

المحور السادس: اشكال الدخول للأسواق الدولية والاستراتيجيات المتبعة لذلك.

في ظل التحولات التي تشهدها الأسواق المحلية والدولية، اقتنعت الكثير من المؤسسات ان فكرة الاعتماد على سوقها المحلية لا يضمن لها البقاء والاستمرار لذلك فكرت في البحث عن اسواق دولية والعمل فيها، لكن هذه الأسواق الدولية دائما ماترافقتها تغيرات تطرح تحديات كبيرة امام المؤسسة وفي الوقت نفسه تسمح وتتيح هذه الأسواق الاستفادة من عروض وفرص، لكن اذا توفرت لدى المؤسسة نظرة تحليلية ومعلومات كافية عنها، فبعد تحديد السوق او الأسواق المراد العمل فيها يتم اختيار استراتيجية الدخول المناسبة. إن دخول المؤسسات الأسواق الدولية يكون من خلال الاستراتيجيات المختلفة، ودائماً تعمل هذه المؤسسات على تحقيق اعلى العوائد، وعلية يكون من المهم جداً التعريف والتعرف على هذه الاستراتيجيات المتاحة امام المؤسسة لاتباعها كاستراتيجية مناسبة للدخول الى الأسواق الدولية.

حيث تعرف استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية بانها الوسيلة طويلة الاجل التي تتخذ من قبل المنتجين والمؤسسات للدخول الى الأسواق الاجنبية وعرض منتجاتهم بما يحقق اهدافهم . و سنحاول التطرق الى اهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف انواعها بهدف الدخول الى الأسواق الدولية، كما سيتم ابراز اهم المزايا والعيوب المرافقة لهذه الاستراتيجيات.

اولاً: استراتيجية التصدير :

يمكن للمؤسسة ان تضع موطئ قدم لها في الأسواق الدولية من خلال استراتيجية التصدير التي غالباً ماتلجأ المؤسسات اليها في بداية نشاطها كما تعتبر من الاستراتيجيات الاكثر انتشاراً في الاعمال الدولية.

الفرع الاول: مفهوم استراتيجية التصدير: يعد التصدير الشكل التقليدي الاول للتدويل، فكل الاعمال الخاصة بتدويل المؤسسات اعتبرت التصدير بمثابة الشكل الاول لانشطة التدويل وهذا ليساطته. كما تعد عملية التصدير دليل نجاح المشروعات في نشاطها الانتاجي والتسويقي رغم الاعتبارات الخاصة والحواجز التي تعترض نشاط التصدير والعمل في الأسواق الخارجية، ولقد كان ومازال التصدير احد اهم العوامل التي جعلت من اقتصاديات عدد من الدول النامية في مصاف الدول الصناعية والمتقدمة- الدول الصناعية الجديدة-(دول جنوب شرق اسيا وبعض دول امريكا اللاتينية) من خلال مظاهر النهضة الاقتصادية التي تشهدها هذه الدول، وتزداد اهمية تصدير المنتجات الوطنية لدرجة تجعل منه ضرورة ملحة لاعتبارات كثيرة منها :

-التصدير هو الامتداد الطبيعي للتوسع في مشروعات الانتاج، والا فإن السوق المحلية المحدودة ستقف حائلاً دون استمرار هذا التوسع؛

-التصدير هو المخرج مما تعاني منه الكثير من المؤسسات من فائض الانتاج والمخزون نتيجة لمعوقات التسويق المحلي؛
-ان تنويع الصادرات، فضلاً عن كونه هدفاً في حد ذاته، يزيد من تنوع مصادر الدخل الوطني ويدعم الميزان التجاري ويجلب العملة الاجنبية؛

-تزداد ضرورة التصدير مع كون المشروعات الوطنية تعتمد كثيراً على استيراد المواد الخام والمعدات من الخارج، وهذا الاستيراد ينبغي ان يقابله تصدير للمنتجات لتعويض اثار التمويل بالعملة الاجنبية؛

-مواجهة ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات ودورها في الاستحواذ على اكبر نصيب من التجارة الدولية؛
-مواجهة التطورات التي شهدتها الأسواق المحلية والعالمية والمنافسة بين الدول وسعي المؤسسات المتزايد لفتح المزيد من الأسواق الخارجية حتى تسطيع الصمود امام المنافسة القوية.

الفرع الثاني: انواع التصدير :

تنقسم استراتيجية التصدير الى تصدير غير مباشر وتصدير مباشر.

1- التصدير غير المباشر: هو نوع من الاختراق غير المباشر تقوم به المؤسسة بالجوء الى هيكل توزيعي يعتمد على وسطاء يمتلكون موارد ومهارات اساسية في المجال التجاري، الثقافي واللغوي، اضافة الى الخبرة ومعرفة السوق، يتواجد هؤلاء الوسطاء بين المؤسسة المصدرة وقنوات التوزيع. ومن اهم اشكال الوسطاء المتوفرين في التصدير غير المباشر:
-التاجر المحلي المصدر: يقوم هذا الوسيط بشراء منتجات المؤسسة لحسابه الخاص ثم يتولى عملية تسويقها وبيعها على مسؤوليته في الخارج بهدف تحقيق الربح .

- الوكيل المحلي المصدر: هناك انواع مختلفة من الوكلاء، فالوكيل في جميع الحالات يبحث ويتفاوض نيابة عن موكله ويتقاضى مقابل عمله عمولة تختلف حسب العقود التجارية بين الوكيل والموكل ونوع الوكالة.

-المؤسسات التسويقية التعاونية: تمثل المؤسسات التصديرية التعاونية نقطة عبور بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر، فهذا الاخير يحدث حينما تكون هذه المؤسسات مستقلة تماماً وغير مرتبطة او مملوكة من قبل المؤسسة المنتجة،

اما التصدير المباشر فيحدث حينما يمارس المنتج رقابة ادارية على السياسات العملية للمؤسسة التعاونية، وهناك نوعين من المؤسسات التعاونية هما:

***الحاضنة التسويقية:** هذا النوع من المؤسسات يحدث حينما يقدم منتج ما "الحاضن" تسهيلات التوزيعية الخارجية لكي يبيع منتجات مؤسسة اخرى "المزود" بجانب منتجاته، ويستخدم هذا النوع من المؤسسات التعاونية منتجات مؤسسات غير منافسة، وبصورة عامة فان المؤسسة الحاضنة تأخذ شكلا من الخصم وهذا الخصم يختلف حيث يعتمد على السلع والخدمات التي يقدمها الحاضن.

***الاتحادات التصديرية:** يستطيع المنتج ان يصدر بصورة تعاونية حينما يصبح عضوا في بعض انواع الاتحادات التصديرية، والتي يمكن تعريفها كاتحاد مستقل بصفة اقل او اكثر رسمية، كمؤسسة اعمال منافسة، وعضوية تطوعية نظمت لغاية البيع للأسواق الاجنبية.

2- التصدير المباشر: بهذا الخيار تقوم المؤسسة نفسها مباشرة باعمال التصدير الى السوق او الأسواق الاجنبية دون الاستعانة بخدمات الوسطاء، وتتبع المؤسسات في تصدير منتجاتها مباشرة احدى الطرق التالية:
-استحداث قسم التصدير للأسواق الخارجية: حيث يتطلب من المؤسسة انشاء قسم مستقل للتصدير ضمن هيكلها التنظيمي ليقوم بكافة مهام التصدير.

