

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
التخصص : مالية و تجارة دولية

طرق تدويل المؤسسات في الجزائر

حرف تدويل المؤسسات في الجزائر

دراسة حالة مجمع "CEVITAL"

تحت إشراف الأستاذ:
مكاوي محمد الأمين

مقدمة من طرف الطالب:
فليح محمد لمين

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفحة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوضراف الجيلالي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ محاضر(ب)	جامعة مستغانم
مناقشا	يسعد عبد الرحمان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2018/2017

دعاء

يا رب لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس
إذا أخفقت، بل ذكرني دائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق

النجاح.

يا رب إن أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي
وإن أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي
وإذا أسأت يا رب للناس فامنحني شجاعة الاعتذار
وإذا أساء إلى الناس فامنحني

شجاعة العفو

شكر

الحمد لله حق حمده ، والحمد لله على آلائه كله ، له الشكر على ما وهبنا إياه من نعم لا يحصيها العد والحسبان ، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وسلم .

أما بعد : فأتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور " مكاوي محمد الأمين " الذي أشرف طيلة مروري بكل مراحل بحثي وأفادني كثيرا بتوجيهاته لي ومساهمته في إثمار جهدي وهذا نسبة لتفكيره الراشد ورأيه السديد ، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة موظفي وموظفات قسم علوم التجارية .

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى دكترة وأساتذة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.

و أتقدم بالشكر الخالص إلى كل الأصدقاء والزلاء بصفة عامة وطلبة السنة الثانية ماستر مالية و تجارة دولية بصفة خاصة.

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في انجاز هذا البحث حتى ولو بكلمة

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين :اهدي

ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله عز وجل " وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا " صدق الله العظيم .

- إليك رمز الحنان وعنوان الأمل والمحبة ، ومصدر الأمان يا من علمتني

معنى الصبر و تحملتي كثيرا من أجلي أمي الحبيبة .

- ولا أنسى من دعماني بكل شيء أخي وأختي الغاليين.

- إلى كل أصدقائي و أصحابي عامة والى كل أستاذ علمني ولو حرف.

- إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	دعاء
	شكر
	إهداء
1	مقدمة عامة
الفصل الأول : مدخل إلى مفهوم تدويل المؤسسات	
6	المبحث الأول ماهية تدويل المؤسسات
6	المطلب الأول تعريف تدويل المؤسسات
8	المطلب الثاني فوائد تدويل المؤسسات
9	المطلب الثالث مخاطر تدويل المؤسسات
11	المبحث الثاني تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسة و اختيار الأسواق الدولية
11	المطلب الأول نظريات تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسات
16	المطلب الثاني عملية اتخاذ القرار حول اختيار الأسواق الدولية
22	المبحث الثالث المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية
22	المطلب الأول مفهوم المؤسسات الاقتصادية الدولية
24	المطلب الثاني أنماط و مميزات المؤسسات الدولية
الفصل الثاني: اختراق المؤسسات الاقتصادية للأسواق الدولية	
30	المبحث الأول دوافع دخول المؤسسات الاقتصادية إلى السوق الدولية
30	المطلب الأول أشكال الأسواق الدولية
31	المطلب الثاني طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية
32	المطلب الثالث العوامل التي تدفع المؤسسة إلى دخول الأسواق الدولية
34	المبحث الثاني طرق و أساليب تدويل المؤسسات الاقتصادية
36	المطلب الأول التصدير
39	المطلب الثاني الاتفاقيات التعاقدية
50	المطلب الثالث الاستثمار الأجنبي المباشر
51	المطلب الرابع التحالفات الإستراتيجية العالمية
54	المبحث الثالث أهداف و موانع اختراق الأسواق الدولية
54	المطلب الأول أهداف الدخول للأسواق الدولية

55	موانع الدخول للأسواق الدولية	المطلب الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع سيفيتال		
59	التسهيلات والمشاكل التي تواجه تدويل المؤسسات الجزائرية	المبحث الأول
59	مشاكل وتهديدات عملية تدويل المؤسسات	المطلب الأول
61	الفرص والتسهيلات الموجودة لتدويل المؤسسات الجزائرية	المطلب الثاني
65	مثال للشركتين الجزائريتين "الزنك" و "حمود بوعلام" في تدويل نشاطهما	المطلب الثالث
70	دخول مجمع سيفيتال إلى السوق الدولية	المبحث الثاني
70	تعريف بالمجمع سيفيتال	المطلب الأول
73	انطلاقة مجمع سيفيتال نحو الاحتراف	المطلب الثاني
74	انجازات مجمع سيفيتال في السوق الدولي و السوق المحلي	المطلب الثالث
78		خاتمة عامة
قائمة المراجع		

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
47	مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الادارة	(1-II)
60	اهم و اسباب فشل مشروعات تدويل المؤسسات	(1-III)
71	اعضاء مجلس ادارة مجمع السيفيتال	(2-III)

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	دورة حياة المنتج الدولي	(1-I)
20	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية	(2-I)
34	الطرق الخمس لدخول الأسواق الدولية	(1-II)
35	أساليب دخول الأسواق الدولية	(2-II)

الله الله

مقدمة عامة

تمهيد :

لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في أثارها وتوجها المستقبلية فلقد تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وقد نتج عن كل هذا بروز مفهوم ال تدويل كظاهرة انتشرت على كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما ظهرت عدة منظمات ساهمت بقوة في تنامي ظاهرة التدويل، ومن بين هذه المنظمات نجد منظمة التجارة العالمية التي تعتبر عنصرا فاعلا من عناصر تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية ، كما أن ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة ومن أبرزها الاتحاد الأوروبي وزيادة نفوذ الشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي وسيادة آليات السوق والاندماج بين المؤسسات الكبرى، كل هذا ساهم بشكل كبير في إرساء ملامح العولمة.

إن ظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمرا واقعا، ومأل منطقي للمنشآت لاقصادية كوسيلة للدخول إل الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لا يشهده العال من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، و بروز متعاضم لدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد والتجارة الدولية. وإذا كانت هذه الظاهرة توفر للمستثمرين اليوم فرصها أفضل للتوسع والتوغل في الأسواق الأجنبية، و مردودية أرفع عما إذا كان نطاق الأعمال يقتصر على النطاق اللي؛ فإنها تضع أمام مؤسساتنا المحلية بكل أحجامها مجموعة من التحديات، يتعين التجند لرفعها والتخلص منها.

ومواجهة هذه التحديات، يستوجب على هذه المؤسسات أن تفرض مصالحتها، وأن تحمي أفاق تطورها، في ظل المنافسة الدولية، من خلل مزاوله أنشطتها التسويقية كأحد الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الشركات، والإنتاج، والوصول إلى موقف تنافسي متميز في بيئة الأعمال الدولية.

مقدمة عامة

أولاً: إشكالية البحث

الإشكالية التي نريد مراجعتها استناداً على ما سبق عرضه تتجلى فيما يلي :

ما هي الطرق المعتمدة من قبل مؤسسة سيفيتال من اجل غزو الأسواق الدولية ؟

في ضوء هذا الإشكال تتبادر إلى أذهننا التساؤلات التالية :

1- ما مفهوم تدويل مؤسسة اقتصادية؟

2- ما هي القرارات المتخذة لاختيار الأسواق الدولية؟

3- ما هو مفهوم المؤسسات الدولية و مميزاتها؟

4- ما هو مفهوم الأسواق الدولية وما هي خصائصها؟

5- ما هي الأشكال و الطرق التي تسمح لتدويل مؤسسة اقتصادية؟

6- ما هي أهداف و موانع اختراق الأسواق الدولية؟

ثانياً: فرضيات البحث

و للإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

(1) هل عملية تدويل المؤسسات الجزائرية أصبح ضرورة حتمية أم يمكن اعتبارها نشاط اختياري.

(2) غياب مفهوم التدويل بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

ثالثاً: أهداف البحث

-معرفة فوائد و مخاطر التدويل على المؤسسات.

-التعرف على فرص الدخول للأسواق الدولية.

-كيفية بناء قرارات تسمح بولوج للأسواق الدولية.

رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من خلال ضبط المفاهيم المتعلقة:

مقدمة عامة

-بتدويل نشاط المؤسسات.

-كيفية اختراق السوق الدولية.

-الكشف عن طرق وأساليب تدويل المؤسسات.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع

إن التطرق لهذا الموضوع واختياره ومعالجة جوانبه جاء انطلاقا من رغبة منا في تطوير معارفنا في التجارة الدولية بحكم التخصص وأيضا انطلاقا من الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع تدويل المؤسسات و باعتباره قضية العصر.

(أ) أسباب ذاتية :

-إن الدافع وراء اختيار هذا الموضوع جاء نتيجة البحث عن المستجدات.

-مواضيع التجارة الدولية هي لب الاختصاص الذي ادرسه.

-الممول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالتجارة الدولية.

(ب) أسباب موضوعية :

-الشعور بقيمة وأهمية الموضوع في ظل الانفتاح على التجارة الدولية.

-محاولة إبراز طرق الولوج إلى الأسواق الدولية والتجارة العالمية.

سادسا: منهج وأدوات الدراسة

إن طبيعة الموضوع الذي نعالجه ونوع المعلومات المتوفرة عنه والأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة و الأهداف الموجودة في هذا العمل تفرض علينا استخدام منهج معين يتماشى مع هذا النوع من الدراسة و المتمثل في المنهج الوصفي و التحليلي فيما يخص الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

-المصادر و المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة متنوعة و متمثلة في :

-مذكرات ماجستير و أطروحات الدكتوراة.

-الكتب ، الملتقيات و المقالات و المجلات العلمية.

مقدمة عامة

- بعض المواقع على شبكة الانترنت.

سابعاً: هيكل البحث

يتضمن البحث ثلاث فصول :

فصلين للجانب النظري و فصل للجانب التطبيقي.

-يتضمن الفصل الأول : مفهوم تدويل المؤسسات الاقتصادية و النظريات التي تناولت موضوع التدويل و المؤسسات الدولية.

-أما الفصل الثاني : فيتضمن طرق و أساليب تدويل المؤسسات و أشكال الأسواق الدولية و أهداف و موانع اختراقها.

-الفصل الثالث : يحتوي على الجانب التطبيقي بدراسة عن مجمع سيفيتال(CEVITAL)

الفصل الأول

مدخل إلى مفهوم تمويل المؤسسات

تمهيد:

أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن التركيز على سوق واحدة ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء والاستمرارية وذلك لشدة المنافسة القائمة فيه. وهذا ما يجعل المؤسسة تفكر في تدويل نشاطها الاقتصادي و اختيار الأسواق الدولية التي تتوفر فيها شروط النجاح والاستمرار.

ويتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث حيث نقوم بتعريف تدويل المؤسسات وذكر فوائده و مخاطره ثم نتطرق إلى النظريات التي تتحدث عن تدويل المؤسسات ونختم الفصل بالتعرف على المؤسسات الدولية أنماطها ومميزاتها.

المبحث الأول: ماهية تدويل المؤسسات.

المبحث الثاني: تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسة و اختيار الأسواق الدولية.

المبحث الثالث: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية.

المبحث الأول: ماهية تدويل المؤسسات

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم التعاريف الخاصة بتدويل المؤسسات مع ذكر فوائد و مخاطر التدويل :

المطلب الأول:تعريف تدويل المؤسسات

هناك تعاريف عديدة للتدويل و من بينها ،يعرف تدويل المؤسسات على أنه :

حسب Dubois و kotler يعرفان التدويل على أنه تطوير المنتجات و الخدمات لدخول في الأسواق الخارجية.¹

و يعرف على أنه : "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الأجنبية

و من هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو بصدفة أو بطريقة غير مدروسة بل

لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من

السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء".²

التدويل هو الطريقة التي تسمح للمؤسسات بتطوير أعمالها و ذلك من اجل اختراق الأسواق الدولية. إذا كان من الممكن النظر إلى ظاهرة التدويل باعتبارها تطور طبيعي للحضارة الإنسانية منذ زمن بعيد فان ما يميزها الآن هو كثافة المبادلات بين البلدان و سرعة الانتشار و تقدم قطاعات التمويل و المعلوماتية و اتساع الأسواق..... و غيرها و نشير للتدويل بالاتي.

- من حيث المفهوم الثقافي أو الحضاري يرى جوميت (Gummett 1996) إن العولمة كعملية مازالت غير واضحة للعالم سواء من حيث المفهوم أو الواقع . أما برهان 1997 فيرى إن المقصود بالعولمة هو الدخول بسبب تطور الثورة المعلوماتية و التقنية و الاقتصادية معا في طور من التطور الحضاري يصبح فيه مصير الإنسانية موحدا و نازعا للتوحد. و يرى فريق آخر إن العولمة تختلف عن النظام الدولي الذي يعني تعاون بين دولة و دولة أخرى أو بين عدة دول. أما العولمة فهي تعاون بين جميع الدول و المؤسسات و غيرها.

ولتصبح شركة ما شركة دولية أو ما هي شروط توافر صفة العولمة من الناحية العملية. و في إطار علاقة العولمة/ التدويل بميدان الأعمال و المنظمات فان التدويل قد لا يتطلب سوى قيامها بالتصدير بشكل مخطط أو حتى الدخول العشوائي لمنتجاتها في احد الأسواق الدولية , و من ثم لا يوجد حاجة للانغماس بدرجة كبيرة من خلال الاستثمار في هذا السوق.³

¹ Philip kotler, bernard Dubois, Marketing management, nouveau horizon, paris, 13 éditions 2006-p776.

² pasco berho, Marketing management, dubios, paris, 3edition.2000, p30.

³ عبد السلام أبو قحف, دراسات في إدارة الأعمال, مكتب الشعاع جامعة بيروت العربية, الطبعة الأولى. 2001 ص 17.

حسب (Daniem et Radebangh 2001) يمكن تفسير التدويل حسب خمسة جوانب :

- 1 المقابلة للنشاط الدولي
 - 2 تسيير النشاط الدولي
 - 3 مستوى تدويل العمليات التابعة للأنشطة الدولية
 - 4 عدد الدول التي تتعامل معها المؤسسة
 - 5 مستوى التشابه بين الدول التي تتعامل معها المؤسسة.
- ومنه كلما طورت المؤسسة أنشطتها الدولية في عنصر من هذه العناصر ، كلما كان مستواها العام للتدويل مرتفع¹.

وكاستنتاج من التعاريف السابقة يمكننا القول إن التدويل هو طريقة تسمح للمؤسسات بالتوسع وتطور أعمالها من اجل اختراق الأسواق الدولية. تدويل الشركات يعود بالعديد من المزايا على البلد المنشأ وعلى البلد المستضيف :

1 - آثار التدويل على البلد المنشأ² :

تميل الشركات إلى الاستثمار في الخارج قصد الحصول على مصادر التمويل بتكلفة اقل ، مما يسمح بالحيازة على القدرة التنافسية للمنتج النهائي أو ضمان الاستمرارية لقطاعات معينة من الإنتاج. وهو يؤدي إلى زيادة المنافسة الأجنبية المستخدمة لنفس تكنولوجيات الإنتاج ولكن تتمتع بانخفاض تكاليف اليد العاملة .

الصناعات القائمة على اليد العاملة محدودة في الدول الصناعية وهذا بسبب مستوى التنمية الاجتماعية. لذا فان ترحيل الأنشطة من شأنه السماح لكل بلد بالتركيز على الأنشطة التي له فيها ميزة نسبية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدخل الحقيقي للسكان.

أما فيما يتعلق باليد العاملة وعوامل الإنتاج، فان الاستثمار الأجنبي يميل إلى خفض الطلب على العمال ذوي المهارات المتدنية ويزيد من الطلب على تلك الأكثر تأهيلا ودراية.

¹ vinciane servantie, les entreprises a internatiosalisation rapide et precoce, revue de l'entrepreneuriat, Vol6 n1, France 2007.p13

² حمداني محمد إستراتيجية التدويل وإشكال التواجد في الأسواق الخارجية وحالة السوق الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة وهران 2010/2011، ص 11-12

2 أثار التدويل على البلد المستضيف :

الشركات تجلب التكنولوجيات الحديثة إلى الدول المستضيفة ، مما سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تغطي الإنفاق على الأبحاث.

مساهمات العمال ذوي المهارات العالية يمكن أيضا أن تسمح بنقل المعرفة من خلال التعلم و التدريب للقوى العاملة و هو ما سيؤدي لا محالا إلى زيادة الفعالية الشاملة للاقتصاديات المحلية.

كما إن إقامة الفرع الجديد للشركات الأجنبية من شأنها السماح للبلد المستضيف بزيادة عائداته الجبائية. في حين الفرع الأجنبي يكون له إمكانية الحصول المباشر على معارف الشركة الأم و مواردها بالإضافة إلى الأسواق المالية المحلية و الدولية. و ككل الظواهر الاقتصادية فان التدويل لا يخلو من المساوئ على البلد الأصلي أو البلد المستقل ، هذه المساوئ يمكن تلخيصها في ثلاث مخاطر أساسية :

- التباين و الاختلاف بين مصالح الشركة المقيمة و مصالح البلد.
- توسيع التفاوت الاجتماعي.

الشركات تعمل على التواجد في الخارج لأجل تخطي الحواجز الجمركية و هو ما يدعوا إلى إعادة النظر في ميزة نقل التكنولوجيا لبلدان المستضيفة.

المطلب الثاني : فوائد تدويل المؤسسات.¹

الترحيل يعد كنتاج لتضافر جملة من العوامل كمزايا الشركة، الفوائد التي تعود على البلاد و المزايا الإستراتيجية و منه فمن الضروري الوقوف على هذه العوامل و المزايا.

1 - المزايا التنافسية للشركات و المزايا النسبية للبلدان :

المزايا النسبية أو الخصوصية للشركات هي اقرب إلى مفهوم أوسع الذي يعرف بالميزة التنافسية. وفقا لموشلي 1992 ، هذه الفوائد يمكن إن تنتج من مصدرين أساسيين و يتعلق الأمر بتلك التي تقلل من تكاليف الإنتاج و تلك التي تسمح بتميز المنتجات.

كما ان (1985-1987) mucchielli و بورتو (1990) M. porter , يريا ان المزايا التنافسية للشركات عادة تنجم عن المزايا الأولية les avantages initianx للبلد المنشأ و المتعلقة بالمستوى التكنولوجي الشامل ، مهارات القوة العاملة لديها ، هيكل التنافسية لاقتصادها و على أهمية الطلب المحلي.

¹ حمداني محمد، إستراتيجية التدويل و إشكال التواجد في الأسواق الخارجية و حالة السوق الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة وهران 2010/2011، ص 10-11

مزايا الترحيل , تدخل بشكل عام في إطار المزايا النسبية للبلدان , و التي يتسع نطاقها لتشمل زيادة على الكلفة المقارنة المزايا النسبية للحجم و ديناميكية المطالب المحلية و الأجنبية.

الشركة من جانبها تعرض منتجات و تطلب عوامل الإنتاج لتحويلها , و التي يجب الحصول عليها بأدنى تكلفة لضمان محافظتها على تنافسيتها. ادني التكاليف لتفضل قدرة على التنافسية التي تفرضها شدة المنافسة على النطاق الدولي. إما البلد المستضيف فانه يقدم المدخلات من عوامل و الإنتاج من خلال وفرتها و إنتاجيتها (كمية و نوعية هذه العوامل) و تطلب المنتجات من خلال حاجات المستهلكين للمنتوج المقدم من قبل الشركة المتعددة الجنسيات.

2 - المزايا الإستراتيجية :

التحليل لاصطناعي l'analyse synthétique يضع في المقام الأول العلاقة بين الدول و الشركة , إلا أن قطاع النشاط و طبيعة السوق تلعب دورا هاما. و بالأخص عندما يضع القطاع هذه الشركات في علاقة فيما بينها , و منه فان مواصفاتها الهيكلية ستؤثر على شكل التواجد.

فاستراتيجيات التعاون/المنافسة في محيط يتسم بحركية حدود القطاعات , المجمعات و الشركات تأخذ شكل سباق بين مختلف المتنافسين. هذا السباق الاستراتيجي يمكن ملاحظته من خلال البحث و التطوير , الإنتاج , و التسويق و اعتماد المعايير التقنية في جميع مراحل العملية الإنتاجية.

