



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

الفصل الثاني استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات

تمهيد

بعد التطرق إلى تطور الشركات المتعددة الجنسيات والعوامل التي ساهمت في إيصالها إلى المستوى الذي هي عليه الآن من المهم البحث عن الإستراتيجيات التي تتبعها هذه الشركات بغية الحفاظ على الديمومة والاستمرارية في محيط يتسم بالتحول و العشوائية و التنافسية الشديدة ، و بالتالي يصبح بقاء أي شركة مرهون باعتمادها على إستراتيجية تضمن لها البقاء والاستمرارية و النمو و تحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني طويل الأجل أو القصير الأجل على حد سواء ، كما تسمح لها بتحقيق بعض الأهداف لذا سنحاول تعريف الإستراتيجية و من ثم نخوض في أنواع الإستراتيجيات التي غالبا ما تستخدمها وتعتمدتها هذه الشركات ، وهذا عن طريق تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي:

المبحث الأول: تعريف الإستراتيجية ومدخل اختيارها

المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجيات العامة .

المبحث الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية و استراتيجيات الدخول إلى السوق

المبحث الأول: تعريف الإستراتيجية ومداخل اختيارها

تستخدم هذه الكلمة أي الإستراتيجية في عدة مواضع وعلوم لذا ستحاول إلقاء الضوء على معالجتها ومحاولة معرفة كنهها وطرق صياغتها وهذا فيما يخص علم الاقتصاد.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية مداخل صياغتها

عند سماع مصطلح إستراتيجية فان أول ما يتadar إلى الأذهان هو الحرب وخطط التكتيكية وهذا لارتباطها الوثيق بالعلوم العسكرية التي تعد مهدها، لذا وجب علينا الوقف على معنى الكلمة التي أصبحت تستعمل في عدة مجالات كالسياسة والاقتصاد وحتى الرياضة.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

يعتبر مفهوم الإستراتيجية مفهوما قدّيما لدى البشرية فالعودـة إلى أصول الكلمة بحدـها كلمة إغريقية المنبع حيث اشتـقت من الكلمة **STRATEGOS**¹، حيث وحسب معناها فهي كلمة كانت تستعمل في العـلوم العسكرية لكن علم الاقتصاد تبنـاها وحاول صياغتها وتعريفها كـالأـتي.

لقد عـرفـها **mecarthy** على أنها تحلـيلـ البيـئةـ و اختيارـ الـبدـائلـ الـاـقـتـصـادـيـةـ التي تـوفـقـ بـيـنـ موـارـدـ الـمـنـظـمـةـ وـ أـهـدـافـهاـ عـنـدـ مـسـتـوىـ خطـوـرـةـ الـرـيـحـ وـ إـمـكـانـيـةـ تـحـقـيقـ الـرـيـحـ.

أما جوليـكـ وجـاـوـشـ **guleck and jauch** فيـعـرـفـنـهاـ عـلـىـ أـنـهـ "ـخـطـةـ مـوـحـدـةـ وـمـتـكـامـلـةـ وـشـامـلـةـ وـتـرـيـطـ بـيـنـ الـمـزـاـيـاـ الـتـنـافـسـيـةـ لـلـمـنـظـمـةـ وـالـتـحـديـاتـ الـبـيـئـيـةـ وـ الـيـةـ تـصـمـيمـهـاـ لـلـتـأـكـدـ مـنـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـأـسـاسـيـةـ لـلـمـنـظـمـةـ مـنـ خـالـلـ تـنـفـيـذـهـاـ الـجـيدـ بـوـاسـطـةـ الـمـنـظـمـةـ".³

ومنـهـ فـانـ الإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ هـيـ خـطـةـ عـلـىـ مـسـتـوىـ الـشـرـكـةـ الـدـولـيـةـ وـالـفـرـوـعـ التـابـعـ لـهـ وـهـيـ تـوـضـعـ بـوـاسـطـةـ الـشـرـكـةـ الـأـمـ وـمـعـيـرـ تـسـتـرـشـدـ بـهـ الـفـرـوـعـ التـابـعـ فـيـ الـدـوـلـ الـمـضـيـفـ الـمـخـلـفـ،ـ يـحـدـدـونـ عـلـيـ أـسـاسـهـ بـنـاءـ تـوـجـهـاتـهـمـ وـيـصـنـعـونـ قـرـاراتـهـ الـرـامـيـةـ إـلـىـ بـلـوغـ الـأـهـدـافـ الـمـخـطـطـةـ وـتـبـيـ الشـرـكـةـ الـدـولـيـةـ إـسـتـرـاتـيـجـيـاتـهـاـ عـلـىـ إـدـرـاكـ الشـرـكـةـ الـأـمـ لـنـقـاطـ الـقـوـةـ أـوـ الـضـعـفـ بـهـ،ـ وـلـتـشـكـيلـةـ مـوـارـدـهـاـ وـخـبـرـاتـهـاـ الـمـتـاحـةـ.

¹ كاظم نزار الركبي، الإدارة الإستراتيجية العالمية والمنافسة، دار وائل للنشر التوزيع، عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى 2004، ص 21

² نفس المرجع السابق ،ص 36 .

³ عبد السلام أبو قحف ،سياسات واستراتيجيات الأعمال ،الدار الجامعية ،القاهرة ،السنة 2004 ،ص 152 .

استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات

يمكن وصف الإستراتيجية التي تنتهجها الشركات متعددة الجنسيات، بأنها شاملة، حيث يعني بها عملية وضع وإدماج مخططات شاملة بعيدة المدى، وتنفيذها ومراقبتها، قصد تمكين الشركة من خلال الأداء السليم لأسوقها الداخلية والاستجابة السريعة لمختلف التغيرات البيئية، من احتلال مركز تنافسي قوي يمكنها من تحقيق جملة أهدافها المرتقبة.¹

بالإضافة إلى ما سبق فإن الشركات المتعددة الجنسيات تستهدف من خلال صيغتها للاستراتيجيات تحقيق مركزاً سوقياً رائداً يفوق منافسيها، أو أن تكون على مستوى متساهم في إشباع احتياجات ورغبات السوق أو الأسواق المضيفة التي يعملون بها.²

كما يرى آخرون أنها تمثل الأساليب المستخدمة من طرف الشركة العابرة للقارات في سبيل تحقيق أهدافها العامة على المدى الطويل ، مستعينة بأوجه الاختلافات القائمة على مستويات النمو و التقدم الاقتصادي و التكنولوجي بين الدول المختلفة لصالحها ، فضلاً عن استغلال الاختلافات الأخرى في النظم التشريعية و الضريبية و المالية و النقدية لتحقيق هدفها الاستراتيجي النهائي وهو زيادة ارباح الشركة الأم³ ، و بالتالي تلجم الشركات متعددة الجنسيات أو المنظمات إلى دراسة أهم المتغيرات البيئية المحيطة بها و التي تتمثل غالباً في العوامل الاقتصادية و السياسية وكذا العوامل الخاصة بالشركة ذاتها قبل صياغتها لاستراتيجية التي سوف تنتهجها.

الفرع الثاني : مداخل صياغة الاستراتيجيات

نظراً لضخامة حجم الشركات المتعددة ، وامتلاكها لإمكانيات معبرة ، وكذلك تعدد وحدادتها وفروعها، واختلاف الظروف البيئية التي تحيط بأنشطتها، تضع الشركة متعددة الجنسيات عامة وخططات شاملة، تسعى من خلالها إلى تنظيم الأداء وتوجيهه، بغية السماح لها بالتأقلم والتكيف مع أصعب الظروف التي تواجهها، وهذا للوصول إلى تدعيم مركزها التنافسي محلياً ودولياً، ومنه فإن صياغة الإستراتيجية الدولية أصبحت من الأمور الجوهرية و المصيرية بالنسبة للمنظمة، لذا لابد على الشركات أن تتبع مناهج ومداخل صياغة الاستراتيجيات بشكل عملي و منظم .

حيث تشير معظم الدراسات بل تكاد تتفق على وجود مدخلين أساسين تعتمد هما الشركات لصياغة إستراتيجيتها الدولية ألا وهم مدخل السيطرة و التركيز ومدخل السنحاب و الطير.

أولاً: مدخل السيطرة و التركيز

تقوم الشركة بانتهاج أربع مداخل تنظوي تحت مدخل السيطرة و التركيز في سبيل سعيها لصياغة الاستراتيجيات التي سوف تتبعها في مجال الأعمال الدولية و التي تختلف كلياً عن تلك التي تستخدمها في الأسواق المحلية و تمثل هذه المداخل في ما يلي:⁴

¹ كمال مرداوي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المتخلفة - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مونتوري، قسنطينة، 2004، ص 176.

² سلام الرابضي ،النفوذ العالمي للشركات المتعددة الجنسيات "إشكالية العلاقة بين الدولة ورأس المال ،دار المنهل اللبناني، بدون سنة ، ص 47.48.

³ صلاح الدين جمال الدين ،عقود نقل التكنولوجيا "تزاوج القوانين وتسوية المنازعات" ،دار النهضة العربية، الأردن، 2011، ص 25.

⁴ ركريا مطلوك الدوري ،مراجع سابق ، ص 210-211.

أ- مدخل إستراتيجية السيطرة على المنتج Ethnocentric Strategy

يقوم هذا التوجه على افتراض أن تتولى وحدات إنتاجية أو خدمية تنتسب إلى بلد معين عملية الإشراف والسيطرة على منتجات وخدمات تكون مقراتها في بلدان أخرى، وفي أسواق خارجية، بمعنى آخر يذكر هذه التوجه على المنتج والسيطرة المركزية المباشرة على عمليات تصنيع وتسويق منتجات الشركة في بلدان أخرى، ويلائم هذا المدخل الشركات التي تعتمد على سيطرة إستراتيجية مركزية جغرافية على منتجاتها مقابل تركيز ضيق على عملية التسويق الدولي.

ب- مدخل الجيومركزية Geocentrics Strategy

يعتمد هذا التوجه على افتراض أن الشركة تستند على اللامركزية الجغرافية مع التركيز على خط منتج محدود، وهذا من خلال توزيع السيطرة الإستراتيجية على عدة أسواق و تكون مصاحبة لتركيز ضيق على التسويق، وبالتالي يتيح هذا المدخل للشركات التمتع بمرونة كافية لخطيط وتحفيز محفظة وحدات الأعمال الإستراتيجية لديها، لأن اتسامها بالملونة النابعة من التنوع تتيح لها فرصة عدم التأثر في حال ما واجهت منتجاتها في أحد البلدان تعثر أو إخفاق، ويرجع ذلك إلى أن أعمالها موزعه على أكثر من مركز أي أن أسواقها متعددة و نشاطاتها التصنيعية و التمويلية موزعه على أقطار متعددة و مختلفة، هذا ما يجعلها في موقف يسمح لها التقليل من المخاطر.

ج- الإستراتيجية الجيولامركزية Polycentric Strategy :

يقوم هذه التوجه على قيام الشركة بتقليل المخاطر وهذا من خلال امتلاكها لعدد كبير من وحدات الأعمال المستقلة التي تقوم بتسويق سلسلة طويلة من المنتجات، واعتمادها على وجود وحدات أعمال عديدة ومنتشرة يعني أن احتمال ظهور تحديات خطيرة يقل إذا ما قرر بوجود وحدة أعمال كبيرة واحدة، وهذا من خلال المزايا التي تكتسبها الشركة عقب اعتمادها هذا التوجه حيث أن اعتمادها على استخدام عمليات متعددة وأسواق متعددة أيضاً تتيح لها فرصة درء المخاطر.

لكن العيب الأساسي لهذا التوجه يتلخص في أن التنوع المعتمد مع منح الاستقلالية النسبية للوحدات المحلية يؤدي إلى تقييد عملية تبادل المعلومات بين الوحدات فيما يتعلق بالأسعار ، الإعلان ، التصاميم ، أسلوب الإدارة.

د- التوجه الشامل Global Strategy

يستند على نظرة متكاملة إلى الأسواق الخارجية أي سيطرة مركزية عالية مقابل تركيز واسع في التسويق الدولي بغية تحقيق الشمولية، حيث يرى الخبراء أن العالم هو سوق واحد لذلك يوصوا بضرورة تطبيق توجه شامل لصياغة إستراتيجية الأعمال على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال، لاعتبار أن الوحدات ما هي إلا نظم فرعية متكاملة تشكل بمحملها الإستراتيجية الشاملة لشركة أو العكس أي أنها منبثقه منها.

لكن من الأحسن بالنسبة لصناعة القرار أو المفكرين الاستراتيجيين القيام بعملية التوافق أي التوأمة بين هذه التوجهات سواء كانت ثنائية أو رباعية من أجل صياغة الإستراتيجية الدولية لشركة .

ثانياً : مدخل الطير و السنجان

توجد توجهات أخرى يمكن للشركات الاعتماد عليها كتوجه الطير أو السنجان ، حيث يقوم توجه الطير على الانطلاق من الخارج إلى الداخل أي أن الشركة تقوم بتحليل محيطها الخارجي بغية الوصول إلى موقف لصياغة إستراتيجيتها على أساسه، أما توجه السنجان فإنه يرتكز على أساس انطلاق الشركة من تحليل ودراسة بيئتها الداخلية وجعلها كمنصة انطلاق لصياغة الاستراتيجيات ، وكما أشرنا بالنسبة للمداخل السابقة فإن من المستحسن التوافق بين هاذين المدخلين بغية الوصول إلى صياغة إستراتيجية دولية ناجحة ، كما بإمكان هذه الشركات الاعتماد على مدخل آخر كمدخل الأهداف و السلوكيات و المافسة .¹

ثالثاً : العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية

لكي تقوم الشركات باختيار المداخل السابقة فإنها تعمد إلى دراسة أهم المتغيرات البيئية المحيطة بها و التي تتمثل غالباً في العوامل الاقتصادية و السياسية وكذا العوامل الخاصة بالشركة ذاتها قبل صياغتها لـإستراتيجية التي سوف تنتهي إليها ، ومنه يمكن حصر هذه المتغيرات .

ـ العوامل الاقتصادية :

يمكن حصر العوامل الاقتصادية التي يمكن للشركة المتعددة الجنسيات معالجتها في سبيل سعيها إلى وضع وسطير استراتيجياتها فيما يلي :²

ـ اقتصاديات و وفرات الحجم التي تنسح للشركة مجالات التخصص والإنتاج على نطاق واسع وبأقل تكلفة، مما يعزز من قدراتها التنافسية محلياً ودولياً، وترتبط وفرات الحجم بالمستوى التكنولوجي المكتسب.

ـ اقتصاديات الخبرة التي ترتبط بمستوى التطور الحاصل في طرق وأساليب الإنتاج وإعداد وتصميم المنتجات وفق المواصفات المناسبة والتكاليف الاقتصادية المطلوبة، اعتماداً على التجارب المكتسبة، عبر مراحل متعاقبة من النشاط الخاص بجموع الصناعة سواء تعلق الأمر بالبيئة المحلية أو الدولية.

ـ اقتصاديات الموقع التي تعبّر عن مجموعة الخصائص الاقتصادية المميزة لمختلف الموقع والأسوق الدولية، من حيث التباهي في تكاليف عوامل الإنتاج والنقل وغيرها من التكاليف المؤثرة على قرارات موقع المشروعات الاستثمارية على نطاق دولي.

¹ رَكْرِيَا مُطْلَكُ الدُّورِي، أَحْمَدُ عَلَيْ صَالِح، نَفْسُ الْمَرْجَعِ السَّابِقِ، ص 213.

² عمار زودة، قرار الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة متوري قسنطينة ، 2007-2008، ص 52.