-انشاء فروع في الأسواق الخارجية: ويعني انشاء فرع يتولى مهام التصدير والتوزيع في السوق المستهدف، حيث يسمح بتحقيق رقابة افضل على نشاطاتها في ذلك السوق.

-ايفاد مندوبي مبيعات للخارج: يقومون بالبحث عن العملاء المحتملين في الأسواق المستهدفة والاتصال والتفاوض معهم بشأن عقد صفقات البيع.

الفرع الثالث: مزايا وعيوب استراتيجية التصدير: تتمثل اهم مزايا وعيوب التصدير المباشر وغير المباشر في:

1- مزايا وعيوب التصدير المباشر:

يستخدم التصدير المباشر على نطاق واسع لانه يمثل بالنسبة للمؤسسة طريقة سهلة وسريعة ولا تحتاج لاستثمارات كبيرة، كما يسمح هذا الاسلوب بالدخول الى الأسواق الدولية والهيمنة على عمليات البيع والحضور والرقابة المباشرة داخل السوق.

لكن اذا كان التصدير المباشر مفيدا في دخول بعض الاسواق، الا انه لايمثل الالتزام الجاد للمؤسسة في التصدير ويكون في بعض الاحيان تصديرا عفويا او غير مقصود وغير مخطط له، أي من خلال الرد على طلبيات المؤسسات الاجنبية.

2- مزايا وعيوب التصدير غير المباشر:

تتميز اساليب التصدير غير المباشر بالوفرة والسرعة النسبية وسهولة العمل، في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من تجربة احد الشركاء المقيمين بالخارج ومن معرفته وعلاقاته التجارية، حيث يتم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة وبدون انتظار تأسيس وانشاء شبكة توزيع خاصة بها، وبهذا الاسلوب يتحمل الموزع الاجنبي عن المؤسسة ادارة المخزون بانتظام وكذا مخاطر عدم الدفع. ويعاب على هذا الاسلوب انه لا يتوجب على الوسيط اعلام المؤسسة عن المشتري النهائي لمنتجاتها، وبالتالي لا تتمكن المؤسسة الانفصال عن هذا الوسيط، كذلك عدم الالتزام بالبيع المتواصل يتضمن مخاطر لا يمكن اهمالها، فإبتعاد المؤسسة عن المستخدم النهائي للمنتج يمكن ان يؤدي الى عدم تكيف المنتجات واحتياجات الزبائن، اضافة الى عدم معرفة اسعار البيع وكذا ما يترتب عن التصرفات التي يقوم بها الوسطاء غير الأكفاء .

ثانيا: استراتيجية الترتيبات التعاقدية:

يقصد بالترتيبات التعاقدية وجود مجموعة من الاجراءات التي يتم من خلالها ابرام اتفاقيات بصيغ مختلفة بين المؤسسة وطرف او اطراف اخرى بحيث يختلف مضمون كل شكل من الترتيبات حسب نوع وطبيعة نشاط المؤسسة.

1- التحالفات الاستراتيجية :

1-1- تعريف التحالف الاستراتيجي: عرف التحالف الاستراتيجي على انه "تحالف بين اثنين او اكثر من المؤسسات او وحدات الاعمال لتحقيق اهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة فقد اصبحت حقيقة واقعة في دنيا الاعمال." كما عرف ايضا على انه "احلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي الى خروج احد الاطراف من السوق، فالتحالف يؤدي الى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك الاطراف في المكاسب، كما ينطوي التحالف على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات." فالتحالف الاستراتيجي يكمن في روح التعاون وتطويع هذا الاخير الذي يركز على الثقة المتبادلة التي تسمح الوصول الى اهداف محددة باتفاق مشترك، فهو عبارة عن نمط من العلاقات الخاصة الذي في اطاره تقوم المؤسسات المتحالفة بربط علاقة متينة على الامد الطويل تتجاوز اطار العلاقات التجارية العادية.

ومن بين الأسس العامة للتحالفات الاستراتيجية نذكر:

- هذه التحالفات عبارة عن اتفاقيات او عقود تبرم اختيارا أي انها غير مفروضة من طرف على طرف اخر؛

- تتسم هذه التحالفات بالمرونة وعدم تحديدها بدقة كما انها في الوقت نفسه معقدة وغير بسيطة؛

- قد تبرم لفترة طويلة او قصيرة او غير محددة؛

- الحافز من وراء التحالف هو اكتساب ميزة استراتيجية تنافسية في الاجل الطويل؛

- الهدف منه قد يكون تحقيق الربح او تنمية المنتج او دخول السوق، اكتساب المعارف وتبادلها، او تجنب المخاطر... الخ؛
وعليه، فالتحالف الاستراتيجي مصطلح شامل يمكن ان يكون في اطار علاقات خاصة غير ملزمة او اتفاقيات قانونية يلتزم بها اطراف التحالف، وحيانا ما تنتهي هذه التحالفات باندماج الاطراف المتحالفة في كيان واحد.

فالتحالفات الاستراتيجية تعطي استجابة مكيفة لتوسيع الأسواق وتقسيم الموارد (مالية، بشرية، تكنولوجية...) بالمشاركة في سياق المنافسة القوية، فالتحالف يمكن ان يمثل نوع من الخطر للمؤسسة او لا فهي تنتشر جزءا من معرفتها ومعلوماتها وكذا قاعدة البيانات وجزء اخر من مهاراتها والاساليب والاجراءات الى الشريك او الاطراف المتحالفة، ثانيا، يمكن ان تنشأ توترات بين المتحالفين مع الاخذ في الحسبان غياب سلطة الواحد (هناك سلطة مقتسمة)، وعليه فالتحالف يرغم المؤسسة لمواجهة غير اكيده امام الطرف الاخر (كالتقليد والتزييف، التجسس الصناعي...) كما ان التحالفات لا تقتصر على الانتاج فحسب بل تمتد صيغه الى مجال التسويق وكذا البحث والتطوير، ويمكن القول بأن التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات يترتب عنها قدر كبير من امكانية الوصول للأسواق ومنه الى العملاء، اضافة الى المزايا العديدة التي يمكن اكتسابها ذات منفعة خاصة داخل المؤسسة.

1-2- شروط التحالف الناجح: حتى يكون التحالف ناجحا ومحققا للاهداف المرسومة بين اطرافه، لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط الهامة والمتمثلة في:

- الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية: لقد أصبح استشراف المستقبل أمرا ممكنا من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، التي تسمح باستغلال القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أم لا بد لها من تحالف استراتيجي.

- التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة: التحالف لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومعقدة، وإنما هي قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي للمؤسسة الراغبة في التحالف أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات المتوقعة.

- معرفة قيم وأهداف الشريك: لا يمكن إقامة تحالفات مع من لا يشارك في تحقيق الأهداف المسطرة، ولا يلتزم بشروط التحالف، ولا من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو رسالة متعارضة مع رسالة المؤسسة.

- إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة: إن التحالف لا يعني دوما إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضا أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة حتى يكون التحالف مفيدا للمؤسسة، وللتوضيح نذكر أنه من بين المخاطر التي قد تنتج عن التحالف استغلال ما توصلت إليه المؤسسة من قبل الحليف بطرق ملتوية ولصالحه.