من بين الاستراتيجيات المتبعة, فانه يمكن للشركات وضع اتفاقيات بالنسبة لخطوات البدا في البحث ثم المنافسة بعد ذلك من دون تعاون في مراحل تطوير البحث الذي ينجم عن المنتج نفسه. و السبب في هذا السلوك هو ان مرحلة البحوث الأساسية هي نوع من المصلحة العامة , في حين الخطوات الموالية فإنها تتعلق بالحصول عي ميزة خاصة Un Avantage Spécifique تسمح بانفراد الشركة عن منافسيها.

المطلب الثالث : مخاطر تدويل المؤسسات.¹

هناك الكثير من المخاطر التي قد تعود بالضرر على المؤسسة بدل المنافع التي كانت تنتظرها , إذ توفر شروط تدويل المؤسسة أو حاجتها للسوق الدولية ليس معناه أن الدخول للسوق الدولية سيكون بسهولة, بل بالعكس لأن بيئة الأعمال الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا, و قد تكون هذه المخاطر ذات ضرر كبير على المؤسسة و نشاطها و سمعتها. من بين المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

¹ بن حموعبد الله ، اثر المتغيرات على تدويل المؤسسات الجزائرية أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان 2016-2017 ص24

1 - المخاطر التجارية :

تتمثل مصادر المخاطر التجارية أساسا مثلا في عدم دفع الزبون لمستحقاته الشهرية , ويختلف خطر عدم الدفع حسب القطاعات وكذلك حسب المنطقة. فخطر عدم الدفع مرتفع بدول أمريكا اللاتينية و بعض دول صحراء إفريقيا وأوربا الشرقية. ولحد من خطر عدم الدفع يجب المؤسسة المصدرة أن تتبع المراحل التالية :

- أن تتحرى عن الزبون خاصة عندما يكون زبون جديد

- القيام بالتأمين لتحويل خطر قرض التصدير إلى شركات التأمين العمومية مثل شركة تأمين الصادرات CAGEX في الجزائر

- تغطية الخطر من خلال اختيار وسيلة الدفع التي تؤدي إلى ذلك مثل القرض المستندي

« Crédit Documentaire »

2 - خطر سوء التقدير الجيد للتكاليف :

الكثير من المؤسسات تقع أحيانا في المشاكل نتيجة عدم القدرة على جمع معلومات مؤكدة لأنه يصعب في كثير من الأحيان جمع المعلومات من البيئة الدولية و مراقبتها, و النتيجة عدم قدرتها على تقدير التكاليف الحقيقية لعملية التصدير. وقد ينشأ خطر التكلفة من¹ :

- وجود تكاليف غير ظاهرة لدخول السوق الدولية.

- التقدير السيئ لتكاليف النقل والاتصال.

وتختلف المخاطر وفق طريقة الدخول إلى السوق الدولية المتبعة من طرف المؤسسة , ولحد من هذه المخاطر يستحسن عدم التسرع في اعتماد قرار الدخول و التأكد من مصادر الحصول على المعلومات , بالنسبة للأسواق القريبة يرى FONTGALLAND بأنه يستحسن التنقل إليها والإقامة بها لعدة أيام و مقابلة أشخاص مؤهلين. هذا ما سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول العوائق و المشاكل الممكنة من جهة و الفرص الموجودة من جهة أخرى. بالإضافة إلى ما تم ذكره من مخاطر هناك أيضا مخاطر سياسية و قانونية و ثقافية.

¹ بن حموعبد الله : اثر المتغيرات على تدويل المؤسسات الجزائرية, أطروحة دكتوراه, جامعة تلمسان 2016-2017 ص24

المبحث الثاني: تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسة واختيار الأسواق الدولية.

لقد احتلت الأعمال الدولية منذ القدم مكانة كبيرة في الفكر الإنساني نظرا لأهميتها ، ومن خير دليل على ذلك كتابة علي رضي الله عنه إلى واليه في مصر "استوص بالتجار وذوي الصناعات وأوص بهم خيرا المقيم منهم والمضطر بماله و المترفع فإنهم موارد المنافع وأسباب المرافق و جلاها من المباعد والمطاح"¹ ، وهو ما يبرز أهمية التجارة والصناعة الدولية في العصور الماضية ، أما في عالم اليوم ونظرا للتطورات الحديثة في بيئة الأعمال الدولية ، فقد ازدادت أهمية الأعمال الدولية بمختلف أنواعها وأشكالها ، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات المفسرة لحركة تدويل الأنشطة الاقتصادية للمؤسسات في وسط بيئة الأعمال الدولية ومفزاها الحديثة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات تدويل المؤسسات لأنشطتها وتوجيه خطابها إلى جمهورها في الأسواق الدولية ، إذ نجد أن من أهم هذه المفزات عولمة الاقتصاد ، لذا فان المؤسسة قصد توجيهها نحو الأسواق الدولية تعمل على تقييم اختيار الأسواق الدولية التي تتوفر فيها شروط النجاح والاستمرار.

المطلب الأول: نظريات تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسات.

إن أهم المظاهر التي ميزت القرن 21 انفتاح العالم على بعضه و انكسار الحواجز القومية-نوعا ما-في السياسية و الاقتصاد و الثقافة الخ ، لذا فقد لقي تدويل المؤسسات الاقتصادية لعملياتها وأنشطتها اهتماما كبيرا من طرف الكتاب و الخبراء الاقتصاديين، ما نتج عنه العديد من النظريات حول مداخل و دوافع المؤسسات إلى تدويل نشاطها الاقتصادي، نذكر من بين أهم هذه النظريات ما يلي :

أولا : نظرية عدم كمال السوق.

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول الأجنبية (المضيفة) ، بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسات المحلية على منافسة المؤسسات الأجنبية في شتى المجالات الاقتصادية والإنتاجية المختلفة ، إي أن توفر القدرات أو جوانب القوة لدى المؤسسات الأجنبية (موارد مادية ، مالية ، تكنولوجية، مهارات إدارية... الخ) ، بالمقارنة مع مؤسسات الدول المستهدفة يعتبر احد العوامل الرئيسية التي تدفع بالمؤسسات نحو تدويل نشاطها ، وبمعنى آخر أن إيقان المؤسسة بعدم قدرة المؤسسات في الدول والأسواق المستهدفة على منافستها تكنولوجيا أو ماديا وإنتاجيا و ماليا..... الخ ، يعتبر من أهم المحفزات الرئيسية التي تؤدي إلى اتجاه المؤسسة إلى تدويل وتوجيه خطابها عبر هذه الأسواق .

¹ رفيق يونس المصري: إسهامات الفقهاء في الفروض الأساسية لعلم الاقتصاد ، سلسلة محاضرات لعلماء البنك الإسلامي للتنمية ، مركز أبحاث الاقتصاد ص39 ، 2001، جدة، العزيز عبد الملك جامعة الإسلامي،

ومن هذا المنطلق نجد أن اتجاه نحو الأسواق الأجنبية يمكن إن يحدث في كل أو بعض الحالات التالية :

-حالة وجود احتكارات جوهرية في منتجات المؤسسة و المؤسسات الوطنية في الدول أو الأسواق المستهدفة.

-حالة توافرها على مهارات إدارية وتسويقية وإنتاجها.....الخ , متميزة لدى المؤسسة مقارنة على نظيراتها في الأسواق المستهدفة.

-الإمكانيات المادية و المالية و قدراتها على الإنتاج بحجم كبير تستطيع من خلال تحقيق وفورات الحجم.

-قيام الحكومات في الأسواق المستهدفة بتسهيلات جمركية أو ضريبية و مالية للشركة (قد تكون إطار التكتل أو اتفاقيات دولية مشتركة).

ثانيا : نظرية الحماية.

نتيجة للخلل الذي ساد في ظل الافتراضات التي قامت عليها نظرية عدم كمال السوق ظهرت هذه النظرية , إذ أن الضمان الاستغلال الأمثل لفرص التجارة و الاستثمار الدولي (تدويل النشاط) بما يتواءم و أهداف المؤسسات التي تتجه نحو تدويل نشاطها لا يتحقق بمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه المؤسسات الوطنية للدول في الأسواق المستهدفة , و من ناحية نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها إنما يتوقف على مستوى الرقابة أو ما تفرضه دول الأسواق المستهدفة من شروط و قوانين تؤثر على حرية التجارة و الاستثمار و ممارسة الأنشطة المرتبطة بها بصفة عامة , لهذا ظهرت هذه النظرية , إذ نقصد بالحماية هنا هي تلك الممارسات الوقائية من قبل المؤسسات لضمان عدم تسرب الابتكارات المستعملة في مجال الإنتاج و التسويق أو الإدارة عموماً إلى الأسواق المستهدفة من قنوات غير الاستثمار الأجنبي أو عقود التراخيص , التصدير , و ذلك لأطول فترة ممكنة , لذا تلجأ المؤسسات إلى حماية هذه المهارات (الفنية , و التكنولوجية , ...الخ) , خلال الاحتفاظ بهذه الأصول (المعرفة, الخبرة, الاختراع...الخ) و احتكارها لها باتخاذ السرية و الاحتياطات قصد حماية هذه المعارف و الخبرات من التسرب إلى المؤسسات في الأسواق الأجنبية , قصد الحماية المطلوبة لاستثماراتها و من ثمة تحقيق مبتغياتها من وراء تدويل أنشطتها الإنتاجية أو الاستثمارية أو التسويقية ¹.

¹عبد السلام أبو قحف: بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية , الدار الجامعية , مصر , دون سنة نشر , ص23

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية بروز أساليب بديلة متاحة قد تكون فعالية تضمن حماية المعارف و المكتسبات وخبرات المؤسسة , على سبيل المثال وجود ضوابط لحماية براءات الاختراع بمختلف أنواعها على المستوى العالمي تضمنها منظمات دولية مستقلة من خلال موثيق متفق عليها دوليا , ومن خلال ذلك فإنه لا توجد أي مبررات للمؤسسات في تدويل نشاطها قصد حماية بحوثها واختراعاتها من جهة , ومن جهة أخرى فإن هذه النظرية تركز بصورة مباشرة على الدوافع الحماية للمؤسسة متجاهلة بذلك الضوابط والسياسيات الحكومية للأسواق المستهدفة , التي من شأنها التقليل من فعالية ممارسات وإجراءات الحماية وكذا على مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها.

ثالثا : نظرية دورة حياة المنتج الدولي.¹

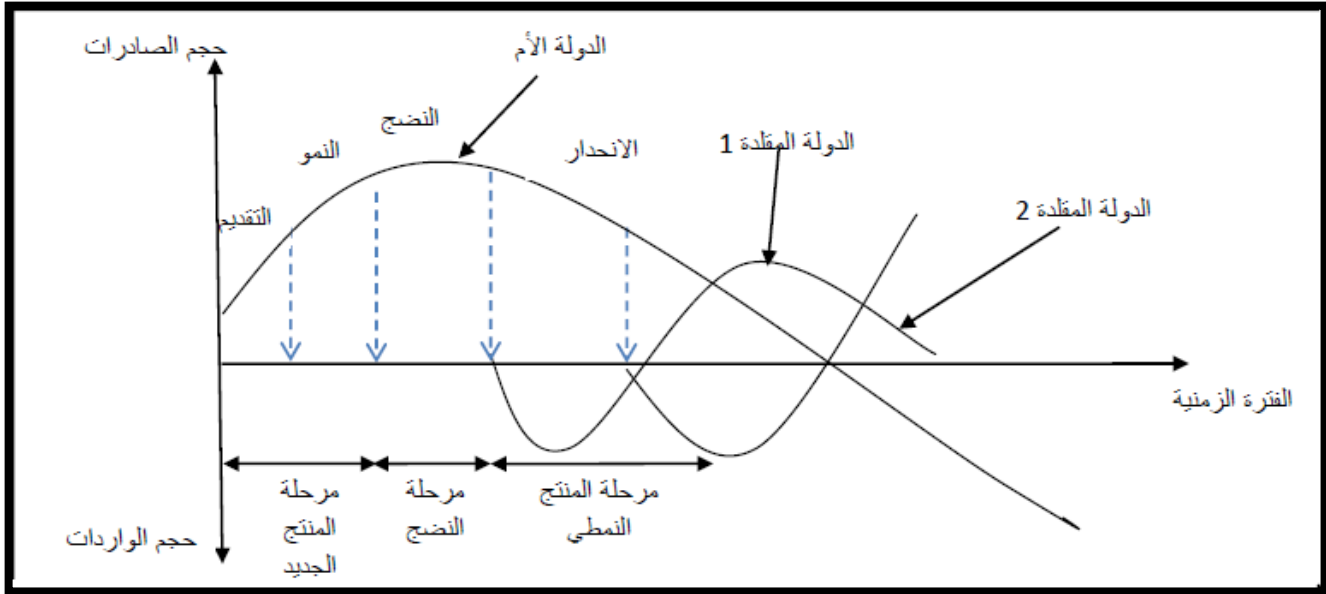
قدم هذا النموذج من قبل العالم فرنون Vernon حيث أسهم هذا النموذج إسهاما قيما في اعتماد الأساس الفعال لبروز العديد من المؤسسات الدولية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية , وحسب فرنون فإن نشأة المؤسسات الدولية كانت نتيجة تتابع مجموعة من الحوادث المؤكدة لبروز منتجات جديدة وموقف احتكار القلة (منتجات غير نمطية) كأساس لتدويل نشاطها , من خلال التصدير إلى غاية الانتقال إلى الاستثمار الاجنبي المباشر , وفق هذا النموذج فإن الاتجاه نحو عولمة النشاط يتبع مراحل متتالية تسير وفق دورة حياة المنتج الدولي , إذ أن المنتج يكون جديدا في البداية ثم ينتشر في الدول الصناعية الأخرى ليصبح نمطيا بعد ذلك² , حيث إن الميزة النسبية للمنتج تنتقل من الدول صاحبة المنتج الأصلي إلى الدول المتقدمة الأخرى , حيث تكون المواد المتاحة المادية البشرية اقل تكلفة هكذا يكون التوجه نحو هذه الأسواق حافزا لهذه المؤسسات قصد تعظيم أرباحها³ , وإطالة عمر المنتج بأطول فترة ممكنة من خلال انتقال المؤسسة من سوق الدولة الأم (السوق المحلي) إلى أسواق الدول المتقدمة , وعند تقادم المنتج وتنميته تسعى الشركة إلى الانتقال حتى إلى الدول النامية , وحسب فرنون فإن المنتج الدولي يمر بثلاث مراحل م هذا ما يبينه الشكل الموالي :

¹ عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2001 ، ص61

² محمود يونس ؛ اقتصاديات دولية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص85

³ Dominick Salvatore : économies international ,9eme édition, edition de boeck university, bruxelles, 2008, p209

الشكل رقم (1-1): دورة حياة المنتج الدولي



المصدر: عبد السلام أبو قحف، بحوث في إدارة الأعمال الدولية تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص24

يبين هذا الشكل انتقال المنتج من السوق المحلي موطن المنتج الأصلي إلى الأسواق الأجنبية بداية بالدول المتقدمة و يكون ذلك لعدة أسباب قد تكون من بينها أسعار العملات في تلك الدول ، التقارب الثقافي والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة ، التقارب الجغرافي....الخ، وبعد ذلك تتشعب هذه الأسواق ويتقدم المنتج نوعا ما، بعد ذلك تنتقل إلى أسواق نامية ذات المردودية الأقل منها في أسواق الدول المتقدمة.

كما نلاحظ أن دورة حياة المنتج الدولي تنقسم إلى ثلاث مراحل متميزة هي كالآتي :

-المرحلة الأولى: مرحلة المنتج الجديد: وهي تعبر عن ميلاد ابتكار أو اختراع منتج ، حيث تتم هذه المؤسسات بموارد بشرية مؤهلة وتكنولوجيا عالية والاهتمام والإنفاق على البحوث والتطوير وطلب فعال مع اتساع السوق المحلي ، حيث إن كل هذه الشروط تمكنها من ابتكار منتجات جديدة يسوق على المستوى المحلي عن طريق شبكات التوزيع بالاستناد إلى مختلف وسائل الترويج ، كم تتسم هذه المرحلة بنسب متزايدة من الإنتاج إلى أن يفوق المستوى المحلي، مما يؤدي بهذه المؤسسات إلى البحث على الأسواق خارجية بغية خدمتها وتصريف الكميات المتزايدة للإنتاج التي تفوق مستوى الطلب المحلي ، كم تشهد هذه المرحلة تصدير كميات قليلة إلى الدول المتقدمة قصد التمهيدي إلى الانتقال إلى هذه الأسواق والتوسع بها ، مما يضمن تعظيم الربح في أسرع وقت ممكن قصد تعويض نفقات الإنتاج و تغطية نفقات التسويق¹.

¹ محمود جاسم الصميدعي ، رديئة عثمان يوسف: إدارة الأعمال الدولية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص62

المرحلة الثانية : مرحلة النضج : في هذه المرحلة تصبح التكنولوجيا المستخدمة في التصنيع لهذا المنتج معروفة كفاية لحد انتقالها إلى الدول المتقدمة الأخرى , كما نلاحظ في هذه المرحلة عزوف الدول المتقدمة الأخرى عن الاستيراد لسبب حصولها على المعارف التكنولوجية المستخدمة في إنتاج ومقدرتها على الإنتاج محليا شأنها شأن الدول المبتكرة , في نفس الوقت فان صادرات الدولة المبتكرة تعرف نوعا من الاستقرار جراء تزايد الطلب من قبل الدول النامية , كما نجد تنافس بين الدولة المبتكرة و الدولة المتقدمة (المقلدة) على أسواق الدول النامية ,

-المرحلة الثالثة : مرحلة المنتج النمطي : وتسمى أيضا مرحلة شيوع التكنولوجيا لدى عامة الدول , ويسجل خلاله انخفاض الصادرات لدى الدولة المخترعة نظرا لشدة المنافسة التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف الإنتاجية , كما تتجه الدول المتقدمة أو المخترعة إلى توطين إنتاجها خارج حدودها القومية أو منح تراخيص مما يسمح بإنتاجها بتكاليف مخفضة (انخفاض تكاليف الموارد البشرية وتوافر عناصر الإنتاج و انعدام تكاليف البحث) , هذا ما يؤدي إلى الانخفاض التدريجي في صادرات الدول المتقدمة بحكم أن الدول النامية أصبحت قادرة على الإنتاج المحلي , مما يخولها أيضا إلى تصديره حتى للدولة المخترعة نفسها و الدول المتقدمة لتوفرها على عناصر الإنتاج وبتكاليف جد منخفضة¹.

و من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها تهتم بالمنتجات الجديدة فقط دون المنتجات النمطية متوافرة في الأسواق , كما إن بعض الصناعات لا تتطلب المرور بكل هذه المراحل فمثلا نجد قطاع البترول و السياحة لا تتطلب كل هذه المراحل فقد تكون الشركة بالاستثمار مباشرة في الأسواق المستهدفة , كما نجد إن بعض الصناعات غير قابلة للتنميط و من أمثلة ذلك ما يطلق عليها سلع التفاخر مثل التكنولوجيا المستعملة في صناعة السيارات الألمانية (مرسيدس)...الخ.

¹علي عباس : إدارة الأعمال الدولية- الإطار العام - , دار حامد للنشر و التوزيع , 2007 , عمان , ص166

المطلب الثاني : عملية اتخاذ القرار حول اختيار الأسواق الدولية

بعد التطرق إلى أهم النظريات المفسرة لعملية تدويل نشاط المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار أهم التطورات العالمية الحديثة المؤثرة على قرار تدويل عمليات المؤسسة , سوف نتطرق في ما يلي إلى أهم المعايير والأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار وتقييم الأسواق الدولية التي تعمل على توجيه نشاطاتها المختلفة نحوها , إذ انه قبل شروعها في الدخول للعمل في هذه الأسواق فإنها تقوم بتقييمها من خلال الفوائد التي تجنيها من خلالها , وتمثل هذه الخطوة في جوهرها في الإجابة على السؤال المتعلق بالكيفية التي تمكن المؤسسة أن تقوم بها ذلك السوق الخارجي الذي يمكن طرح منتجاتها به .

