

## 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 بالتقلب والعشوائية 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 الاستراتيجيات التي غالبا ما تستخدمها وتعتمدها هذه الشركات ، وهذا عن طريق تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي:

المبحث الأول: تعريف الإستراتيجية ومداخل اختيارها

المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجيات العامة .

المبحث الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية و استراتيجيات الدخول إلى السوق

### المبحث الأول: تعريف الإستراتيجية ومداخل اختيارها

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

### المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية مداخل صياغتها

عند سماع مصطلح إستراتيجية فان أول ما يتبادر إلى الأذهان هو الحرب و الخطط التكتيكية وهذا لارتباطها الوثيق بالعلوم العسكرية التي تعد مهدها، لذا وجب علينا الوقوف على معنى الكلمة التي أضحت تستعمل في عدة مجالات كالسياسة و الاقتصاد و حتى الرياضة .

### الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

يعتبر مفهوم الإستراتيجية مفهوما قديما لدى البشرية فبالعودة إلى أصول الكلمة نجد أنها كلمة إغريقية المنبع حيث اشتقت من كلمة **STRATEGIA** و التي يعنى بها علم الجنرال **STRATEGOS**<sup>1</sup>، حيث و حسب معناها فهي كلمه كانت تستعمل في العلوم العسكرية لكن علم الاقتصاد تبناها وحاول صياغتها و تعريفها كالأتي.

لقد عرفها mecarthy على أنها تحليل البيئة و اختيار البدائل الاقتصادية التي توفق بين موارد المنظمة و أهدافها عند مستوى خطورة الريح وإمكانية تحقيق الريح.<sup>2</sup>

أما جوليك وجاوش guleck and jauch فيعرفونها على أنها "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة"<sup>3</sup>.

ومنه فان الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة على مستوى الشركة الدولية والفروع التابعة لها وهي توضع بواسطة الشركة الأم، لتمثل معايير تسترشد بها الفروع التابعة في الدول المضيفة المختلفة، يحددون علي أساسها بناء توجهاتهم ويصنعون قراراتهم الرامية إلى بلوغ الأهداف المحظطة وتبنى الشركة الدولية استراتيجياتها على إدراك الشركة الأم لنقاط القوة أو الضعف بها، ولتشكيله مواردها وخبراتها المتاحة.

<sup>1</sup>كاظم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2004، ص21

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص36 .

<sup>3</sup>عبد السلام أبو قحف، أسسيات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، السنة 2004، ص152.

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

بالإضافة إلى ما سبق فإن الشركات المتعددة الجنسيات تستهدف من خلال صيغتها للاستراتيجيات تحقيق مركزا سوقيا رائدا يفوق منافسيها، أو أن تكون على مستواهم في إشباع احتياجات ورغبات السوق أو الأسواق المضيفة التي يعملون بها.<sup>2</sup>

كما يرى آخرون أنها تمثل الأساليب المستخدمة من طرف الشركة العابرة للقارات في سبيل تحقيق أهدافها العامة علي المدى الطويل ، مستعينة بأوجه الاختلافات القائمة على مستويات النمو و التقدم الاقتصادي و التكنولوجي بين الدول المختلفة لصالحها ، فضلا عن استغلال الاختلافات الأخرى في النظم التشريعية و الضريبية و المالية و النقدية لتحقيق هدفها الاستراتيجي النهائي وهو زيادة ارباح الشركة الأم<sup>3</sup>، و بالتالي تلجأ الشركات متعددة الجنسيات أو المنظمات إلى دراسة أهم المتغيرات البيئية المحيطة بها و التي تتمثل غالبا في العوامل الاقتصادية و السياسية وكذا العوامل الخاصة بالشركة ذاتها قبل صياغتها لإستراتيجية التي سوف تنتهجها.