- عدم الذوبان: إن التحالف لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المؤسستين وظهور مؤسسة جديدة ولا يعني الاستحواذ الذي يجعل مؤسسة تستحوذ على أخرى، وإنما يستخدم التحالف لتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فالتحالف يحفظ للمؤسسات المتحالفة كيانها.

- الثقة المطلقة والقيادة الفعالة: إن انعدام الثقة يعني أن كل شريك يسعى للاستفادة من قدرات شريكه دون أن يمنحه أسرار له وهذا يؤدي إلى فشل التحالف، لذا يجب أن تكون الثقة متبادلة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له. وعندما تسيطر الخصومة على تحالف ما، تفقد الثقة، وقد يؤدي ذلك إلى خصومات تجعل من التحالف مصدرا للمشاكل، لذا ينبغي بمجرد إقامة التحالف تحديد المسؤولية في قيادة التحالف ويتطلب ذلك تعاون وثقة متبادلة وتركيزا على مجالات التحالف.

- سلامة شبكة المعلومات: إن انسياب المعلومة بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة أساسية في نجاح التحالف، وقد أصبح نظام المعلومات ركيزة أساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق والتوسع، وفي حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف فإن ذلك يؤدي إلى الشك في نوايا الآخر. من خلال ماسبق، يمكن القول بأن التحالف الاستراتيجي هو استراتيجية مهمة في ميدان الاعمال بغرض الدخول الى الأسواق الدولية والذي يتطلب وجود تعاون بناء ومثمر بين الاطراف المتحالفة.

2- استراتيجية الترخيص والامتياز:

1-2- عقود التراخيص: يقصد بعقود التراخيص أن تقوم المؤسسة الدولية مانحة التراخيص (بالسماح لمؤسسة أخرى) المرخص له، باستعمال براءة اختراع، الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج، حقوق النشر والتأليف...إلخ، وذلك في مقابل أجر أو رسوم يتفق عليها الطرفين طريقة التراخيص مرنة جدا وسهلة لدخول السوق الدولية، خاصة عندما تكون تكاليف النقل مرتفعة قياسا بقيمة السلعة، كما يمكن للمؤسسة تجنب المخاطر الكثيرة وغيرها من الصعوبات عن طريق التراخيص، فأكثر المصممين الفرنسيين يستخدمون أسلوب التراخيص لتجنب الاستثمار في الخارج، فقد رخصت مؤسسة دزني الامريكية لمؤسسة يابانية مقابل حصولها على 10% من قيمة تذاكر الدخول و 5% من قيمة مبيعات الاطعمة والسلع، كما ان المؤسسة التي تملك اسما تجاريا لسلعة مشهورة قد تستفيد من أسلوب التراخيص بنشر هذا الاسم دون استثمار من المؤسسة الام، مثال ذلك الكوكاكولا التي رخصت باستخدام اسمها في اكثر من 3000 سلعة في بلدان كثيرة ولأكثر من 200 مرخص له . وعلى المؤسسات المانحة للتراخيص أن تهتم باختيار بلدان المؤسسات التي تتوافق مع تطلعاتها وأهدافها في حال إبرام عقود تراخيص معها وهذا يحتم الاهتمام بعملية إدارة عقود التراخيص من النواحي التالية:

- يجب أن تجري المؤسسة الدولية المانحة للتراخيص مسحا وتقويماً دقيقاً للمؤسسات المرشحة لكي تمنح التراخيص بناء على الأهلية الإدارية والفنية والأخلاقية؛

- قد تلجأ المؤسسة المانحة للتراخيص إلى تحديد بعض الشروط في عقد التراخيص كحماية مصالحها من حيث الاحتفاظ بحق السيطرة النسبي على استخدام الحقوق الممنوحة للمرخص له؛

- احتفاظ المؤسسة الدولية بتفوقها التكنولوجي والإنتاجي والتسويقي يؤهلها لضمان استمرار المرخص له بالحاجة إليها واللجوء للاستفادة من خبراتها ومعارفها والعمل على مساعدته في حل مشاكله الإنتاجية والتسويقية بشكل يضمن ولاءه للمؤسسة المانحة وتجعله أكثر تقبلاً لشروطها؛

- عدم إعطاء المرخص له كامل مكونات العملية الإنتاجية والاحتفاظ ببعض الأسرار الصناعية الخاصة لكي يبقى المرخص له بحاجة دائمة إلى مانح التراخيص؛

- أن يتضمن عقد التراخيص شروطاً يتم بموجبها ضرورة تجديد التراخيص في حال تمكن المؤسسة المانحة من تحقيق إنجازات وتحسينات في العملية الإنتاجية يريد الاستفادة منها المرخص له وفي حال كانت التحسينات من طرف المرخص له فيجب الإشارة في العقد إلى إمكانية استفادة المؤسسة المانحة من هذه التحسينات والتطويرات. اما بالنسبة للمزايا والعيوب التي يمكن ان تبرز عند القيام بمنح التراخيص نذكر مايلي :

مزايا و عيوب استراتيجية التراخيص

العيوب	المزايا
-محدودية العائد المادي الذي تحصل عليه المؤسسة مانحة التراخيص، حيث انه لا يتعدى عادة 5% إلى اجمالي حجم المبيعات الكلية؛	-عدم الحاجة الى استثمارات خارجية؛
-عدم تمكن المؤسسات الدولية التي لا تمتلك اسما تجاريا براقا او ميزة تقنية فريدة من دخول الاسواق الدولية؛	-يمكن الدخول والعمل في بيئة عمل اجنبية غير معروفة؛
-قد يعود المرخص له منافسا شرسا في حال تمكنه من اكتساب المهارات والخبرات التي تؤهله للإنتاج والتسويق في الأسواق الخارجية؛	-سهولة الحصول على الموافقة من الحكومات
-عدم تمكن المؤسسة من السيطرة على البرامج الانتاجية والتسويقية للمرخص له الا في حدود ضيقة؛	-بسرعة اكبر من الاستثمارات المباشرة ودون تحمل تكاليف عالية؛
	-التخلص من موانع الاستيراد التي قد تفرضها بعض الدول؛
	-التخلص من تكاليف نقل البضائع والتأمين عليها؛
	-قد يكون التراخيص في بعض الدول هو الاستراتيجية الوحيدة التي تمكن من دخول اسواقها؛

2-2- الامتياز الدولي : يشبه التراخيص، وعادة ما يتم اتباع التراخيص اساسا من قبل المؤسسات الصناعية الا ان الامتياز فيستخدم كاستراتيجية من قبل مؤسسات الخدمات، فهو شكل من اشكال عقود التراخيص، فهناك مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز ومنها على سبيل المثال مطاعم McDONALDS و فنادق HILTON ومن اجل تفادي المخاطر التي قد تنجر من هذه العقود، على المؤسسة ان تختار وبغاية كلا من المرخصين لهم ومن تمنح لهم الامتيازات والترخيص عند كتابة العقد، حيث يجب ان يشار في هذا العقد بوضوح الى مايلي: - المنطقة الجغرافية التي يغطيها العقد - مدة العقد- المقابل المالي المدفوع - حماية اسرار الصناعة - التزام المرخص له بحد ادنى من الاداء. وكمثال على ذلك:

● احتفاظ مانح الترخيص ببعض الأجزاء او المكونات الاساسية للانتاج وابقائها لديه عوض اعطاء المرخص له حقوق الاستخدام والمعرفة الكاملة، حتى يبقى المرخص له في حاجة الى خبرة ومعرفة مانح الترخيص .