و من اجل ذلك عليها أن تحدد في البداية حجم المبيعات التي تبحث عنها تلك الأسواق , وفيها إذا كانت صغيرة أو تنمو مستقبلا , وان تكون بحجم كبير لإحداث اثر تنافسي في أسواقها الخارجية , وبصفة عامة يمكن تحديد حجم العائد من السوق الخارجي الذي تنوي المؤسسة دخوله على ضوء جملة من العوامل أبرزها ;

-تقدير مستوى التكاليف التي تتحملها لدخول الأسواق الخارجية وكلفة الرقابة على الأداء

-التكاليف المرتبطة بالإنتاج, تكاليف الاتصال مستوى الدخل, و حجم السكان, و نموه في السوق المستهدفة, العوامل التي تضعها الحكومات تجاه دخول المؤسسات إلى أسواقها,..... الخ.

أولا : تقنيات القياس الاقتصادي.

تستعمل هذه التقنيات أساسا في إطار المرحلة الأولى لاختيار الأسواق من خلال تقدير إجمالي الطلب الفعال في تلك الأسواق , عندما تكون الإحصاءات في السوق المستهدف غير معبرة عن الحقيقة أو غير متوفرة تماما وهو ما نجده في معظم الدول النامية , على العموم تتطلب هذه التقنية توفر الإحصاءات والمعطيات على مستوى الاقتصاد الكلي , و التي تكون متوفرة نسبيا كالناتج الوطني الخام , عدد السكان , هيكل الواردات.... الخ , وإن أهم الطرق للقياس الاقتصادي في اختيار الأسواق تتمثل في :

- 1 - نماذج الطلب : تقوم هذه التقنية على أساس مجموع استهلاك الأفراد من سلعة معينة خلال فترة معينة , يحدد الطلب المستقبلي على هذه السلعة , حيث يتم حصر أسباب الاستهلاك الفعلي في السنة والفترات السابقة ثم الحصول على التقديرات السكانية في تلك الفترة¹ , وتكون صياغته كالآتي :

¹ تامر البكري : التسويقيّ أسس و مفاهيم معاصرة , دار البازوري العلمية , الأردن , 2006 , ص 278

معدل استهلاك الفرد = الاستهلاك الفعلي في السنة معينة / عدد السكان في تلك السنة

إما في حالة عدم مقدرة المؤسسة على الحصول على بيانات الاستهلاك الفعلي تلجأ إلى الاستهلاك الظاهري :

الاستهلاك الظاهري = الإنتاج المحلي + الواردات - الصادرات

بالإضافة إلى هذا كلما اختلفت معدلات النمو الدخول الفردية من بلد لآخر اختلفت أنماط الاستهلاك والإنتاج , وهذا ما يساعد المؤسسة على معرفة احتمالات التصدير للأسواق الخارجية .

2 - مؤشرات المعاملات الموسمية المتعددة : إذا كان من الصعب معرفة سعة السوق لسعة ما فان استعمال التقديرات يكون بمثابة إحلال لها, نحاول إذا إيجاد مؤشرات تتعلق باستعمال المنتج أو أسلوب استهلاكه, كمثال على ذلك تقدير سوق التغذية الخاصة بالأطفال في ظل غياب الإحصاءات نستخدم مؤشرات ذات صلة للطلب على هذه المنتجات, والتي يمكن أن تكون عدد الأطفال المستهدفون في سن الاستهلاك , متوسط ميزانية التغذية, متوسط دخل الأسرة.....الخ¹ ,

3 - التقدير بالمقارنة : هذه الطريقة مستعملة من طرف المؤسسات التي تقوم بتصدير المنتجات الوسيطة التي تدخل في إنتاج منتجات أخرى, حيث أننا نعلم أن هناك في مستويات النمو وتفاوت في مستويات الاستهلاك في مختلف البلدان, لذا نستعمل كمقدار للطلب على منتج في البلد (أ) مستوى الطلب في الب (ب), باعتبار هذا الأخير في نفس المستوى من النمو الاقتصادي, فلهذا فان حجم الصادرات في البلد (أ) تقترب من حجم الصادرات اللازمة للبلد (ب).

4 - تحليل الانحدار : يعتبر الانحدار من الأساليب الإحصائية المعتمدة في قياس العلاقات الاقتصادية بين متغير ما يسمى المتغير التابع و متغير او عدة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة , حيث يمكن تقديرها بالاعتماد على المتغير المستقل و تسمى عملية التقدير هذه بعملية التنبؤ , وقد استخدم الاحصائيون مصطلح الانحدار للدلالة على هذه العملية.

¹ تامر البكري : التسويقيّ أسس و مفاهيم معاصرة ، دار البازوري العلمية ، الأردن ، 2006 ، ص 278

ثانيا: تقنيات تحليل التجمعات.

كما تدعى بتقنية التحليل الجماعي , استخدمت هذه الطريقة لتطوير القوائم القصيرة والقليلة من الأسواق, والتي تستخدم الاقتصاد الكلي والمعلومات الاستهلاكية , وهي أداة لتحديد الأسواق المتشابهة والهدف منها هو اختصار تلك الأسواق إلى قائمة قصيرة, لكي يتم شرحها بشكل كاف ودراستها بشكل جيد , حيث يتم وضع الأسواق المتشابهة في مجموعة واحدة من خلال متغيرات مشتركة كمتغيرات النقل و الإنتاج, الاستهلاك, البيانات التجارية, متغيرات الصحة والتعليم.... الخ¹, وتصنيف الدول تحت هذه المتغيرات ثم جمعها في مجموعات متشابهة قصد استخدام نفس الاستراتيجيات لاختراق تلك الأسواق والتغلغل فيها , وليس على أساس دراسة كل دولة على حدة و ما ينجر عنها من تكاليف سواء مادية أو مضيعة للوقت, وفي هذا الصدد فقد قام living joston بإعطاء تصنيف دولي يرتكز في أساسه على درجة تقدم الاقتصاد والنظام السياسي لدول العالم, ويكون عرض هذا التصنيف باختصار على النحو التالي :

1- الدول الغربية المتقدمة : تشمل كل من أوروبا الغربية , اليابان والولايات المتحدة الأمريكية تتميز بالتقدم التكنولوجي وارتفاع نمو الدخل الفردي والقومي , أي أنها أكثر دول العالم ثراء و تتسم بارتفاع درجة المنافسة في أسواقها, ومعظم إيراداتها تتمثل في سلع كمالية , أما بخصوص النظام الاقتصادي فإنه يقع في دائرة النظام الرأسمالي واقتصاد السوق, ويمكن القول أن جميع أشكال الاستثمار متاحة أمام المستثمرين الأجانب.

2- الدول الغربية النامية : تتميز بان هيكلها الاقتصادي والتجاري مشتق من النظام الاقتصادي الخاص بالدول الغربية المتقدمة, و اغلبها كانت بمثابة مستعمرات لها , و من أمثلة ذلك استراليا , نيوزلندا جنوب إفريقيا, تعتبر هذه الدول غنية مرتفعة الدخل القومي والفردي مقارنة بالدول النامية الأخرى ? غير أن حجم سوقها يعتبر صغير ومحدود إذا ما قارناها بالدول المتقدمة , وعادة تفضل هذه الدول فتح باب الاستثمار أمام الدول الأجنبية المتقدمة خاصة اليابان والولايات المتحدة الأمريكية , بريطانياالخ.

3-الدول النامية : تتميز بتصديرها للمواد الخام وانخفاض مستوى المعيشة , وفي نفس الوقت تتصف بكبر حجم أسواقها نظرا لنموها الديمغرافي , وهي دول مستوردة للسلع الضرورية والكمالية معا , وتقع هذه الدول في آسيا, إفريقيا وأمريكا اللاتينية, تفضل هذه الدول عادة الاستثمار المشترك كوسيلة فعالة لنقل التكنولوجيا , كما أنها لا ترفض أنواع أخرى من الاستثمار (عقود التراخيص , تصدير , استثمار مباشر...).

¹ Henri Duhamel : stratégie et d'érection de l'entreprise ,Clet ,paris ,1986,p92 105

4-الدول الشيوعية : تتمثل في معظم دول الكتلة الشرقية بعد التغيرات العالمية الأخيرة (أوائل التسعينيات), وهي كوريا الشمالية, الفيتنام والصين , كوبا, يقوم نظامها الاقتصادي على أسلوب موجه او الاقتصاد المخطط , و يصعب بصفة عامة اختراق أسواق هذه الدول عن طريق الاستثمار المباشر , فالمعارض الدولية و عقود التراخيص والاستثمار الذي لا ينطوي عليه تملك مطلق أو مشاركة أجنبية هي الأساليب و الأشكال التي يمكن إتباعها لغزو هذه الأسواق¹.

ثالثا : تقنيات التحليل الاستراتيجي.

وتعتبر أهم تقنية لتقييم الأسواق الدولية, إذ يعد هذا المدخل تقنية جديدة لتقييم مدى وضعية مشاركة المؤسسة في الأسواق الدولية, حيث يمكن من خلاله تقييم فرص السوق في تحسين الربحية عن طريق أداة تنوع الموارد و الجهود التسويقية عبر الدول , و في السنوات الأخيرة اقترح عدد من نماذج التحليل بهدف بناء إستراتيجية المؤسسة التي تعتمد التنوع لا يمكنها التفكير في أنشطتها و منتجاتها أو مهامها بصفة جزئية, إنما من وجهة نظر شاملة أو متكاملة, حيث يركز هذا المنهج على بعدين أساسين:²

- 1 - القوة التنافسية و الحصة السوقية (مجموعة مبيعات المؤسسة من مجموعة مبيعات المنافسين),
- 2 - جاذبية السوق أو معدل نموه.

¹ عبد السلام ابو قحف: اساسيات ادارة الاعمال الدولية , ط2 منشورات حلي الحقوقية , بيروت , 2003 , ص 205-206

² هاني حامد الضمور: التسويق الدولي : مرجع سابق ص 174

الشكل رقم: (2-1) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.



Source :A. hamadouch : methodes et outils d'analyses strategiques : editions chihab , alger 1997,pp56-57.

ويمكن تقديم وضعية المؤسسة بالاعتماد على مجموعة بوسطن كما يلي¹:

- 1 - أنشطة النجم: تتميز هذه الأنشطة بحصة سوقية كبيرة ومعدل نمو قوي، بالتالي تموقع قوي مقارنة بأنشطة المنافسين، وهي تمثل مستقبل المؤسسة إذا تم المحافظة عليها، حتى تصل إلى مرحلة البقرة الحلوب و تتوجه في هذه المرحلة إلى رفع القدرة الإنتاجية، والحاجة إلى موارد كبيرة قصد التوسع.
- 2 - أنشطة البقرة الحلوب: هي أنشطة مهيمنة دائماً لكن في وسط سوق ضعيف النمو، وهي تمثل منتجات مسنة التي تدر موارد أكبر مما تستهلك، ويكون حجم المبيعات كبيراً مع تكاليف أقل، وعليه المؤسسة هنا تحقق تدفقات نقدية كبيرة يمكن استغلالها لتقوية المؤسسة كتوجيه نحو البحوث والتطور التكنولوجي.
- 3 - علامة الاستفهام: تتميز بنمو قوي وبحصة سوقية ضعيفة، وتعتبر أنشطة المستقبل، ولكن موقعها لا يسمح لها بكسب موارد كافية وتفرض هذه الأنشطة الاختيار بين اقتحام حصص السوق بقوة أو الانسحاب، و لتوسيع الحصة السوقية يتطلب ذلك تميز المنتج وإتباع إستراتيجية تنافسية وتسويقية تخولها لذلك.

¹ A. Hamadouche :op.cit. pp. 56-57.107

4 - أنشطة النقطة الميتة : لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد ولا بموقع قوة في السوق , وتشمل عموما الأنشطة الهامشية يجب التخلي عنها ما دامت لا تقدم نموا ولا هامش ربح قصد إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.

حيث نجد من خلال هذه المصفوفة إن المؤسسة تعمل على نقل أنشطتها إلى أحسن حالة, حيث تحتاج إلى سيولة أكبر حتى تنقلها إلى الحالة التي يكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريبا السيولة الناجمة عن الأنشطة, وفي الأخير إلى موضع يكون فيها فائض السيولة (الربح) , وهنا يجب محاولة البقاء , على هذه الوضعية أطول وقت ممكن.

غير أن هذا النموذج ذو طابع محلي وهو لا يتضمن الاعتبارات التالية :

- تكاليف الدخول إلى الأسواق الدولية.

- تكاليف التسويق الدولي.

- التكاليف والأخطار الموجودة في العمليات التجارية الخارجية.

هذه الاعتبارات جميعها تشمل ادوار هامة في تطوير الإستراتيجية الدولية بحيث يجب على المديرين أخذها بعين الاعتبار, ولتطبيق هذا النموذج على الأسواق الدولية نستطيع استبدال النشاطات الموضحة في الشكل السابق (النجم , علامة الاستفهام, البقرة الحلوب, نقطة ميتة) بالدول أو الأسواق الدولية, مثلا استبدال دولة بعلامة الاستفهام وفي هذه الحالة أعمال المؤسسة حرجة, أي إن حصتها في السوق تكون منخفضة, ومعدل النمو كبير للسوق, وإذا أردنا أن نأخذ هذه الدولة إلى مرحلة النجم يجب علينا التركيز على الاستثمار في جوانب معينة مثل الجودة , تخفيض الأسعار , زيادة المجهودان الترويجية وهذا للتغلب على المنافسة , أما إذا استبدلنا الدولة بنشاط النقطة الميتة , وهذه الدول التي يبدو أن لها مستقبل غامض يكون من الأفضل لها محاولة تحقيق أكبر قدر من السيولة أو الابتعاد عن السوق و التوجه نحو سوق آخر, أو اعتماد مداخل أخرى لخدمة هذه السوق (تصدير, تراخيص.....الخ).¹

بعد دراسة هذه الأسواق فإن المؤسسة تتجه نحو غربة هذه الأسواق حسب اهتماماتها و أهميتها, للوصول إلى الاختيار النهائي للأسواق التي يمكنها اختراقها و خدمتها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات .

¹ A. Hamadouche :op.cit. pp. 56-57.107

المبحث الثالث: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية.

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

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية الدولية.

من الصعب إعطاء تعريف شامل وموحد للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية. ويعود ذلك على اختلاف استخدام أساليب كمية ونوعية في تحليل وصف نشاط المؤسسات، حيث يمكن تعريف المؤسسات حسب التصنيف المعمول به إلى حد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه¹.

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

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

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

وبمقارنة هذا التعريف بتعريف المؤسسة الدولية الذي قدمه ليفنجستون نجد ما يلي:

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص. 151 .

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

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

1. كما يشترط فرنون ضرورة أن تمارس المؤسسة نشاطاً إنتاجية في ستة دول على الأقل، بينما ليفنجنستون

يرى أن ممارسة المؤسسة لأي نشاط إنتاجي لدولة واحدة يضيفي عليها صفة الدولية.

2. المؤسسة متعددة الجنسيات ليست مؤسسة واحدة إذ ن ولكنها مجموعة مؤسسات وهذه المجموعة تختلف عن

غيرها في وحدتها المكونة لا تعمل كلها داخل حدود دولة واحدة ولكنها تنشر في دول متعددة على المستوى العالي¹.

ويرى هود Hood وينج Young أن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية أكثر من

دولة أجنبية.

وتحدد أهم سيمات الشركات متعددة الجنسيات والدولية النشاط في تنوع إنتاجها وأنشطتها بين مجالات

عديدة، وتوزيعها لمخاطر وتحقيقاً لأكبر قدر من الأرباح الاحتمالية وتذكر الإحصائيات الدولية عن أكبر 500 شركة

في العالم عام 1997 مايلي²:

أ. بلغ حجم الإيجادات نحو 11,445 مليار دولار أمريكي وبلغت الأرباح 452 مليار دولار.

ب. بلغ إجمالي أصول الشركات 34,188 مليار دولار أمريكي وهو يتزايد من عام لآخر.

ت. بلغ عدد العاملين حوالي 37 مليون عامل، مع ملاحظة أن الزيادة في العمالة كانت بمعدلات ضعيفة

بالمقارنة بالزيادة في الأرباح، وذلك نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة. ومن حيث التوزيع الجغرافي

لهذه الشركات (500 شركة) فإن الولايات المتحدة الأمريكية تنفرد لأكبر عدد من الشركات العملاقة (175 شركة) أي

نسبة 40% من الشركات العملاقة، ثم اليابان (12 شركة)، ثم فرنسا وألمانيا وانجلترا.

رابعاً: المؤسسة عبر الوطنية (ترانس ناشيون).

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

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

متعددة الجنسيات).

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

من دولة واحدة.

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

² صلاح الدين حسن السيسى، شركات متعددة الجنسيات وحكم العالم: تطوير و رابط البوصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة. عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص. 11.

المطلب الثاني: أنماط ومميزات المؤسسات الدولية

من خلال هذا المطلب نتطرق إلى ما يلي :

أولاً: أنماط المؤسسات الدولية.

قدم بيرلنتر Perltner محاولة لتصنيف أنماط المؤسسات الدولية يمكن عرضها في الآتي¹:

1. النمط المركزي وحيد الجنسية: في ظل هذا النمط تكون المؤسسة وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساساً، يتم اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة الرئيسية بالدولة الأم.

2. النمط اللامركزي: يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في فروع المؤسسة بالخارج، وفي بعض الحالات نقل درجة رقابة المؤسسة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما تتعدد فيه الجنسيات المألقة للمؤسسة.

3. النمط الجغرافي: إن المبدأ الأسى لهذا النمط هو التكامل والانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، أي النظرة العالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع، كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

4. الشركات متعددة الملكيات: حيث يظهر هذا النوع من المؤسسات في حالة إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أبو نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات أخرى دولية. كما قدم كل من فرنون vernal و ليفتجستون تضيفاً ثالثاً للمؤسسات الدولية، يركز أساساً على ثلاثة محاور تتمثل في درجة التكامل وطبيعة النشاط، ونوع التكنولوجيا تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:²

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص.ص. 376- 377.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص. 378.

أ. المجموعة الأولى: تحتوي على كل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة راسيا، حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الإستراتيجية والصناعية.

ب. المجموعة الثانية: وتشمل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقيا ويكون فيها المستوى التكنولوجي مرتفع ولكنة أقل حساسية بالمقارنة بالصناعات الإستراتيجية كالبتترول مثلا، ومن أمثلة الصناعات ذات مستوى التكنولوجيا المرتفع والأقل حساسية أو قابلية للتأميم من قبل الدولة المضيفة كتكنولوجيا، إنتاج المشروعات الغازية والمنظمات الصناعية والأغذية.

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

ثانيا: مميزات المؤسسات الدولية.

تتميز المؤسسات الدولية بثلاثة خصائص هي:

1- بناء القدرة التنافسية : للقدرة التنافسية فرعين، الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر،

أو خدمات ما قبل البيع وما بعده، وكذا في الابتكار والقدرة على التغير السريع الفاعل، وأما الفرع الثاني فهو القدرة على إرضاء العملاء بشكل سريع، وكسب ولائهم ولا شك أن النجاح في الفرع الثاني متوقف على النجاح في الأول، ويتطلب بناء القدرة التنافسية للمؤسسة بالاهتمام بالعناصر التالية¹:

- ثقافة وقيم المؤسسة، وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة في مختلف مستويات عمال المؤسسة.

- العمل على التعلم من تجارب الغير للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة وهذا ما يسهم في تهيئة المؤسسة المتعلمة.

- القدرة على التغير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا وتشريعيا وثقافيا واقتصاديا وفنيا.

-التوجه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت برنامج الجودة الشاملة.

- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزامات بالجدولة والتنافس بالوقت.

- القدرات والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق

¹ احمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية لتصدير. شركة ناس لطبعة، مصر، 2001، ص 144 .

2- تنمية المرونة، توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات:

رغم قيام العديد من المؤسسات بتنوع أسلوبها الإداري في كل من الصناعة و المنتج و العمل ، بل وحتى في المهام الفردية فإن بعض المؤسسات لا تزال تنظر إلى فروعها عبر الدول باعتبارها مجموعة متجانسة ، ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معرفة في أغلب الأحوال على مستوى غير رسمي غير أن الهياكل والنظم الرسمية تميل إلى النمطية ، وبالمثل فإن جميع الفروع الخارجية كانت ترفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة وأعطيت لها نفس الأدوار والمسؤوليات وعملت في ظل نفس نظم التخطيط والسيطرة والمعلومات "" غير أنه بدا لنا معالجة موحدة لمسألة الفروع الأجنبية تعد عائقا هائلا في سبيل تخفيف المرونة التي تحتاجها المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر. فمثل هذا التوحيد يجعل الإدارة سجيئة لاختبارات بسيطة¹ "....