-التكنولوجيا من حيث تأثيرها المباشر على أساليب الإنتاج المتهدجة، ومستويات الإنتاج الحقيقة، وحجم المشروعات الاستثمارية القائمة، إضافة إلى ارتباطها بنشاط البحث والتطوير وما تستدعيه هذه النشاطات من موارد وإمكانيات معتبرة؟

-توفر رأس المال وسهولة الحصول عليه، حيث يشكل ذلك تقاطعاً بين كل من المزايا الخاصة النوعية ومزايا الموقع النوعية، إن قرارات تدوير النشاط وموقعه في الأسواق الدولية دون غيرها تحكمها أساساً مثل هذه المزايا الخاصة بالشركة والموقع على حد سواء؟

-وجود المنافسة، ومدى حدتها وطبيعة الأطراف المشاركة فيها، والآليات المستعملة للظهور والتفوق والتميز من خلالها

ب-العوامل السياسية:

تناول الشركات المتعددة الجنسيات أعمالها في بيئة دولية تتسم بالنقلب والتغير، وبحكم تعاملها مع دول خارجية لكل منها سياساتها وخصائصها فهي تتأثر بها وتؤثر فيها لذا فهي تدرج هذا التغير وتحاول تكيف إستراتيجيتها بحسب كما أن الاطلاع على جانب من سياسات الدول التي تكون أسواقها مستهدفة يمكنها من اختيار أحسن السبل والطرق التي تمكنها من الدخول إلى الدول المضيفة، كما أنها وبدراستها لهذه التغيرات سوف تتجنب كثيراً من المخاطر الناجمة عن التقلبات والتغيرات الحاصلة في سياسات الدول، حيث أن الشركات المتعددة الجنسيات دوماً ما تبحث عن الاستقرار والأمن و حتى علاقات طويلة الأمد مع الدول التي تدخلها وكذا للحفاظ على الاستمرارية، لأن هذه الدول يمكن أن تكون مستهلكة لمنتجاتها، كما قد تكون ممنوعة لمواردها، وقد تكون أيضاً موزعة لسلعها، وبالتالي فهي ملزمة، باتخاذ القرار الأمثل في اختيارها للاستراتيجيات، وكذا تبني مواقف مزنة في طرق التفاوض مع هذه الدول والحكومات.

ج-العوامل الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات :

وتعتلق بمجموع العوامل الداخلية المؤثرة على التوجه الإستراتيجي للشركة متعددة الجنسيات، تجربتها وإمكانيتها وخبرتها المكتسبة في نشاط الأعمال، و نقاط قوتها وأهدافها المسطرة على المدى البعيد والقريب، إضافة إلى ميولات وطموحات و ثقافة وتوجهات المالكين وكذا الممسيرين لها.

وبعد اختيار الشركة لأحد المداخل السابقة و دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، وما يجب أن يكون عليه، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة و اختيار الإستراتيجية المناسبة لها و تستخدمها إما على مستوى المنظمة (المتعددة الجنسيات، الدولية) أو على مستوى (الشركات التابعة) أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية الدولية، كما يمكنها الاعتماد عدة استراتيجيات أو حزمة منها، أما أنواع الاستراتيجيات فستأتي على ذكرها في البحث المولى.

المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجيات العامة

بعد اختيار الشركة لأحد المداخل السابقة و دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، وما يجب أن يكون عليه، يبدأ متعدد القرارات في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة و اختيار الإستراتيجية المناسبة لها و تستخدمها إما على مستوى المنظمة (المتعددة الجنسيات، الدولية) أو على مستوى (الشركات التابعة) أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية الدولية، كما يمكنها الاعتماد عدة استراتيجيات أو حزمة منها.

المطلب الأول استراتيجيات المنافسة الكونية :

لقد تعددت وتنوعت الاستراتيجيات وهذا بتنوع المدارس ،لذا سوف نحاول في هذا المطلب ذكر أهم الاستراتيجيات و أبرزها .

الفرع الأول : استراتيجيات المنافسة الكونية في الصناعة

من بين الاستراتيجيات التي أضحت تعد مقياساً جد شائع في علوم الإدارة و الاقتصاد ، تلك التي قام Porter بوضعها عن طريق تقديم تحليلًا وافيًّا لاستراتيجيات المنافسة الكونية في الصناعة. وهي:¹

اولاً - إستراتيجية المنافسة الكونية الواسعة :

تطلب هذه الإستراتيجية عمليات تصنيع واسعة لتشكيل عريضة من المنتجات والخدمات في صناعة واحدة أو عدة صناعات، أي أن تمتلك الشركة خط منتج وهو عبارة عن مجموعة من المنتجات التي تقدمها الشركة والتي يرتبط كل منها بالآخر بطريقة ما، وقد ترتبط المنتجات مع بعضها البعض لاستخدامها نفس المادة الخام في الإنتاج أو نفس العملية الصناعية، أو نفس الخصائص والاستعمالات مثل المنظفات الصناعية للغسيل، الشمبون، القهوة. أو أن تمتلك مزيجاً من المنتجات وهو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها الشركة الواحدة ويكون المزيج إما ضيقاً ، كشركة أبل للحواسيب الآلية و التي تقدم مزيجاً ضيقاً للغاية حيث يوجد عدداً محدوداً جداً من خطوط المنتج لديها (خط الحواسيب الآلية و خط البرامج)، أو مزيج متسع كشركة جنرال إلكتريك General Electric التي لديها مزيج متسع جداً من المنتجات حيث يوجد لديها ثمانية خطوط للمنتج وهي المصايب الكهربائية، والأدوات المنزلية الكهربائية، والمعدات الثقيلة مثل مولدات الطاقة للمصانع، والمحركات الكهربائية الصغيرة، والمعدات الطبية، ومحركات الطائرات، وخدمات الصيانة والإصلاح، بعض الأجزاء الكهربائية المختلفة.²

من مزايا إستراتيجية المنافسة الكونية الشاملة في قطاع الصناعة أن تطبيقها يسمح بتحفيض التكاليف وتميز المنتج والاستفادة القصوى من منحني الخبرة والتعلم عبر خطوط المنتج المتعددة لكن من عيوبها أنها تتطلب رأس مال كبير جداً وإدارة بمهارات

¹ محمود جاسم الصميداعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج لنشر و التوزيع،الأردن،2006،ص 105.

² نوري منير ،التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، رسالة دكتوراً، غير منشورة .جامعة الجزائر ، ص 31.

تنظيمية عالية كما أن الشركات التي تلجأ إلى هذا النوع من استراتيجيات المنافسة تواجه منافسة شديدة في قطاعات محددة من هيكل الصناعة.

ثانياً - إستراتيجية التركيز الكونية:

على عكس إستراتيجية المنافسة الكونية الواسعة تستهدف إستراتيجية التركيز الكونية قطاع محدد في هيكل الصناعة أو في تقسيم معين من السوق والتنافس عالمياً من أجل الدفاع عن حصة المنظمة في هذا القطاع تستفيد هذه الإستراتيجية من نتائج تطبيق مفهوم اقتصadiات الحجم ذلك من خلال توفير شبكة توزيع مزنة للمدخلات وشبكة تسويقية فعالة للمخرجات وتكثيف جهود التطوير والبحوث، تستند إستراتيجية التركيز الكونية على تطبيق قيادة قلة التكاليف والتميز والاستفادة من منحنى التعلم ومنتجات لاقتصاديات الحجم والإنتاج التسوقي في مختلف أنحاء العالم كما لا تتطلب المنتجات تعديلات لأغراض التلاؤم مع الشروط المحلية للسوق تطبق إستراتيجية المنافسة الكونية من قبل شركات كبرى.

ثالثاً - إستراتيجية التركيز المحلي (الوطني):

إذا كانت الاختلافات في الأسواق المحلية جوهرية ومهمة لا توجد أي فرصة معقولة لتطبيق إستراتيجية التركيز الكوني الأفنة الذكر إستراتيجية التركيز على السوق تطبق عندما تتطلب أسواق البلدان المستهدفة تحديث وتطوير في المنتجات والخدمات لكي يمكن مجاراة الشركات التي تمتلك ميزة تنافسية في هذه الأسواق لذلك تلجأ الشركات المتعددة الجنسيات أو العابرة للحدود إلى تضييق هذه الإستراتيجية وذلك بغية اختراق كل سوق محلي على حدة ومنافسة الشركات الكونية الأخرى بفعالية من بين الشركات المهمة التي تطبق إستراتيجية التركيز المحلي.

المطلب الثاني: استراتيجيات المنافسة العامة (الدولية)

توضح هذه الاستراتيجيات كيفية عمل الشركات الدولية داخل الدول المضيفة المختلفة من خلال فروعها التابعة، وكذا كيفية تعامل هذه الشركات مع المنافسة الدولية، وتعرف باستراتيجيات المنافسة العامة لأنها تصلح للتطبيق في كل منظمة، وكل صناعة، وتحت عن الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة ، لأنها تبحث عن جوانب التميز لدى الشركة الدولية عن منافسيها، وكذا مواطن الضعف لديها والتي يلزم تطويرها وإدخال التحسينات والتعديلات عليها وهي :

الفرع الأول: إستراتيجية قيادة قلة التكاليف:

تضع هذه الإستراتيجية الشركة في موقف تكون فيه كأقل المنتجين تكلفة ، حيث في حال اعتمادها لها تقوم الشركة بإنتاج المنتج عند أقل تكلفة قياساً بالمنافسين وهذا باعتمادها على الخبرة والكفاءة ، كما تقوم بتحفيض جميع التكاليف الخاصة بالفروع التابعة كتكلفة المبيعات والبحث والتطوير وتكلفة مدخلات الإنتاج مما يمكنها من الاستثمار الأمثل لموارد الإنتاج ومعايير نموذجية وبالتالي البيع بأسعار رائدة في السوق¹، وتستخدم هذه إستراتيجية بغية تحقيق ما يلي² :

- تحقيق عائد أعلى من متوسط العائد المعتمد تحقيقه.
- منح الشركة إمكانية مواجهة المنافسة الدولية لأنها من الصعوبة منافسة الشركة خارج نطاق المنافسة السعرية.
- تقوية وتدعم المركز التنافسي لها.
- تمكينها من مواجهة الضغوطات والمخاطر الاستثمارية.

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز

هي البحث عن التميز والفراده أو الانفراد ، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على جعل المجتمع متميز وفريد و يتصرف بخصائص استثنائية وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً وشيوعاً لأنها تمكّنها من حوض غمار التنافسية حيث يصبح تحقيق مستوى عال من التميز في معايير النوعية ، الخدمة ، الوقت ، المثانة ، الموثوقية ، المرونة والتصغير والسعر من مواطن القوة لدى الشركة وهذا ما قامت به بعض الشركات كرولكس **Rolex** لصناعة الساعات وشركة **Nikon**³ .

أما الأهداف التي يمكن الوصول إليها بتطبيق هذه الإستراتيجية فهي دعم موقعها التنافسي و تحقيق ربحية عالية بالرغم من عدم الزيادة في حصتها السوقية ، كما تمكّنها من الحد من إمكانية دخول منافسين جدد للدول المضيفة التي تعمل بها الشركة ، كما تمنح هذه الإستراتيجية الشركة نوعاً من الحماية نتيجة ولاء مستهلكون الدول المضيفة و رضاهما⁴.

¹ رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة، دار بجاء للنشر والتوزيع، قسنطينة ، الجزائر، 2008، ص 103.

² كاظم نزار الركبي، الإدارة الإستراتيجية العالمية والمنافسة، مرجع سابق، ص 163.

³ المرجع السابق، ص 163.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد و آخرون، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملی ، دار المناهج، عمان 2008 ، ص 309.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي، أي تقسيم الدول المضيفة المحتمل تواجد فروع بها جغرافيا والتركيز على الشائع السوقي وقطاعات المستهلكين و العملاء المنتظر خدمتهم، وهناك سبيلان لتحقيق هذه الإستراتيجية ،الأول الاهتمام بمركز التكلفة أي العمل من أجل تحقيق المنظمة ميزة بالتكليف في القطاع المستهدف والثاني هو الاهتمام بمركز التمييز أي أن تبحث المنظمة عن التميز في داخل القطاع ،وقد استخدمت شركة سوني **Sony** اليابانية هذه الإستراتيجية من التركيز على خط تصنيع المنتجات الإلكترونية وهذا ما مكنتها من تطوير صناعتها وجعلها متميزة في هذا المجال وكذا أتاحت لها الاستجابة السريعة لحاجات السوق وتطور أدوات المستهلكين¹ .

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة على مستوى الشركة الأم و الشركات الوليدة

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات وفق بعض الكتاب بحسب مداخلها ألا وهم مدخل الأهداف و المدخل السلوكى و التنافسي حيث يمثل مدخل الأهداف تلك الغايات الطويلة أو المتوسطة المدى و التي تسعى الشركة إلى تحقيقها وعموما قد تدرج هذه الأهداف ضمن ثلث توجهات في الأغلب وهي: النمو، الإستقرار أو الإنكماش ،أما فيما يخص المدخل السلوكى فيتمثل في اعتبار الإستراتيجية بمثابة سلوك ترجع إليه المؤسسة في حالة ما أرادت الشركة مواجهة موقف أو موقف قليلا عليها متغيرات أو تحولات في محيطها الخارجي وتكون السلوكيات المنتهجة كالتالي المواجهة، التجنب والتعاون ، وفي ما يخص المدخل التنافسي فهو يعتبر الإستراتيجية خطة منافسة في إطار قواعد معروفة وشبه ثابتة ألا وهي قواعد السوق،وبهتم هذا المدخل بدراسة الحقل التنافسي للشركة لذا سوف نتكلم عليه وعلى مدخل الأهداف لأنه الأكثر استعمالا في المراجع ولا يختلف عن المدخل السلوكى في المضمون² .

إن هدف أي مؤسسة أو شركة في الأصل هو النمو إلا أن المتغيرات و الظروف الطارئة مثل حالات الكساد أو تدني جاذبية الصناعة وتعقيدات المنافسة ،قد تفرض عليها اللجوء إلى حماية مركزها التنافسي الحالي أي (الاستقرار)، أو حتى التقليل من نشاطها (الإنكماش)، وهذا بحسب ما تقتضيه ظروفها الداخلية و تقلبات محيطها الخارجي ³، ومنه يمكن تقسيمها إلى الاستراتيجيات التالية:

¹ هاني العمري، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، جامعة الملك عبد العزيز ،جدة المملكة السعودية العربية ،2007،ص90

² رحيم حسن ، إستراتيجية المؤسسة ،مراجع سابق،ص132.

³ نفس المرجع السابق،ص140.

الفرع الأول: إستراتيجيات النمو.

تتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة استراتيجيات بدائلة و التي تهدف كل منها إلى تحقيق كبر المؤسسة أي الزيادة و التوسع وهي كالتالي :

أولاً- إستراتيجية التركيز:

وهي إستراتيجية النمو التي ترتكز على منتج أو خدمة واحدة أو على عدد قليل ومتراطط من المنتجات والخدمات وتتبع هذه الإستراتيجية عندما ترتكز المنظمة على زيادة المبيعات في أنشطة الأعمال الحالية¹، لكن لا يعني تطبيقها الاستمرار على صنع نفس المنتجات بنفس الأساليب الإنتاجية بل تعني أن كل ما يصنع سيرتبط مباشرة بالمنتج أو الخدمة السابقة لذلك هي لا تعيق نمو المنظمة إطلاقاً وإنما تقييد نوعية فرص النمو التي تكون بطبيعة عادة مستقرة ومسطرة عليها، ومن الأمثلة على الشركات التي حققت نجاحاً باهراً في تطبيقها لهذه الإستراتيجية شركة **Coca cola** و شركة **McDonald**². ولاستخدام هذه الإستراتيجية يجب الاعتماد على أشكالها أي تنمية السوق، تنمية المنتج والتكميل الأفقي.

- تنمية السوق:

إستراتيجية التركيز هنا تأخذ شكل توسيع السوق لمنتجات وخدمات الشركة من خلال الحصول على حصة أكبر في السوق الحالي أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى المحلي كما تتضمن البحث عن أسواق خارجية في مناطق جيو اقتصادية مهمة في العالم كما هو الحال في إستراتيجية شركة **Coca cola** في تركيزها على تنمية السوق ابتداء من إستراتيجية التوسيع في أمريكا الشمالية وأوروبا والاهتمام الاستثنائي بسوق الصين والدخول السريع إلى أسواق أوروبا الشرقية وجمهوريات الاتحاد السوفيتي سابقاً، كما نجحت شركة **ABB** نفس الإستراتيجية في سبيل الوصول إلى أسواق أوروبا الشرقية انطلاقاً من بولندا بمساندة وجودها القوي في السوق الألمانية³.

ب- تنمية المنتج:

هي إستراتيجية التركيز التي تهتم بإجراء تغييرات على المنتجات والخدمات الأساسية التي تقوم المنظمة بتصنيعها بما يضفي مزايا نوعية جديدة أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات أو الخدمات الموجودة في السوق حالياً وينتج عن تطبيق هذه الإستراتيجية زيادة مستمرة في حجم الطلب الكلي المتوقع وبالتالي تعزيز موقع المنظمة في السوق وهذا ما جعل معظم شركات صناعة السيارات وشركات الصناعات الإلكترونية تعتمد عليها⁴.