● وضع معوقات امام استقلالية المرخص له عند نهاية مدة العقد من خلال ملكية جزء من استثمارات عن طريق الشراء او بطريقة غير مباشرة بقبول ملكية جزء من استثمارات المرخص له عوض الحصول على مقابل مالي نظير الحقوق الممنوحة.

● ان مساعدة المرخص له في حل المشكلات هي الوسيلة المثلى لتحسين اداءه وتقليل المخاطر المرتبطة بالعقد. ويبقى نجاح عقود التراخيص او الامتياز مرتبط بوجود سياسة وخطة واضحة من طرف المؤسسة المانحة له اضافة الى وجود قسم او مسؤول عن هذه العقود يتولى متابعة ورقابة ما يحدث حتى لا يتعدى المرخص له حدود وشروط العقد المبرم.

3- عقود التصنيع والإدارة وتسليم المفتاح:

3-1 عقود التصنيع: عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الاجنبية واحدى المؤسسات الوطنية سواء عامة او خاصة بالدولة المضيفة، حيث يتم بمقتضاها ان يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الاول بتصنيع وانتاج سلعة معينة، أي انها اتفاقيات انتاج بالوكالة، وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الاجل ويتحكم الطرف الاجنبي في ادارة عمليات المشروع وانشطته .

كما ان الهدف من استراتيجية التصنيع هو وضع قاعدة انتاج داخل سوق البلد المضيف كوسيلة لغزو سوق هذا البلد، وتجدر الاشارة الى ان عمليات التصنيع في دولة مضيفة لا يتضمن فقط البيع في سوقها ولكن من اجل التصدير الى اسواق اخرى، وما يميز هذا النوع من العقود هو انها تحتاج الى راس مال محدود وعدم التعرض للمخاطر السياسية، الا انه يعاب عليها التضارب في المصالح بين الطرفين وقد يؤدي الى بروز مشاكل تنظيمية ونتاجية وتسويقية.

3-2 عقود الادارة: عقود الادارة هي اتفاقيات مضمونها ان تقوم مؤسسة معينة بتقديم المساعدة الادارية او المعرفة التطبيقية والخدمات الخاصة الى مؤسسة اخرى خلال فترة محددة من الوقت بمقابل محدد، وفي بعض الاحيان يتضمن الاتفاق على ان تحصل المؤسسة الاولى على نسبة محددة من الارباح الصافية . أي ان هذه العقود بمثابة اعطاء الحق لمؤسسة اجنبية لادارة العمليات اليومية لاحدى المشروعات داخل الدولة المضيفة .

ونذكر على سبيل المثال مؤسسة aramco وعقد الادارة الذي وقعته مع السعودية بعد ان قامت السعودية في نهاية السبعينات بتاميم aramco حيث تولت نفس المؤسسة ادارة المؤسسة الجديدة، ومثال اخر على مؤسسات الطيران مثل Dejta, Air France تقوم في معظم الاحيان ببيع خبراتها الادارية الى مؤسسات الطيران الصغيرة في الدول النامية عن طريق عقود الادارة، وكذا سلسلة فنادق Hilton تقدم خدمات الادارة الفندقية الى المؤسسات الفندقية الاخرى وبالعقد الادارة ايضا. وعقود الادارة قد تستخدم كاستراتيجية لدخول الاسواق الدولية بادنى حد ممكن من الاستثمار وادنى حد من المخاطر السياسية، حيث يتميز هذا النوع بانه يساهم في التقدم الفني في ميادين الادارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة، ويقلل من الآثار السلبية والاقتصادية نتيجة عدم امتلاك المؤسسة الاجنبية حصة في رأس المال، ولكن تحكم العنصر الاجنبي ادارة نشاط وعمليات المشروع قد يخلق تعارضا في المصالح.

3-3 ترتيبات تسليم المفتاح: يقصد بهذا الاسلوب من الاعمال الدولية انتهاء دور المؤسسة الاجنبية وقت الانتهاء من بناء المشروع وتسليم مفتاح تشغيله كما هو الحال في قطاع المنشآت والمباني والمصانع ومحطات الكهرباء والفنادق وغيرها، وقد يتم تغطية النفقات الاستثمارية هنا وقت تسليم المشروع او جدولة المدفوعات وفق خطة محددة حسب العقد المبرم بين الطرفين. وحسب هذا النوع من الاستراتيجيات فان وجود المؤسسة في سوق الدولة المضيفة يكون مؤقتا. اذن يستخدم هذا الاسلوب في اقامة وتجهيز المشاريع العملاقة التي تتطلب تكنولوجيا وعمليات بناء واسعة ومعقدة غير متوفرة في السوق المحلية ومنها ايضا معامل الحديد والصلب، معامل الإسمنت والأسمدة والكيماويات والمشاريع التي تتطلب تكنولوجيا متطورة كالمطارات والاتصالات، وبسبب الحجم الكبير لهذه المشاريع فان المؤسسة التي ستولى تنفيذ المشروع تتوقع تحقيق ارباح كبيرة، ولذلك ستقدم المشروع جاهزا وكحزمة متكاملة وبشكل مغري وهذا ما تفعله المؤسسات اليابانية والاوروبية حيث تقدم عرضا مغرية للتمويل، كما ان اليد العاملة المحلية يجب تدريبها لتشغيل المشروع، اضافة الى تقديم خدمات مابعد التسليم بموجب اتفاق لتوفير الصيانة المستقبلية للمشروع.

في ظل استراتيجية تسليم المفتاح، تتمكن المؤسسة من الحصول على عائد مادي في شكل اتعاب او ارباح ناجمة عن بيع مستلزمات المشروع (الالات والتجهيزات اللازمة)، بالاضافة الى انخفاض درجة الاخطار السياسية والتجارية بصفة عامة، واذا برهنت المؤسسة على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف المحلي فمن الممكن ان تتوسع في اعمالها داخل الدولة المضيفة، اما من بين عيوب تسليم المفتاح نجد انها لا تتناسب والمؤسسات صغيرة الحجم على وجه الخصوص، فضلا عن هذا نجد انها لا توفر للمؤسسة أي رقابة على العمليات او السوق او الجودة بعد تسليم المفتاح ومن

ثم فان أي خلل يحدث من جانب الطرف المحلي قد يسيء بطريقة مباشرة او غير مباشرة الى سمعة المؤسسة الاجنبية.

ثالثا: استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر:

ان عجز الأسواق المحلية عن استيعاب انتاج المؤسسات وخاصة العملاقة او المنافسة الحادة بينها اضافة الى الثورة في جانب الاتصال والمواصلات وعوامل اخرى مهدت كلها ليصبح الصراع على الأسواق الدولية امرا حتميا من اجل ضمان الاستمرار وقد يفسر ذلك جزئيا لجوء المؤسسات الى التواجد الفعلي في تلك الأسواق من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر .

1- مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر: عرف بانه "مساهمة المستثمر الاجنبي مباشرة في راس مال المؤسسة وادارتها في الدول المضيفة للاستثمار ". و عرف ايضا بانه "ذلك الاستثمار الذي يتخذ عدة أشكال يجريه مستثمر أجنبي ومن ثم يديره ويشرف عليه بشكل مستقل أو مشارك، وهذا المستثمر يتخذ عدة صفات (عمومي، خاص، طبيعي أو معنوي) في البلد غير البلد الذي يقيم فيه بغرض تحقيق أهداف مختلفة، ويختلف الاستثمار الأجنبي المباشر عن الاستثمار الاجنبي غير المباشر، حيث أن هذا الأخير يهدف إلى شراء أصول لتحقيق عائدات دون تحكم في الأصول". فهو نشاط يقوم به مستثمر مقيم في البلد A يحصل على منفعة ثابتة وسلطة معنية في تسيير وحدة ما في البلد B، فهذه العملية يمكن ان تؤدي الى انشاء مؤسسة جديدة تماما (استثمار بالتأسيس او بتغيير قانون الملكية لمؤسسات قائمة) عن طريق الاندماج او الاكتساب. وعليه يمكن القول بان الاستثمار الاجنبي المباشر يعني ان هناك موجودات للمستثمر الاجنبي او المؤسسة الام في البلد المضيف على المدى الطويل. ويبقى معيار التفرقة بين الاستثمار الاجنبي المباشر وغير المباشر يكمن في مسألة التحكم الفعلي أي المراقبة الفعلية في المؤسسة او المشروع، ويتحدد هذا التحكم او المراقبة بمقدار المساهمة في راس مال المؤسسة ويتغير وفقا للقوانين المختلفة للدول.

يواجه الاستثمار الاجنبي في الدول المضيفة العديد من العقبات المرتبطة بتوفر مناخ استثماري ملائم والذي يبني على عدة عوامل اقتصادية وغير اقتصادية، فاهم العوامل الاقتصادية اللازمة هو استقرار السياسة الاقتصادية الكلية وخاصة التحكم في العجز المالي والتجاري ومعدل التضخم بالاضافة الى ذلك فانه يعتمد على تحسين الاطار المؤسسي متمثلا على وجه الخصوص في اصدار القوانين الخاصة بتشجيع الاستثمار والتجارة كقوانين حماية الملكية الخاصة والملكية الفكرية وقوانين تشجيع المنافسة ومحاربة الاحتكار والقوانين الخاصة بالفصل في المنازعات التجارية، كما يرتبط المناخ الاستثماري بمجموعة اخرى من العوامل غير الاقتصادية والتي في مجموعها تحديات حقيقية امام المؤسسة المستثمرة، ومن اهمها مدى توفر الاستقرار السياسي والامن، الحرفية في الترويج، البنية التحتية الملائمة، خدمات ما بعد الاستثمار، تكلفة المعاملات المرتبطة بإجراءات الاستثمار ومدى التوافق بين اهداف المؤسسة الاجنبية واهداف الدول المضيفة، اضافة الى البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية، حجم السوق، مستوى تطور الراسمال البشري، المسافة بين البلد المضيف والأسواق الدولية المهمة، تكاليف العمل، مدى الانفتاح امام التجارة الدولية... الخ.

2- انواع استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر: عموما ينظر الى الاستثمار الاجنبي المباشر انه يتم اما باللجوء الى الشراكة او الامتلاك الكامل للمشروع من خلال إنشاء فرع او بالاندماج مع طرف او اطراف اخرى.

1-2- استراتيجية الشراكة (الاستثمار المشترك): وتسمى ايضا باستراتيجية الاستثمار المملوك جزئيا، حيث تعبر عن توسع او بداية عمل جديد في مؤسسة ما يشارك فيها مؤسستين او طرفين فأكثر احدهما اجنبي، بحيث يشارك كل منهم بحصة معينة، ولا تقتصر المشاركة في راس المال فقط بل يمكن ان تتعدى الى براءات الاختراع او الخبرة او العلامات التجارية... الخ. بموجب هذه النوع من الاستراتيجيات، تقوم المؤسسة بالدخول في حصة مشاركة مع مؤسسة دولية اخرى لتنفيذ مشروع ما، ويختلف مقدار حصة المشاركة بحسب الاتفاق، فقد تكون الحصة مناصفة في التكاليف والارباح، ويمكن ان تنتوع الحصص بين الخبرة الفنية وراس المال، وغالبا ما تظهر مشكلة ادارة المشروع في حالة كون الشركاء اكثر من طرفين، ويتم حل هذه المشكلة عن طريق ثلاث بدائل، الاول متعلق بالادارة المشتركة، الثاني يخص الادارة التي يهيمن عليها شريك واحد وهو صاحب الحصة الكبرى، البديل الثالث خاص بالادارة المستقلة (الحيادية) من خارج المشروع، ويعد البديل الاخير من اكثر الحلول نجاحا. وهذا النوع من الاستراتيجيات ينطوي على الجوانب التالية :

-الاتفاق طويل الاجل بين طرفين استثماريين احدهما وطني والاخر اجنبي لممارسة نشاط معين داخل سوق البلد المضيف -الطرف الوطني قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام او الخاص.

- ان قيام احد المستثمرين الاجانب بشراء حصة من مؤسسة وطنية قائمة يؤدي الى تحويل هذه المؤسسة الى استثمار مشترك.

-ليس بالضرورة ان يقدم احد الاطراف حصة في راس المال، بمعنى يمكن ان تكون المشاركة بتقديم الخبرة والمعرفة او العمل او التكنولوجيا... الخ. فالشراكة هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا لاجل التعاون في مشروع معين او نشاط

خاص، بتكثيف وتنسيق الجهود وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية، اما اهداف الشراكة فهي لا تخرج عن تلك الاهداف المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية وعموما تنتظر المؤسسات الاقتصادية لاستراتيجية الشراكة على انها الوسيلة لتسهيل الدخول الى الأسواق الدولية وكذا المشاركة في تحمل المخاطر واكتساب التقنيات الحديثة فضلا عن المهارات الادارية. ونظرا لبعض المعتقدات التي قد تترسخ لدى بعض الدول خاصة النامية منها، فهذه الدول غالبا ما تجد نفسها في تناقض، فهي ترغب في جلب الاستثمار الاجنبي المباشر اليها من جهة وتخوفها بخصوص التواجد الاجنبي فيها وانفراده بالمشروع من جهة اخرى، لذلك غالبا ما تلجأ الى استخدام الشراكة، بحكم ان هذا النوع من الاستثمار الاجنبي المباشر يقدم العديد من المزايا بالنسبة للدولة المضيفة نذكر منها:

-صيغة المشاركة تضمن للدولة المضيفة عدم انفراد المستثمر الاجنبي بقرارات الادارة والتشغيل، فمشاركة العنصر الوطني يعطيه حق الاشتراك والاطلاع على كافة القرارات الهامة والمؤثرة، وهذا ما يمكن الدولة المضيفة من فرض رقابتها على الشريك الاجنبي دون لجوء الى اساليب لا ترضى عنها، كما يمكنها من الوقوف على البيانات الصحيحة عن الارباح.