3- تسيير المعرفة وعمليات الابتكار:

يعتبر الابتكار دافع هام لاتجاه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها ، فالمؤسسة تستثمر في الخارج حتى تحصل على ربح إضافي من وراء الابتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية ، وفي بعض الأحيان قد تحصل المؤسسات الدولية على مزايا تنافسية من وراء استغلال اقتصاديات حجم عالمية ، أو عن طريق الاستفادة من وراء الاخ تلالات في السوق العالمية أو الخدمات أو رؤوس الأموال العالمية ، فإن مثل تلك المزايا لقد اختفت بمرر الوقت ، وفي المناخ الدولي العام اليوم أصبحت قدرة المؤسسة على الابتكار في طبيعة الموارد الأساسية للنجاح في المنافسة وتتبع المؤسسات الناجحة أساليب مختلفة من أجل خلق منتجات وتقنيات بل وحتى نظم إدارية جديدة وتقع تلك العمليات أو الابتكار خارج الحدود الدولية داخل فئتين رئيسيين ، الأولى تسمى الفئة المستقلة محليا والتي تعتمد على موارد واستثماران فروع وطنية منفردة غير أنها تستفيد منها لخلق ابتكارات يمكن استغلالها على نطاق عالمي ، ويعاب على هذا الأسلوب بكثرة التنوع غير مطلوب ، أما الثانية تسمى الفئة المرتبطة عالميا فتربط الموارد والقدرات الخاصة بالوحدات أو الفروع المنتشرة عالميا داخل نطاق المؤسسة على مستوى كل من الرئاسة المركزية والفروع حتى تخلق وتنفذ ابتكارات على أساس من العمل مشترك وفي تلك العملية تشارك كل وحدة بمواردها الفردية للتواصل إلى استجابة على مستوى المؤسسة ككل.

¹كريستوف رابارتلت، سوفتجوشال، الإدارة عبر الحدود" الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، مصر، 1994، ص.138 .

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا إلى مفهوم التدويل وذكر فوائده ومخاطره وأهم النظريات التي تناولت موضوع التدويل و

المؤسسات العاملة في السوق الدولية نستخلص ما يلي :

التدويل يجعل نشاط المؤسسة نشاطا دوليا يتجاوز الحدود الوطنية ويسمح لها باكتساب خبرة في السوق الدولية و يساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

النظريات الأساس التي قامت عليها دوافع التدويل:

-نظرية عدم كمال السوق:تتضمن الخصائص الاحتكارية للشركات في مجال الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والبحوث، والتنظيم والإدارة .

- غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة.

-عدم قدرة الشركات الوطنية على منافسة الشركات الأجنبية .

- استغلال الفروق والمزايا النسبية بين الشركات الأجنبية والشركات الوطنية.

-استغلال القدرات الخاصة بالإنتاج بحجم كبير، وتكاملية النشاط

-استغلال الامتيازات والحوافز التي تقدمها حكومات الدول المضيفة لتشجيع الاستثمارات .

- تفترض إدراك الشركة لجميع فرص الاستثمار الأجنبي في الخارج.

لم تقدم تفسيراً مقبول لتفضيل الشركات للتملك المطلق لمشروعات الاستثمار في الدول المضيفة

-نظرية الحماية:تشمل تعظيم عوائد الشركة من الابتكارات ونتائج بحوث التطوير لأطول مدة ممكنة • عدم تكافؤ

المنافسة بين الشركات الوطنية والأجنبية في الدولة المضيفة

ضمان تعظيم العوائد من الابتكارات والتميز من خلال ممارسة أنشطة البحث والتطوير. • عدم تسرب المبتكرات والمعرفة

الاحتفاظ بأحد الأصول التي تحقق التميز المطلق للشركة لأطول فترة ممكنة. • ممارسة الحماية يمكن أن يتحقق

بصور أخرى متعددة، تقدم الحكومات المضيفة والهيئات الدولية حماية قانونية للمبتكرات والملكية الفكرية في

الوقت الحالي.

-نظرية دورة حياة المنتج الدولي: تحتوي على العوامل الموقعية التي ترتبط بخصائص السوق بالدول المضيفة وارتفاع المنافسة بسوق الدولة الأم.

-ارتفاع درجة المنافسة في السوق الوطني وظهور بدائل جديدة للسلعة يتطلب البحث عن سوق جديد للسلعة خارج الدولة لإنتاج السلعة وزيادة الأرباح
استغلال الانخفاض في تكاليف الإنتاج بالدولة المضيفة .
انخفاض حدة المنافسة في الجودة والسعر في الدول المضيفة
استغلال المزايا التنافسية للشركة لأطول فترة ممكنة
ارتفاع الطلب في الدولة المضيفة.

هذه النظرية لا تنطبق على بعض السلع الفريدة التي يصعب تقليدها أو حتى إنتاجها على مستوى اقتصادي.

المؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتميز بخصائص وسميات تجعلها قادرة على ذلك، بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة والتوزيع الكبير لفروعها عبر العالم بحيث تستند على نظام وهياكل تنظيمية مرنة وفعالة تساعد على التأقلم والتعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها في الاستثمار الأجنبي

الفصل الثاني

اختراق المؤسسات الاقتصادية للأسواق الدولية

تمهيد :

إن عملية اختراق الأسواق الدولية، بغض النظر عما إذا كان عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، مثل البدء بالتصدير غير المباشر، من خلال إنشاء مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشرة، أو أكثر تعمقا، كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلي التملك المطلق لمشروع الاستثمار، أو دخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية يتطلب اتخاذ جملة من القرارات الأساسية التي تمر بها أي مؤسسة في حالة دخولها إلي الأسواق الأجنبية، يجب على المؤسسة التي ترغب في ذلك أن تتوفر فيها ميزات تميزها عن الآخرين و ذلك بالاعتماد على العوامل المشجعة وأخذ القرارات وتحديد الغرض لاختراق السوق المستهدف، وأيضا تسيطر أهداف موصول إليها، وبهذا تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها، والتي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، فقرار اختراق الأسواق الدولية يعد من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لما له من أثر على باقي القرارات الوظيفية التسويقية.

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث نقوم بالتعرف على الأسواق الدولية والعوامل التي تدفع المؤسسة إلى ولوج الأسواق الدولية، ثم نتطرق إلى طرق وأساليب اختراق الأسواق، ونختم الفصل بذكر أهداف وموانع اختراق الأسواق الدولية.

المبحث الأول: دوافع دخول المؤسسات الاقتصادية إلى السوق الدولية.

المبحث الثاني: طرق وأساليب تدويل المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثالث: أهداف وموانع اختراق الأسواق الدولية

المبحث الأول: دوافع دخول المؤسسات الاقتصادية إلى السوق الدولية

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

المطلب الأول : أشكال الأسواق الدولية

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق¹ :

أولا:الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:

وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية، وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية.

ثانيا:الأسواق ذات الدخل المتوسط:

وهي الأسواق التي تشهد نموا في اقتصادياتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنوع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل:ماليزيا وسنغافورة

ثالثا:الأسواق ذات الدخل المنخفض:

وهي الأسواق التي لا تشهد نموا اقتصاديا بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر، وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش والهند والصومال واندونيسيا.

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

المطلب الثاني: طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية:

قبل إقدام المؤسسة على اتخاذ قرار اقتحام الأسواق الدولية، أو التفكير في التسويق الخارجي، أو توسيع نشاط التسويق الدولي، فإن إدارة التسويق تواجه خمسة قرارات هامة لا بد من معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتتمثل هذه القرارات فيما يلي¹:

أولاً: القرار الخاص بالتسويق الخارجي:

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

ثانياً: قرار اختيار الأسواق الخارجية:

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

ثالثاً: قرار المزيج التسويقي:

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

رابعاً : قرار السلع والخدمات:

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

خامساً: طبيعة الفرص والتحديات:

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

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص 7 .

على إدارة التسويق النشاط أو الدولية وهي القوة التفاوضية للمشتري والقوة التفاوضية للموردين والداخلين الجدد إلى الصناعة ثم التطورات أو التغيير في المنتج.

المطلب الثالث: العوامل التي تدفع المؤسسة إلى دخول الأسواق الدولية.

إن المؤسسات العالمية لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدها الأصلي، وحتى في البلدان المجاورة فقط، بل أصبحت ذو تفكير عالمي بوضعها استراتيجيات وأهداف عالمية، وقد كان وراء التوجه الجديد، العديد من العوامل والمستجدات التي شجعتها لاختراق الأسواق العالمية، ومن أهم العوامل ما يلي¹:

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

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

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

وأيضا هناك تصنيف آخر لعوامل وأسباب اختراق الأسواق الدولية على النحو التالي²:

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

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

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

كما توجد ثلاث عوامل التي بدورها تشجع على اختراق الأسواق الدولية³.

أ. الرغبة في النمو والسيطرة:

إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج فالمؤسسة التي ترغب في بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب المؤسسة الأجنبية، حيث أنه من خلال هذا التوسيع تكسب المؤسسة أيضا مزايا الملكية التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية، ومثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم.

ب. زيادة الطلب المشتق:

قد يكون الدافع لتوجه المؤسسات للاستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق، فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج، كلما ازداد اهتمامها بالحفاظ على علاقتها التجارية مع مؤسسات أخرى "مورديهم"

¹ Jean Louis Muchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, paris, 1998, P.140.

² Pasco Berho, Marketing international. Edition Dunod, 3 Emme édition, Paris, 2000, P.27.

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

وبالتالي فهم يشجعون هذه الشركات باستمرار على إتباعهم والاستثمار بتمويلهم من السوق الأجنبي المستهدف، فعلى سبيل المثال: العديد من صانعي السيارات اليابانية قد طلبوا من موردهم في اليابان البدء بالإنتاج في أمريكا وذلك لكي يسمح لمصانعهم الجديدة بالاحتفاظ بنفس نوعية المنتج.

ج. الحوافز الحكومية:

الدافع الثالث لزيادة الاتجاه للإنتاج في الأسواق الخارجية هي الحوافز الحكومية، فالحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها¹.

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

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

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

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص. 11

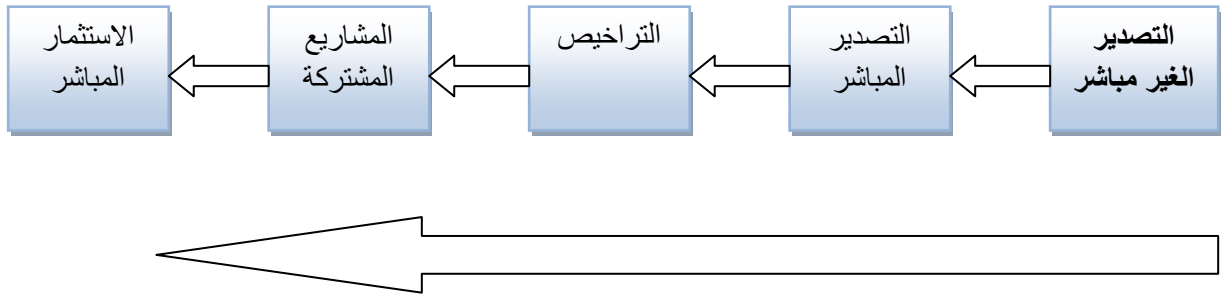
المبحث الثاني : طرق وأساليب تدويل المؤسسات الاقتصادية

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد بعض البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق السوق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بسلك أحد السبل أو بعضها ويمكن إيجازها فيما يلي¹ :

التصدير- الاتفاقيات التصاعدية- المشروعات المشتركة- الاستثمار المباشر- التحالفات الإستراتيجية .

كما اختلف الباحثين في عدد طرق وأساليب الدخول للأسواق الدولية، فقد أشار KOTLER وجود خمسة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية، وتتمثل في:

الشكل رقم(1-11) الطرق الخمس للدخول إلى الأسواق الدولية.

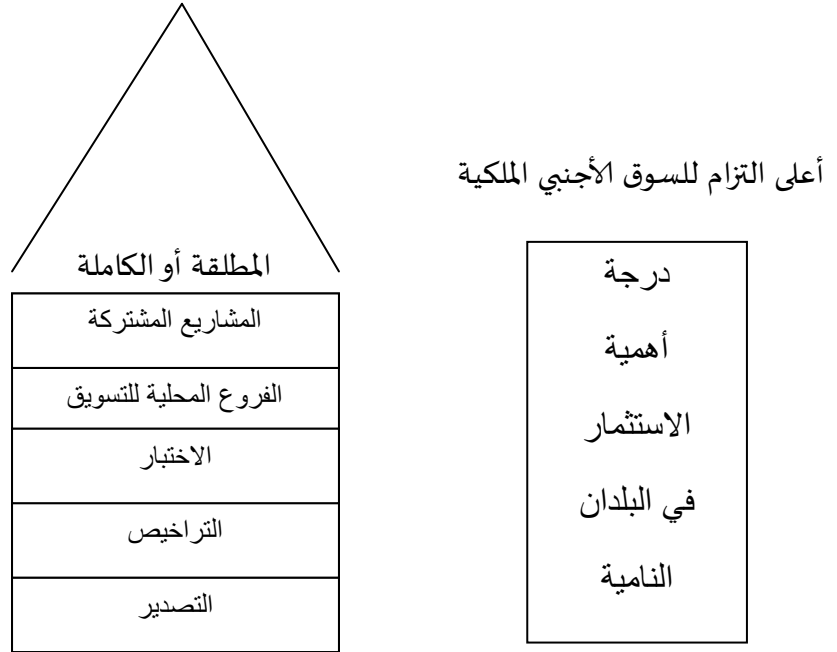


Source: Kotler, Dubois, **marketing management**. Public-Union, 7ème édition, Paris, 1992, p.395.

¹ خير الدين عمرو، التسويق الدولي ص.31 .

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

الشكل رقم (2-11) : أساليب دخول الأسواق الدولية



أدنى التزام للسوق الأجنبي

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. دار حامد للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص2.

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

حيث تختلف هذه العناصر من طريقه لأخرى ودور المؤسسة إلا تقييم هذه العناصر بصفة جيدة من أجل معرفة الأسلوب الذي يحقق لها أحسن النتائج وذلك مع مراعاة موارد وإمكانيات المتوفرة للمؤسسة من استراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ويرجع التباين والاختبارات إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الآتي²:

- طبيعة الاختلاف بين الدول المضيفة، من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، النظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى إلى بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي.

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، ص. 189.

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

- أنواع وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، ومجالات النشاط .
- درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية وقد أشار Sabine urban إلى وجود عوامل أخرى تتمثل في: ¹ دورة حياة المنتج.

- سرعة التطورات التكنولوجية.
- المسافة بين البلدان الأصلية والبلدان المستضيفة.
- حجم السوق المحلي.
- مدى تلاؤم طموح وأهداف المؤسسات الدولية مع الإستراتيجية المسيطرة.

المطلب الأول : التصدير

نتطرق إلى ما يلي :

أولاً : مفهوم التصدير:

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

لذلك فإن التصدير عبارة عن الإستراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية، المحرك للنشاط الاقتصادي، للارتقاء إلى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة، وعليه يمكن التفرقة بين مستويين رئيسيين من مستويات التصدير ²

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة، فالتصدير بنوعين (التصدير المباشر، التصدير الغير المباشر) ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية ³.

¹ خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 51.

² SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993, P100.

³ أبي سعيد الديوهجي، التسويق الدولي، ص 54.

فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية و خدماتية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياسية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها¹.

ويعتبر أيضا تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان القيمة في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة، وهناك نوعين من المصدرين وذلك حسب مستوى نشاط المؤسسة وهما²:

1. المصدر السلبي (العرضي): يخص تلك المؤسسات التي تعتبر التصدير ما هو إلا تصريف الفائض الحاصل في الإنتاج، أو هو عبارة عن نشاط مكمل وغير متوقعا للمؤسسة. وذلك قد يكون عن طريق الحد الأدنى من تلبية الطلبات الدولية التي تتعامل معها حسب الطلب أو بالمناسبات.

2. المصدر الايجابي (النشط) يخص تلك المؤسسات التي لديها رغبة وعزيمة مؤكدة لاختراق الأسواق الدولية، وذلك قد يكون عن طريق التلبية المنتظمة للطلب على منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية قصد توسيع أنشطتها، ويعتبر التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات نشاطا رئيسيا وهام ويتم تخصيص هياكل خاصة به في شكل مصالح وأقسام، كما في هذه الحالة للمؤسسة الحق في اختيار الأسواق التي تتعامل معها.

وغالبا تلجأ المؤسسات إلى التصدير بإتباع إحدى الطريقتين وهما:

أ. الطريقة الغير المباشرة (التصدير الغير المباشر):

يعد التصدير الغير المباشر الطريقة الأكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية، ويعتبر النشاط الذي من خلاله المؤسسة تقوم المؤسسة ببيع ما إلى مستفيد محلي، والذي يقوم بدور في عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية³ وتتم هذه الطريقة باستعمال الوسطاء أو شركات متخصصة في الاستيراد والتصدير والتي تتميز في الغالب بعدم الحاجة إلى قوة بيع ولا اتصالات مع الخارج، إلا أنه في المقابل تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة، ويعتمد التصدير الغير المباشر على الوسطاء المستقلين المتمثلين في:⁴

¹ فريد النجار، التسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحر العربية الكبرى. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002. ص 15.

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

³ أبي سعيد الديوهجي، مرجع سابق، ص. 103.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص. 2.

- **التاجر المصدر:** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحساب الخاص.
 - **وكالة التصدير المحلية:** تعمل على البحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردون الأجانب مقابل عمولة معينة
 - **المنظمة التعاونية:** تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية غيابة عن المؤسسات المنتجة وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية لأنه ف بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة محلية واحدة وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع فرصة في الوقت الذي تتوفر هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم¹.
 - **مؤسسة إدارة التصدير:** حيث تعمل مؤسسة على أنشطة التصدير للمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة، كما أنه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير والتفاوض نيابة عنها، يبدأ هذا النوع من الوسطاء ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية عن المدى البعيدة.
- ب. الطريقة المباشر (التصدير المباشر):
- تختص عادة المؤسسة التي لديها طلب مستثمر زبائنها الأجانب تفضل هذه المؤسسات التكفل المباشر لعملية ونشاط التصدير الخارجي لمنتجاتها، وتتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرص أوسع لاحتكاك بالأسواق الأجنبية وإقامة البحوث والدراسات مما يؤدي ألي توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياتها تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات، ومخاطر أكبر وأرباح أكبر في حالة الاستغلال الجيد لمراد المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات وهي²:
- **قسم تصدير محلي:** حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
 - **فرع الجمعيات الدولية:** (المؤسسة التابعة) تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فوجود قسم التصدير أو بدون تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع وترويج.
 - **ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:** تقوم المؤسسة بإرسال عنها إلى الدول الأخرى الغرض التعريف بمنتجاتها، أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

¹أبي سعيد الديوهجي، مرجع سابق، ص. 103.

²محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص. 27.

- الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم، تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الإعلانات التجارية في الصحف متخصصة البيع عن بعد وفي هذه الحالة تستعين بأخصائين البيع بالمراسلة، وتعرض منتجاتها في السوق الخارجى من خلال إرسال كتالوج أو اقتراحات العمل عبر الفاكس.

○ مزايا و عيوب التصدير :

للتصدير مزايا و عيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي¹:

➤ المزايا: إن اعتماد المؤسسة على عملية التصدير لاختراق الأسواق الدولية يساعد على تحقيق مجموعة من الميزات أهمها:

- التصدير يجنب المؤسسة تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة أجنبية.

- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دولياً.

- يعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.

- لا تحتاج المؤسسة إلى رأس مال كبير مقارنة بالبداية الأخرى.

➤ العيوب: من عيوب الاعتماد على التصدير عند اختراق الأسواق الدولية ما يلي:

- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلف أقل لتضيق المنتج في الخارج.

- في حالة ارتفاع تكاليف النقل تصبح طريقة التصدير غير اقتصادية، وخاصة للمنتجات كبيرة الحجم.

- من أهم عيوب التصدير حواجز التعريف الجمركية، وأحد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية

بغرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها، مما دفع العديد من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع داخل أمريكا.

- تعويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج، وتكون لديهم ولاءات متعددة كالتعامل مع

المنافسين.

المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية.

وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة ومؤسسة أخرى مستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة والتكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير، وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الاتفاقيات التعاقدية، أهمها استخداما وفاعلية في تسهيل التواجد، أو التمثيل الملموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة ومن أهم الاتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر منها ما يلي²:

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص.ص 192 - 191.

² خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق

أولاً: عقود التراخيص:

تعتبر أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون حاجة إلى أي اتفاق استثماري. تراخيص الإنتاج والتصنيع عبارة عن: اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية..... مقابل عائد مادي معين" وبعبارة أخرى أن تقوم المؤسسة الدولية (مانحة التراخيص) بحق استعمال براءة الاختراع الملكية الفكرية، العلامة التجارية التكنولوجية، طرق وأساليب الإنتاج..... وذلك مقابل أتعاب متفق عليها.

وقد يشمل التراخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وأساليب وضبط الرقابة على الجودة وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل التراخيص.

1. حقوق وواجبات التراخيص: يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات

أهمها:

أ. الحقوق:

- حق استخدام الاسم التجاري.
- حق استخدام العلامة التجارية.
- حقوق المعرفة لعملية الإنتاج.
- حق استخدام براءة الاختراع واسم الشركة.

ب. الواجبات:

- يقوم بإنتاج سلعة مانعة التراخيص.
 - تسويقها في مناطق جغرافية محددة.
 - دفع مقابل مالي لحامل التراخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.
2. حالات التراخيص: هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التراخيص الاضطرارية: تسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الاستثمار

للشركات متعددة الجنسيات، وإزاء هذا الموقف تخطر المؤسسات المعنية إلى إبرام عقود يتم بمقتضاه بيع براءة الاختراع أو التراخيص في هذه الدول كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق بالإضافة إلى ذلك توجد حالات وظروف أخرى تتلخص في الآتي¹:

- أ. حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم ربحه في الأجل الطويل.
- ب. حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدولة المضيفة.

¹ خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق

2. التراخيص الاختيارية : في هذه الحالة تفضل الشركات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج التسويقي كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية، بال غرم من توفر فرص الاستثمار المباشر بأشكال المختلفة في هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب أهمها¹ :

أ. عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.

ب. ضعف الدورة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف.

ج. ارتفاع كفاءة الشركة المعينة في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية التسويقية.

د. الرغبة في اختيار السوق الدولي بمرحلة أولية، قبل الدخول في الاستثمار المباشر.

هـ. الرغبة في تقليل حدة المخاطر والتكاليف.

ثالثا: مزايا وعيوب عقود التراخيص :لعقود التراخيص مزايا وعيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها:

1. المزايا من أهمها² :

-تعتبر وسيلة سهلة وسريعة لاختراق الأسواق الدولية نظرا لا تتطلب تحويل رؤوس أموال للخارج.

-يعتبر التراخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع الأسعار العالمية.

-يمثل التراخيص مصدر ثابت ومضمون للدخل بالنسبة للشركة المانحة له، مقارنة بالدخل الناتج عن

الاستثمار المشترك الذي تنسم عوائده بالتقلب.

-يمدد التراخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة.

-تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير المنتج في الخارج وذلك يوفر لها نفقات البحوث

والتطوير.

-عدم تحمل المؤسسة المانحة للتراخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي.

2. العيوب : من أهم عيوب التراخيص³ :

-لا يمارس مانع التراخيص أي شكل من الرقابة على إنتاج وتسويق المرخص له.

-قد يؤدي عقود التراخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية بالإضافة إلى سوء استخدام هذه

الحقوق وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص لها.

¹ خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 91

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال الاستثمارات الدولية، مرجع سابق، ص. 495 - 494 .

³ علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال " البيئة والوظائف والإستراتيجيات" مرجع سابق ص. 86

-احتمال أن تحول المؤسسة المرخص لها استخدام التكنولوجيا والعلامة التجارية إلى منافس قوي، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق بدلا من أن يكون شريك مساعدا لها، وذلك في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق ومنافسة المؤسسات الدولية بدون الحاجة إلى مساعدة منها.

-لا يعتبر الترخيص وسيلة مناسبة لاختراق الأسواق الدولية في حالة عدم امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا مميزة أو اسم تجاري تجذب العملاء في السوق المستهدف.

-حالة المبلغ المالي المدفوع من المرخص له إلى مانح الترخيص، أي عوائد الترخيص والتي غالبا ما لا تتعدى 5% من إجمالي المبيعات¹.

-قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها الشركة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق الترخيص²

أ- إدارة عقود الترخيص: من أجل تقليل العيوب والمخاطر المترتبة بعقود الترخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لاختراق الأسواق الدولية وسائل عديدة أهمها³ :
-العناية الكبيرة عند اختيار المرخص له.

-كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة) المنطقة الجغرافية التي يحدها العقد، مدة العقد، المقابل المالي المدفوع، حماية أسرار الصناعة، التزام المرخص له الحد الأدنى من الأداء.)

-الاحتفاظ ببعض أجزاء أو المكونات الأساسية للإنتاج وشحنها إليه عوض إعطائه حقوق الاستخدام أم المعرفة الكاملة.

-تحديد التغطية الجغرافية التي يغطيها عقد الترخيص.

-نستنتج بأن اللجوء إلى عقود الترخيص كبديل لاختراق الأسواق الدولية لا يتم بصفة عشوائية أو عرضية، بل يرتبط نجاحها بما يلي⁴ :

- وجود سياسة وخطة واضحة للترخيص.
- وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.

¹ عصام الدين أمين أبو علفه، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص. 102 .

² غول فرحات ، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص. 197 .

³ نبيل مرسي خليل، إدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص. 239 .

⁴ غول فرحات، مرجع سابق، ص 197 .

ثانيا: حق الامتياز:

يمكن تعريف حق الامتياز على أنه : قيام المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علامتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصّة من أرباح المتمتع بحق الامتياز¹. أي هي شكل خاص من أشكال عقود الترخيص، لهذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، ويتميز حق الامتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلا جذابا للنمو في حالة المنتج الذي لا يكون تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في ها السوق إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في مؤسسة محلية في هذا السوق، ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدمها، وسيلة من وسائل الدخول للأسواق الدولية نجد:

هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة وبيبي كولا ويتبع حق الامتياز كغيرها من بدائل لاختراق السوق الدولية، عدة مزايا وعيوب نلخصها فيما يلي:

1. المزايا:

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

2. العيوب:

- انخفاض الأرباح.
- السيطرة غير الكاملة على عقد الامتياز.
- احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل.
- لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير أو درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية.

¹عبد السلام أبوقحف، مرجع سابق، ص.122

ثالثاً: العقود المبرمة في مجال البترول والتعدين

بموجبها تقوم مؤسسة أجنبية بدور المنفذ لعمليات الاستكشاف والتنقيب إما عن البترول أو الغاز أو المعادن الأخرى وحتى التنفيذ الفني للإنتاج وذلك لصالح مؤسسة محلية، هذه الأخيرة يتقي تمتع بحق الملكية والإدارة العليا.

ومثل هذه العقود يتفق فيها الطرفان على أنه في حالة النجاح وتمكن المؤسسة الأجنبية من إيجاد واستكشاف تلك المعادن، فإنها تستحق جزء من الإنتاج لتعويض مصاريف تلك العمليات، ومن ثم تسعى المؤسسة الأجنبية لجعل الخطوة كوسيلة لتحقيق شكل الشركات المشتركة في هذا المجال، أما في حالة الفشل فإن المؤسسة الأجنبية لا يحق لها الحصول على التعويض.

وعلى سبيل المثال ما قامت به الجزائر في السنوات الأخيرة حيث أبرمت مجموعة من العقود في هذا المجال مع بعد الشركات البترولية العالمية وعلى رأسها الشركات الأمريكية والبريطانية.

1. عقود تسليم المفتاح:

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

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

ومن بعض الأمثلة لهذه الاتفاقيات تم توقيع اتفاق بين شركة اريكسون للاتصالات والمملكة العربية السعودية، يتم بمقتضى هذا الاتفاق إنشاء مشروع كامل يضم 11 مليون خط جوال GSM وتسليمها لشركة الاتصالات السعودية مع التزام اريكسون بتدريب نحو 280 مهندساً فنياً وموظفاً سعودياً في مراكز التدريب الخاص بأريكسون في مدينة الرياض على تقنية GSM والتعامل معها وتشغيلها، ليلتحقوا في وقت لاحق بصناعة الاتصالات كمحترفين وخبراء مهنيين يشاركون في توسعة وتطوير شبكة الاتصالات في المستقبل

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

ويشبه توريد المصانع تسليم سلعة عمليات إنشاء الفروع الخارجية للمؤسسة الدولية ولكن بدون استثمار من جانبها، وقد يطلب المشتري في بعض الحالات عقود المصانع تسليم سلعة أن يشاركه المورد بنسبة تتراوح عادة ما بين 5% من قيمة العقد¹.

ومما لا شك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيق فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار غير تجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية، إذا برهنت الشركة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها فرصة لهذه الشركة في التوسع في استثماراتها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة إما أن هذا التشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم فهو يتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تميزها بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية مقارنة بمقدراتها التسويقية أو المالية².

2. عقود المنتج في اليد:

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

3. عقود التصنيع وعقود الإدارة:

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقية تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطتها المختلفة.

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل ألقاب) أو مقابلة المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على هذا النوع سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، ص. 124.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص. 12.

أ- مزايا وعيوب عقود التصنيع الإدارة بالنسبة للدولة المضيفة:

- المزايا: المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في ميادين الإنتاج والإدارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة.

- انخفاض الآثار السياسية والاقتصادية خاصة بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس مال المشروعات الاستثمارية.

ب- العيوب: تحكم الطرف الأجنبي الكلي أو شبه الكلي في إدارة أنشطته وعمليات مشروعات الاستثمار من الممكن أن يخلق تعارضا في المصالح بينه وبين الطرف الآخر¹.

¹عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص12.

الجدول رقم (1-11) : مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.

عقود الإدارة	عقود التصنيع	
<p>لا تحتاج إلى رأس مال.</p> <p>تسمح باختراق السوق المضيف مع دقة خطورة أقل.</p> <p>قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل.</p> <p>المحافظة على السوق.</p> <p>تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيضة.</p>	<p>تحتاج إلى رأس مال محدود جدا.</p> <p>عدم التعرض للأخطار السياسية.</p> <p>انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق.</p> <p>وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيضة.</p> <p>تلازم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية بالمقارنة بنظيرتها الإنتاجية.</p> <p>الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.</p>	المزايا
<p>احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة</p> <p>التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.</p>	<p>صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان.</p> <p>توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يميز بالكفاءة والفاعلية في مجال الناتج والتسويق بصفة عامة.</p>	العيوب

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

4. صفقات التعاقد من الباطن.

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسسة أو فرعين من فروعها) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية

الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلاقتها التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل¹.

لذلك تسعى الشركات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة أو المراحل التي لا تقوم بتنفيذها مع مقاولين آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم في هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلي²:

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

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

- إن عقود الاتجار الدولي من الباطن المشار إليها التي تتم داخل الدولة المضيفة تتمثل في قيام إحدى

الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات (أ) بالاتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أو مع أحد الشركات المحلية الوطنية (ب) بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية (أ³)

- يمكن إدراك أن هناك تشابه بين عقود التصنيع وصفقات التعاقد من الباطن.

وبخصوص مزايا وعيوب صفقات التعاقد ومن الباطن، ومن جهة نظر الشركات المعنية، يمكن القول بأن هذا

النوع من الاستثمارات لا تطلب الحجم محدود للغاية من رأس المال، كما أنه يساعد في التغلب على قيود

التصدير، ويرجع بين مزايا التراخيص والاستثمار المباشر فضلا على أنه يلاءم الشركات التي تتمتع بمزايا

تنافسية في العمل التقني والإداري وخاصة التكنولوجية.

وبالنسبة إلى جوانب الضعف التي تكمن في هذا الشكل من الأشكال، فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق،

وجودة الإنتاج على رأس القائمة، بالإضافة إلى هذا فإن فعالية عقود التصنيع من الباطن، تتوقف على مدى

كفاءة توافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي يتحقق أهداف الشركة المعنية وتعتبر احتمالات

تنمية وخلق مناصب في السوق المضيفة كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي

قد تواجه الشركة الأجنبية في هذا أسواق⁴.

ويؤدي هذا ما حققته الكثير من دول العالم الثالث، مثل تونس وسيرلانكا وهايتي وجزر الكاريبي من عوائد نتيجة

العمل بهذا النوع من الاستثمارات.

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

² عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص. 96.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص. 131.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص. 11.

1 - أشكال أخرى.

هي مختلف أشكال التصدير والتسويق، ومن بينها عقود الوكالة، الموزعين إلى جانب الصفقات المتكافئة في مجال التجارة الخارجية، المساعدات الفنية والمنح¹.

وأخيرا في هذا السياق نؤكد أن هذه الأشكال إنما هي تدخل في سياق نقل التكنولوجيا إلى جانب أنها اصطلاح عليها ب " أشكال تدويل الإنتاج والتعاون الدولي " المجسدة خصوصا من جانب المستثمر الأجنبي كخطورة أساسية لتدويل الإنتاج، واختراق الأسواق الدولية مع تجنب المخاطر، بالإضافة إلى أنها خطورة أساسية وتمهيدية نحو إقامة مشاريع تكون مملوكة بالكامل لبعض المستثمرين الأجانب أو مشتركة وفي هذا الصدد ذكر عبد السلام أبو قحف أن الاستثمار غير المباشر (مثل التصدير، أو عقود الإدارة أو التوكيلات) ... قد تستخدمها الشركات المعنية كوسيلة للتعرف على وقياس مدى ربحية السوق المرتقب واستقراره، فقد يتوافر فرص تمنحها الدول المضيفة لمثل هذه الشركات للاستثمار المباشر وبالرغم من هذا تفضل الاستثمار غير المباشر كبدائية، وما أن تتأكد الشركة من ربحية واستقرار السوق وقد تقرر الدخول في مشروعات استثمارية مباشرة سواء تملها بصفة مطلقة أو جزئية، أما إذا كان العكس هو الموقف السائد في هذا السوق فقد تقرر الشركة إما الاستمرار في الاستثمار غير المباشر أو ترك السوق نهائيا².

أما من جانب الدول المضيفة فإنها تعتبر بمثابة وسائل نقل التكنولوجيا، وهي أشكال ربما تعتقد هذه الأخيرة تجنبها تحما الآثار السلبية التي يمكن أن يلحق بها المستثمر الأجنبي في حال تجسيده للاستثمار المباشر الأجنبي، الأمر الذي فسر من طرف الخبراء على أن أشكال الاستثمار غير المباشر كانت الوسيلة التي تم الاتفاق عليها من طرف الشركات الدولية وعلى رأسها الشركات المتعددة الجنسيات والدول النامية لتجنب المخاطر كانت والدلائل أثبتت أن الأشكال المباشرة وغير المباشرة هي على السواء محفوفة بالمخاطر وعليه يستوجب على الطرفين الحوار الجاد والتعاون الحقيقي لأجل تجنب كل المخاطر المحتملة.

¹ فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي. مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص. 28.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولية، مرجع سابق، ص. 475.

المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر.

إن الحديث عن الاستثمار المباشر الأجنبي لا ينقطع بتاتا كونه ظاهرة اقتصادية أساسية نالت وما زالت تنال القدر الكافي من اهتمامات الاقتصاديين ورجال الأعمال وكذلك الدول المتقدمة أو النامية بما فيها الدول العربية وذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى لأنه لا يمثل حاليا قضية شائكة وغامضة في ذات الوقت لها مؤيدوها ومعارضوها.

"عبد السلام أبو قحف" يرى أن الاستثمار المباشر الأجنبي هو الذي ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي بجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار الأجنبي المشترك joint – venture أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة.¹

وفي تعريف آخر هو "مجموعة الموارد النقدية أو العينية (تكون خاضعة للتقويم) التي تأتي بها مؤسسة عن طريق مدخل خاص أجنبي يشارك مباشرة في نشاط هذه المؤسسة ويكون الهدف من ذلك تحقيق أرباح مستقرة². وتأكيذا لذلك ينصرف تعريفه حسب "فريد النجار" يقصد بالاستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو دخول شركاء في شركات لتحقيق عددا من الأهداف الاقتصادية المختلفة³.

حيث ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعا للتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي ويعني هذه الإمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي إلى نوعين:

– الاستثمار المشترك.

– الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

¹ عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية. مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989، ص. 13.

² عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص. 12.

³ فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مرجع سابق، ص. 24.

المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية

ولأننا بصدد دراسة التحالفات الإستراتيجية العالمية نتطرق إلى ما يلي :
أولاً : مفهوم التحالفات الإستراتيجية العالمية:

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة قوة المنافسة¹. والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج وزيادة درجة التقليد التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، حيث تعريفاته متنوعة وتحتاج إلى الدقة، ويرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة وانعكاساته على الوضعية الاقتصادية للمنظمات.

فمن الصعب إعطاء تعريف محدد للتحالفات الإستراتيجية إلا أنه يمكن القول بأنه مفهوم يتطور على " مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين² ، كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين.

فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه " سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية " .

كما عرف على أنه: " ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"³.

وعرف آخر على أنه " عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيفة "، وعليه فالتحالف الاستراتيجي بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفا مشتركا، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة ويمكن لمصطلح التحالف أن يأخذ عدة معادن وألفاظ نذكر منها: التعاون التكاثف، التنسيق، الاشتراك في تحقيق هدف أو أهداف محددة، العمل الجماعي المرافقة.

¹ عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة. دار أسام لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.91.

² خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص.69.

³ نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية. دار المعارف، القاهرة، 1995، ص.242.

لا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا أُنسِمَ بالإستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئاً عابراً ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل تمثيل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأحداث المنتظرة إدراكاً جيداً، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الاستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلاً. ويعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات موضحة العصر وعلى وجه الخصوص في صناعة العالمية، الطائرات، الأدوية وتكنولوجية الإعلام والاتصال....

ومن أمثلة التحالفات الإستراتيجية¹

- اتفاق بين شركة سيمنس (siemens) مع فيليبس (Philips) لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات .

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

- تحالف بين شركتي جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات مع شركة تويوتا اليابانية لتبادل بعض الإمكانيات المميزة فهما لإنتاج سيارات تغزو أسواق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية وكندا في أن واحد².

ثانياً: أهداف التحالفات الإستراتيجية:

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

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

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص. 208.

² يحي سعيدي علي عيد، مرجع سابق، ص. 8.

4. أقسام المخاطر: كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن المؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها والتحالف من شأنه أن يؤدي إلي أقسام المخاطر فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلي النصف.

5. التكامل في الإنتاج: أصبحت دورة حياة المنتجة في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومرور بنموه ثم رواجه وأصولا إلي زواله، ولم يعد حاليا التميز بين هذه المرحلة نظر لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة والسريعة التقليد التي تؤدي إلي تكسير الأسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغير المنتج، إلا إن عملية الجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين.

أ. تجاوز عقبات التسويق: تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك وقد يسبق وجود المؤسسة في الأصلي دراسات لسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباتها، تلجأ إلي التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.

ب. اتساع نطاق المعرفة: لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديما فقد كان التركيز فيما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض والعمل، رأس المال، أما حاليا فقد أصبحت المعرفة عاملا أساسيا لتحقيق الثروة فالمعلوماتية وشبكة الانترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة والمعرفة تتطلب تحالفات إستراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للمؤسسة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق. بالإضافة إلي الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، والتي نوجزها في النقاط التالية¹.

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- يسمح لدخول أسواق جديدة،
- يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع.
- يتم فيه نقل التكنولوجيا.
- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق.
- يسمح بتدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص. 19.

المبحث الثالث: أهداف وموانع اختراق الأسواق الدولية

إن ظهور سوق عالمي واحد أجبر المؤسسات الدولية على بذل المجهود اللازم من أجل معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.

المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية.