¹ سلام الرياضي، مرجع سابق، ص 49.

² هاني العمري، مرجع سابق ص، 83.

³ هيفاء عبد الرحمن التكريتي، مرجع سابق، ص 368.

⁴ أمير حنفاني، بيئة المؤسسة والقرارات الإستراتيجية، دار الشيماء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 99.

ج - التكامل الأفقي :

تعني هذه الإستراتيجية قيام الشركة بإضافة وحدات أعمال إستراتيجية لإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات أو تصنيع منتجات مشابهة ومكملة لمنتجاتها وخدماتها الأساسية، تطبق إستراتيجية التكامل الأفقي عندما تقوم المنظمة بشراء شركات صناعية في نفس القطاع الصناعي أو عندما تقوم بإنشاء منشآت أو وحدات أعمال إستراتيجية جديدة وذلك لغرض تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين أو العملاء أو المشترين الصناعيين أو بسبب ظهور فرص استثمارية جديدة للمنظمة¹، كما فعلت شركة فولكس فاجن باتلاعها لشركة أودي (Audi) وشركة سكودا (Skoda) الرائدة في شمال أوروبا².

وبالتالي يمكن لهذه الإستراتيجية أن تتمكن الشركة التي تنتهجها من:

- تجذب السوق الذي تتعامل فيه وتوسيع عدد الدول المضيفة التي تتعامل معها في ظل المنتجات الحالية التي تقوم بإنتاجها.
- تجذب المنتج الرئيسي الذي تقوم بإنتاجه أو إضافة منتج مكمل

يمكن لها بيعه في الدول المضيفة الحالية التي تتعامل معها . وأحسن مثال يمكن الاستدلال به هو ما قامت به شركة Volvo فولفو، رونو حيث اعتمدت على إستراتيجية التركيز، الأولى بتركيزها على قطاع السيارات الصناعية و الثانية بالتركيز على قطاع السيارات النفعية وكلتاها اعتمدت على إستراتيجية التكامل الأفقي³.

حيث قامت شركة فولفو بشراء كل نشاطات شركة رونو و المتعلقة بإنتاج السيارات الصناعية وبهذا وصلت إلى الاستحواذ على 27 من السوق الأوروبية و 24 من السوق الأمريكية وهذا ما جعل منها أول مصنع للسيارات الصناعية على المستوى الأوروبي و الثانية على المستوى العالمي في هذا المجال من الصناعات ، كما مكنتها هذه الإستراتيجية من تحسين موقعها السوقى في شمال القارة الأوروبية والولايات المتحدة ، بالإضافة إلى بلوغها اقتصاديات الحجم ، وتطوير منتجاتها لبلوغ المواصفات الأوروبية والأمريكية.

أما شركة رونو فقامت بشراء 70 من أصول الشركة الكورية سامسونغ موتور Samsung Motors ، وابتعتها باتفاق شراكة آخر مع شركة نيسان Nissan ثم قامت بشراء الشركة الرومانية داسيا dacia و التي تعمل في نفس مجال صناعتها ، وبانتهاج هذه الإستراتيجية عززت موقعها في أسواق السيارات النفعية و خاصة السوق الأوروبية الجنوبي و الشمال إفريقيه.⁴

¹ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية(الإطار العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2007، ص 220.

² سلام الرياضي ، مرجع سابق، ص 49.

³ Giorgio Pellicelli, **Stratégie d'entreprise**, édition de Boeck université, 2002. p282- 283.

⁴ Giorgio Pellicelli ,op.cite,p315.

ثانياً -استراتيجية التكامل العمودي:

وهي إستراتيجية النمو التي تستلزم الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي (الإمتدادات الأمامية) أو التكامل الخلقي (الإمتدادات الخلقية) أو اختيار تفاصيل كلتاها في نفس الوقت.¹

و يقصد بالتكامل الأمامي توسيع الأعمال المساعدة لمخرجات النظام الإنتاجي من سلع وخدمات، كإنشاء متاجر بيع الجملة من قبل الشركات أو إنشاء شركات متخصصة بالنقل والتوزيع وذلك من أجل رفع نسبة الأرباح وتحقيق مرونة أكبر من قنوات التوزيع والنقل والحافظة على سلامة ونوعية المنتج النهائي ، أما التكامل الخلقي فيعني توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية وطاقة أو أجزاء وسلح شبه مصنعة ، من الأمثلة المعروفة لهذا النوع من التكامل هو دخول أغلب الشركات الكبرى للمشروعات في مجال تصنيع القارورات الزجاجية والبلاستيكية لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى أدنى حد.²

كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يؤدي إلى خلق سوق داخلية بين الشركات التي تعمل في نفس المجال كمجالات صناعة مواد التعدين ومواد البناء و الآلات،³ بالإضافة إلى ما سبق فإن هذا التكامل يؤدي إلى ازدياد حجم التبادل التجاري بين الشركات متعددة الجنسيات و مشروعاتها التابعة أو فروعها المختلفة، و هي بحارة ضخمة تتدفق داخل إطار هذه الشركات وتعرف Intra –Fiirm ، و ينبع ذلك من أن المنتج النهائي للشركة متعددة الجنسيات يمثل مجموعة مكونات أجزاء من إنتاج شركات أخرى.⁴

ثالثاً-استراتيجية التنويع :

تعني إستراتيجية التنويع أن تختار الإدارة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماماً عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها في الوقت الحاضر لفترة طويلة ،فيهلا من الاعتماد على منتج أو عدد قليل من المنتجات تختار الإدارة الدولية التنويع الإنتاجي وذلك بهدف تجنب المخاطر وتنمية الأرباح، وقد يكون التنويع إما مركزاً(مرتبط) أو مختلطاً (غير مرتبط)، ففي حالة التنويع المركز يرتبط التنويع بنفس مجال الصناعة التي تعمل بها الشركة الدولية وهذا من خلال وجود سمات مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات النشاط ، كما تتيح لها إنتاج وتسويق منتجات في الدول المضيفة تختلف عن تلك الموجودة في الدولة الأم، وتعد عملية التنويع التي قامت بها شركة فيليب موريس Philip Morris وذلك من أجل تقليل الاعتماد الكلي لهذه الشركة على الأرباح

¹Giorgio Pellicelli ,op.cite , 281.

²Ibid , 293.300.

³علي عباس، مرجع سابق، ص220.

⁴عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص162.

الناتجة عن بيع السجائر من ابرز الأمثلة وهذا بدخولها إلى نشاط صناعة المشروبات وكذا مجال تصنيع الأغذية وتملكها لشركة ميلربرينغ (Miller praying) ، حيث توجد سمات تسويقية مشتركة بين مجال صناعة المشروبات و التبغ ¹ .

أما في حالة ما كان النوع مختلطا فالشركة الدولية تقوم بإنتاج و تسويق منتجات في الدول المضيفة التي تعمل بها ولكنها لا ترتبط بتلك المنتجات الحالية التي تقوم بإنتاجها وتتسويقها في دولتها الأم، وبهذه الإستراتيجية تتمكن الشركة متعددة الجنسيات من الجمع بين أكثر من نشاط في آن واحد، مثل امتلاك الشركة الدولية للتلفزيون TTT شبكة فنادق شيراتون المنتشرة في مدن العالم كله تقريبا، وكذا شركة ليون مياه الشرب، تمتلك عددا من الصحف كما تتوه شركة Roylheon، بأن لها أحد عشر مجالا للنشاط تقتد من صناعة الطاقة النووية و التكنولوجيا الحيوية إلى الغذاء و السلع الاستهلاكية المختلفة، و من خطوط المترو إلى الخدمات البيئية المختلفة ².

بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن يكون النمو خارجي بتطبيق الشركة ما يلي :

ا- الاستحواذ أو الامتصاص: حيث تقوم الشركة الدولية بشراء أصول وخطوط إنتاج منظمات أخرى أو شركات الدول المضيفة التي تعمل بها بغرض إيجاد ضمانات للعمليات الدولية التي تقوم بها وهذا ما يمكنها من ضم منتج أو منتجات أخرى وأسواق أخرى جديدة ³ .

ب- الاندماج: يعني اتحاد و التحام شركتين دوليتين أو أكثر من شركة ، أو شركة دولية وشركة محلية أو أكثر في شركة واحدة جديدة تتوحد فيها العمليات لتنتج بذلك شركة جديدة تأخذ اسم احدى الشركات أو كلتاها أو اسمها جديدا وتلغى الشركات المندمجة وهذا ما يسمح بوجود سوق أوسع لهذه الشركة ⁴ .

ج- المشروعات المشتركة: ⁵ وذلك بأن تقوم شركة دولية أو أكثر وأخرى محلية بتوجيه مواردهم المالية أو الإنتاجية أو التسويقية أو البشرية أو مزيج منها - وفقا لشروط المشاركة إلى مشروع أو منتج جديد ويكون مستقلا و له إدارة خاصة.

أما الغايات والأهداف التي تصبوا الشركات المتعددة الجنسيات لبلوغها و تحقيقها بانتهاجها لهذه الإستراتيجية فهي كالتالي:

- زيادة الأرباح والمبيعات الدولية.
- البقاء والاستمرار في الصناعة التي تعمل بها.
- الاستجابة لضغوطات السوق الدولية، والضغوطات التي تفرض عليها في بعض الدول المضيفة التي تعمل بها.
- القيام بترسيخ اسم الشركة وشهرتها السوقية في أذهان العملاء والمستهلكين في الدول المضيفة.

¹ علي عباس، مرجع، السابق، ص 221

² عبد المطلب عبد الحميد، مرجع السابق، ص 163.

³ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 145.

⁴ Giorgio Pellicelli ,op.cité,p 355.

⁵ رحيم حسين ،مراجع سابق،ص 145.

الفرع الثاني: إستراتيجية الاستقرار:

وهي إستراتيجية المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة في السوق والدفاع عن الحصة السوقية الحالية ومعدل نمو مبيعاًها وأرباحها¹، أي أن إستراتيجية الاستقرار لا تعني مدخل أن نعمل لا شيء على العكس ففي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق الإنتاج لهذا يمكن أن تتحقق الإدارة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية نمواً معقولاً ولكنه بطبيعة منهجاً² وتدرج تحتها عدة إستراتيجيات بديلة وهي كالتالي³:

أ-إستراتيجية عدم التغيير: ويقد بها استمرار الشركة أو المؤسسة على نفس النهج دون أي تغيير يذكر وهذا إما لعدم وجود تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية لها ،أي عدم وجود فرص ساخنة أو تحديات خارجية.

ب-إستراتيجية الربح: تقود هذه الإستراتيجية إلى زيادة الربح في أوقات القصيرة مقابل الركود في الآجال البعيدة أي التضييغ بالنمو المستقبلي في سبيل الربح الحالي.

ج-إستراتيجية التوقف والترثث: وهي إستراتيجية تلğa إليها الشركة في حالة ما كانت تعاني من استنزاف للموارد والطاقات وهذا بغية دعم وتعزيز تلك الموارد وتمثل في عملية خفض الأهداف.

د-إستراتيجية الحركة مع الحيوة مع الحذر: وهي تنتهي في حال حدوث تغييرات في البيئة الخارجية للشركة وعلى ضوئها تقوم الشركة بتبطئ وتيرة إستراتيجيتها للنمو.

ه-إستراتيجية الحصاد: تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ التقليل من حجم أو حتى الاستغناء عن بعض الأنشطة التي لم تعد بإمكانها تطويرها .

و-إستراتيجية النمو التدريجي : تنتهجها الشركة في حال وجود أنشطة جديدة تكون فيها عمليات النمو ممكنة فتقوم باختبارها مع الحفاظ على استقرار باقي الأنشطة.

الفرع الثالث إستراتيجيات الانكماش :

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تحفيض النفقات حيث تعتمد الشركة في حال وجود أزمات طارئة ،فيها تقوم الشركة بتخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجود المنظمة واستمرارها في ميدان الأعمال،وغالباً ما تكون الشركة تمر بمرحلة حرجة من مراحل حياتها

فإما أن تنجح في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد احتوائها لعوامل الفشل أو تفشل أكثر وتخرج من دائرة المنافسة⁴ ،وتدرج تحت إستراتيجية الانكماش عدة إستراتيجيات منها:

¹ كاظم نزار الريكياني، مرجع سابق، ص202.

² بشير العلاق وآخرون ، إستراتيجية التسويق ، دار زهران للنشر ،الأردن ،سنة 1999،ص 53.

³ مؤيد سعيد السلم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار وائل عمان الأردن،ص 220.

⁴ كاظم نزار الريكياني، مرجع سابق، ص205.

اولا- إستراتيجية التحول :

تبعها الشركات في حال ما كانت المشكلات منتشرة فيها لكنها ليست بالغة الخطورة بعد، وتقسم إلى مراحلتين الأولى انكماش يهدف تخفيف الحجم و التكاليف أما الخطوة الثانية فهي مخصصة لدعم و الاستقرار وبدورها تنطوي على وضع برنامج لشبيث وضع الشركة الجديد.

ثانيا- إستراتيجية التجريد(البيع):

تستعمل هذه الإستراتيجية في حالة تدني أداء إحدى وحداتها الإستراتيجية أو عدم الانسجام المسجل في أحد القطاعات مع القطاعات الأخرى التابعة للشركة.

ثالثا- إستراتيجية الالتفاف:

تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المنظمة و الاستغناء عن بعض العمليات الغير فعالة بغية زيادة فعالية الإنتاج ككل أو الانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال و التركيز الشديد عليها مع الاحتفاظ بالأنشطة القديمة وكل هذا بغية مواجهة التهديدات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية .

رابعا- إستراتيجية التصفية

؛ وهي آخر الخيارات الإستراتيجية الانكمashية للشركة حيث تكون بمثابة الخيار و الحل الأخير الذي تلجأ إليه في حال فشل الإستراتيجيات السابقة في معالجة الأزمة، حيث تقوم الإدارة بالتصفية المبكرة وهذا لتفادي الإفلاس ، أي التنازل على كل أصول الشركة وتحويلها إلى سيولة لتسديد إلتزاماتها و دينها الخارجي وتوزيع الباقي على المساهمين فيها .

خامسا- الاستراتيجيات المختلطة:

تقوم المنظمات في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية هذا النوع من الإستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود والشركات الصناعية الكبيرة التي تخدم في أسواق مختلطة من العالم وعادة تقوم هذه الشركات بتطبيق استراتيجيات مختلفة في نفس الوقت أو بتطبيق استراتيجيات مختلفة وبطريقة متتابعة نظراً لتوفر القدرات التنظيمية والموارد المائلة والخبرات المتراكمة في التغيير والإدارة الإستراتيجية.

¹ خالد بن حمدان ،وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوردي ،عمان ،الأردن ،2009 ،ص ،230 -

..231

المطلب الرابع: إستراتيجية فروع الشركات متعددة الجنسيات

تعد فروع الشركات الواجهة الأمامية للشركة الأم فهي أول من يحتك مع البيئة الخارجية، وهذا بحكم عملها في أسواق مختلفة معتمدة في ذلك على إمكانيات وقدرات ومؤهلات القائمين على تسييرها، و بالتالي فهي أقرب إلى البيئة الخارجية، من الشركة الأم و التي تملّى عليها سياساتها العامة، لكنها تسمح لها بالتكيف مع الأوضاع المحيطة بها لذا وجد وطور و " وايت White و بوينتر Pointer ¹ أنواعا من الاستراتيجيات تخص بها فروع الشركات متعددة الجنسيات، و التي يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً- إستراتيجية النسخة المصغرة Miniature Replica : أو النسخة المطابقة لـ إستراتيجية الشركة الأم ، حيث وعمّوجب هذه الإستراتيجية ، فان الفروع تستخدم في إنتاج وتوزيع بعض خطوط منتجات الشركة الأم في الدول المضيفة و المستقبلة لها.

ثانياً- إستراتيجية فضائية التسويق Marketing Satelit : تستخدم الفروع وفق هذه الإستراتيجية كآليات و منافذ يتم من خلالها توزيع منتجات الشركة الأم في مختلف فضاءات أسواق الدول المضيفة.