-تتيح فرصة واسعة للعنصر البشري المحلي على اكتساب الخبرات الفنية والادارية من خلال الممارسة الفعلية للنشاط الاستثماري، فكلما زادت هذه الخبرات كلما قل اعتماد الدولة المضيفة على المستثمرين الاجانب ومكثرت تلك من تحقيق تنميتها الاقتصادية بأيدي ابائها ومواردها المحلية .

-يقدم نظام المشاركة خدمة كبيرة للاقتصاد القومي للدولة المضيفة من خلال قيام هذه الاخيرة بتعبئة مواردها المحلية تعبئة سليمة تغري الطرف الاجنبي بالمشاركة والتوسع في اعماله الاستثمارية، وهذا الاجراء يضمن للدولة المضيفة فرصة الاستثمار.

*** مزايا وعيوب استراتيجية الشراكة :** يمكننا القول بان المؤسسات اليوم تتنافس من اجل اقامة شراكة وتعاون مع المؤسسات الاخرى، وللمشروعات المشتركة **عدد من المزايا:**

- قد تشعر المؤسسة انه بمقدورها الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بالاحوال والظروف التنافسية للبلد المضيف، فضلا عن الثقافة والنظم السياسية والنظم الخاصة بالعمل

- عندما تكون التكاليف مرتفعة، فانه يمكن الركون للشراكة والاستعانة بشريك

- تقتضي الاعتبارات السياسية في كثير من البلدان باعتماد المشروعات المشتركة كاستراتيجية وحيدة للعمل داخل البلد، وعلى سبيل المثال اكتشفت الكثير من المؤسسات الامريكية انه من السهل لها الحصول على تصريح بمزاولة نشاطها في اليابان بالتعاون مع شريك ياباني، ومن اكثر تلك المشروعات طويلة الاجل شهرة هو مشروع فوجي-زيروكس لانتاج الات النسخ والتصوير في السوق اليابانية، حيث تشترك كل منهما بـ 50% من اسهم هذا المشروع المشترك والذي يضم مؤسسة زيروكس الامريكية لصناعة الات النسخ والتصوير ومؤسسة فوجي التي تعد اكبر صانع ياباني لمنتجات افلام التصوير I.والمثال الاخر حول استراتيجية الشراكة، قيام BMW بالدخول الى السوق الصينية وانشاء مصنع بالشراكة المتساوية مع مجمع Brilliance في هونج كونج، يختص في انتاج وتوزيع حوالي 8000 الى 10000 سيارة من 2.série3 و 5.série نوع .

اما بالنسبة للعيوب المصاحبة للمشروعات المشتركة، فهناك ثلاث عيوب رئيسية لها:

- بالرغم انها تسمح باقتسام المخاطر والتكاليف الخاصة بتطوير العمل الجديد، الا انه يتطلب ايضا تقاسم الارباح في حالة نجاح المشروع الجديد.

- ان المؤسسة التي تدخل في مشروع مشترك عادة ما تتحمل مخاطر التفريط في مهارتها لصالح الشريك، الذي يمكن له ان يستخدم تلك المهارات في التنافس مباشرة مع المؤسسة مستقبلا.

- على الشركاء تقاسم الرقابة والتحكم، فاذا كان لكل شريك فلسفته الخاصة التي تختلف عن الاخر او الاخرين فيما يتعلق بالنشاط، ففي هذه الحالة يمكن ان تبرز العديد من المشكلات والصراعات حول ادارة المشروع .وعليه ففي عصرنا الحالي الذي يمتاز بتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، فان قيام مؤسستان متنافستان تنشطان في نفس القطاع بالشراكة والتعاون من شأنه ان يخفف من حدة المنافسة بينهما.

2-2- استراتيجية الاستثمار الاجنبي المملوك كليا: الاستثمارات الاجنبية المباشرة تسمح باختراق الأسواق الدولية وتحويل الانشطة فيها، حيث يوجد اسلوبين لتحقيق ذلك، اما عن طريق الاكتساب الكلي لمؤسسة محلية قائمة او عن طريق انشاء مؤسسة جديدة قانونيا، مستقلة او غير مستقلة على سبيل المثال انشاء فرع . تتمثل هذه الاستثمارات في قيام المؤسسات الاجنبية بصورة عامة بانشاء فروع للانتاج او التسويق او أي نوع اخر من النشاط الانتاجي او الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل . ويعتبر هذا الشكل من اكثر الاستثمارات تفضيلا من طرف المؤسسات الكبيرة، ورغم تخوف

الدول خاصة النامية منه بسبب التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من اثار سلبية على الصعيدين الدولي والمحلي، الا انه بدا حاليا الانفتاح على هذه الاستثمارات في العديد من الدول بتقديم التسهيلات والمزايا لهذه المؤسسات من اجل جلبها الى اسواقها بتوفير المناخ الاستثماري المناسب لها من جميع النواحي (السياسية، الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية)... ولان هذه الاستراتيجية تتطلب احتفاظ المؤسسة بملكيتها الكاملة للمشروع الجديد وبحقها في السيطرة عليه، فانه توجد مؤسسات كثيرة وكبرى تفضل هذا النوع من الاستراتيجيات للتوسع ودخول الاسواق الدولية، ومن بين هذه المؤسسات نذكر على سبيل المثال Du pont chemical corporatio لاجأت لهذا الاستثمار في 42 بلد لتصنيع وتسويق منتجاتها، كذلك مؤسسة Texaco استثمرت في مشاريع استكشاف النفط في عشرات الدول، Kodaks فتحت مختبرات للبحوث والتطوير في اليابان، كما قامت Honda بإنشاء مصنع لجميع السيارات في Ohio، واستثمرت Nissan في انجلترا، 3 والأمثلة كثيرة للمؤسسات التي تعتمد على الاستثمار الاجنبي المباشر والمملوك كليا في الأسواق الدولية. الملكية الكاملة تتميز بتحمل المؤسسة للمخاطرة بالكامل لذلك يستلزم تبني هذه الاستراتيجية دراسة مفصلة قبل تنفيذها، بحيث تشمل :

*التأكد من قدرة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة على ادارة المؤسسة بطريقة الملكية الكاملة؛
توافر الامكانات المالية اللازمة لتنفيذ المشروع؛