ليس جميع المؤسسات بحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء، إلا أن بعض المؤسسات لا تعمل إلا في الأسواق الدولية وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها إلا من خلال الأسواق الدولية، فمثلا شركة IMB تعمل على نطاق دولي لكي تحقق الشراء والتسويق والتصنيع. فقبل الدخول إلى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدولي¹، ومن بين الأهداف ما يلي:

أولا: الزيادة في الأرباح والمبيعات: وتتمثل في الأشكال والأسباب التالية:

1. دخول أسواق جديدة بعد إشباع وخضوع الأسواق المحلية.
2. خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة.
3. النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالمحلية مثل أسواق دول OPEC
4. التنوع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترة الركوض الاقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا².
5. الاستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذ ما كانوا أساسا من ذات موطن المؤسسة، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء المواطن.
6. امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع للأسواق الخارجية الجديدة التي تملك تلك السلع أو تمثيلها من السلع الأخرى.
7. التحضير أو الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية.
8. تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية والتي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية.
9. تنوع مصادر الدخل القومي حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل.

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

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص.240.

المطلب الثاني: موانع الدخول للأسواق الدولية.

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلية حديثا وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة هي¹

أولا: التكلفة المرتفعة: يصادف المؤسسات الداخلية للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ومنعها من الدخول.

ثانيا: رأس المال المستثمر: تواجه المؤسسات الداخلية من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

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

رابعا: محدودية منافذ التوزيع: نظرا لحدثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية.

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

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

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

سابعاً: العلامة التجارية: تشكل العلامة التجارية الدولية عائقاً قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لاختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية.

ثامناً: كثافة الإعلانات: تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك، وتواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الإعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية.

تاسعاً: رد فعل المنافسين: حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير إستراتيجية التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الدخول الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحدياً كبيراً من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

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

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا إلى الأسواق الدولية وأشكالها وذكر أهداف و موانع الولوج إليها ومختلف أساليب وطرق الدخول إلى الأسواق الدولية نستخلص ما يلي:

تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن تتعرف على أشكال الأسواق الدولية والعمل على اتخاذ قرارات سليمة واستغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.

ويجب على المؤسسة معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية. وضحت أهمية تكيف المؤسسة مع متطلبات الأسواق الأجنبية لتتمكن من اختراقه بنجاح.

يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو إشكال لتعزز منت تواجدها في الأسواق الدولية مثل التصدير أو منح التراخيص، أو عقود التصنيع والإدارة أو صفقات التعاقد من الباطن أو المشروعات المشتركة أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية.

يمكن للمؤسسة الدولية أو متعددة الجنسيات أن تتبنى في سعيها لاختراق الأسواق الدولية أكثر من شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر (الاتفاقيات التعاقدية). وفي الأخير يمكن القول بأن المؤسسة في إطار اختراقها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب اختراقها للسوق المستهدف بحسب: الوقت، السيطرة والمخاطر والالتزام ومنه يمكن الوصول إلى ذلك بطريقة متنافسة ومفيدة للمؤسسة من خلال الأخذ بالاعتبار للعوامل التالية:

- خصائص المنتج.
- خصائص البيئة التسويقية لكل سوق المستهدف وخاصة العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية.
- الاتحاد الداخلي للمؤسسة والذي يؤثر نفسيا على متخذي القرارات ودرجة حبهم وكرههم للمخاطر، وأيضا المتطلبات المالية، وخاصة تكلفة المواد المختلفة ومدى توافرها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مجمع السيفيتال

تمهيد:

أصبحت المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن مجبرة على تدويل أنشطتها بسبب تحرير التجارة الدولية وما نتج عنه من تنوع كبير في الأسواق والمنتجات وبالتالي المنافسة قوية على المؤسسات المحلية لذلك عليها التوغل في الأسواق الأجنبية لتنويع منتجاتها واكتساب حصص سوقية إضافية.

وسوف نتطرق في الفصل الثالث إلى مجموعة من النقاط النظرية عن بعض المشاكل التي تواجه عملية تدويل المؤسسة الجزائرية وكذا مختلف الفرص والتسهيلات المتاحة من طرف الدولة والبيئة المحيطة ولإثراء الموضوع حاولنا إعطاء أمثلة بسيطة عن تدويل مؤسستين جزائريتين ALINAC و "حمود بوعلام" ليتضح لنا من خلال المعلومات المجمعة أن المؤسسة الأولى هي مؤسسة واعدة في مجال الزنك ومشتقاته لكن ينحصر تدويل نشاطها في عملية التصدير فقط أما عن مؤسسة حمود بوعلام الرائدة في مجال المشروبات الغازية والتي لها تاريخ عريق في هذا المجال يمكن القول أنها من نفس مؤسسة الزنك حيث تعتمد كذلك لتدويل نشاطاتها على عملية التصدير.

المبحث الأول: التسهيلات والمشاكل التي تواجه تدويل المؤسسات الجزائرية.

تواجه أي مؤسسة جزائرية تسهيلات و مشاكل عند عملية تدويل نشاطها لذلك نتطرق إلى ما يلي

المطلب الأول: مشاكل وتهديدات عملية تدويل المؤسسات

يمكن تقسيم المشاكل التي تهدد تدويل المؤسسة الجزائرية إلى مستويين: مستوى جزئي ومستوى كلي¹.

على المستوى الجزئي:

- غياب سياسة محددة الأهداف وواضحة ومعلنة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والأفراد.
- عدم توفر نظام للمعلومات يتضمن كافة البيانات والإحصائيات التي تربط بالعملية الإنتاجية وموقع السلعة في السوق.

- غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الذي قضى على كل فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم ومتطلبات الوضع الحالي.

- هياكل تنظيمية ميكانيكية لا تستجيب للتغيرات الحالية التي تحدث خارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية) منها تحرير المبادلات التجارية، التطور التكنولوجي والإعلام والاتصال أدى إلى ضعف صناعة المؤسسات الجزائرية على مواجهة الهزات القوية التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية العالمية بمباركة وبدعم من منظمات سليفة المنظمة العالمية للتجارة.

أما على المستوى الكلي الاقتصادي منها:

- غياب إستراتيجية محددة المعالم للتصدير وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا.

- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين، وميلهم لممارسة عملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير.

- انعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين والتي تحول دون تموقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول.

- عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا حال دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية سواء من حيث التصميم، التغليف.

- غياب الإبداع والابتكار التقني والتكنولوجي بسبب ضعف ميزانية البحث والتطوير.

- عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية.

¹ - سدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين تهديدات وفرص التدويل، قراءات في بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف،

يمكن التوضيح في الجدول الموالي باختصار أهم أسباب فشل المشروعات

جدول رقم(1-III): أهم أسباب فشل مشروعات تدويل المؤسسات

أسباب خارجية	أسباب داخلية
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع معدلات الفائدة - التضخم والبطالة - الضرائب - المنافسة - القواعد الحكومية 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف القدرة الإدارية - عدم صلاحية وكفاءة الإدارة - عدم توازن الخبرة - عدم توافر الخبرة في مجال العمل - الإهمال - النصب - الكوارث
<ul style="list-style-type: none"> - من الأسباب الرئيسية لعدم استمرار المشروع: الإفلاس/ الاندماج/ تقاعد المالك. - يمكن تقليل معدلات الفشل للمشروعات من خلال: - زيادة مستوى تعليم الإدارة كخطوة أولى وذلك عن طريق إعداد برنامج خاص بذلك. - تحسين المناخ الاقتصادي العام. - تخفيض معدلات الفائدة. 	

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، ندير عليان، عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة أمحمد بوقرة- الجزائر، ص 669.

المطلب الثاني: الفرص والتسهيلات الموجودة لتدويل المؤسسات الجزائرية:

عموما يمكن رصد أهم فرص تسهيلات عملية تدويل المؤسسات من خلال النقاط التالية:

1- القرب من الأسواق العربية والإفريقية:

تشكل الأسواق العربية والإفريقية فرصة هامة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك راجع لموقعها الجغرافي والذي يمكن من تحقيق وفورات في تكاليف عملية التصدير، مما يزيد من تنافسية السلع المصدرة، وهذا فضلا عن التقارب الثقافي الذي يسمح بتنميط منتجاتها بدل تعديلها أو تكييفها مع المتطلبات والاحتياجات المختلفة لكل سوق، كما أن السوق الإفريقية تعد سوقا واعدة لصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ويمكن دخولها بشكل أيسر من أي سوق أخرى، حيث أن هذه الأسواق تتميز بالحجم الكبير من الزبائن المرتقبين، كما إنها تتوفر على حوافز جمركية والتي تتبناها الكثير من التكتلات الإفريقية¹.

2- برامج التأهيل:

في إطار تفعيل اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية والعمل على إنجازها تم طرح مجموعة من البرامج الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لضمان استمرارية هذا النوع من المؤسسات ومحافظة على مكانتها في السوق الوطنية إكسابها سمعة جيدة من أجل تكييفها مع متطلبات اقتصاد السوق وضمان حصة في السوق الدولية، وذلك من خلال رفع قدرتها التنافسية ومن بين أهم هذه البرامج نذكر برنامج اللجنة الأوروبية "ميذا"، برنامج الجزائري الفرنسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، برنامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

1 - البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر²:

ولقد صادق عليه مجلس الوزراء في 08 مارس 2004 وانطلقت أولى مراحلها منذ بداية سنة 2007 بعد استكمال آليات تنفيذه، في إطار تعزيز التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني من خلال تحسين ودعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واكتسابها لعناصر التسيير الراشد باعتماد التقييس والابتكار التكنولوجي ويمتد على مدار 06 سنوات ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقدر الميزانية المخصصة له ب06 مليار دج.

أ. أهداف البرنامج: تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البرنامج في التالي:

- وضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسياتها.

¹ - جمعي عماري، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة، 2010-2011، ص 216، (بالصرف).

¹ - جمال خنشور وحمزة العوادي، نحو إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الواحات للبحث والدراسات، المجلد 7 العدد 2، جامعة بسكرة وأم البواقي، 2014، ص 54.

² - سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على برنامج «PME 2»، مجلة الباحث العدد 9، 2011، ص 145.

• التفاوض حول مخططات ومصادر تمويل البرنامج.

• تحضير وتنفيذ ومتابعة برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• وضع بنك للمعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل تحسين تنافسيتها.

ب. نتائج البرنامج: منذ بداية البرنامج وإلى غاية ماي 2010 فقد تم تسجيل النتائج التالية:

أبدت 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة رغبتها في الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل، وتقدمت منها 529 مؤسسة بطلب الانخراط في البرنامج ومن بين هذه المؤسسات نجد 206 ملف جاهز للدراسة أما 351 مؤسسة فقد انطلقت في إجراءات التأهيل. ومن بين 351 مؤسسة هناك 279 مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص استراتيجي بينما استفادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل وهنا أيضا نلاحظ العدد القليل للمؤسسات الراغبة في الانضمام للبرنامج.

وقد شملت عمليات التأهيل مجموعة من الميادين أهمها: التنظيم، نظام تسيير الجودة، التسويق، المنتج المبتكر، تكاليف الإنتاج، تسيير الموارد البشرية.

2- برنامج "ميديا" لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ :

قامت الجزائر بعقد اتفاق مع الإتحاد الأوروبي بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، ويتمثل هذا الاتفاق في برنامج "ميديا" لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أكثر من 20 عامل والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية للتمكن من الصمود أمام المؤسسات الأجنبية، وتقدر الميزانية المخصصة لتمويل هذا البرنامج بمبلغ 62,9 مليون يورو، 57 مليون يورو ممولة من طرف الإتحاد الأوروبي.

أ. أهداف برنامج "ميديا": يرتكز هذا البرنامج على تحقيق ثلاثة أهداف هي:

• الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بعمليات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات، إضافة إلى دعم تكوين مسيري هذه المؤسسات.

• دعم تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع وتنفيذ عقود الشراكة مع المؤسسات المالية من أجل مساندة ودعم المؤسسات التي تدخل في نشاطات التأهيل والتطوير إضافة إلى دعم المؤسسات المالية في نشاطاتها.

• دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدعم المؤسسي ودعم الجمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية والمهنية في إعداد إستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا الدعم التقني المتخصص من أجل التكوين وإنجاز الدراسات وتنظيم الندوات والمقتنيات من أجل تحسين المحيط المؤسسي.

ب- نتائج برنامج "ميديا":

¹ - سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على برنامج « PME 2 »، نفس المرجع السابق، ص146.

في نهاية البرنامج وحسب التقرير النهائي الصادر في ديسمبر 2007 فقد تقدمت 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للانضمام للبرنامج، ولقد تم الدخول الفعلي لـ 445 مؤسسة ضمن إجراءات التأهيل بما يمثل نسبة 65% من إجمالي المؤسسات الرغبة في الدخول للبرنامج، وتعود الأسباب الرئيسية لتخلي باقي المؤسسات عن المواصلة في إجراءات البرنامج في تردد 14 مستولي المؤسسات في متابعة الإجراءات، إضافة إلى الصعوبات المالية وكذا سوء تنظيم هذه المؤسسات وعدم شفافية التسيير.

وحسب تصريح وزير القطاع السيد مصطفى بن بادة فإن الإتحاد الأوروبي أشاد بنجاح برنامج "ميديا" الأول، الأمر الذي شجع على الدخول في برنامج "ميديا" 2 الممتد من 2008 إلى 2010 إلا أنه تأخر الشروع في تطبيقه حيث تم الانطلاق فيه يوم 5 ماي 2009، حيث تضمن هذا البرنامج تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلى جانب دعم النوعية في إنتاجها من خلال إرساء نظام الجودة (النوعية) والقياسية على مستوى تلك المؤسسات، بما يمكنها من الاستفادة من الاتفاقيات الدولية لا سيما مع الإتحاد الأوروبي.

3- البرنامج الجزائري الفرنسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹:

وتعزيز صادراتها والذي يتشكل من مجموعة من الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية هذا النوع من المؤسسات ودعمها من أجل التصدير، وفي هذا السياق تم اختيار أزيد من 40 مؤسسة مصدرة من بين 600 مؤسسة لعدة قطاعات أهمها قطاع الصناعة الغذائية وقطاع الصناعة الكيماوية، أعربت عن اهتمامها بهذا البرنامج الذي تمت مباشرته سنة 2008 بتمويل بلغت قيمته 2,5 مليون أورو وهذا للاستفادة من مرافقة تقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطات التصدير الخاصة بها.

مؤسسة 19287000 دج ممولة من طرف الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تأهيل قدرات التسيير والتنظيم من خلال تكوين وتدريب الموارد البشرية وإعادة رسكلة واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التصدير.

3- المزايا النسبية للقطاعات الواعدة:

حيث تمتلك الجزائر بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي، والتي قد تتحول إلى مزايا تنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أمثل من طرف تلك المؤسسات، في إنتاج بعض السلع المطلوبة دوليا كالتومور، الفوسفات، المطاط، الإسمنت الأبيض، الأمونيак على سبيل المثال لا الحصر والتي لم ترقى بعد في درجة تصديرها إلى المستوى المطلوب والذي يعكس الإمكانيات الحقيقية للاقتصاد، إضافة إلى بعض المنتجات التي لا زالت حبيسة السوق

¹ - شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد 04-2013،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، ص. 109.

المحلي رغم امتلاكها جل مقومات النجاح في احتلال مكانة بالأسواق الدولية ومثال ذلك الفلين، الجلود المعالجة، الزيتون، العجائن، المنتجات البحرية والمنتجات الحرفية التقليدية.

4- تغير موازين القوى في الأسواق الدولية:

وهذا لصالح أسواق الاقتصاديات الناشئة على حساب الشركات المتعددة الجنسيات إثر انشغال الدول المتقدمة بمعالجة أسباب الأزمة المالية العالمية الراهنة وأزمة الديون السيادية، والتي أثرت سلبا على العديد من الدول بنسب متفاوتة وأدت إلى ركود الاقتصاد العالمي وانخفاض المنافسة على بعض المنتجات الدولية، وهذا الوضع يفتح آفاقا واسعة أمام تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل ما تشهده هذه المرحلة من نماء غير مسبوق لاحتياطات الصرف نتيجة لارتفاع أسعار المحروقات، ناهيك عن طبيعة الاقتصاد الجزائري ودرجة اندماجه في الاقتصاد الدولي التي تجعله نسبيا أقل تضررا من الأزمة مقارنة بالاقتصاديات الأخرى، إذ أن العلاقات الاقتصادية المالية على المستوى الداخلي لا تزال بدائية، إضافة إلى غياب سوق مالي فعال محرك للأنشطة الاقتصادية¹.

¹ - شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، نفس المرجع ص 110.

المطلب الثالث: مثال للشركتين الجزائريتين "الزنك" و"حمود بوعلام" في تدويل نشاطهما.

1 مؤسسة الجزائرية للزنك "ALZINC"¹.

1- تعريف بمؤسسة "الزنك":

من أهم المؤسسات الجزائرية التي تساعد في تنمية وإنعاش الاقتصاد الوطني، وهي مكتملة ومساعدة في تنمية بعض القطاعات، وهذا من خلال تمويلها بسبائك الزنك (Zink Lingot)، حامض الكبريت (Acide sulfurique)، الزماك (Zamac)، الكاديوميوم (Cadmium) التي تعتبر وحدة التحليل الكهربائي للزنك، وهي وحدة صناعية لا تقل أهمية عن الصناعات الأخرى.

شركة الجزائرية للزنك هي أحد فروع المؤسسة الوطنية (METANOF) للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية فرع (ALZINC): مثال المطروح في الدراسة.

موقعها بالجزوات ولاية تلمسان على الشاطئ الغربي للمدينة.

مهمة الشركة:

- الإنتاج والتسويق للزنك ومشتقاته
- البحث عن الأسواق الخارجية لبيع المنتجات ذات القيمة المضافة العالية
- البحث لوضع شراكة صناعية وتجارية
- تحديث وعصرنة وسائل الإنتاج وإعادة الاعتبار لنظام التسيير.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.

2- حصة المؤسسة في السوق العالمي:

حصة المؤسسة من السوق العالمية للزنك ومشتقاته تعتبر حصة قليلة في ظل وجود الشركات العالمية الرائدة في هذا المجال، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مؤسسة ALZINC لها وزن في السوق العالمي للزنك حيث تحتل المركز الثلاثون عالميا والمركز الثاني على مستوى القارة، والأولى عربيا.

المؤسسة لديها مزيج من المنتجات وتختلف الكمية باختلاف المنتج، فبالنسبة لمنتج الزنك ومشتقاته يحتل المركز الثالث من حيث الكمية المنتجة خلال خمسة سنوات (من 2006 إلى 2010)، أما حمض الكبريت فيحتل المركز الثاني، والمركز الأول أي الكمية الكبيرة تتمثل في الماء المقطر بنسبة كبيرة تفوق 95% من المنتجات المتبقية والذي يباع في الأسواق المحلية.

¹ - رماس محمد الأمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية -ALZINC- حالة المؤسسة الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011-2012.

3 - أبعاد المؤسسة في الأسواق الدولية:

تعتمد المؤسسة في الأسواق الدولية على إستراتيجية خاصة بها حسب طبيعة منتجاتها المتميزة التي تحتوي على مكونات عالية الجودة مثل الزنك، يتناسب مع معظم الدول المستهدفة من قبل المؤسسة وذلك من خلال إستراتيجية التميز والجودة العالية لمنتجاتها.

أما فيما يخص السياسة السعرية المعتمدة للمؤسسة

يتحدد سعر الزنك للمؤسسة في بورصة لندن للمعادن (LME) باعتبار الزنك الذي تنتجه المؤسسة مسجل في بورصة لندن للمعادن وهذا ما يجعل المؤسسة لا تتحكم في سعر الزنك حيث يتغير حسب التعاملات اليومية للبورصة ولهذا تكون مراقبة الأسعار يومية.

أما بالنسبة للمنتجات الأخرى ومثل حمض الكبريت فيحدد السعر على أساس التكلفة مع مراعاة الطلب على السلعة وسعر المنافسين مع إضافة هامش ربح المؤسسة وتجدر الإشارة إلى أن سعر المنتجات المصدر يكون مرتفع جدا بالنسبة لسعر المنتجات في البلد الأصلي، ويرجع هذا الارتفاع في السعر إلى تكاليف التصدير كتكاليف النقل، الجمارك، التأمين...