ثالثاً- إستراتيجية المصنع الرشيد Rationalised Manufacturer : في هذه الحالة تتحول الفروع إلى منتج حقيقي البعض من أجزاء المنتجات، أو لنوع معين من منتجات تامة جاهزة، توجه سواء للأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية.

رابعاً- إستراتيجية التخصص في المنتج Product Specialist : بمقتضاهما تستخدم الفروع في تطوير وإنتاج وتوزيع بعض من خطوط المنتجات الموجهة نحو الأسواق العالمية.

خامساً- إستراتيجية الاستقلال الشامل Stratégie Independent : وهنا تتح للفروع استقلالية تطوير خطوط أعمال وأنشطة، و توجهها بحسب ما تقتضيه حاجة الفروع وظروف متغيرات البيئة الخاصة بها، وهذا فيما يخص الأسواق المحلية حيث تتمركز، أو للأسواق الإقليمية المحيطة بها، أو الأسواق العالمية.

¹ كمال مرداوي، مرجع سابق ،ص، ص 200، 201.

المبحث الثالث : الاستراتيجيات الوظيفية و استراتيجيات الدخول إلى السوق

بالإضافة إلى الاستراتيجيات سابقة الذكر تعتمد الشركات المتعددة الجنسيات على إستراتيجيات أخرى تعرف بالخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي والتي تعنى بتطوير أنظمتها الخاصة بالتمويل والإنتاج، التسويق والبحوث والتطوير والرقي بها إلى المستوى الذي يتيح لها تحقق الاستفادة القصوى من اقتصاديات الحجم ، انخفاض الأسعار ، تنمية الأجزاء ، إدارة الجودة الشاملة ، كما أنها تعتمد على طرق واستراتيجيات تخص أنماط الدخول إلى السوق العالمية .

المطلب الأول: الاستراتيجيات الوظيفية

تمثل الاستراتيجيات الوظيفية في أن لكل وحدة وظيفية استراتيجيات خاصة بها ولكنها تدخل تحت لواء الإستراتيجية العامة أي أنها تساعد على تحقيق الأهداف العامة للشركة ، ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الوظيفية كالتالي

الفرع الأول: استراتيجيات التمويل في الشركات المتعددة الجنسيات

تحتم هذه الإستراتيجية بالخيارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المالية ، وتحتاج هذه القرارات الإستراتيجية كقرار التمويل ، وقرار الإنفاق الاستثماري وتحديد التوجهات الرئيسية لتوزيع الأرباح في حدود سلطة الإدارة العليا لأن لها تأثير كبير على الأداء المالي للشركة كما أنها تمكنها من تحنب المخاطر في بيئة تعدد فيها وختلف التقلبات والمخاطر التي تتعامل معها كمخاطر خسارة العائد وتقلبات أسعار الصرف .. الخ¹ ، وهناك عدة خيارات تعتمد其 الشركات المتعددة الجنسيات فيما يخص قرارات البحث عن مصادر التمويل الداخلية و الخارجية التي تقوم بها .

أولاً-التمويل الداخلي

يعتبر هذا النوع من التمويل الشكل الأول لتمويل الشركات ، والمسمى أيضاً بالتمويل الذاتي (Autofinancement) ، ويتمثل في مجموع مساهمات الشركة الأم و قروضها الممنوحة إلى مجموع فروعها العاملة ، كما يعبر التمويل الداخلي عن الوضعية التي تلجم فيها الفروع التي هي بحاجة إلى سيولة إلى الحصول على تمويلاتها الالزامية من الفروع الأخرى حيث تكون السيولة فيها فائضة عن الحاجة ، لذا فإن هذا المصدر أصبح يشكل أهم المصادر في تمويل نشاطات الشركة ومجموع فروعها ، فلقد بلغة نسبة التمويل الداخلي لفروع الشركات الأمريكية العاملة في مختلف الأسواق العالمية ما يزيد عن 70 % من مجموع تمويلاتها² .

1- مفهوم سعر التحويل

يرى تزنكوتا "Czinkota" وآخرون أن سعر التحويل هو عبارة عن: "السعر المحدد لتحويل أو بيع السلع بين الشركات المرتبطة ببعضها البعض أو بين المركز الرئيسي (الشركة الأم) وفروعها في الأسواق الدولية" أو عبارة عن "الشمن المحدد لبيع السلع بين فروع عائلة الشركة الواحدة".¹

¹ شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال الدولية مدخل تابعي ، دار الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 303 .

² الأنكاد ، تقرير الاستثمار العالمي 1998 ، الأمم المتحدة ، جنيف و نيويورك ، 1998 ، ص 120 .

كما تعبّر هذه الآلية عن التحكّم في الأسعار، إما بالتحفيض أو بالرفع التعسفي، وذلك من أجل التهرب من الضريبة على أرباح الشركات، وعلى الأرباح المحولة إلى الشركة الأم. كما تعتبر أداة فعالة لتحويل الأرباح نحو الفروع غير الإنتاجية الخاضعة لضريبة منخفضة، والمتوطنة مثلاً حيث تطبق تشاريعات خاصة في هذا المجال كالجناح الجبائية (Les Paradis Fiscaux)، وهي تسمح للشركة التقليل من الحقوق الجمركية، وذلك بتحفيض أسعار الواردات مثلاً، وبالتالي فهي تكسب الشركات متعددة الجنسيّة الوسيلة الفعالة لتخفيض عدّة عقبات في سبيل تحقيق أهدافها، وتتيح لها فرصة تنمية وتعزيز المركز التنافسي لفروعها و حتى مراكزها الرئيسية².

ب- أنواع أسعار التحويل:

ترتبط سياسات ترحيل الأموال بتدخل عوامل متعددة، والتي تحدّد الطريقة التي تلجأ إليها الفروع من أجل توصيل أرباحها إلى الشركة الأم، وتستخدم الشركات نوعين من أسعار التحويل بحسب جرای GRAY³:

1- سعر التحويل داخل الدولة الواحدة "Intra-Country Transfer Price": وهو السعر الذي يستخدم في تحويل السلع المصنعة في إحدى الدول لكي تباع من خلال فرع آخر في البلد، حيث أن الفرع الذي يقوم بالتصنيع لا يقوم بالبيع في هذه الدولة. وهذا السعر عبارة عن إجمالي تكاليف التصنيع زائد 10% مقابل هامش ربح التشغيل وتغطية المصاريف الإدارية.

2- سعر التحويل من الدولة لدولة أخرى Inter-Country Transfert- Price: هو ثمن البيع للسلع المصنعة في إحدى الدول والتي يتم بيعها في دولة أخرى وهذا الثمن يزيد عن الأول بنسبة 10% لتغطية النفقات الإدارية الإضافية الناتجة عن جهود البيع خارج الدولة وتحقيق هامش ربح.

تحقق أسعار التحويل بالإضافة إلى توفير التمويل لأرباح أخرى للشركات المتعددة الجنسيّات و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁴:

- تحفيض الأعباء الضريبية وزيادة العائد
- التغلب على قيود التجارة
- تنمية المركز التنافسي في الأسواق الدولية
- زيادة مستوى التغلغل في الأسواق العالمية
- كسر القيود على الأرباح

¹ أحسين عثماني، مرجع سابق، ص 52.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، 327 - 328

³ أحسين عثماني، مرجع سابق، ص 53.

⁴ للمزيد من التفصيل انظر ، أحسين عثماني، مرجع سابق ، ص 56، 57.

ثانياً- التمويل الخارجي :

كما يكن لهذه الكيانات أن تلجأ إلى مصادر إقراض وتمويل خارجية، أي الإعتماد على القروض الخارجية عن طريق البنوك أو مصادر الإقراض الأخرى أو طرح أسهمها للتداول في البورصات ، وينقسم التمويل الخارجي إلى التمويل عن طريق الإقراض أو عن طريق المساهمين .

ا- التمويل بالاقتراض:

هذه الطريقة هي الشائعة الإستخدام في التمويل حيث يتم التمويل عن طريق الدين وهذا عبر عمليات الاقتراض من البنوك بشكل مباشر أو من بيوت المال أو من خلال إصدار سندات وأوراق مالية متعلقة بهذا الشأن ، وتم عمليه الاقتراض من البنوك العالمية أو البنوك المحلية في البلدان التي تعمل بها ، إضافة إلى إمكانية طرح السندات في الأسواق الخارجية محسوبة بعملات أجنبية متداولة في أكثر من سوق من الأسواق التي تعمل بها بخلاف سوق مال بلدتها الأم¹ .

ب- التمويل من خلال المساهمين :

وهو النوع الثاني من مصادر الاقتراض ويعني قيام الشركة بطرح أسهم وسندات في البورصات في الأسواق أسوقها الأم أو الأسواق الخارجية التي تعمل فيها²، وتنج عن عملية طرح الأسهم الخاصة بتلك الشركات في كل الأسواق المالية العالمية المأمة مثل نيويورك، طوكيو، لندن، فرانكفورت، وغيرها بل أيضا فيما يسمى بالأأسواق الناهضة Emerging Markets، هونج كونج سنغافورة، وغيرها ، إمكانية وجود مساهمين من كل دول العالم يمكن أن تصب مدخراتهم في هذه الشركات، و بالتحديد من خلال حواضن الأوراق المالية لدى البنوك المتلقية لتلك الاستثمارات.³

لكن يعد الاستثمار في الشركات المتعددة الجنسيات مفهومها جديدا في غالبية الدول ، فمثلا في اليابان لا تشجع الحكومة قيمة استثمارات أجنبية في اقتصادها و شركاتها القائمة أو أن يندفع الاقتصاديون اليابانيون وأصحاب رؤوس الأموال للاستثمار في شركات أجنبية .⁴

الفرع الثاني : استراتيجيات التسويق

تعتمد إستراتيجية التسويق في الشركات المتعددة الجنسيات على الإستراتيجية العامة لشركة وهذا باعتبارها متغيرة في دالة الإستراتيجية الكونية العامة للشركة مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج و التمويل وغيرها،⁵ وتكون مصحوبة بدراسة

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 309.

² نفس المرجع السابق، ص 309.

³ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق ، ص 168 .

⁴ شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية مدخل تابعي ،الأهلية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2002،ص 312 .

⁵ عبد السلام أبو قحف ،التسويق الدولي ،مرجع سابق ،ص 144 .

البيئة الخارجية و الداخلية للشركة كما تكون مصحوبة بتقسيم سوقي معين والعمل على إشباع هذا التقسيم من خلال الاستخدام الأمثل و الأنسب لعناصر المزيج التسويقي من منتج وطرق التوزيع وترويج و تسعير.¹

يعرف " PHILIP KOTTER " على أنه : " التسويق الدولي لا يعد كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تميز بالتفاوت و التعقيد ، و الوصول إلى هذا المستهلك و إشباع رغباته "² .

كما تظهر أهمية التسويق الدولي بالنسبة للشركة متعددة الجنسيات من مبدأ التخصص في الإنتاج و تزداد وضوحا من خلال دراسة الطرق الممكنة للدخول إلى الأسواق الخارجية وعلى أي مستوى و بأي سلعة³ وتحتوي إستراتيجية التسويق الدولي على عدة استراتيجيات بديلة منها تحليل السوق ، التجزئة الإستراتيجية للسوق ، استراتيجيات المزيج التسويقي (منتج ، تسعير، توزيع،ترويج) وهي كالتالي :

أولاً -سياسات المزيج التسويقي الدولي:

إن إعداد برنامج المزيج التسويقي الدولي، يتطلب أن يكون هناك تخطيط و تنظيم و رقابة للجهود التسويقية، والمبنية على دراسة السوق المستهدف من حيث خصائصه، وحجمه، ومتطلباته، ... وذلك بهدف تقديم منتجات تتناسب مع حاجات و رغبات المستهلكين ، وينبغي على مدير التسويق، و هو بقصد تخطيط الوظائف و الخطط التسويقية، أن يكون على علم تام بالأدوات التسويقية التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنشأة، ويطلق على مجموعة الأنشطة المستخدمة مصطلح "المزيج التسويقي Mix Marketing "، بحيث يتم مزج وخلط هذه الأنشطة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة، ورضا المستهلك في نفس الوقت.

ويعرف المزيج التسويقي على أنه: " ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية، الذي يمكن التحكم فيها بواسطة المنشأة. الموجهة إلى قطاع سوقي معين، كما يتعلق المزيج التسويقي بالإستراتيجية التي تبعها المنشأة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتجات التي يتم تقديمها إلى السوق.⁴

وبخصوص عناصر المزيج التسويقي، فهناك اتفاق عام و متعارف عليه من قبل الباحثين والدارسين في مجال التسويق، على أنه يتألف من أربعة عناصر رئيسية تعرف باسم "4Ps" ، نسبة إلى الحروف الأولى لكل عنصر من العناصر المكتوبة باللغة الإنجليزية و التي تبني السلعة Product، الترويج Promotion، التسعير Pricing، و التوزيع Place. وكل منها له إستراتيجية خاصة به و التي سنحاول ذكرها في ما يلي :

¹ صالح عبد الرضى رشيد، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملى ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن،2008 ،ص327.

² فيليب كوتلر، جاري أرماسونغ، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ،دار المزيج للنشر،الرياض المملكة العربية السعودية،2007 ،ص 61

³ محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، 117.

⁴ محمد فريد الصحن، "الإعلان" ، الدار الجامعية، مصر، 2000 ، ص 41 ..

- إستراتيجية المنتج :

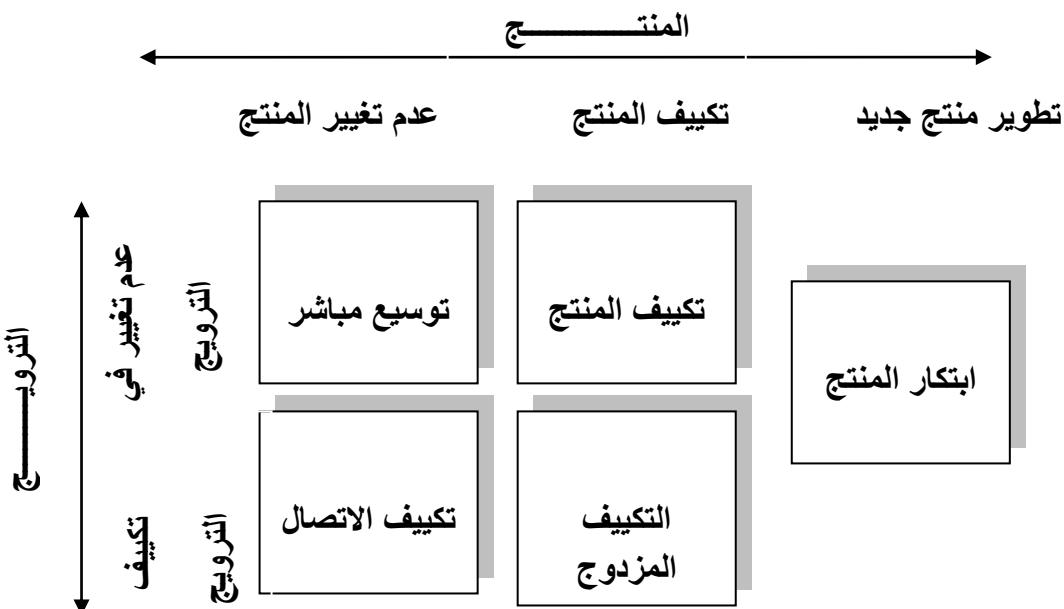
يعد المنتج هو الأساس الذي تقوم عليه اهتمامات المزيج التسويقي فإذا ما فشل المنتج في تلبية حاجات المستهلكين فلن يقنعهم لا الترويج ولا تخفيض السعر ولا أسلوب التوزيع ولا جهود رجال البيع، لذا فإن الشركات المتعددة الجنسيات تولي اهتماماً كبيراً لكيفية تنميط المنتج أو السلعة المسروقة في أسواقها المحلية بغية جعلها صالحة للتسويق في الأسواق الدولية أو الكونية¹، لذا فإن أي شركة تفك في غزو واقتحام السوق الدولي تواجه خمس استراتيجيات ويتم اختبار واحدة من الطرق الخمسة وهذا بحسب موائمة المنتج مع أسواق التصدير المستهدفة وهناك نوعين من الأسواق وهي كالتالي :

الأول : هناك بعض الأسواق التي قد تكون مشابهة للسوق المحلي مما يعني إمكانية تقديم المنتج بحالته نفسها أو دون تغيير.