### الفرع الثاني: مداخل صياغة الاستراتيجيات

نظرا لضخامة حجم الشركات المتعددة ، وامتلاكها لإمكانات معتبرة ، وكذا تعدد وحداتها وفروعها، واختلاف الظروف البيئية التي تحيط بأنشطتها، تضع الشركة متعددة الجنسية إستراتيجيات عامة ومخططات شاملة، تسعى من خلالها إلى تنظيم الأداء وتوجيهه، بغية السماح لها بالتأقلم والتكيف مع أصعب الظروف التي تواجهها، وهذا للوصول إلى تدعيم مركزها التنافسي محليا ودوليا، ومنه فان صياغة الإستراتيجية الدولية أضحت من الأمور الجوهرية و المصيرية بالنسبة للمنظمة، لذا لا بد على الشركات أن تتبع مناهج ومداخل لصياغة الاستراتيجيات بشكل عملي و منظم .

حيث تشير معظم الدراسات بل تكاد تتفق على وجود مدخلين أساسيين تعتمدهما الشركات لصياغة إستراتيجيتها الدولية ألا وهما مدخل السيطرة و التركيز ومدخل السنجاب و الطير.

### أولا: 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 كليًا عن تلك التي تستخدمها في الأسواق المحلية وتتمثل هذه المداخل في ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كمال مرداوي، الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المتخلفة - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 176

<sup>2</sup> سلام الرايضي، النفوذ العالمي للشركات المتعددة الجنسيات "إشكالية العلاقة بين الدولة ورأس المال، دار المنهل اللبناني، بدون سنة، ص 47.48.

<sup>3</sup> صلاح الدين جمال الدين، عقود نقل التكنولوجيا "تنازع القوانين و تسوية المنازعات"، دار النهضة العربية، الأردن، 2011، ص 25

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع 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، و في أسواق خارجية، بمعنى آخر يركز هذه التوجه على المنتج والسيطرة المركزية المباشرة على عمليات تصنيع وتسويق منتجات الشركة في بلدان أخرى، و يلائم 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 وتكون مصاحبة لتركيز ضيق على التسويق، و بالتالي يتيح هذا المدخل للشركات التمتع بمرونة كافية لتخطيط وتوجيه محفظة وحدات الأعمال الإستراتيجية لديها ،لأن اتسامها بالمرونة النابعة من التنوع تتيح لها فرصة عدم التأثر في حال ما واجهت منتجاتها في احد 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 مترامية 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 تهديدات خطيرة يقل إذا ما قورن بوجود وحدة أعمال كبيرة واحدة، وهذا من خلال المزايا التي تكتسبها الشركة عقب اعتمادها هذا التوجه حيث أن اعتمادها على استخدام عملات متعددة وأسواق متنوعة أيضًا 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 مجملها الإستراتيجية الشاملة لشركة أو العكس أي أنها منبثقة منها.

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

### ثانيا :مدخل الطير و السنجاب

توجد توجهات أخرى يمكن للشركات الاعتماد عليها كتوجه الطير أو السنجاب ، حيث يقوم توجه الطير علي الانطلاق من الخارج إلي الداخل أي أن الشركة تقوم بتحليل محيطها الخارجي بغية الوصول إلي موقف لصيغ إستراتيجيتها علي أساسه، أما توجه السنجاب فإنه يركز علي أساس انطلاق الشركة من تحليل ودراسة بيئتها الداخلية وجعلها كمنصة انطلاق لصياغة الاستراتيجيات ، وكما اشرنا بالنسبة للمداخل السابقة فان من المستحسن التوافق بين هاذين المدخلين بغية الوصول إلي صياغة إستراتيجية دولية ناجحة ، كما بإمكان هذه الشركات الإعتماد علي مداخل أخرى كمدخل الأهداف و السلوكيات و المنافسة .<sup>1</sup>

### ثالثا :العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية

لكي تقوم الشركات باختيار المداخل السابقة فإنها تعتمد إلى دراسة أهم المتغيرات البيئية المحيطة بها و التي تتمثل غالبا في العوامل الاقتصادية و السياسية وكذا العوامل الخاصة بالشركة ذاتها قبل صياغتها لإستراتيجية التي سوف تنتهجها ،ومنه يمكن حصر هذه المتغيرات .