*القدرة على تحمل المخاطرة الناجمة عن هذا الخيار وفي مقدمتها المخاطر السياسية؛

2-2-1-إنشاء فرع جديد : يعني هذا إنشاء وحدات او مؤسسات جديدة، حيث تسعى المؤسسات الدولية في بحثها عن الأسواق إلى التوسع والنمو وتحقيق أرباحا إضافية او التخلص من فوائض المخزون او من التكنولوجيا المتقدمة أو تفادي الضرائب المرتفعة في الدولة الام، ويتم ذلك عن طريق إنشاء فروع لها في اسواق دول أخرى، وبموجب هذا النوع من الاستثمار يتسنى لتلك المؤسسات من اختيار موقع إنشائه وامتلاك حق الإشراف والتحكم في سير نشاطه وأهدافه، ومن ثم تحمل مسؤولية توفير رأسماله، والتقنيات التكنولوجية، وتحمل مسؤولية التخطيط، والأهداف المسطرة وكل ما يتعلق بنشاطه... الخ، إلى جانب هذا تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسات تضمن تبعية هذا الفرع لها فيما يخص كل الاختصاصات والتفويضات المتعلقة بمختلف الأنشطة (الإنتاج، التموين، التسويق،... الخ) وذلك وفق ما تم الاتفاق عليه بينها وبين الدولة المضيفة، لكنه مع مطلع عقد التسعينات عرف هذا الشكل تراجعا ملحوظا والسبب في ذلك يعود للمدة التي تتراوح بين (ثلاثة وأربعة سنوات)، والتي يقضيها المستثمر الأجنبي لإنشاء الفرع مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى التي تسمح بالتوطن السريع، منها شراء مؤسسة موجودة مثلا، الأمر الذي يفرضي إلى فقدان التنافسية للتكنولوجيا المستخدمة بسبب تمكين المنافسين من تجديد وسائل الإنتاج في نفس السوق من جهة، ومن جهة أخرى تمكين المنافسين الذين كانوا خارج السوق من اكتساب مؤسسات موجودة داخله. وهذه الاخيرة لا تمثل استثمارات بالمفهوم الاقتصادي، اي لا تؤدي الى زيادة الطاقات الانتاجية في البلدان المضيفة لها وانما يمثل شراء المؤسسات الدولية او المستثمرين الاجانب لمؤسسات وطنية قائمة اصلا في البلدان المضيفة ضمن اطار برامج الخصخصة فيها، اي يمثل احلال الملكية الاجنبية محل الملكية الوطنية وهذا ما يسمى بالاندماج.

2-2-2-الاندماجات : في ظل الاندماجات، يمكن التمييز بين نوعين اساسيين هما :

ا-الاندماج بطريق الضم او الابتلاع او الامتصاص: ويعرف ايضا بالاكتساب، وهو التحام مؤسسة او اكثر بمؤسسة اخرى، فتزول الشخصية المعنوية للاولى وتنتقل اصولها وخصومها الى الثانية التي تبقى محتفظة بشخصيتها المعنوية، والاندماج بطريق الضم هو الاكثر حدوثا في العمل اذ عادة ما لا تكون المؤسساتان المندمجتان على نفس القدر من الاهمية الاقتصادية، فتبتلع المؤسسة الاقوى المؤسسة الاقل قوة. اذن يقوم هذا النوع من الاندماج على ادخال مؤسسة في مؤسسة اخرى فتتقضي احدهما نهائيا وتبقى الثانية محتفظة بوجودها.

ب-الاندماج بطريق المزج: هو اشبه ما يكون بالتأسيس لمؤسسة جديدة وعادة ما يطلق عليه بالإنصهار، وهذه الصورة تعد تفاعلا ايجابيا بين مؤسستين او اكثر استجابة لظروف اقتصادية او غيرها او رغبة في منافسة اكبر، ويحدث عندما تتفق مؤسستان او اكثر على توفقهما عن الوجود وانصهارهما معا في مؤسسة واحدة تمتلك جميع موجودات المؤسسات السابقة كما تتحمل ايضا ديون والتزامات تلك المؤسسات. اذن يحدث هذا النوع بإنهاء جميع المؤسسات الداخلة في الاندماج وتولد عنه مؤسسة جديدة وفي كثير من الاحيان يكون اسم هذه المؤسسة الجديدة تركيب لاسماء المؤسسات المندمجة .

عملية الاندماج هي عبارة عن استراتيجية تستخدمها المؤسسات بغرض التوسع وتهدف في كثير من الاحيان الى زيادة ربحيتها على المدى البعيد، وفي ادبيات عالم الاعمال يعني توحد مؤسستين في مؤسسة واحدة اكبر حجما، وينتج عنها تكوين مؤسسة باسم جديد (عادة ما يتكون هذا الاسم من اسمي المؤسستين)، وعلامات تجارية جديدة، وفي بعض الحالات

يطلق مصطلح اندماج بدلا عن استحواذ لاسباب سياسية او تسويقية محضة . كما ان اتجاهات الطبيعة القانونية للاندماجات قد اختلفت واثارت جدلا واسعا بحيث يتأسس الاندماج على انظمة قانونية اخرى لانهتم بنوع الاندماج او الدوافع الاقتصادية التي ادت اليه بل تهدف الى الوقوف على اثار الاندماج في مواجهة المساهمين واثاره على اموال المؤسسات المندمجة وعلاقتها ببعضها البعض وبالعير، كما انه ذو طبيعة عقدية فهو عبارة عن عقد يقوم على الارادة بين مؤسستين او اكثر بمقتضاها يتم اتفاقهما على وضع اعضاءها واملها في مؤسسة واحدة وايا كانت طريقة الاندماج فانه يقوم على اربعة عناصر وهي:

-مؤسستين او اكثر قائمتين قبل الاندماج؛

-اتفاقية اندماج تربط بين المؤسسات المعنية؛

-وضع كافة الشركاء لحصصهم في هذه المؤسسات في مجموع مشترك؛

-فناء الشخصية المعنوية لإحدى او كل المؤسسات المندمجة؛ ويعتبر الاندماج ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ازدادت خلال عقد التسعينيات، وقد تميزت ببعض السمات الرئيسية الهامة ككبر حجم الانشطة الخاصة بها، بدلالة عددها حيث زادت باكثر من خمس مرات خلال التسعينيات وبالخصوص النصف الثاني منها، وقد تركزت هذه العمليات جغرافيا في دول الاتحاد الاوروبي والولايات المتحدة الامريكية واليابان. كما ان عمليات الاندماج يمكنها ان تتجسد بين مختلف المؤسسات، ونظريا المؤسسات ذات الجنسيات المختلفة يمكنها الاندماج، ولكن الاختلافات الموجودة في التشريعات الوطنية للدول تعد من اهم الاسباب التي تعرقل العملية .

➤ اسباب الاندماج:

➤ ان اكمال عملية الاندماج لا يضمن نجاح المؤسسة الجديدة، فقد نتج عن العديد من عمليات الاندماج وفي بعض الصناعات خسارة صافية بسبب بعض المشاكل نتيجة لعدم التوافق سواء من جانب التقنية او المعدات او ثقافة المؤسسة حيث يؤدي الى تحول الموارد بعيدا عن الاستثمار الجديد، كما ان هذه المشاكل يمكن ان تتفاقم اكثر فاكثر، الا ان المؤسسات تلجأ الى عمليات الاندماج للعديد من الاسباب اهمها :

-مزايا الحجم الكبير التي تشير الى حقيقة مفادها ان المؤسسة الناتجة عن عملية الاندماج يمكن ان تؤدي في كثير من الاحيان الى خفض عدد الادارات والعمليات التشغيلية المزوجة مما ينتج عنه خفض تكاليف المؤسسة مقارنة بايراداتها. -زيادة حصة المؤسسة في السوق بحكم ان المؤسسة سوف تضم منافسا رئيسيا او منافسين وبالتالي سوف تزيد من حصتها السوقية بالحصول على حصة اكبر في السوق.

-تمكين المؤسسة من زياد قنواتها التسويقية والدخول الى الأسواق.

-انتقال الموارد عن طريق دمج وتفاعل الموارد للمؤسسات المندمجة.

-التنوع: فتنوع الانشطة يمكن ان يحمي المؤسسة من الاخطار التي يمكن ان تحدث في صناعة ما.