الثاني : بعض الأسواق قد لا يمكن دخولها من دون إجراء تعديلات أو تكيف المنتج مع المتطلبات المحلية لسوق التصدير، وبعض هذه التعديلات قد تكون عديدة لبعض الأسواق إلى الحد الذي يجعلها أسواقاً غير جذابة اقتصادياً للشركة

أما الاستراتيجيات الخمس فيمكن الاستدلال بالمصروف المعاشر والتي وضعها (Kotler and Armstrong 1999)، حيث تبين أن هناك خمسة خيارات واسعة في تكيف المنتجات والاتصالات التسويقية المرتبطة بها،

الشكل رقم (1-2) الاستراتيجيات الخمسة للمنتج و الترويج الدولي



المصدر: محمود حاسم الصميدعي ، ردينه عثمان يوسف ، إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق، ص 183.

¹ عبد السلام أبو قحف ، التسويق الدولي ، مرجع سابق ، ص 252.

وبحسب المصفوفة تتمثل هذه الاستراتيجيات في ما يلي :¹

1- إستراتيجية عدم تغيير المنتج و الترويج :

يقصد بما تقدم المنتج إلى السوق الأجنبية دون تعديل، أي بنفس المنتج و نفس وسائل الترويج المستخدمة في السوق المحلي. وتطبق هذه الطريقة بنجاح من قبل الشركات العالمية الكبرى ذات المنتجات المستهلكة عالميا مثل شركة بيبسي كولا وتعرف أيضا بإستراتيجية الامتداد المباشر.

2- إستراتيجية عدم تغيير المنتج و تغيير الترويج

تطبق هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كان المنتج مقبولاً دولياً، ولكنه غير معروف، أو غير مفهوم بلغة الدولة الأجنبية، الأمر الذي يتطلب إجراء تعديل وتغيير في إستراتيجية الترويج وتعرف هذه الإستراتيجية بتكييف الاتصالات .

3- تغيير المنتج دون الترويج:

تضمن هذه الإستراتيجية إجراء تعديلات في المنتج، وبالخصوص في المنتجات الاستهلاكية، ففي بعض الأحيان، يصبح من الضروري أن يشهد السوق أنواعاً جديدة من نفس المنتج، وبأشكال مختلفة ومتعددة مع عدم تغيير الترويج ويرجع عدم تغيير وسيلة الاتصال إلى إن هدف المنتج معلوم ولا يقبل التغيير ولكن الشكل له دوره في السوق الخارجي .

4- التكييف المزدوج المزدوج:

ترتبط هذه السياسة بتكلفة عالية جداً، لكونها تعتمد على إحداث تعديل في مواصفات المنتج الدولي، فضلاً عن تغيير وسائل الاتصال مع تطوير الحملات الإعلانية، كما هو الحال عند تصدير السيارات في دولة ما.

5- ابتكار منتج جديد:

وهي الطريقة الأخيرة، وترتکز على تقديم منتج جديد للسوق الأجنبية، أي ان الشركة تقوم بابتكار منتجات جديدة وتقديمها للأسواق الخارجية تختلف عن منتجاتها في بلدها الام وقد تبتكر منتجات لا توجد في السوق الأم، وترتبط هذه الطريقة بتکاليف مرتفعة، إلا أن نجاحها يقود الشركة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، ويمكن أن يأخذ الابتكار المنتج شكلين:

- ابتكار خلقي: يعني تكيف المنتجات القديمة و السابقة بشكل جيد.
- ابتكار أمازي: ويعني إنتاج منتجات جديدة لمقابلة حاجات الدول الأخرى.

¹ محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص ، 146-147.

كما يختلف مدراء التسويق في اختيارهم للاستراتيجيات فمنهم من يؤيد تقديم منتج بمواصفات موحدة إلى السوق العالمية وهو ما يعرف إستراتيجية التمييز ، والآخر يؤيد تقسيم منتج معدل ليناسب رغبات واحتياجات وأذواق ومتطلبات كل سوق خارجية وهو ما يعرف إستراتيجية التعديل أو التكيف.¹

ويستند مؤيدي كل فريق، إلى جملة من الدوافع التي تسمح بالتخاذل قرار التمييز أو تعديل المنتج، وتمثل هذه الدوافع فيما يلي:

1- دوافع إجراء التمييز:

تسعى غالبية الشركات إلى تمييز منتجاتها عموماً و هذا عن طريق توحيد مواصفات المنتج لاعتبارات التكلفة، والمشكلات المرتبطة بالإنتاج والتسويق، بالإضافة إلى تقليل التعقيدات الإدارية، وتسهيل مهمة التصدير (عند تصدير نفس المنتج إلى عدة دول).²

كما يمكن تلخيص العوامل التي تدفع المنشأة إلى توحيد مواصفات المنتج في النقاط التالية:³

- توحيد مواصفات المنتج، يفرض على المنشأة الاعتماد على خط إنتاج واحد، مما يسمح بتحقيق وفورات حجم في الإنتاج؛
- إن تقسيم منتج موحد للمواصفات حول العالم، من شأنه أن يحقق وفورات الحجم في التسويق، وينجح ذلك من خالل تخفيف تكاليف البحوث والتطوير، والاشتراك في الحملات الإعلانية (تصميم إعلان واحد)، حتى وإن اختلفت اللغة، أو تدريب رجال بيع يمكنهم العمل في أي سوق لبيع نفس السلعة، وتبسيط الخدمات، وتقليل التكلفة المتعلقة بالتخزين (قطع الغيار)...
- المحافظة على الصورة الذهنية للمنشأة في الخارج (مثل شركة كوكاكولا)؛
- المحافظة على الصورة الذهنية للبلد المنشأ، فالمحافظة على شخصية البلد الأصلي للمنتج، يتبع عدة مزايا للمنتج، ومن أمثلة ذلك، استفادة الأجهزة الإلكترونية، أو الكاميرات أو السيارات المتوسطة الحجم من الصورة الذهنية لليابان كبلد المنشأ؛
- قيام المستهلك بشراء السلعة في أي مكان يتواجد فيه؛
- ارتفاع تكاليف التعديل، أو تطوير السلعة لكي تتواءم مع احتياجات المستهلك الأجنبي؛
- تمكن تسويق السلع النمطية من خلال المنافسين أنفسهم؛
- تسهيل عملية التصدير، فالمهند مثلاً تقوم بالتصدير بسهولة إلى الدول التي تجد أنه ليس من الضروري إجراء أي تعديلات في السلعة التي تقوم بتسويقها.

¹ شوقي ناجي حواد، إدارة الأعمال الدولية مدخل تباعي، مرجع سابق، 255.

² نفس المرجع السابق، ص 256.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق ، ص 257

2- دوافع إجراء التعديلات على السلعة:

على النقيض من الشركات التي تنتهي درب التتميّط هنالك شركات أخرى تبني درب تعديل مواصفات المنتج، ويرجع ذلك إلى اختلاف تفضيلات المستهلك في الأسواق الخارجية عن التفضيلات المحلية، أو سعياً منها إلى زيادة الربح الحقيق بنسبة أكبر من تكلفة التعديل.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه توجد بعض العوامل الأخرى التي تدفع المنشأة إلى تعديل منتجاتها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- ❖ اختلاف ظروف الاستخدام بين الدول، فمثلاً يؤثر المناخ على السلع الحساسة للحرارة أو الرطوبة، مما يجعل تعديل مواصفات و خصائص المنتج ضرورياً للأسواق الاستوائية أو القطبية. إضافة إلى اختلاف درجة مهارة المستخدم للسلعة، خاصة بين الدول النامية والدول الصناعية
- ❖ اختلاف متوسط دخل الأفراد بين الدول، مما يؤثر على حجم و طبيعة الطلب على السلع الاستهلاكية؛
- ❖ تباين الأذواق بين الأفراد أو حتى بين الدول المجاورة، وذلك بشأن المأكولات والمشرب والملابس؛
- ❖ التأثير الحكومي على طبيعة السلعة، ففي بعض الأحيان تصر بعض الحكومات على أن تبيع المنتج محلياً بدلاً من استيراده، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى تعديل المنتج في معظم الأحيان. كما قد تؤدي السياسات الضريبية الحكومية لبعض الدول إلى ضرورة تعديل المنتج لهذه الأسواق؛
- ❖ اتجاه الدول نحو إقامة تكتلات اقتصادية، قد تفرض اشتراطات معينة على أي سلعة أو خدمة يتم تسويقها داخل الدول الأعضاء في التكتل (فمثلاً قد تفرض وزن معين، لون أو غلاف معين، مذاق محدد، مستوى جودة معين... إلخ)؛
- ❖ درجة التمدن، وفي هذا المجال تشير إحدى الدراسات إلى أن المنتجات الموجهة نحو الأسواق الحضرية في الدول النامية، تحتاج إلى تغييرات طفيفة عن المنتجات المسوقة في الدول المتقدمة، بينما تحتاج المنتجات الموجهة إلى الأسواق الريفية في الدول النامية إلى تغييرات بدرجة أكبر.

ثانياً- إستراتيجية التسويير :

تواجه الشركة الدولية مشاكل مهمة وصعبة في مسألة صياغة إستراتيجيات التسويير ، حيث أن هذه الإستراتيجيات تؤثر على الوظائف الأخرى للشركة ، ويرجع ذلك إلى الأسس التي تتبعه في تسويير منتج معين لتسويقه محلياً و التي تختلف عن تلك المتبعة في الأسواق الدولية ، كما أن الشركة قبل تسوييرها لمنتجاتها تدرس شتى المتغيرات بدأء من تنوع الأسواق وتبنيها، واختلاف القيود القانونية وكذا الأسعار الدولية المنافسة ، والمنتجات البديلة وأسعارها ، كل ذلك على أساس من العملة المحلية للمستهلك مقومة بعملة بلد المسوق الدولي²، بالإضافة إلى ما سبق يمكن حصر أهم المتغيرات الأخرى في الشكل المولى :

¹ عمرو خير الدين، *التسويق الدولي*، مجهول دار النشر، مصر، 1996 ص 241.

² محمود جاسم الصميدعي، *ردينة عثمان يوسف*، مرجع سابق، ص 149.

الشكل رقم (2-2): محددات إستراتيجية التسعير في الأسواق الدولية الإطار العام



المصدر: عبد السلام أبو قحف ،**التسويق الدولي** ،مرجع سابق،ص ،305. بتصرف الباحث.

بالإضافة إلى الاعتبارات الموجودة في الشكل تدخل إعتبارات أخرى كظروف وإمكانيات المستهلك في السوق المستهدف، وتكاليف التأمين وتذبذب العملات، الرسوم الجمركية، منافسة الشركات الأخرى.¹

وتعتمد الشركات المتعددة الجنسيات في سعيها لوضع أسعار منتجاتها بغية طرحها في الأسواق العالمية و الأجنبية على عدة طرق للسعير، وقد تختار إحداها أو تجمع بين طريقتين أو أكثر تجانسا مع الظروف التي يواجهها المصدر ومن هذه الطرق ذكر منها:²

¹ عبد السلام أبو قحف ،**التسويق الدولي** ،مرجع سابق،305

² شوقي ناجي جواد ،مرجع سابق ،ص268-269.

ا-سعير الكلفة +(زائد) Cost-plus Pricing : و هي ابسط طرق التسعير التي يجري من خلالها حساب كلفة المنتج الكلية(تكلفة تصنيع+مصاريف تأمين شحن و خزن+رسوم و تعرفات جمركية+مصاريف توزيع و خزن+نسبة الربح) ففصل إلى (سعر البيع بالجملة + هامش ربحي للمفرق) .

ب-سعر الاختراق Penetration Pricing : و هو تسعير السلع التي يرغب المنتج إقحامها في السوق الجديد بسعر معنية، يعد هذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة في سوق المنافسة الاحتكارية و عندما يكون الطلب عاليا و مرتنا فان أي تخفيض بالسعر يؤدي إلى زيادة عالية على الطلب.

ج-سعر المقصود Skimming Price : من خلال هذه الطريقة فان البائع يسعر سلعه بأعلى من سعر المنافس له و منحني الطلب يجب أن يشبع تجاه هذه الطريقة و يتاغم معها، ذلك ان المنحى المشبع يظهر ان المستهلك راغب بدفع السعر العالى لاقتناء السلعة أكثر من السلعة المنافسة، و ان هذا الارتفاع بالسعر لا يؤدي إلى انخفاض كبير على الطلب و من خواص السلع التي تعتمد هذه الطريقة السلع الضرورية و الاساسية مثل بنزين السيارات، الغذاء و بعض السلع الترفية (ذات الرفاهية العالية) مثل سيارات رولز رويس و الفراء، حيث أن الطلب على هذه السلع غير من لأن مشتريها أقل حساسية تجاه السعر، و لا يوجد سلع تعويضية عنها.

و حتى يتحقق النجاح لإستراتيجية السعر المقصود للسلع الترفية يجب أن يكون لهذه السلع ولاء عال للاسم التجارى لها، و توفر الأجهزة لمقتنيها و مع محدودية العرض لهذه السلع، فإن ندرتها عامل آخر يؤثر في خلق القبول بالسعر العالى من لدن المشتري المتطلع لها.

د-سعير بحسب أجزاء السوق Segmentation Pricing :

يكون الطلب على بعض السلع التسويقية متتنوعا، فمثلا نجد أن سوق السيارات في دولة ما يتكون من عدة أجزاء من حيث الطلب و مرونة السعر، و هذا ما يدعى بمنحني طلب التزورة، و طالما أن السوق مجزأ إلى أقسام فإننا نجد بعض الناس راغبين بدفع أي سعر بحد اقتتناء السلعة التي تضفي عليه الأهمة، و نجد الآخرين حساسون تجاه النوعية، بينما نجد فئة ثالثة تبحث عن أقل الأسعار الممكنة في مثل هذا السوق يتولى البائع عرض سلع متعددة و بأسعار متعددة حتى يستهدف أصناف أفراد المجتمع كافة، فمثلا تقدم شركة تويوتا سيارات متعددة منها السوبر رويد، و السوبر، و الكراون، و الكرونا، و الكورولا، و السيليكا، و لكل من هذه الأنواع سعر يخدم الفئة و جزء من السوق المستهدف و لضمان فاعلية طريقة التسعير بحسب أجزاء السوق لا بد من ملاحظة الآتي :

- 1- لا بد من أن تكون هناك فوائل معبرة عن أحذاء السوق.
- 2- أن هذه الفوائل تأخذ شكل العمر، الوقت، المكان و أشياء أخرى.
- 3- كل فئة تسويقية لها مرونة سعرية على الطلب.
- 4- أن يمتلك البائع قوة احتكارية.

هـ- تسعير الحصة السوقية (Market Share Pricing):

تعتمد هذه الطريقة للحفاظ على الحصة السوقية المتوفرة لها. وللبقاء على حصة الشركة في السوق الآخر تتولى هذه الشركة تخفيض السعر بعض النظر على الخسارة المالية المحتملة، ذلك أن المنافسين لها قد خفضوا أسعار سلعهم.

وـ- تسعير المناقلة (التحويل) (Transfer Pricing): تشير هذه الطريقة إلى تسعير سلع و خدمات الشركة متعددة الجنسيات على مستوى مقرها الرئيس و فروعها المنتشرة، و تلأجأ هذه الشركات مثل هذا الأسلوب لتطوير و دعم موقفها المالي و الريحي القوي، و تخفض من خسارة تحويل قيمة السلع المباعة إلى دولة الشركة الأم، و هي طريقة سليمة لتخفيض العباء الضريبي و اختلاف أسعار الصرف و بما يسمح لها بتحويل المبالغ من موقع إلى آخر.

زـ- تسعير الإغراق (Dumping): هي طريقة لتسعير الصادرات إلى أسواق أخرى بأقل من السعر السائد في السوق المحلي و من وجهة نظر منظمة التجارة الدولية (جات) فإن الإغراق يعني بيع السلع في الأسواق الأخرى بأقل من قيمتها المعقولة، و قد تلأجأ بعض الحكومات إلى فرض إجراءات معينة ضد هذا الأسلوب الإغراقي إذا ما تسبب بضرر مادي بتجاه السلع الخاصة بتلك الحكومة، و ما على السوق الدولي إلا الانتباه نحو استخدام هذا الأسلوب في الأسواق الأخرى و المردود المتوقع منه.