#### 1-العوامل الاقتصادية :

يمكن حصر العوامل الاقتصادية التي يمكن للشركة المتعددة الجنسيات معالجتها في سبيل سعيها إلى وضع وتسطير استراتيجياتها فيما يلي :<sup>2</sup>

- اقتصاديات و وفرات الحجم التي تفسح للشركة مجالات التخصص والإنتاج على نطاق واسع وبأقل تكلفة، مما يعزز من قدراتها التنافسية محليا ودوليا، وترتبط وفرات الحجم بالمستوى التكنولوجي المكتسب.
- اقتصاديات الخبرة التي ترتبط بمستوى التطور الحاصل في طرق وأساليب الإنتاج وإعداد وتصميم المنتجات وفق المواصفات المناسبة والتكاليف الاقتصادية المطلوبة، اعتمادا على التجارب المكتسبة، عبر مراحل متعاقبة من النشاط الخاص لمجموع الصناعة سواء تعلق الأمر بالبيئة المحلية أو الدولية.
- اقتصاديات الموقع التي تعبر عن مجموع الخصائص الاقتصادية المميزة لمختلف المواقع والأسواق الدولية، من حيث التباين في تكاليف عوامل الإنتاج والنقل وغيرها من التكاليف المؤثرة على قرارات موقع المشروعات الاستثمارية على نطاق دولي.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري ،احمد علي صالح،نفس المرجع السابق، ص213.

<sup>2</sup>عمار زودة ،قرار الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة حالة الجزائر ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة ،2007-2008،ص52.

-التكنولوجيا من حيث تأثيرها المباشر على أساليب الإنتاج المنتهجة، ومستويات الإنتاج المحققة، 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 تقاطعا بين كل من المزايا الخاصة النوعية ومزايا الموقع النوعية، إن قرارات تدويل النشاط وموقعه في الأسواق الدولية دون غيرها تحكمها أساسا مثل هذه المزايا الخاصة بالشركة والموقع على حد سواء؛

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

### ب-العوامل السياسية:

تزاول الشركات المتعددة الجنسيات أعمالها في بيئة دولية تتسم بالتقلب و التغير ,وبحكم تعاملها مع دول خارجية لكل منها سياستها و خصائصها فهي تتأثر بها وتؤثر فيها لذا فهي تدرج هذا المتغير وتحاول تكييف إستراتيجيتها بحسب كما أن الاطلاع على جانب من سياسات الدول التي تكون أسواقها مستهدفة يمكنها من اختيار أحسن السبل و الطرق التي تمكنها من الدخول إلى الدول المضيفة ، كما أنها وبدراستها لهذه المتغيرات سوف تتجنب كثيرا من المخاطر الناجمة عن التقلبات و التغيرات الحاصلة في سياسات الدول ,حيث أن الشركات المتعددة الجنسيات دوما ما تبحث عن الاستقرار و الأمن و حتى علاقات طويلة الأمد مع الدول التي تدخلها وكذا للحفاظ على الاستثمارية ،لان هذه الدول يمكن أن تكون مستهلكة لمنتجاتها ، كما قد تكون ممنة لمواردها، وقد تكون أيضا موزعة لسلعها، وبالتالي فهي ملزمة ,بالتخاذ القرار الأمثل في اختيارها للاستراتيجيات ،وكذا تبني مواقف مرنة في طرق التفاوض مع هذه الدول و الحكومات .

### ج-العوامل الخاصة بالشركات متعددة الجنسية :

وتتعلق بمجموع العوامل الداخلية المؤثرة على التوجه الإستراتيجي للشركة متعددة الجنسية، تجربتها وإمكانياتها وخبرتها المكتسبة في نشاط الأعمال، و نقاط قوتها و أهدافها المسطرة على المدى البعيد و القريب , إضافة إلى ميولات وطموحات و ثقافة وتوجهات المالكين وكذا المسيرين 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 واختيار الإستراتيجية المناسبة لها وتستخدمها 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 فسنتأتي على ذكرها في المبحث الموالي.