ويتم تحديد أسعار المنتجات المصدرة في المؤسسة كالآتي:

سعر المنتج = سعر تكلفة الإنتاج + هامش ربح المؤسسة.

4 - أساليب اختراق "ALZINC" للأسواق الدولية:

تعتمد المؤسسة في الإجمال كأسلوب لاختراق الأسواق الدولية والتي من خلالها توجه نشاطاتها الإنتاجية على التصدير. فهو الأسلوب الرئيسي والأهم الذي تعتمد المؤسسة في اختراقها للأسواق الدولية، وذلك لتناسب هذه الطريقة مع إمكانياتها المادية والبشرية من جهة وحساسية السوق الذي تنشط فيه، حيث يتميز بدرجة عالية من المنافسة والتعقد مما يزيد عملية اختراق الأسواق الدولية صعوبة.

أما عن الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة الزنك

قامت المؤسسة بطرح منتجاتها في عدة أسواق في مختلف البلدان الإفريقية والعربية، الآسيوية، باعتبارها تنتج منتجات إستراتيجية ومتعددة الاستعمالات، بالإضافة 'لأي ذلك يشهد الاقتصاد العالمي تطور كبير وسريع في المجالات الصناعية والتجارية، وينتج عن هذا التطور الزيادة في متطلبات الصناعة من مواد أولية، وكما نعلم أن المؤسسة تنتج مواد أولية نصف نهائية تستعمل في جميع المجالات وخاصة الصناعية، وهذه التطورات ساعدت المؤسسة على تنويع الأسواق الدولية وذلك حسب الطلب.

المؤسسة تنشط في ستة أسواق أوروبية والتي تعتمد عليها بشكل كبير لتصريف منتجاتها وهي: هولندا- إيطاليا- تركيا- إسبانيا- بلغاريا- اليونان.

أما في القارة الآسيوية فهي تنشط فقط في دولتين هما: الصين وفلبين وهذا راجع أساسا إلى بعد المسافة.

فما يخص الدول الإفريقية فالمؤسسة تنشط وبنسبة قليلة في الدولتين المغرب وتونس وذلك باعتبارهما دولتين غير صناعيتان وتستهلكان نسبة قليلة من الزنك ومشتقاته.

5- النتائج المستخلصة من المؤسسة الزنك:

تطور صادرات المؤسسة في خمسة سنوات الأخيرة (2006-2010) بنسبة تفوق 70% من رقم أعمال المؤسسة ككل وذلك اعتمادا على عملية التصدير .

منتجات المؤسسة عالية الجودة مما يجعلها تستطيع المنافسة في الأسواق الخارجية وخاصة البلدان المصنعة. أسعار منتجات مؤسسة الزنك تحددها بورصة لندن للمعادن، هذا بالنسبة للزنك، أما منتج حمض الكبريت فيمكن للمؤسسة تحديد السعر مع المراعاة سعر المنافسين.

التوزيع يعتبر مشكلة أساسية في المؤسسة نتيجة انعدام وسائل كثيرة في ميدان النقل الدولي في الجزائر.

تدعيم المؤسسة بعمال جدد مختصين في ميدان التسويق الدولي واعتماد سياسة التكوين المتواصل لإطارات المؤسسة في مجال الأعمال الدولية

2مؤسسة حمود بوعلام¹.

1- تعريف بشركة "حمود بوعلام":

تعتبر "SPA HAMOUD BOUALEM" شركة حمود بوعلام شركة ذات أسهم، لها مدير و مساهمين (اغلبهم من العائلة)، بالإضافة إلى المؤسسة الأم مؤسسة حمود بوعلام نجد 03 فروع لها:

-الأولى على مستوى الكاليتوس (صودا و مشروبات الجزائر مفتاح SBA ،

-الثانية على مستوى درقانة (حافيز للمشروبات HL)،

-الثالثة بواد تليلات ولاية وهران.

ارتفع رأس المال الاجتماعي للمؤسسة سنة 2013 إلى 5.000.000.000.00 دج وتعتبر وحدة حسيبة الوحدة

الرئيسية (المؤسسة الأم) وتقع في الجزائر العاصمة (وهي الوحدة التي على مستواها تم إجراء هذه الدراسة

مصلحة التسويق بالتحديد)، العنوان: 201 شارع حسيبة بن بوعلي، تربع هذه الوحدة على

مساحة 7800م² (300م² عبارة عن مكاتب، 7500م² ورشات) وتوظف هذه الوحدة 560 عامل (نهاية

مارس 2012) بالشكل التالي :

07- موظف على مستوى المديرية العامة.

52- موظف غلى مستوى مديرية الإدارة و المالية.

15- موظف على مستوى التموين.

¹ - بصغير سارة، متطلبات تسويقية لتدويل مؤسسة جزائرية: دراسة حالة حمود بوعلام الغازية، مذكرة تخرج ماستر، 2012، 2013، ص110-ص111

80- موظف في المديرية التجارية.

67- مصلحة الجودة.

09- مصلحة التسويق.

168- مصلحة الانتاج.

162- موظف مقسمة بين مديرية البحث و تطوير الجودة. ومديرية المعلومات.

2- سياسة التسعير المطبقة من طرف المؤسسة :

يحتل قرار التسعير في الأسواق الدولية أهمية بالغة الأهمية لما له من تأثير كبير على إيرادات المؤسسة , وإرباحها و بالتالي مؤسسة حمود بوعلام تعتمد في تسيير منتوجاتها خارج الأسواق المحلية بناء على أساس التكاليف باعتماد أسلوب CIF و على هذا الأساس سعر التصدير = سعر القارورة الزجاجية فارغة العبوة + سعر المشروب + سعر التغليف و التعبئة + سعر تكاليف النقل و الشحن + سعر تكاليف التامين حتى ميناء الوصول + هامش الربح.

ويهتم بهذه العملية مصلحة المالية و المحاسبة , ليس على أساس تقنيات المحاسبة التحليلية , وإنما على أساس التكاليف المباشر و الغير مباشر , حيث حدد هامش الربح ب 30% بناء على قرار من طرف مصالح مراقبة الأسعار بولاية الجزائر و لا تزال لحد يومنا هذا مؤسسة حمود بوعلام مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة مراعاة لهيكل أسعار السوق الدولي. أما السوق المحلي , يتم تبني سياسية التسعير على أساس التكلفة و هذا راجع لأنها ابسط و أسهل طرق التسعير , ويتم ذلك من خلال حساب التكاليف الإجمالية (تكلفة اليد العاملة , تكاليف البيع... الخ) مضافا إليها هامش الربح.

3 أهداف المؤسسة: والتي يمكن تفصيلها فيما يلي :

- 1 - تحقيقي النمو الاقتصادي : من خلال رفع من رقم الأعمال إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أكبر كفاية لاستغلال قدراتها الإنتاجية , و التوزيعية و تدعيمها.
 - 2 - التطوير : مساندة مرحلة التحول الجذرية التي يشهدها المحيط , من شأنها دفع المؤسسة لبذل قصارى جهودها للتكيف و التطورات العالمية.
 - 3 - التوسع : باستغلال جميع إمكانياتها و تحسينها و تطويرها لتحقيق التوسع في الأسواق المحلية و الدولية .
 - 4 - المكانة : الاعتماد على مبدأ المنافسة , و التكيف مع متطلبات السوق مكن شأنه إكساب المؤسسة مكانة تنافسية بين المؤسسات المنافسة.
- و حتى تتمكن هذه المؤسسة من الوصول و الحفاظ على الزيادة و القيادة في السوق يجب ما يلي :

- التمتع بميزة تنافسية قوية تتعمق بالمنتج أو السعر
- التمتع بالقدرة على الابتكار و التطور للمنتجات
- التمتع بالقدرة على مواجهة تحديات المؤسسات المنافسة

4 رقم الأعمال للمؤسسة :

إن رقم أعمال مؤسسة "حمود بوعلام" في تطور مستمر , وهذا لتطور نشاطها. وبلغ حوالي أكثر من 6 ملايين دينار في 2003. و من أهم الأسباب التي ساهمت في ذلك التطور , راجع لزيادة الإنتاجية للمؤسسة و قيامها بنشاط التصدير في سنة 2000 مما أدى إلى ارتفاع الطلب على منتجاتها سواء في السوق المحلي أو السوق الأجنبي.

أما ما يخص حصة المؤسسة من السوق المحلي و الأجنبي فمنتجات حمود بوعلام تتميز بجودتها و تواجدها في أغلب أنحاء التراب الوطني و تتميز بمعدل نمو الطلب في السوق بالثبات النسبي و يتأثر النمو بطبيعة المنتجات و العوامل الاقتصادية , و يخضع سعر المنتج للعرض و الطلب.

5 أسواق التصدير في السوق الأجنبي :

لقد بدأت عملية تصدير منتجات المؤسسة إلى السوق الأجنبي منذ سنة 2000 و حسب ما صرح به المسئول عن التصدير في المؤسسة , فهذه الأخيرة تقوم بالتصدير على حسب احتياجات تلك الأسواق بمعنى آخر حسب الطلبات. فقد تصنف المؤسسة أسواقها في المرتبة الأولى في الأسواق المحلية ثم الأسواق الدولية و نستنتج إن تصنيف أسواق التصدير في المؤسسة ترجع حسب احتياجات تلك الأسواق الأجنبية.

و قد تمثلت نسبة الصادرات المقدرة لكل سوق أجنبي من منتجات المؤسسة بما يلي :

انجلترا 45% , كندا 40% , بلجيكا 5% , اسبانيا 2% و الباقي 8% .

المبحث الثاني : دخول مجمع السيفيتال الى السوق الدولية.

في هذا المبحث نتعرف على هيكل مجمع السيفيتال

المطلب الأول : تعريف بالمجمع Cevital

1 - تعريف برجل الأعمال يسعد ربراب وبدايته¹ :

يسعد ربراب هو مستثمر ورجل أعمال جزائري ولد عام 1944 في ولاية تيزي وزو، وهو رئيس مجموعة سيفيتال الصناعية. وتعتبر المجموعة من أكبر الشركات الخاصة في الجزائر، ولديها آلاف الموظفين في مختلف القطاعات: صناعة الصلب، الأغذية، الزراعة، والإلكترونيات.

أما بدايته فقد كانت عام 1968²، أسس مكتب محاسبة، في عام 1971، عرض عليه أحد عملائه الشراكة في مؤسسة صغيرة في مجال تحويل الحديد. كانت هذه الشركة تتكون من خمسة شركاء وخمسة عمال مبتدئين ودفعت مبلغ 27.000 دينار مقابل حصوله على 20% من الأسهم، ولكنه احتفظ بمكتب المحاسبة لأنه راتب الشركاء لم يكن يتجاوز 400 دينار شهرياً. وفي سنة 1974 قرر شركاء ربراب الانسحاب من الشركة، وهكذا أسس ربراب أول شركة له سنة 1975 هي بروفيلور التي بدأت نشاطها بأربعة موظفين فقط وبعد أربع سنوات فقط باتت توظف 200 عامل. واستغل ربراب نجاح بروفيلور لشراء عدة شركات أخرى كلها في مجال تحويل الحديد. ودخل ربراب عالم كبار رجال الأعمال سنة 1988 حين قرر إنشاء شركة ميتال سيدار التي بدأت الإنتاج سنة 1992. حققت ميتال سيدار رقم أعمال سنة 1992 ب 6.4 مليار دينار أي ما يعادل آنذاك 300 مليون دولار وبلغ الربح الصافي 33 مليون دولار. في يناير 1995 تسلل 50 إرهابياً داخل المؤسسة، وضعوا 14 قنبلة حولت المجمع إلى حطام، بعد هذه الحادثة قرر ربراب غلق المصنع و علاقاته المشبوهة مع رجال النفوذ في السلطة منهم من منطقة تيزي وزو وبجاية يقال أنهم هم من أوصلوه إلى ما هو عليه الآن بعدم دفعه للضرائب وبضرب المنافسة وتحطيمها ومؤخراً طلب من السلطة إعطائه أو إن تبعية غرادية ليزرع قصب السكر وتقدم بطلب رسمي لإخراج شركات النفط الأجنبية وان يكون هو المسئول عن استخراج وتكرير البترول.

2 - المراحل التاريخية للمجمع :

مجمع سيفيتال هو مجمع عائلي مبني على تاريخ، مسيرة وقيم أدت إلى نجاحه و شهرته. مؤسس على رؤوس أموال خاصة , هو أول مؤسسة خاصة جزائري تستثمر في عدة قطاعات.

مر بمراحل تاريخية هامة للوصول إلى الحجم والشهرة اللذان وصل إليهما اليوم بمواصلة العمل في خلق مناصب للشغل والثروات.

¹ https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%8A%D8%B3%D8%B9%D8%AF_%D8%B1%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%A8/ consulté le 11-06-2018 a 16 :00

² <https://aliqtisadi.com/%D8%B4%D8%AE%D8%B5%D9%8A%D8%A7%D8%AA/%D9%8A%D8%B3%D8%B9%D8%AF-%D8%B1%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%A8/> consulté le 11-06-2018 a 16 :30

3 - مجلس إدارة المجمع :

مبني على مبادئ أساسين للإدارة منذ 2008 : الفصل بين الوظائف والاحترافية. الفصل يؤدي إلى إن التسيير يسند إلى المدير التنفيذي العام وإن المؤسسة يصبح رئيس المجلس الإداري.

كذلك مجالس الإدارة فتح ل5 إداريين مستقلين.

جدول رقم (III-2) : يوضح أعضاء مجلس الإدارة لمجمع Cevital

الاسم	المنصب	المؤهلات العلمية والخبرات
لويس روكي	يشغل منصب المدير العام لمجمع سيفيتال	حائز على شهادة ماستير إدارة أعمال من المدرسة العليا للإعمال مونتريال (كندا) وعلى الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد (الولايات المتحدة الأمريكية). كان رئيسا ومسئول استغلال فرع capital Risque التابع ل (canada) caisse Desjardins الرئيس المدير العام لشركة الكحول للكيبك (SAQ) وأميناً لمدينة مونتريال و مديراً عاماً للمجمع الحضري لنفس المدينة. منذ يناير 2012
محمد احمد العنثري طيباوي	يشغل اليوم منصب مدير عام و مدير تنفيذي عام لدى مركز التجارة العالمي – الجزائر World Trade Center Alegria	حائز على شهادة مهندس دولة في الإلكترونيك من المدرسة الوطنية متعددة التقنيات (الجزائر العاصمة). من بين الإطارات السامية القداماء.
احمد سعدوني	محام	حائز على ليسانس و ماجستير في القانون العمومي اختصاص إدارة و مالية عامة من جامعة الجزائر. شغل منصب مدير دراسات للتشريع الضريبي, ثم مدير عام للميزانية لدى وزارة المالية.
يسعد ربراب	الرئيس الغير تنفيذي للمجلس الإداري لمجمع سيفيتال	متحصل على شهادة من المدرسة العادية للتعليم التقني و معهد التسيير و التخطيط و هو منشيء شركات و مؤسس مجمع سيفيتال.
ماليك ربراب	المدير العام لسامها SAMHA	قام بالدراسات التحضيرية لدخول المدرسة العليا للإعمال (باريس) و متحصل على شهادة الليسانس في المالية من جامعة لندن (بريطانيا العظمى)

متحصل على شهادة مهنية عليا في المالية والمحاسبة (فرنسا) وهو مدير عام لملحقة Hyundai Motors Alegria	مدير عام لملحقة Hyundai Motors Alegria	عمر ربراب
متحصله على شهادة ليسانس في إدارة الأعمال الدولية و ماستير العلوم في العلوم الإدارية من جامعة بوستون (الولايات المتحدة الأمريكية)		ليندة ربراب
متحصل على ليسانس العلوم في الإدارة من معهد الملك Kings collage (بريطانيا العظمى). متحصل كذلك على شهادة من الانساد Insead (فونتانبلو و سنغافورة) المدير العام لنوميديس ملحقة التوزيع الواسع لملحقة التوزيع الواسع لمجمع سيفيتال	المدير العام لنوميديس Numides ملحقة التوزيع الواسع لمجمع سيفيتال	سليم ربراب
متحصل على شهادة ليسانس العلوم في الإدارة من جامعة ريتشموند Richmond Collage بلندن (بريطانيا العظمى)	المدير العامل "اكتس" ACTS ملحقة تركيب المقطورات و تسويق الشاحنات و آليات الأشغال العمومية	ياسين ربراب

المصدر من إعداد الطالب فليح محمد لمن اعتمادا على الموقع الرسمي للمجمع

4 - ثقافة المؤسسة :

حسب الدراسة التي قمنا بها على مجمع سيفيتال وذلك من خلال الاطلاع على الموقع الرسمي للمجمع ومختلف المقالات الاقتصادية بالجرائد المحلية والأجنبية قمنا باستنتاج بعض النقاط التي تمثل ثقافة المؤسسة والتي لاحظنا انه من الصعب قياسها بالتحديد يمكن عرض أهمها في مايلي :

- تأسيس الشركة وتطورها واستمرارها نتاج لجهود وتمويل فردي.
- المجمع يحتفظ بتخصصه الأول صناعات الغذائية ويستمد منه القوة ويدخل التجديد إلى نشاطاته كلما سنحت الفرصة.
- وعن قرارات المجمع فكل رئيس وحدة إنتاجية مسئول عما ينتجه ويبقى مؤسس المجمع دائم الحرص لأي تدخل.
- شركة سيفيتال مثابرة على التجديد والتحديث التطور في الحجم والتنوع والإدارة الفعالة محليا ودوليا.

المطلب الثاني : انطلاقة مجمع سيفيتال نحو الاعتراف.¹

كانت عن طريق سيفيتال للصناعات الغذائية التي أسست 1998 و التي أصبحت رائدة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر. منشأة على مستوى ميناء بجاية (الجزائر) "سيفيتال للصناعات الغذائية" مكونة من عدة وحدات إنتاج مثل : وحدة تكرير الزيت, وحدة تكرير السكر , وحدة إنتاج المارغرين , وحدة تعليب المياه المعدنية وإنتاج وتعليب المشروبات الرطبة , وحدة المصبرات , مخزن الحبوب المرفئية , إضافة إلى محطة تنزيل مرفئية.

هذه المنتجات تباع حاليا في عدة بلدان , بالأخص في أوروبا , المغرب العربي , الشرق الأوسط وإفريقيا الغربية ويعتبر المجمع حاليا اكبر مجمع خاص في الجزائر.

وسائل الانتاج فائقة الأداة الخاصة بها تنقسم إلى ما يلي :

- سكر سائل : قدرة الانتاج 210000 طن (ما يعادل مادة جافة) / السنة
- المشروبات : المياه المعدنية , المشروبات الثمرية . المياه المعدنية "لالا خديجة" بقدرة إنتاج تعادل 3.000.000 قارورة/ اليوم و المشروبات الثمرية "تشيينة Tchina" بقدرة إنتاجية تعادل 6.000.00 قارورة /الساعة
- المصبرات : الطماطم و المربي بقدرة إنتاج 80 طن/اليوم
- مخزن الحبوب المرفئي : 182.000 طن
- محطة تنزيل مرفئية : 2.000طن/الساعة الأهم على صعيد الحوض المتوسط.

1 - رقم أعمال الشركة و مكانتها في السوق الدولي :

1999 وصل إلى 50 مليون دولار

2009 وصل إلى 500 مليون دولار

2013 وصل إلى 3 مليار و 500 مليون دولار

2014 وصل 4 ملايين دولار

2015 ما بين 7 مليار دولار

2020 تطمح إلى 25 مليار دولار

حسب دراسة أجرتها مجلة افريقية Le Magazine Jeune Afrique عن ترتيب 500 اكبر و أفضل شركة في القارة الإفريقية حيث تحصل المجمع على مرتبتي 55 و 53 في السنوات 2013 و 2014 على التوالي.

و في ترتيب آخر من نفس النوع لكن في مجال الزراعة في القارة الإفريقية تحصل المجمع على المرتبة الأولى برقم أعمال يصل إلى 3.15 مليون دولار.

¹ <https://www.cevital.com/ar/> / consulté le 11-06-2018 a 18 :00/

المطلب الثالث: انجازات مجمع سيفيتال في السوق الدولي و السوق المحلي.