ومن الامثلة على ذلك ما تم بين المجموعة دانون ومؤسسة جرجرة، فهذه الاخيرة لا تعاني مشاكل مالية بل كانت ترغب في الاستفادة من المزايا التنافسية والاستراتيجية لدانون بما في ذلك العلامة التجارية، المعارف، التكنولوجيا والحاجة الى اكتساب الخبرة في التسيير والتسويق، فقد كانت جرجرة تهدف الى تبني استراتيجية دفاعية في السوق الجزائري والدخول الى الأسواق الدولية من خلال اتباع القائد، اما دانون فقد كانت تهدف الى الاستفادة من الموقع الاستراتيجي لجرجرة واستغلال قنوات التوزيع في السوق الجزائرية، وقد انتقلت حصة المجموعة دانون في راسمال جرجرة من 51% سنة 2001 الى 95% سنة 2006 هذا ما يدل على ان مؤسسة جرجرة ستصبح مكتسبة كليا من طرف المجموعة العالمية دانون .

➤ **مخاطر الاندماج وشروط نجاحه:** الى جانب الاسباب والاهداف السابقة، يمكن ان تنشأ مخاطر جراء عملية الاندماج وبالتحديد في الاكتساب، تتلخص اهم هذه المخاطر في :

*قيام المؤسسة بتحويل قدراتها الى شراء الابداع بدلا من انتاجه، وهذا قد يضر المؤسسة عبر سعيها للحصول على منفذ للابداع عن طريق الاكتساب وهذا يقتزن بمخاطر التقليل من البحث والتطوير، كما يجعل المؤسسة تقدم منتجات جديدة بنسبة اقل في الأسواق.

*ضعف القدرة على التداوب، مع صعوبات اخرى تحول دون تكامل المؤسسة الام مع المؤسسة التابعة، فضلا عن زيادة تركيز المديرين على استراتيجية الاكتساب والاعداد للدخول في صفقات اخرى.

*عدم اقتران عمليات الاكتساب في احيان كثيرة باعادة الهيكلة، وحينها يتدنى مستوى الاداء وتقل فرص الابداع لدى المؤسسة التي قامت بالاكتساب.

*إضافة الى انه في بعض الحالات قد لا تجد المؤسسة الاجنبية مؤسسة محلية تعتمد على تكنولوجيا واساليب ادارية وانتاجية حديثة، وهذا بدوره يحتم على المؤسسة الاجنبية اعادة النظر في هذا الشأن للتكيف مع طبيعة التطور الحاصل عالميا، وقد يحتاج ذلك الى تكاليف ووقت اضافيين لحين التشغيل النهائي .

ان تنفيذ عملية الاندماج تتطلب توفر شروط اهمها:

*قوة وديناميكية القيادة الادارية ودرجة تجسيدها لقيم المؤسسة المحورية، وتوافقها مع العمل الجماعي وبالتالي مدى تأثيرها المباشر على الافراد بيئة التغيير هي الشرط الثاني لنجاح عملية الاندماج والتي تعبر بالضرورة عن ثقافة المؤسسة، فشكل ومضمون بيئة التغيير الداخلية يتأسس في فضاء الثقافة التنظيمية ومن خلال انعكاس تحديات البيئة الخارجية، ويبقى الاثر الذي تتركه الادارة الاستراتيجية واضح بصورة كبيرة وبالخصوص عند نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات البيئة الخارجية، عندئذ ستضاف عناصر الثقافة التنظيمية والقيادة الادارية كقوى دافعة ومحفزة للانجاز في قطاع الصناعة او نشاط الاعمال المستهدف.

*قيم ومعتقدات الافراد الذين يتولون تنفيذ خطة التغيير الاستراتيجية تعتبر شرط جوهري لنجاح عملية الاندماج، فهذه القيم قد تقاوم التغيير باتجاه الاندماج لاسباب عديدة منها الطبيعة المحافظة لهذه القيم او الخوف على الاوضاع والمصالح. على هذا الأساس، فان محاولة اعطاء التوازن بين ما كان قبل الاندماج وما سوف يكون جديدا بعد الاندماج، يعد من بين الشروط الهامة في نجاح العملية وتحقيق الاهداف المسطرة بالنسبة لأهم الفروقات بين استراتيجيتي الاستثمار الاجنبي المباشر المملوك كليا والمشارك، فيتم ابرازها في الجدول الموالي:

المقارنة بين الاستثمار الاجنبي المباشر المملوك كليا والمشارك

الاستثمار الاجنبي المشترك	الاستثمار الاجنبي المملوك كليا	
قد يشارك في الادارة وهذا يخضع لحق السيطرة ونسبة المشاركة وهذا ما يؤدي الى بروز تعارض في اتخاذ القرار.	انفراد المستثمر الاجنبي بادارة المشروع وهذا ما يؤدي الى سرعة اتخاذ القرار.	الادارة
قد يمكن اتخاذ قرار يتعارض مع اهداف المؤسسة الام في الخارج.	تسهيل عملية اتخاذ القرار بصورة تحقق مصالح المؤسسة.	اتخاذ القرار
يتم العمل في ظل وجود عدد من المحددات.	يتم انجاز الاعمال بصورة لا تتعارض والاهداف الخاصة للمؤسسة الام.	اسلوب العمل
عدم التحكم الكامل في نمط التكنولوجيا لاسيما الشريك الاجنبي يزوده بما يمتلك	التحكم في التكنولوجيا والاسرار البحثية بصورة احتكارية.	نمط التقنية
قد لا تهتم المؤسسة ببحوث التطوير	تقوم على قدم وساق بما يخدم مصالح المؤسسة الأم المستقبلية	البحوث والتطوير
قد لا يكون مقياسا للتقييم في المشروع فقد يكون الهدف هو احلال الواردات في السوق المحلية وليس بهدف التصدير	هو معيار التقييم والابتكار للمنتج الخاص لتحقيق السمعة التجارية والمحافظة على العلاقات التجارية والاسم التجاري الذي يميزها	الجودة
تحصل على امتيازات واعتمادات متعددة بطول فترة المشروع المشترك	الحصول على الاعفاءات المحدودة في حين تصر المؤسسة الام على عودة الارباح الى الدولة الام وتكون الاعفاءات في الاجل القصير.	الاعفاءات والامتيازات

من خلال الجدول، يتضح ان هناك فروقات كثيرة بين استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر المملوك كليا واستراتيجية الشراكة من زوايا عديدة انطلاقا من الادارة واتخاذ القرارات الى غاية الاعفاءات والامتيازات التي تمتاز بها كل استراتيجية.

من خلال هذا المبحث يمكن القول بان المؤسسات تدخل الأسواق الدولية بدرجات متفاوتة، فبعضها يميل الى السيطرة والمخاطرة وبعضها يقتصر على التواجد باقل المخاطر والتكاليف، فهناك انواع مختلفة من استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية ولكل منها مزايا وعيوب، حيث تعد استراتيجية التصدير كاستراتيجية للتعرف واختبار السوق، كونها

تتضمن اقل نسبة من المخاطر فهي تخدم السوق من الخارج، كما تمثل ايضا اقل مستوى التزام للمؤسسة بينما يمثل الاستثمار الاجنبي المملوك كليا اعلاها سيطرة ومخاطرة.