ثالثاً: إستراتيجية التوزيع الدولية :

بعد قرار اختيار القناة التوزيعية الملائمة للوصول إلى العملاء المستهدفين في الأسواق الأجنبية من ضمن القرارات الهامة التي تواجه السوق الدولي، كونها تمثل الأداة والوسيلة التي تستخدمها منشآت الأعمال في خلق الطلب على منتجاتها وإشباعه، وذلك عن طريق جعل تلك المنتجات متوافرة في الأسواق المستهدفة بالكمية المناسبة، والجودة الملائمة، وفي الوقت والمكان المناسبين، وبالتشكيل المناسبة.

و يقصد بقناة التوزيع: "مجموعة المنشآت أو الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بجموعة من الوظائف الضرورية، والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة".¹

¹ هاني حامد المصموري، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 1999، ص 22.

كما يقصد بها كذلك: "كل نوع من المنتجات التي تسمح بإيصال المنتجات من المنتج بالكمية اللازمة إلى المستهلك النهائي، في المكان الملائم و الوقت المناسب، ".¹

من التعريف السالف الذكر يتضح أن قنوات التوزيع تتكون من مجموعة المنتجات المستقلة (وكلاء التصدير، تجار الجملة، تجار التجزئة، ... إلخ ، أي كل طريقة تتيح للشركة سهل لإيصال منتجاتها للمستهلكين ، وتيح لها فرصة تحقيق أهداف أخرى يصبوها إليها مدراء التسويق و الشركة ككل ، وعادة ما تشمل هذه الأهداف النقاط التالية: ²

- تحقيق تغطية سوقية مناسبة؟
- الحفاظ على السيطرة في كيفية تسويق البضائع داخل القناة؟
- جعل تكاليف التوزيع معقولة حتى لا تؤثر على السعر النهائي للسلعة؟
- التأكد من استمرار العلاقات مع أعضاء القناة، واستمرار التواجد في السوق؟
- تحقيق الأهداف العامة للتسويق.

1-طرق التوزيع الدولية:

عند قيام الشركة بتسويق منتجاتها تولي اهتماماً كبيراً لقناة التوزيع وهذا للأهمية البالغة التي تتمتع بها وكذا لتأثيرها الكبير بالبيئة الخارجية كالتطور الاقتصادي للدولة المستهدفة، الدخل الشخصي المتاح للإنفاق، جودة البنية الأساسية. بالإضافة إلى عوامل بيئية أخرى مثل البيئة الثقافية، والنظام القانوني السائد، وغالباً ما تعتمد الشركات على نوعين أساسيين من القنوات التوزيعية: قنوات التوزيع المباشرة، وقنوات التوزيع الغير مباشرة.³

1-قنوات التوزيع المباشرة : تتعامل الشركة في ظل هذا النوع من القنوات التوزيعية مباشرة مع المستهلك النهائي في الأسواق الأجنبية، دون اللجوء إلى الوسطاء في السوق المحلي. أي أن الشركة المنتجة تصبح مسؤولة عن شحن البضاعة إلى الأسواق الخارجية بنفسها، عن طريق إدارة التصدير، وبالسيطرة المباشرة على قنوات التوزيع تتمكن الشركة من فرض سيطرتها على أسواق منتجاتها وهذا لارتباطها بصفة مباشرة بأسواقها الخارجية ، كما اعتمادها هذه الطريقة يريح عنها بعض المشكلات الخاصة بالمؤثرات البيئية المختلفة في الأسواق الخارجية التي قد تجهلها الشركة.

2-قنوات التوزيع الغير مباشرة: في هذا النوع يتحمل وسطاء البيع مسؤولية نقل منتجات الشركة إلى الأسواق الخارجية ، ويكون الوسيط إما من دولة المصدر، أو من الدولة الأجنبية، وباعتماد الشركة لهذه القناة تحقق عدة مزايا ، أهمها انخفاض تكاليف

¹Corinne Pasco Berno, **Le Marketing International** , 2^{ème} éd, CEFI, Groupe Coface, DUNOD, Paris, 1997, P 179.

²هاني حامد المضمور، مرجع سابق، ص 428

³عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 324-323

التصدير، فضلاً عن بساطة سهولة التعامل من خلال هذه القنوات، بحيث لا تتحمل الشركة أي تكاليف مرتبطة بإنشاء قنوات

¹ التوزيع، وتحرر من مسؤولية نقل البضائع إلى الأسواق الخارجية، وهنالك عدة أنواع من الوسطاء :

➢ **وسيط التصدير والاستيراد:** و هم وسطاء مستقلون يسعون إلى الجمع بين البائع و المشتري لعقد الصفقة، و يطلق عليهم أحيانا صانعو اللعبة التوافقية (match Markers) و يمتلكون السلع بل و يحصلون على نسبة ربح يتفق عليها من محمل الصفقة ، و يتعامل وسيط التصدير والاستيراد مع كل حالة على حدة، و مع كل قضية و يحسب خصوصيتها لعقد الصفقة المطلوبة.

➢ **و كيل الاستيراد و التصدير :** لا يمتلك وكيل الاستيراد و التصدير البضاعة بل قد يحتفظ بها لوقت معين ثم يقوم بتصريفها وهناك أنواع متعددة مثل هؤلاء الوكاء، فالبعض منهم يجري الصفقة عن طريق وسطاء أو تجار الجملة، و البعض الآخر يتصل مباشرة ببائع المفرق، مع المستهلكين مباشرة، و يحصل الوكيل على عمولة المبيعات التي ينجزها ، و قد يكون للمتاج أكثر من وكيل بيع.

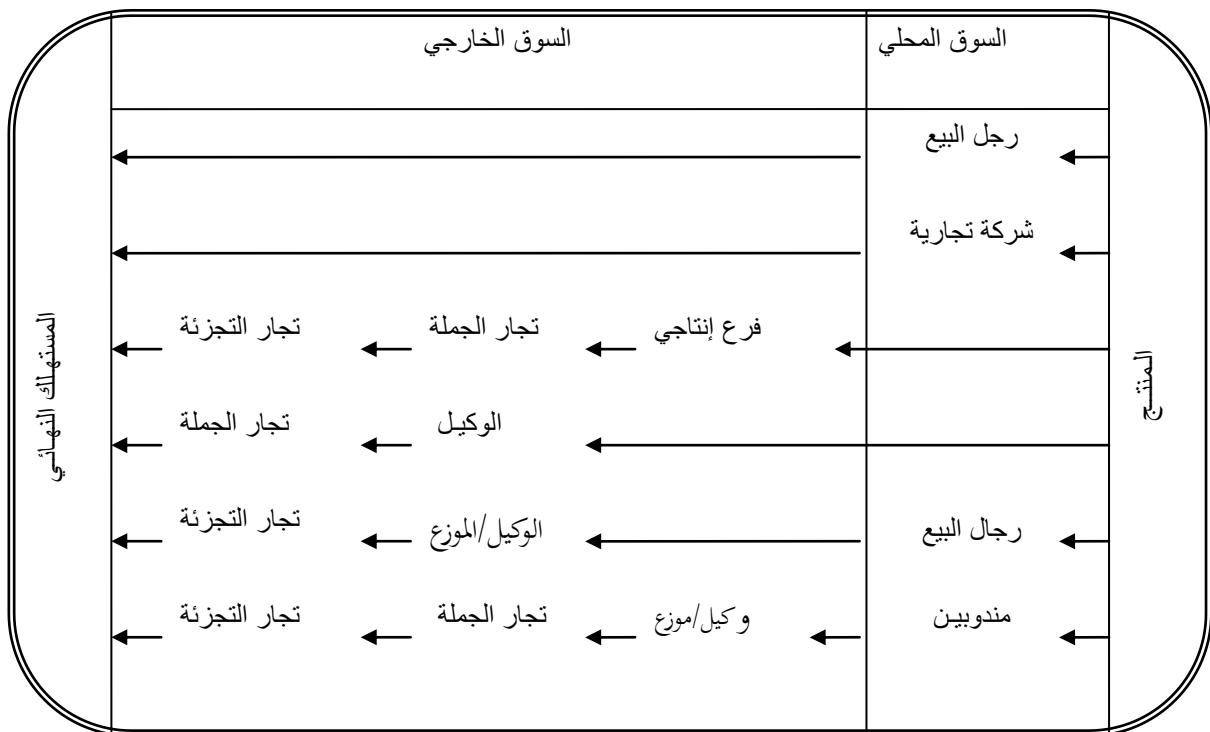
➢ **وكلاء بيع المنتج أو المصنوع:** و هم يمثلون المنتج و الصانع لمدة معينة أو لمدة طويلة نسبيا، و يمنح كل وكيل منطقة معينة لترويج مبيعاته هناك.

لكن هناك جملة من العيوب تتحم عن استخدام هذه القنوات الغير مباشرة، لعل أهمها، فقدان الشركة لأهمية السيطرة والرقابة على متاجها، الأمر الذي قد يؤثر على نجاح متاج الشركة في المستقبل. كما ان هذه القنوات الغير مباشرة تتسم عموماً بعدم الاستقرار، نظراً لاعتمادها على درجة قبول منتجها في الأسواق المستهدفة، ومدى إمكانية تحقيق أرباح مناسبة للوسطاء.

وبغض النظر عمّا إذا كانت الشركة تعتمد على قنوات التوزيع المباشرة أو الغير مباشرة، فإنها تملك إمكانية اختيار بديل من بدائل قنوات التوزيع الدولية التالية:

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سباق، ص، 176-177.

الشكل رقم (2-3): بعض بدائل قنوات التوزيع الدولي



بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن الشركات تضطر في بعض الأحيان إلى التعامل مع المنشآت العاملة في مجال التسويق الدولي. ومن أهم المنشآت التوزيعية ما يلي:¹

3- منشآت أو وكلاه تجار الجملة:

هناك عدة أنواع من تجار الجملة، في مجال التسويق الدولي، أهمها:

✓ - شركات إدارة التصدير:

تتكفل هذه الشركات بنقل البضاعة إلى الأسواق الخارجية، مقابل عمولة تعتمد على مقدار المبيعات، أو مقابل خدمات إضافية أخرى. وقد يتخصص مدير التصدير المشترك في سلعة معينة، أو مجموعة السلع المتشابهة غير المنافسة، وقد يتخصص أيضاً في سوق معين، أو قد يمتد نشاطه ليشمل عدد أكبر من الأسواق.

¹ هاني حامد المضمور، مرجع سابق، ص 430

✓ - وكيل تصدير المنتج:

هو عبارة عن وسيط وظيفي، يقوم بتقديم خدماته لوكيله بموجب عقد محدد الأجل، ويتعامل هذا الوكيل لحساب غيره ولكن تحت اسمه الخاص. وعلى هذا الأساس، فهو لا يعمل بمثابة إدارة تصدير لمنتج، إلا أنه يقدم خدمات مشابهة لتلك التي يقدمها مدير التصدير المشترك. وتظهر أهميته بصفة خاصة في تصدير السلع النمطية والمتجانسة ذات الأسواق المنتظمة.

✓ - الوكالة الإدارية:

تتفذ الوكالة الإدارية أعمالها في السوق الخارجي حسب إجراءات تعاقدية مع الشركة الأم، حيث تمثل الشركة الأجنبية في عملياتها في إحدى البلدان المستوردة، بسبب معرفتهم الوثيقة بعادات ولغات البلدان المستوردة.

✓ الشركات التجارية:

هي وسطاء تجارة جملة محليون، يقومون بأداء الوظائف التقليدية لتجارة الجملة، بالإضافة إلى جمع المعلومات عن السوق، وتطوير وتنفيذ خطط تسويقية، مناولة وتخزين البضائع، تمويل الموزعين وتجار التجزئة، البحث عن مصادر التوريد المناسبة... إلخ. وعليه فهم يتحملون كامل المسؤولية المتعلقة بتسويق وبيع السلع، وكذلك مخاطر تسويقها، سواءً في السوق المحلي أو السوق الخارجي.

4- محلات بيع تجزئة:

تتأثر محلات التجزئة في دولة ما بالعادات والتقاليد والقيم السائدة، وكذا مدى تدخل الحكومة في نشاطاتها. وعليه، كلما زادت درجة التطور الاقتصادي، زاد حجم أعمال التجزئة والوظائف التي تقوم بها. ويظهر ذلك جلياً في الدول الصناعية المتقدمة مثل بريطانيا وفرنسا... إلخ.

رابعاً: استراتيجيات الترويج

بعد الترويج العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي، كما يعتبر أحد الأدوات التسويقية التي يستخدمها رجال التسويق في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية ككل ، وهو شكل من أشكال الاتصال بين المنشأة ومستهلكيها.

حيث يعرف "راشمان Rachman" النشاط الترويجي على أنه: "نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى اختبار، أو إقناع، أو تذكير الأفراد بقبول، أو بإعادة الشراء، أو بالتوصية، أو باستخدام منتجًا أو خدمة أو فكرة".¹

¹ إسماعيل السيد، الإعلان ودوره في النشاط التسويقي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 03.

من التعريف السابق يمكن القول أن الترويج هو عبارة عن الاتصالات التي تضمن الفهم بين الشركات والجماهيرقصد إحداث إنتباه إيجابي نحو الشراء أو القبول بفكرة ما ، كما انه من بين الوسائل التي تحقيق و تخلق الثقة المستمرة بين الشركة و منتجاتها المقدمة و المستهلك .

لكي تقوم الشركة بالتواصل مع الجماهير والمستهلكين تقوم بالإعلان و ترويج المبيعات و البيع الشخصي وتعتمد في ذلك على عدة طرق ووسائل وهذا لوفرة وسائل الإعلان مثل الراديو ، التلفزيون ، الجرائد ، المجالات ، الملصقات ، والإعلانات الداخلية و يجري اختيار الوسيلة في ضوء نوعية و طبيعة السلع المراد إيصالها إلى المستهلك المستهدف ، فمثلاً لكل من السلع التقنية و الأجهزة العلمية ، و السلع مثل (أجهزة الطبع و الرافعات) أسلوب بيعي و خدمي يختلف عن الآخر ، كما يجري الترويج كذلك من خلال وسائل الإعلام و العلاقات العامة و المعارض التجارية التي تقام للترويج عن السلع المختلفة ، فمثلاً إقامة الاحتفالات و السباقات الرياضية المختلفة و إقامة العروض المسرحية و عروض الأزياء و غيرها تعد وسائل إعلامية مناسبة و منهجاً لبناء و تطوير علاقات عامة لها مردود إيجابي تجاه السلع و السوق المستهدف.¹

و بما أن الترويج عنصر المزيج التسويقي فهو يؤثر ويتأثر بحقيقة التغيرات لذا يلجا مدراء الترويج في الأغلب إلى اعتماد الاستراتيجيات التي يمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2) البادئ الإستراتيجية للترويج المنتج Product

متوجه جديد و مختلف	تكيف المنتج	نفس المنتج(تنميـط المنتج)
نفس الرسالة(تنميـط المنتج)	نفس الرسالة(تنميـط المنتج)	نفس الرسالة(تنميـط المنتج)
تكيف الرسالة	تكيف الرسالة	تكيف الرسالة
رسالة مختلفة	رسالة مختلفة	رسالة مختلفة

المراجع : محمود جاسم الصميدعي ، ردينه عثمان يوسف ، إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 148.

¹ شوقي ناجي جواد ، مصدر سابق ، ص 279-280.

الفرع الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية

تعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات من الماضيع الهامة لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية العامة للشركة وبأدائها ككل، أي أنها لا تقل شأن عن الأنشطة الأخرى كالتسويق، الإنتاج، والتمويل، وهي تشمل عدة استراتيجيات كالتوظيف بختلف صوره، تنمية و تطوير الموارد البشرية كالتدريب و التكوين، تقييم الأداء، تقديم الحوافر.