شركة سيفيتال إلى جانب ثقافة تدويل واسعة التي تحظى بها من خلال تبنيها لعدة بدائل إستراتيجية تسمح لها بالتغلغل في السوق الدولي هي كذلك لها ثقافة التطور والاستمرار في السوق المحلي. سوف نستنتج بعض الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المجمع حسب دراستنا للموضوع:

1 - انجازات سيفيتال في السوق المحلي من خلال بعض الاستراتيجيات

أ - إستراتيجية التركيز :

حسب ما ورد بالموقع القريب من مجمع سيفيتال toutsuralgerie.com مجمع سيفيتال رقم واحد في صناعة الزيوت النباتية في الجزائر بنسبة 70% من حصته في السوق و إنتاج سنوي يصل إلى 570.000 طن أو 140 % من احتياجات البلد.

وكذلك وحدة تكرير السكر, حيث تعتبر هذه الوحدة اكبر مصنع لتكرير السكر في العالم بطاقة إنتاج تصل إلى 1.8 مليون طن , 50 في المائة من إنتاج هذا المصنع يوجه للتصدير. شركة سيفيتال تعتبر اليوم من أضخم و اكبر الشركات في الجزائر , بل على المستوى الإقليمي , وتنمو سيفيتال بنسبة 50 في المائة سنويا و دفعت إلى خزينة الدولة مثلا من 1999 إلى 2006 أكثر من 49 مليار دينار.

ب - إستراتيجية التنوع :

- مشروع الاستفادة من مصنع (FAGOR-BRANDT) ببناء مصنع آخر مماثل لع لتغطية السوق المحلية بالدرجة الأولى و قيام كذلك بعملية التصدير.

إنشاء في الجزائر مصنع النوافذ الزجاجية المزدوجة (OXxo) بسعة 201 مليون نافذة مزدوجة سنويا و الذي يوظف 300 موظف.

- الاستفادة من مشروع مجمع الصلب ب piombino ببناء مصانع في قطاع الميكانيك التي سوف تحول الفولاذ الخاص المصنوع في ايطاليا إلى قطع غيار.

- لقد أعلن قائد مجموعة Cevital يسعد ربراب عن إطلاق جامعة خاصة موجهة لتكوين الموارد البشرية الجزائرية في المهن التي يحتاجها المجمع , لتوسيع عملياته المتنوعة في السوق الجزائرية , و تحضيرها للانتشار الدولي للمجموعة خلال السنوات القادمة , وقال يسعد ربراب , إن الجامعة التي أطلقها هي الأولى من نوعها التي يتم إطلاقها من شركة خاصة في الجزائر , بالشراكة مع مؤسسة كندية ضخمة متخصصة في الاستشارة و الخبرة الإستراتيجية و الحكومة و تسيير المشاريع و إعادة هيكلة المؤسسات , و الهدف من هذا المشروع تكوين الموارد البشرية للمجمع وفروعه المتنوعة على المستوى الوطني , بالشكل الذي يسمح بتنفيذ الإستراتيجية الواسعة التي يرمى المجمع لتنفيذها محليا و دوليا , مع ضرورة التركيز على تكوين الكفاءات المحلية في مجالان المناجمنت العصري و إدارة الأعمال وفق احدث المعايير المنتهجة من طرف اكبر المدارس العالمية في المجال , مشيرا إلى أن هذه الجامعة ستكون بمثابة الحاضنة للكفاءات الجزائرية العالية التأهيل.

- المجمع يعتزم الانطلاق في مشروعين كبيرين يخص الجهة الغربية من الوطن يتعلق الأول ببناء مصنع للبتر وكيمياء للإنتاج البواي بروبيلين بالمنطقة الصناعية "لبطيو" بولاية وهران والمخصصة لأنشطة الغازو البترول , وذلك بتكلفة مالية تصل إلى حوالي 800 مليون دولار. أما المشروع الثاني فيخص بإنشاء مصنع يتعلق بإنتاج كربونات الصوديوم في مدينة مستغانم بطاقة إنتاجية تصل إلى 600 ألف طن سنويا, حيث ستخصص 80 بالمائة إلى التصدير للخارج , وحسب الدراسات الأولية للتكلفة الاستثمارية للمشروع ستصل إلى 150 مليون دولار , والذي سيتم تدعيمه بثلاث مناجم للملح تحصلت سيفيتال مؤخرا على رخص لاستغلالها بالإضافة إلى إنتاج كربونات الصوديوم التي تنتج المادة الخام لإنتاج الزجاج إلى جانب إنتاج الكلور و الصودا, حيث تعتزم سيفيتال الإعلان عن هذا المصنع قريبا.

ت - إستراتيجية النمو :

مشروع المجمع "لتكسير البذور الزيتية" الذي سوف يكون مقره في بجاية منذ 6 سنوات التصاريح اللازمة من السلطات المحلية للولاية, هذا المشروع الضخم إن تم الموافقة عليه وإعطاء الضوء الأخضر لشركة سيفيتال سوف يكون انطلاقة تحول بالنسبة للجزائر من مستورد للزيت الخام إلى مصدرة , كما إن مشروع هذا المصنع سيسمح بتغطية حاجيات الجزائر في مادة زيت القوالب الذي يستعمل في تغذية الحيوانات و الذي تستورد الجزائر منه حوالي 500 ألف طن من زيت القوالب.

2 - انجازات مجمع سيفيتال في السوق الدولي من خلال الاستراتيجيات التالية :

أ - التصدير :

- مجمع سيفيتال أول شركة جزائرية خاصة مستثمرة في الخارج يصل رقم أعمالها نحو السوق الدولية إلى 500 مليون دولار , حيث يمكن تقدير صادرات الشركة ب 2 مليار دولار من تكسير البذور الزيتية و التي قد تصل طاقتها الإنتاجية إلى 3 ملايين طن سنويا.

- و تصدر حصة كبيرة من إنتاجها للسكر إلى شمال إفريقيا و الشرق الأوسط و أوروبا و هذه الأخيرة استوردت حوالي 500 طن في 2010 و 1 مليون طن في 2011 من السكر.

ب - إستراتيجية النمو الأفقي :

- نحو الأسواق العربية مصفاتين لتكرير الزيت الصالح للأكل الأولى في ليبيا و الثانية في المملكة العربية السعودية.

- شركة سيفيتال على استعداد للخوض في مشروع بالسودان في مجال مواد الغذاء الأولية وتعلن على إمكانية انفاقها حوالي 6 مليار دولار , حيث أن الحكومة السودانية قررت منح الشركة مساحة 50 هكتار في ميناء الخرطوم لتطوير المشروع إضافة إلى ذلك توفرها على الأراضي الصالحة للزراعة و التي تبلغ 90 مليون هكتار.

ت - إستراتيجية السيطرة :

- في سنة 2013 قامت شركة CEVITAL بالاستيلاء على الشركة الفرنسية (OXxo) الرائدة في النوافذ الزجاجية المزدوجة PVC حافظ المجمع على 300 وظيفة لإنتاج 210.000 نافذة زجاجية مزدوجة سنويا.

- في افريل 2014 اشترت CEVITAL شركة فرنسية مفلسة (FAGOR- BRANDY) والتي تعتبر واحدة من الشركات الرائدة في مجال الأجهزة المنزلية إضافة إلى ذلك قام المجمع بإضافة الى ارثه الصناعي محطتين لتصنيع الأجهزة الكهرومنزلية تقعان في Hexagone الفرنسية.
- في نوفمبر 2014 تمكنت كذلك CEVITAL من الاستحواذ على شركة أوروبية (LUCHINI) والتي تعتبر الرائدة في ايطاليا اختصاص الحديد والصلب.
- 3 - أهم التسهيلات و العوائق التي تواجه مجمع سيفيتال :
 - + العوائق التي تقف في وجه مجمع سيفيتال للمزيد من التوسع هي :
 - مختلف التصاريح التي يجب أن تصادق عليها الدولة المعنية بالمشروع فغالبا ما يقف الجانب القانوني أو الإداري في سبيل عرقلة مشاريع المجمع , نذكر على سبيل المثال مشروع الزراعي المهم التي تحاول تنفيذه الشركة على الأراضي السودانية لكن رغم الموافقة الأولية وتوفر كل المواد اللازمة لم تحصل الشركة على تصريح رسمي و مثل هذا المثال الكثير في السوق المحلي حيث تكون هنالك عراقيل متعلقة بالتصريح.
 - أما عن التصدير فالمجمع يجد صعوبة في تصريف ما يعادل 1 مليون طن من السكر نحو السوق الدولي و يكتفي ب 500 ألف طن و ذلك لصغر حجم ميناء بجاية مقارنة بضخامة الانتاج.
 - غياب الدعم و التسهيلات المالية بالنسبة للمشروعات الكبيرة.
 - + تسهيلات أو الفرص المتاحة لشركة سيفيتال :
 - + سيفيتال تجد في السوق المحلي الكثير من الفرص أهمها ضعف المنافسة أو عدم وجود في السوق المحلي منتجات تضاهي مستوى جودة منتجاتها.
 - + ثقافي التدويل التي تتمتع بها الشركة تنعكس في تنوع المشاريع التي تخوضها وتنوع الأسواق التي تتوغل فيها.
 - + اهتمام الشركة بالتطور و الإبداع في منتجاتها و إدارتها و أسواقها المستهدفة.

خلاصة الفصل :

قمنا بالتطرق في دراستنا التطبيقية لمجمع سيفيتال المجمع الذي اكتسب مكانته وشهرته في السوق المحلي و السوق الدولي من خلال المثابرة والعمل المستمر حسب المعطيات المحدودة التي اتاحت لنا عن المجمع من خلال الموقع الرسمي وكذلك مجموعة مختلفة من المقالات الاقتصادية في الجرائد الرسمية والالكترونية وتصريحات أدلى بها قائد ومؤسس شركة سيفيتال لاحظنا التنوع الكبير في إنتاج المؤسسة م كذلك وحدات الانتاج فالمجمع لا يتوقف في مجال معين فمن قطاع الصناعات الغذائية الذي اكتسح السوق المحلي بها ويصدر الفائض إلى باقي دول العالم إلى قطاع السيارات والخدمات وقطاع الصناعة وكذا التوزيع.

بالإضافة إلى استحوازه مؤخرا على مؤسسات رائدة في السوق الأوروبي بفرنسا و اسبانيا و ايطاليا حيث مصنع FAGOR-brandt يعتبر غنيمة مميزة بالنسبة للمجمع فهو يضم 4 علامات تجارية De Brandt-vedette-Sauter و Dietrich بالإضافة إلى 1300 براءة اختراع ومركز بحوث والتنمية , إما مصنع XOXO فهو لا يقل أهمية عن الغنيمة الأولى حيث يعتبر الرائد في النوافذ الزجاجية المزدوجة بالإضافة إلى ALAS الاسبانية الرائدة في صناعة الألمنيوم.

من خلال هذه الحصيلة لا يمكننا إلا أن نقول أن مجمع سيفيتال هو المجمع الأضخم والوحيد في الجزائر الذي استطاع اقتحام السوق الدولي بجرأة كبيرة وبتنوع في المنتجات والقطاعات والبدائل الإستراتيجية وكذلك يسعى دائما إلى تطبيق مشاريع تنموية ضخمة في السوق المحلي.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

إن التحولات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية والإقليمية وتداعياتها على الأوضاع الاقتصادية تستدعي ضرورة تطوير قطاع المؤسسات الوطنية، للتقليل من الانعكاسات السلبية للمتغيرات الاقتصادية، و تعظيم الايجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه المتغيرات. ولا يمكن تحقيق ذلك إلى بالاهتمام بظاهرة تدويل المؤسسات الوطنية، من خلال مختلف طرق وأساليب التدويل سواء عن طريق التصدير أو من خلال منح التراخيص وغيرها من الأشكال الأخرى، مستفيدة من عوامل الجذب التي تتمتع بها الأسواق الدولية، لذلك يجب على الدولة الجزائرية الشروع في تأهيل المؤسسات الوطنية لتصبح قادرة على مواجهة تحديات المنافسة الدولية، كما على المؤسسات أن تدرك أن أنشطتها يجب أن تكون موجهة سواء للسوق المحلية والأجنبية، وإدراك دورها الهام في اقتحام الأسواق الدولية من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية.

و من هنا تتجلى أهمية بحثنا في طرق تدويل المؤسسات الجزائرية ودخولها الأسواق الدولية، وإجابة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول قدمنا من خلالها مفهوم التدويل فوائده ومخاطره وكذلك النظريات المفسرة لتدويل نشاط المؤسسة وطرق اختراق الأسواق الدولية مع عرض دراسة الحالة لمؤسسة جزائرية.

اختبار الفرضيات :

على اثر هذه الملاحظات نؤكد صحة الفرضية الأولى على أن تدويل المؤسسات لنشاطها الاقتصادي أصبح ضرورة حتمية من اجل التعرف على السوق الدولية والمساهمة في التنمية الاقتصادية للدولة.

و على اثر هذه النتائج نؤكد صحة الفرضية الثانية بحيث أن غياب مفهوم التدويل في المؤسسات الجزائرية أدى إلى عرقلة دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية و ذال بسبب عدم توفر بنك معلومات من اجل خدمة المؤسسات الراغبة في تدويل نشاطها.

و من خلال هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن اختصارها كالتالي :

-إن ظاهرة التدويل في ظل الأوضاع الراهنة ،أصبحت أمرا حتميا للمؤسسات الجزائرية لدخول الأسواق الدولية.

-يجب وضع إستراتيجية تدويل لغرض تطوير المؤسسة لقدرتها التنافسية والانفتاح على الأسواق الدولية.

-يوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى تدويل نشاطها، منها التجارية، المالية و البيئية.

خاتمة عامة

-المؤسسات الجزائرية، تتخذ شكل واحد لتدويل نشاطها، بحيث تختار آلية التصدير كوسيلة لولوج الأسواق الدولية.

-هناك تقنيات لاختيار الأسواق الدولية لاجد لأي دولة تريد دخولها أن تأخذها بعين الاعتبار وتستعملها من اجل دخولها.

-ضعف تدويل المؤسسات الوطنية، يعود إلى ضعف القاعدة الاقتصادية للجزائر كبلد أم لهذه المؤسسات

توصيات و اقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي نراها مناسبة لتفعيل عملية تدويل المؤسسات في الجزائر:

-ضرورة فهم و تطبيق مفهوم عملية تدويل نشاط المؤسسات .

-التوجه نحو القيام باستثمارات أجنبية مباشرة أو غير مباشرة مع أطراف أجنبية في الخارج كوسيلة للتوغل في الأسواق الدولية.

-القيام بمعارض دولية بصفة مستمرة و دائمة طوال السنة مما يسمح باحتكاك المنشآت الوطنية بالمنشآت الأجنبية.

-تكوين أصحاب المؤسسات من اجل تمكينهم في مختلف الإجراءات المتعلقة بعملية التصدير (الإجراءات الجمركية، عقود تامين البضائع الموجهة للتصدير...الخ).

-توفير بنك معلومات متطور في خدمة المؤسسات الراغبة في التدويل، يكون بمثابة قاعدة معطيات تزود هذه المؤسسات بالفرص المتاحة من خلال التنقيب عن فرص التصدير.

-تطوير البنية التحتية للجزائر، خاصة قطاعات المواصلات و لاتصالات لكي تطور المؤسسات أعمالها و تسرعها بما يناسب و الدينامكية العالمية.

و في النهاية نرجو أن تكون هذه التوصيات و الاقتراحات، كفيلة بتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية، من خلال الاستيعاب الجيد لمفهوم التدويل و اختيار الطرق و الأساليب المناسبة التي تسم باختراق السوق الدولية.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1- أبي سعيد الديوهجي، تيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2000 .
- 2- احمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية لتصدير .شركة ناس لطبعة، مصر، 2001 .
- 3- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي .دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 .
- 4- بشير عباس العلق، فطحان بدر العبد لي، إدارة التسويق .دار الزهران، عمان، الأردن، 1999 .
- 5- تامر البكري : التسويق أسس و مفاهيم معاصرة ، دار اليأزوري العلمية ، الأردن ، 2006 .
- 6- توماس هولين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 7- حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي .دار إعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 8- حسام عيسى، شركات متعددة القوميات.المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، دون سنة النشر.
- 9 جمال خنشور وحمزة العوادي، نحو إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الواحات للبحث والدراسات، المجلد 7 العدد 2 ، جامعة بسكرة وأم البواقي، 2014 .
- 10- رفيق يونس المصري : إسهامات الفقهاء في الفروض الأساسية لعلم الاقتصاد ، سلسلة محاضرات لعلماء البنك الإسلامي للتنمية ، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2001 .
- 11- صلاح الدين حسن السيسي، شركات متعددة الجنسيات وحكم العالم :تطوير و رابط البوصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة .عالم الكتب، القاهرة، 2003.
- 12-سدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين تهديدات وفرص التدويل، قراءات في بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 10-11 نوفمبر 2010.
- 13- عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر .
- 14- عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2001 .
- 15- عبد السلام ابو قحف : أساسيات إدارة الأعمال الدولية ، ط2 منشورات حلبي الحقوقية ، بيروت ، 2003 .
- 16- عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتب الشعاع جامعة بيروت العربية، الطبعة الأولى 2001 .
- 17- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي .مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001 .
- 18- عصام الدين أمين أبو علفه، التسويق الدولي، 2009.
- 19- عصام حسين، أسواق الأوراق المالية:البورصة .دار أسام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 20- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئية والوظائف والإستراتيجيات 2010
- 21- علي عباس : إدارة الأعمال الدولية- الإطار العام - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- 22- عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر .ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 .

23- عمرو خير الدين التسويق الدولي دار الكتب مصر 1996.

24- غول فرحات، التسويق الدول: مفاهيم و أسس نجاح بالسواق العالية، دار للدونية، الطبعة الأولى، الزائر 2008 .

25- فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي .مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000 .

26- فريد النجار، التسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحر العربية الكبرى .دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

27- كريستوف رابارتلت، سوفترجوشال، الإدارة عبر الحدود الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، مصر.

28- محمود جاسم الصميدعي ، رديئة عثمان يؤسف : إدارة الأعمال الدولية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .

29- محمود يؤنس ؛ اقتصاديات دولية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .

30- نبيل مرسي خليل، إدارة الإستراتيجية.

31- هان حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن 2007 .

رسائل الماجستير والدكتوراه :

1-رماس محمد الأمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية – ALZINC - حالة المؤسسة الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011-2012.

2-بصغير سارة، متطلبات تسويقية لتدويل مؤسسة جزائرية:دراسة حالة حمود بوعلام الغازية، مذكرة تخرج ماستر، 2013، 2012.

3-حمداني محمد إستراتيجية التدويل وإشكال التواجد في الأسواق الخارجية و حالة السوق الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه , جامعة وهران 2010/2011.

4-بن حمو عبد الله : اثر المتغيرات على تدويل المؤسسات الجزائرية , أطروحة دكتوراه ,جامعة تلمسان 2016-2017 .

5--جمعي عماري، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة، 2010-2011 ، (بالتصرف).

مجالات :

1-سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على برنامج « PME 2 »، مجلة الباحث العدد 9، 2011، ص 145.

2- شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد 04-2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.

الكتب باللغة الفرنسية :

- 1- A. Hamadouche :op.cit. pp. 56-57.107
- 2- Dominick Salvatore : économies international ,9eme édition, edition de boeck university, bruxelles, 2008, p209
- 3- Henri Duhamel : stratégie et d'érection de l'entreprise ,Clet ,paris ,1986,p92105
- 4- Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, paris, 1998, P.140.
- 5- Pasco Berho, Marketing international. Edition Dunod, 3 Emme édition, Paris, 2000, P.27.
- 6- Pasco berho, Marketing management, Dubois, paris, 3edition.2000, p30.
- 7- Philip kotler, bernard Dubois, Marketing management, nouveau horizon, paris, 13 éditions 2006-p776.
- 8- SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993, P100.
- 9- Vinciane servantie, les entreprises a internatiolisation rapide et precoce, revue de l'entrepreuriat, Vol6 n1, France 2007.p13.

المواقع الالكترونية :

- 1- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%8A%D8%B3%D8%B9%D8%AF_%D8%B1%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%A8/ consulté le 11-06-2018 a 16 :00
- 2- <https://aliqtisadi.com/%D8%B4%D8%AE%D8%B5%D9%8A%D8%A7%D8%AA/%D9%8A%D8%B3%D8%B9%D8%AF-%D8%B1%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%A8/> consulté le 11-06-2018 a 16 :30
- 3- <https://www.cevital.com/ar/> consulté le 11-06-2018 a 18 :001/