf.

Les rapports

1. FMI(2009), manuel de la balance des paiements et de la position extérieure globale Sixième édition, <https://www.imf.org>
2. OCDE, (2008): Définition de référence de l'OCDE des investissements direct internationaux quatrième édition, <http://www.oecd.org/fr>
3. OCDE, (2015) : « Mettre l'investissement direct étranger au service du développement », dans Coopération pour le développement 2014 : Mobiliser les ressources au service du développement durable, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2014-9-fr>

Les sites électroniques

1. Chapter 5: Methods and Channels - Export Kentucky <https://www.google.com/>
2. Les avantages et les inconvénients de la franchise <https://www.les.cles.de.la.banque.com/>