أولاً- إستراتيجية التوظيف:

تعتبر هذه الإستراتيجية في الشركات المتعددة الجنسيات من الجوانب الإيجابية لها وهذا لما تتوفره من مناصب شغل في الدول المضيفة وبالأخص النامية منها ،أي المساهمة في إنقاص معدل البطالة ،و هذا ما أشارت إليه إحصائيات الأمم المتحدة و التي قدرة عدد الوظائف التي توفرها الشركات المتعددة الجنسية بحوالي 73 مليون وظيفة منها 60 في الدول النامية ، وتعتمد الشركات المتعددة الجنسيات ثالث مصادر في سعيها لتوظيف لكل منها عيوب وحسنات و الجدول التالي يوضح ذلك.¹

جدول رقم(2-1) التأثير المباشر وغير المباشر للتوظيف

التأثير غير المباشر	التأثير المباشر
إيجابي:	إيجابي :
1- مضاعفة التأثيرات الإيجابية(زيادة القوة الشرائية ، تحسين السيولة النقدية، الرفاهية...الخ)	1- يخلق فرص عمل إذا كان المشروع حديث.
2- نقل خبرات فنية جديدة و إدارية إلى القوى العاملة المحلية.	2- أجور أعلى مقابل زيادة إنتاجية.
3- جذب الكفاءات للعمل في فروع ش.م.ج في البلد المضيف.	3- استحداث وظائف و أعمال إضافية في البلد.
سلبي:	سلبي :
1- يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع 1- نقص الوظائف في البلد الأم للشركة.	1- يقلل من فرص العمل إذا كان الاستثمار تملك مشروع 1- نقص الوظائف في البلد الأم للشركة.
2- التغير في مستوى الأجور في البلد المضيف و البلد الأم.	2- خلق مشاكل مع نقابات العمال.
3- دخول شركات استثمار أجنبية محل الشركات التي استثمرت خارج البلد.	3- يحدث اختلال في التوازن الوظيفي بين مختلف المناطق.

المصدر: علي عباس، إدارة الأعمال الدولية(الإطار العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 393.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 392.

ثانياً: إستراتيجية التعويضات: Compensations

في هذه الإستراتيجية تقوم الشركات المتعددة الجنسيّة بعرض تعويضات عمل (أجور و حوافز) عالية بالمقارنة مع ما تعرضه الشركات المحليّة، والمُفْدَل من وراء ذلك هو استقطاب المهارات الإدارية و الفنية المحليّة العاملة في الشركات الوطنيّة في البلد المضيّف، هذا الإجراء من جانب هذه الشركات يعمل على زيادة الأجور و الحوافز في مناطق جغرافية أخرى داخل البلد، كما يعمل على زيادة الطلب على الكفاءات الجديدة داخل البلد المضيّف.¹

ثالثاً: إستراتيجية تطوير الموارد البشرية:

يعتبر تطوير رأس المال البشري وتنميته من الأعمال الجوهرية لزيادة القدرة التنافسية للشركات، وما ساعد على ذلك هو التقدّم والتطور المستمر في وسائل الاتصالات و النقل وكذا طرق الإنتاج التي جعلت من عملية الالتحاق بالركب عملية لا مفر منها، لذا فإنّ أن الشركات تولي اهتماماً كبيراً لعملية تنمية الموارد البشرية للعاملين لديها من خلال منحهم فرص التدريب ،وتقديم الحوافز .

وهنالك عدّة طرق تتبعها الشركات في عملية التنمية و التدريب ،فهي تفرض التدريب مثلاً على جميع موظفيها في حالة إعتماد الشركة أو شراء تكنولوجيا جديدة كما أن عملية التدريب مرتبطة أساساً بالاستراتيجيات العامة لشركة وقد تكون غالباً على النحو التالي:²

أ- في استراتيجيات التكامل البسيطة تكون الشركة مهتمة أكثر بزيادة عرض العمل المحليّة قليلة التكلفة، و لذلك تلجأ إلى توظيف العمالة غير الماهرة و شبه الماهرة و تدريّبهم على مهارات عمل محدودة.

ب- و في حالة إتباع إستراتيجية ظرفية، تكون حجم و نوعية التدريب محددة حسب الظروف التي تمر بها عملية الإنتاج للسوق المحليّ، حيث تقدّم برامج التدريب حسب الاحتياجات المحليّة و متطلبات الشركات التابعة.

ج- و في حالة إستراتيجية التكامل المعقدة: تكون هناك حاجة أكبر لتنسيق التدريب و دعمه، حيث يكون التطوير و التنفيذ على المستوى الأولي مهما لإعداد إستراتيجية تكاملية معقدة، و على هذا المستوى تحاول الشركات المتعددة الجنسيّات تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية، فالموظفون التنفيذيون القدماء معرضون في أي وقت للنقل إلى الإدارة العامة أو المركزية، أما الموظفين الآخرين معرضون لإعادة توزيعهم على الإدارات التي تحتاج إلى وظائفهم حتى و لو كان مكان العمل في دولة أو منطقة جغرافية أخرى، إلا أن أي منهم لا ينقل من مكانه قبل احتياز برنامج تدريب خاص بالمكان أو العمل الجديد.

بالإضافة إلى ما ذكرناه سابقاً فإن الشركات تقوم بتوفير التدريب في فروعها الخارجية و يكون مماثلاً لنوع و مستوى التدريب في المقر الرئيسي في البلد الأم، و تكون طرق التدريب المنتهجة متنوعة و مختلفة وهذا بحسب اختلاف المستوى الوظيفي للعامل

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص282

² نفس المرجع السابق، ص 388.

و الصناعة، بالإضافة إلى نوع إستراتيجية المتبعة من طرف الشركةقصد الدخول للسوق (تملك أو مشاركة)، و طبيعة التكنولوجيا المستخدمة و أساليب الإدارة المستخدمة في الشركات التابعة و التي يكون لها تأثيراً على حجم و نوعية التدريب، وهذا ما تقوم به شركة دaimler-Benz (الألمانية المنتجة لسيارات مرسيسن حيث تقوم بتنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية، و تدرب سنوياً حوالي 2500 موظف في فروعها التابعة في الدول النامية، و التي إستفادت من هذه الإستراتيجية إلى حد أن بعض الشركات أصبحت تعتمد على فروعها الأجنبية لتدريب موظفيها على غرار شركة فورد، و ما زاد، اللتان ترسلان موظفيها للتدريب و التكوين لدى شركاتها التابعة في المكسيك¹.

إن إتباع الشركات المتعددة الجنسيات لهذه الإستراتيجيات تفتح أمامها الأفاق لامتلاك اليد العاملة الرائدة كما أن هذه الإستراتيجية تعد من نقاط القوة للشركات و التي تسمح لها بالتفاوض من موقع قوة مع الدول خاصة النامية منها و التي تسعى جاهدة إلى الظفر بفرص التدريب و التكوين ونشر المهارات التي تقوم بها هذه الكيانات العملاقة.

الفرع الرابع : إستراتيجية البحث و التطوير التكنولوجي

إن السيطرة على عمليات البحث والتطوير تعد من أهم الوسائل التي تدفع الشركات إلى السعي للبحث عن الإنجازات العلمية والتكنولوجية في سبيل سعيها لامتلاك التقدم التقني و التكنولوجي ، و الذي يعد آلية إستراتيجية و سلاحاً أساسياً للشركات عابرة القارات في فرض سيطرتها وخلق و اكتساب مزايا تنافسية ، وتعلق هذه الإستراتيجية بمختلف الجوانب الفنية للشركة أو لوحدة الأعمال وتنصب على البحث من أجل دعم الطاقة التكنولوجية الموجودة في الشركة أو تطويرها أو اقتناها ، كما تعي بتطوير أساليب الإنتاج ، وكل هذا يعد بدائل تتطلب المفاضلة فيما بينها من أجل التكاليف و العوائد.²

من أجل ذلك اعتمدت الشركات عابرة القوميات إستراتيجية للتعاون فيما بينها خاصة في ميدان البحث العلمي بعيداً عن جنسية الشركات (يابانية أو أمريكية أو أوروبية) ، وهذا لتحقيق غايتها التي تمركزت تحت هدفين – المدف الأول اقتصاد فرص المنافسة الاحتكارية التي تؤثر سلباً على الكل. و المدف الثاني – لتأمين أقصى الأرباح على العوائد المتحققة لها عالمياً. و قد قامت الشركات الأوروبية بعقد تحالفات دفاعية مع الشركات الأمريكية لضمان التقنيات و الدخول للأأسواق الأمريكية، مقابل ذلك عقد تحالف بين الشركات الأوروبية الفرنسية-الألمانية عام 1994 لشراء 20% من البرنامج الاستراتيجي الأوروبي للبحث و التطوير في تقنية المعلومات و الاتصالات التلفونية. و في إطار السياسات العلمية و التقنية في المراكز المتقدمة. فقد بزرت عام 1994 ظاهرة بناء مختبرات البحث و التطوير للشركات عابرة القوميات خارج الحدود الوطنية مثلاً. فقد بلغ مجموع المختبرات البحثية لليابان في دول الاتحاد الأوروبي (70) سبعون مختبراً عام 1990 مقابل (250) مختبراً عام 1994 في حين بلغت المختبرات الأوروبية

¹ علي عباس، مرجع سابق ذكره ، ص389.

² رحيم حسين ، مرجع سابق ، ص157

المستوطنة في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة 96% وقد أصبحت هذه المختبرات قناة أساسية للعوائد المالية الكبيرة التي تستخدمنها لتغطية الجزء الأكبر من نفقات البحث و التطوير.¹

و لم تكتف الشركات عابرة القرارات بعقد التحالفات فيما بينها لثورة البحث و التطوير التي تدعو لها بل دفعت الشركات لتوفير الحماية القانونية و الشاملة للمعرفة في باب كامل في منظمة التجارة العالمية (الجات) 1994 باسم حقوق الملكية الفكرية للمطالبة بشمن براءات الاختراع التقليدية و العاملات التجارية التي كانت متاحة قبل ذلك في السنوات السابقة، في حين أصبحت سندًا للمطالبة بشمنها حتى بعد نشرها في الكتب و الدوريات عند استخدامها في إنتاج سلعة باسم متميز و علامة تجارية خاصة بالمنتج و بعيداً عن التقليل أو التزييف في التعامل التجاري.²

بعد أن تعرضنا للاستراتيجيات العامة للشركات و كذا الاستراتيجيات الوظيفية سوف نعرج على الإستراتيجيات المتعدة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات بغية الدخول إلى الأسواق و التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات السابقة.

المطلب الثاني: إستراتيجية الدخول للأأسواق الدولية:

تعتمد الشركات الدولية و المتعددة الجنسيات بصفة خاصة على عدة أشكال وطرق وإستراتيجيات في سبيل احتراقتها و غزوها للأسوق الدولية ويتوقف اختيارها أو تفضيلها لأسلوب معين دون الآخر، بناءً على خصائص المنشأة من جهة، ومحيطها من جهة أخرى. وهذا أثبتت الدراسات التجريبية، بأن أشكال الالتزامات تتغير حسب العوامل التالية:³

- 1 طبيعة الاختلاف بين الدول المضيفة، من حيث درجة التقدم الاقتصادي و الاجتماعي، النظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى إلى بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي؛
- 2 حجم المنشأة، أهدافها، ودرجة دولية نشاطها، وعدد الأسواق العالمية التي تخدمها؛
- 3 أنواع وجودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، و مجالات النشاط...؛
- 4 عوامل ترتبط بالأرباح و التكاليف المتوقعة، ومتطلبات الاستثمار المالية و الفنية، و الأخطمار التجارية و الغير تجارية؛
- 5 درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه الشركات الدولية.

أما جملة الأساليب و الاستراتيجيات المعتمدة فقد اختلف فيها كثيراً لذا سوف نقتصر في دراستنا على تلك الشائعة منها و التي تتمثل في :

- 1 التصدير المباشر و الغير مباشر
- 2 الاتفاقيات التعاقدية؛

¹ هيفاء عبد الرحمن، آليات العولمة الاقتصادية و آثارها، مرجع سابق، ص 368

² نفس المرجع السابق، ص 369.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق ، ص 98

- 3 الاستثمار الأجنبي المباشر؛
- 4 التحالفات الإستراتيجية

الفرع الأول: التصدير يعد التصدير أبسط طريقة، تستطيع بها المنشأة الدخول إلى السوق الأجنبية. ويقصد به: "قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية، وخدمة، و معلوماتية، و مالية و ثقافية، و سياحية و بشرية إلى دول و أسواق دولية أخرى، بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح و قيمة مضافة ، و توسيع و نمو و انتشار، و توفير فرص العمل، و التعرف على ثقافات البلدان الأخرى، و الحصول تكنولوجيات جديدة و غيرها... إلخ".¹ وهي تنقسم إلى نوعين :

ا-التصدير المباشر : و يعني تسويق السلع و الخدمات و الأفكار بين الشركات العالمية مباشرة دون وجود وسيط وجود اتفاقيات و تفاهم مشترك.

ب-التصدير غير المباشر: و يشير إلى تسويق السلع و الخدمات و الأفكار بين الشركة البائعة إلى الشركة المشترية عبر وسيط يقوم عملية التسويق، أي أن الشركة البائعة تسلم السلع و الخدمات إلى الوسيط الذي يقوم بدوره بيعها إلى الشركة أو الشركات المشترية.

الفرع الثاني :الاتفاقيات التعاقدية

تعرف الاتفاقيات التعاقدية على أنها عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين شركة دولية وشركة في دولة أخرى، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا، و حق المعرفة، من الطرف الأول إلى الطرف الثاني، دون استثمارات في أصول مادية من طرف الشركة الدولية.²

أولاً-عقود التراخيص :

تعد هذه العقود من أهم الطرق التي تعتمد其ها الشركات في حال أرادت النفاذ إلى الأسواق العالمية و تعمد إليه الشركات في الحالات التالية³ :

ا-الحالة الأولى: التراخيص الاضطرارية: تعتمد其ها الشركات الأجنبية في حالة الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الاستثمار للشركات متعددة الجنسيات، و إزاء هذا الموقف، تضطر الشركات المعنية إلى إبرام عقود يتم بمقتضاها، بيع براءة الاختراع أو التراخيص في هذه الدول، كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق، بالإضافة إلى ذلك، توجد حالات أو ظروف أخرى، تتلخص في الآتي:

-حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة، و عدم ربحيته في الأجل الطويل؛

¹ فريد النجاشي، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قيادة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 ، ص 15.

² عمرو خير الدين، مرجع سابق ، ص 52.

³ عبد السلام أبو قحافة، "التسويق الدولي" ، مرجع سابق ، ص 119

- حالة عدم الاستقرار السياسي و الاقتصادي بالدولة المضيفة.

بـ-الحالة الثانية: التراخيص الاختيارية: في هذا الوضع ، تقوم الشركات المتميزة بتفضيل منح تراخيص الإنتاج، أو التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية، بالرغم من تواجد فرص الاستثمار المباشر بأشكاله المختلفة في هذه الأسواق، ويرجم ذلك إلى جملة من الأسباب، أهمها:

- عدم توافر الموارد المالية الالزامية للاستثمار المباشر بالدول المضيفة؟
 - ضعف الدرة و الخبرة التسويقية بالسوق المضيف؟
 - ارتفاع كفاءة الشركة المعنية في مجالات التنمية و البحوث مقارنة بها
 - الرغبة في بيع التراخيص و استعمالها كبديل للتصدير؟
 - الرغبة في اختبار السوق الدولي كمرحلة أولية، قبل الدخول في الا...
 - المغبة في تقليل حدة المخاطر و التكاليف.

تتيح عقود التراخيص جملة من المزايا، نلخصها في النقاط التالية:¹

- ثانياً - عقود الامتياز الدولي :
 - تكاليف الشحن للسوق المستهدف، أو خطر استيراد المنتج المعنى.
 - يعتبر الترخيص أنساب بدائل النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وخاصة في حالات التخوف من تأمين الاستثمارات، وارتفاع تكاليف الشحن للسوق المستهدف، أو خطر استيراد المنتج المعنى.
 - يزيد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة؛ تستفيد الشركات المحلية المرخص لها من تطوير منتجها في الخارج من جراء نقل التطويرات الجديدة ، مما يسمح لها بتوفير نفقات البحث و التطوير؛
 - يزيد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة؛ تستفيد الشركات المحلية المرخص لها من تطوير منتجها في الخارج من جراء نقل التطويرات الجديدة ، مما يسمح لها بتوفير نفقات البحث و التطوير؛
 - يمثل الترخيص مصدرًا ثابتاً و مضموناً للدخل بالنسبة للشركة المالحة له، مقارنةً بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك الذي تنسم عوائده بالتلقلب؛
 - يمثل الترخيص مصدرًا ثابتاً و مضموناً للدخل بالنسبة للشركة المالحة له، مقارنةً بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك الذي تنسم عوائده بالتلقلب؛
 - يعتبر الترخيص بدليل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع أسعاره العالمية،
 - يعتبر الترخيص بدليل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع أسعاره العالمية،
 - تعتبر وسيلة سهلة و سريعة للنفاذ للأسواق الخارجية، نظراً لأنها لا تتطلب رؤوس أموال للخارج؛

هو شكل خاص من أشكال عقود التأمين، بحيث تقوم شركة دولية بمنح حق امتياز أداء عمل معين لشركة محلية في دولة أخرى، تحت الاسم التجاري للشركة صاحبة الامتياز، خلال فترة زمنية معينة، و في مكان محدد، مقابل الحصول على عائد مالي

¹ يحيى سعيد، علي عيد، بحوث التسويق والمصدر الناجع، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مجهول بلد النشر، الطبعة الأولى 1997، ص 86

استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات

من الحصول على الامتياز¹، وهو يعد خيار استراتيجي لدخول الأسواق العالمية من خلال منح الشركة الأم، و التي تكون شركة كبيرة ذات إمكانيات مالية و فنية متقدمة في العادة، حق استخدام علامتها التجارية أو بيع منتجاتها إلى شركات صغيرة في مناطق متفرقة و بلدان متعددة، للامتياز ثلاثة أشكال هي:²

ا-امتياز المنتج : يقوم من يحصل على هذا الامتياز بدفع الأجر و الرسوم إلى الشركة الأم صاحبة الامتياز بما يسمح له بحق بيع المنتج الذي يحمل العلامة التجارية للشركة الأم و الذي يشتريها من صاحب الامتياز ثم يعيد بيع هذه المنتجات

ب-امتياز التصنيع : يقوم من يحصل على هذا الامتياز بإنتاج و توزيع منتجات الشركة الأم واستخدام المواد الخام و التركيبة الفنية للإنتاج التي تعتمدها الشركة الأم ذاتها.

ج-امتياز تأسيس بعض الأنشطة : يصبح من يحصل على هذا الامتياز حق تأسيس نشاط يحمل اسم صاحب الامتياز و نفس المظاهر الخارجي للشركة الأم، و خير مثال على ذلك سلاسل مطاعم الوجبات السريعة (مكدونالدز، كنتاكي، بركر كنك، بيتزا هت).

وهناك أنواع أخرى سنكتفي بذكرها لنعود لتفصيل فيها في الفصل المولى و التي تمثل في:

عقود تسليم المفتاح أو المنتج

عقود التصنيع و عقود الإدارة

صفقات التعاقد من الباطن

الفرع الثاني: إستراتيجية الدخول إلى السوق عن طريق التملك

تعتمد هذه الإستراتيجية على أن تكون الشركة الأجنبية طرفا في المعادلة و تعرف أيضا بأنواع الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أي تواجد الشركة على تراب الدولة المضيفة عكس التراخيص و حقوق الامتياز، أو التحالفات الإستراتيجية وهذا من أجل الظفر بمواءع سوقية جديدة .

أولاً-التحالف الإستراتيجية **Strategic Alliances:**

تعرف التحالفات الإستراتيجية العالمية على أنها ، شراكة بين شركتين أو أكثر من دول مختلفة ترتبط معا لتحقيق مشروعات معينة، أو التعاون في مجالات مختارة من الأعمال أو هي قيام منظمتين أو أكثر بالاشتراك في الموارد و النشاطات من أجل تنفيذ

¹ عمرو خير الدين، مرجع سابق ، ص 57

² زكريا مطلوب الدوري ، د احمد على صالح ، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي ، مرجع سابق، ص 140.

استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات

إستراتيجية معينة و هو ما يدخل في إطار التعاملات الودية، أما أسباب دخول الشركة في تحالفات أو إتحادات مع شركات أخرى للتعادل أو التكافؤ التنافسي، أو الحصول على المزايا التنافسية ذات الصلة بالمنافسين فضلا عن إعتمادها لإنجاح و إدارة الإبداعات المشتركة .¹ يمكن للتحالفات الإستراتيجية أن تتحذّد عدّة أنواع و التي يمكن حصرها فيما يلي :

أ-التحالفات الوظيفية: التحالفات الإستراتيجية الوظيفية قد تكون ضيفه المجال و ترتبط فقط في منطقة وظائفية واحدة من العمل و في هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للشركات المساهمة أقل تعقيدا و بذلك فالتحالفات المستندة وظائفيا عادة لا تأخذ شكل الاتّحاد بالربح و الخسارة.²

ب-التحالفات الإنتاجية :
يساهم التحالف الإنتاجي في تعزيز قدرات المتحالفين أو أحدهم ، حيث هناك العديد من الشركات الأمريكية، و اليابانية و الآسيوية، التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية تحقيقاً لإحدى المزايا المذكورة أعلاه. و خير مثال على ذلك التحالف الاستراتيجي الإنتاجي بين شركتي جنرال موتورز و تويوتا (Toyota)، حيث يتيح ذلك للأولى فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بشركة Toyota في مجال صناعة السيارات صغيرة و متوسطة الحجم، في مقابل مساعدة Toyota في الدخول إلى السوق الأمريكية، وبناءً عليه، فقد قامت الشركتين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج 200.000 سيارة سنوياً.³

ج-التحالفات التسويقية :
إن التحالفات التسويقية هي تحالفات تتقاسم فيها شركتين أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات و في أغلب الحالات فهي تربط شريكها يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون الشريك الآخر له حضور فيه بحيث تساعد القائم الجديد بالترويج و الإعلان و توزيع منتجاته أو الخدمات و أن هذه الشركة التي تم تأسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعدة أو تشارك بنسبة مئوية مبنجات القائم الجديد على أسس متبادلة،⁴ ويتربّ على التحالفات في التسويق العالمي ما يلي:⁵

- 1 الإشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركة؛
- 2 الإشتراك في دراسة البحوث و التطوير بموازنة مشتركة؛
- 3 الإشتراك في دراسة التصميمات الصناعية الجديدة؛
- 4 الإشتراك في تغطية تكاليف دراسة السوق. مثل اشتراك أكثر من شركة تنتج الهاتف الخموي في ميزانية دراسة السوق في المغرب أو السوق الخليجي؛
- 5 التحالف بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها؛

¹ زكريا مطلوك الدوري ، د احمد على صالح، مرجع سابق،ص 142.

² نفس، المرجع السابق ص 143.

³ عمرو خير الدين، مرجع سابق ، ص 73

⁴ زكريا مطلوك الدوري ، د احمد على صالح، نفي المرجع السابق،ص 143.

⁵ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: من التنافس إلى التعاون - خيارات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 1999 ص 67.

6- التحالفات التجارية لإنشاء منطقة تجارة حرة أو اتحاد جمركي؛

د-التحالفات المالية :

إن التحالف المالي هو تحالف للشركات التي تزيد تقليل المخاوف المالية المتعلقة بمشروعها ، و قد يتشارك الشركاء بشكل متساوي في المساهمة في الموارد المالية للمشروع أو إن أحد الشركاء يساهم بالأمور المالية بينما يزود الطرف الثاني أو الشريك الخبرات الخاصة أو عمل أنواع أخرى من المساهمات بموازنة جزئية لنقصها في الاستثمار المالي.¹

ه-التحالف بالبحث و التطور(R&D)

يركز تحالف(R&D) على موافقة الشركاء على تحمل مصاريف البحث لتطوير منتجات أو خدمات جديدة ويمكن أن تنقسم التحالفات التكنولوجية إلى المجموعات التالية:²

- تحالفات في شكل برامج المعاونة الفنية و التدريب؛
- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة؛
- تحالفات بين المنتجين الكبار و المنتجين الصغار؛
- تحالفات تكنولوجية في الصيانة و الإحلال الاعتمادية؛
- تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الحظر على بعض الدول؛
- تحالفات بين المنظمات الدولية، و مجموعة الدول النامية.

بالإضافة إلى الأشكال السابقة يمكن للتحالفات أن تتخذ أشكال أخرى:³

1-التحالفات بين المنافسين : هذه التحالفات تستلزم وجود شركات متنافسة بصورة مباشرة في نفس قطاع الصناعة ، و عادة يكون هذا التحالف قصير الأجل ، و في معظم الأحيان لا يحقق الأهداف الإستراتيجية للطرفين .

2- تحالفات الضعف :

تتكون بين شركتين أو أكثر بهدف توحيد إمكانياتهم و تحسين موقعهم في السوق ، وهذا النوع من التحالفات يفشل أو يتلاشى في النهاية أو قد ينتهي إلى إنتقال ملكية أحد الأطراف إلى الطرف الآخر .

3- تحالفات المتماثلين :

تتكون بين شركة ضعيفة و أخرى قوية ، و في معظم الأحيان يبقى الضعف ضعيفاً و تنتقل الملكية إلى الطرف الأقوى ، هذا النوع من التحالفات لا يتعدى عمره خمس سنوات و يمثل الشكل التالي . نطاق التحالفات الإستراتيجية الدولية.

¹ زكريا مطلوك الدوري ، د. احمد على صالح، نفس المرجع السابق، ص 143

² فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون "خيارات القرن الحادي و العشرون ، مرجع سابق ، ص 76.

³ هاني العمري ، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية ، مرجع سابق ، ص 37.

و-التحالف الاستراتيجي بأسلوب الشراكة ¹: **Joint venture**

هو نوع خاص من التحالفات الإستراتيجية الدولية الذي تقوم أسلوب الشراكة من خلاله شركتان أو أكثر بالاشتراك معًا في خلق وحدة أعمال جديدة ، أو منظمة جديدة تكون بصفة قانونية مستقلة عن عائلتها (أي الشركة المؤسسة) .
منظمات الشراكة تؤسس بصورة طبيعية كوحدات أعمال و تكون مملوكة من قبل الشركات المؤسسة و حسب حصة كل شريك .
هذه الحصة قد تكون متساوية بين الشركات المؤسسة ، أو قد تكون حصص غير متساوية .

ومن هذا المنطلق نشير إلى أن التحالف الاستراتيجي هو مدخل مهم للشراكة في ميدان الأعمال بغرض الدخول أو التوسيع في السوق الدولية و الذي يتطلب وجود تعاون بناء و مثمر بين شركتين أو أكثر . كل شريك أو مساهم في التحالف الاستراتيجي له دوافع العمل لمصلحته و لكنه محدد بالتعاون مع المساهمين الآخرين و ذلك باعتبار أن هذا التعاون هو أفضل طريقة للوصول إلى الأهداف المنشودة .

تستخدم المشروعات المشتركة الدولية لتحقيق أربعة أهداف إستراتيجية كما هو واضح في المصفوفة التالية:

الشكل رقم (2-7) الأهداف الإستراتيجية التي تتحققها المشروعات المشتركة.

	منتجات حالية موجودة	منتجات جديدة
أسواق جديدة New Markets	لدفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الأجنبية TO TAKE EXISTING PRODUCTS TO FOREIGN MARKETS	للتنوع والدخول إلى أنشطة أعمال جديدة TO DIVERSIFY IN TO A NEW BUSINESS
أسواق حالية Existing Markets	لتعزيز أنشطة الأعمال المحلية TO STRENGTHEN THE EXISTING BUSINESS	لإدخال منتجات أجنبية إلى الأسواق المحلية TO BRING FOREIGN PRODUCTS TO LOCAL MARKETS

المصدر: هاني العمري ، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية ، ص44.

وهناك عدة أسباب جوهرية لتكوين هذا النوع من التحالفات الإستراتيجية الدولية ² يمكن ذكر بعضها على سبيل المثال:

¹ نفس المرجع السابق ، ص 33.

² هاني العمري ، مرجع سابق ، ص44.

- 1- العمل من أجل تحقيق التكامل المنظم في المهارات والخبرات والتكنولوجيا التي تملكها منظمات مختلفة
- 2- ضمان الدخول إلى الأسواق الدولية بسرعة وسهولة
- 3- لسد الفجوة التكنولوجية بين المنظمات المتنافسة
- 4- الاستجابة الإستراتيجية لتحديات المنافسة الشديدة في هيكل الصناعة أو في السوق.

ثانياً-المشروعات المملوكة بالكامل :

يمثل هذا الخيار أعلى درجات المخاطرة والإلتزام بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، وهو عادة ما يحتفظ به للأسوق المحلية، لما يمكنه تحقيقه من ربح وإستقرار كبيرين. ويتبع هذا الخيار للشركات متعددة الجنسيات الكبرى أن يكون لها تواجد من خلال شركات تابعة تملكها كلياً داخل الأسواق الناشئة الرئيسية، وتشكل تلك الأنشطة عناصر أساسية في الإستراتيجيات التي توجه طرق الإنتاج والتوزيع العالمية الخاصة بهذه الشركات.¹

ثالثاً-مشروعات أو عمليات التجميع : تكون هذه المشروعات على شكل اتفاقية بين طرف أجنبي وآخر وطني سواء عام أو خاص، يقوم من خلالها الطرف الأجنبي بتوفير المكونات الأصلية لمنتج معين كالسيارات مثلاً على أن يقوم الطرف الوطني بتجديعها لتصبح منتجًا نهائياً، وقد تنطوي مشروعات التجميع على الاستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل للمشروع الاستثماري من جانب الطرف الأجنبي.²

رابعاً-شراء حصة أغلبية في شركات الدولة المضيفة :

يتحقق هذا الشكل من خلال شراء الأسهم، أو عن طريق الخصخصة، أو إستبدال الديون بالملكية أو غيرها من الأساليب. ويطلب هذا الخيار إلتزاماً أشد من جانب المستثمرين الأجانب وكذلك أفق زمني أطول (أي طول الوقت الذي يرغب خلاله المستثمر في المخاطرة برأس ماله إنتظار منه للعوائد المرجوة من الإستثمار). والشركات متعددة الجنسيات التي تقوم بالاستثمار في الشركات المحلية إنما تقدم فوائد كبرى للدول المضيفة، وعادة ما تعكس هذه الاستثمارات الإستراتيجية العالمية للشركات متعددة الجنسيات سواء في الإنتاج أو التوزيع مما يعمل على الإسراع بجهودات الدول المضيفة للاندماج في الاقتصاد العالمي.³

تعد هذه الإستراتيجيات أهم وأكثر الطرق شيوعاً في سبيل غزو ودخول الأسواق الدولية، حيث تستعملها الشركات المتعددة الجنسيات من أجل تحقيق فوائد و مزايا كثيرة كتوسيع الرقعة السوقية و الإستفادة من تدريب الأجراء و القرب من المواد الأولية، و تحفيزي الحاجز الاقتصادي، لكنها في المقابل تقدم خدمات و لو عن غير قصد لاقتصاديات الدول التي تستضيفها.

¹ جون د. سوليفان و آخرون، «الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، CIPE، واشنطن الولايات المتحدة ، 2004 ، ص 23.

² عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 185.

³ جون د. سوليفان و آخرون، مرجع سابق، ص 23.

خلاصة الفصل الثاني :

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز أهم الاستراتيجيات التي تعمد إليها الشركات المتعددة القومية في طريق نموها وغزوها للأأسواق العالمية و هذا بداية بتعريف الإستراتيجية وإبراز تحول المصطلح من العلوم العسكرية إلى الاقتصادية ، كما أنها أظهرنا مداخل وطرق إتخاذها ، بالإضافة إلى ذلك حاولنا ذكر أبرز وأهم الإستراتيجيات التي غالباً ما تستخدمها الشركات و بالأخص المتعددة الجنسيات عن طريق ذكر أنواعها محاولتنا إبراز عقلية و تفكير هذه الشركات التي تهدف إلى المهيمنة على الاقتصاد العالمي، بغيت إظهار جوانب القوة و الضعف فيها ،وهذا للاستفادة من المزايا التي تمتلكها هذه الشركات وتطبيعها لصالح الدول المستضيفة و بالأخص تلك التي سوف تدفع بعجلة الاقتصاد إلى الأمام ،كمزايا خلقها لفرص العمل ،وببناء القواعد التصديرية وترقية الخبرات و نقل المعرفة التقنية و التكنولوجية عن طريق إستقطاب هذه الشركات التي تعد أكبر ممتلك للتكنولوجيا ،والتي أضحت في الوقت الحالي من أبرز المعاملات التي تدخل في معادلات النمو و الرفاه الاقتصادي وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل المولى الذي سيعرفنا على دور التكنولوجيا في عملية النمو الاقتصادي و على أهم وأبرز طرق خلقها ونقلها، خصوصاً عن طريق من يمتلكها ألا وهي الشركات المتعددة الجنسيه .