### 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 متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة واختيار الإستراتيجية المناسبة لها وتستخدمها 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 بتعدد 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 مقياسا جد شائع في علوم الإدارة و الاقتصاد، تلك التي قام Porter بوضعها عن طريق تقديم تحليلاً وافياً لاستراتيجيات المنافسة الكونية في الصناعة. وهي:<sup>1</sup>

#### اولا - إستراتيجية المنافسة الكونية الواسعة :

تتطلب هذه الإستراتيجية عمليات تصنيع واسعة لتشكيله 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، الشمبو، القهوة. أو أن تمتلك مزيجا من المنتجات وهو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها الشركة الواحدة ويكون المزيج إما ضيقا ، كشركة أبل للحاسبات الآلية و التي تقدم مزيجا ضيقا للغاية حيث يوجد عددا محدود جدا من خطوط المنتج لديها (خط الحاسبات الآلية وخط البرامج )، أو مزيج متسع كشركة جنرال إلكتريك General Electric التي لديها مزيج متسع جدا من المنتجات حيث يوجد لديها ثمانية خطوط للمنتج وهي المصابيح الكهربائية، والأدوات المنزلية الكهربائية، والمعدات الثقيلة مثل مولدات الطاقة للمصانع، والمحركات الكهربائية الصغيرة، والمعدات الطبية، ومحركات الطائرات، وخدمات الصيانة والإصلاح، وبعض الأجزاء الكهربائية المختلفة.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج لنشر و التوزيع،الأردن، 2006، ص105.

<sup>2</sup> نورى منير ،التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ( إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، رسالة دكتورا، 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 عالميًا من أجل الدفاع عن حصة المنظمة في هذا القطاع تستفيد هذه الإستراتيجية من نتائج تطبيق مفهوم اقتصاديات الحجم ذلك من خلال توفير شبكة توزيع مرنة للمدخلات وشبكة تسويقية فعالة للمخرجات وتكثيف جهود التطوير والبحوث، تستند إستراتيجية التركيز الكونية على تطبيق قيادة قلة التكاليف والتميز والاستفادة من منحى التعلم ومنتجات لاقتصاديات الحجم والإنتاج التسويقي 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 الأنفة الذكر إستراتيجية التركيز على السوق تطبق عندما تتطلب أسواق البلدان المستهدفة تحديث وتطوير في المنتجات والخدمات لكي يمكن مجارة الشركات التي تمتلك ميزة تنافسية في هذه الأسواق لذلك تلجأ الشركات المتعددة الجنسيات أو العابرة للحدود إلى تضيق 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، وتبحث 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 بتخفيض جميع التكاليف الخاصة بالفروع التابعة كتكلفة المبيعات والبحث والتطوير وتكلفة مدخلات الإنتاج مما يمكنها من الاستثمار الأمثل لموارد الإنتاج وبمعايير نموذجية وبالتالي البيع بأسعار رائدة في السوق<sup>1</sup>، وتستخدم هذه إستراتيجية بغية تحقيق ما يلي<sup>2</sup>:

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

#### الفرع الثاني: إستراتيجية التميز

هي البحث عن التميز و الفراده أو الانفراد، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على جعل المنتج متميز وفريد و يتصف بخصائص استثنائية وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً وشيوعاً لأنها تمكنها من حوض غمار التنافسية حيث يصبح تحقيق مستوى عال من التميز في معايير النوعية، الخدمة، الوقت، المتانة، الموثوقية، المرونة والتصغير والسعر من مواطن القوة لدى الشركة وهذا ما قامت به بعض الشركات كـ **Rolex** لصناعة الساعات وشركة **Nikon**.<sup>3</sup>

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 تكنها من الحد من إمكانية دخول منافسين جدد للدول المضيفة التي تعمل بها الشركة، كما تمنح هذه الإستراتيجية الشركة نوعاً من الحماية نتيجة ولاء المستهلكين الدول المضيفة و رضاهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ربح حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 103.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركاباني، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 163.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 163.

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد و آخرون، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، 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 الشرائح السوقية وقطاعات المستهلكين و العملاء المنتظر خدمتهم، وهناك سبيلان لتحقيق هذه الإستراتيجية، الأول الاهتمام بمركز التكلفة أي العمل من أجل تحقيق المنظمة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف والثاني هو الاهتمام بمركز التميز 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 صناعاتها وجعلها متميزة في هذا المجال وكذا أتاحت لها الاستجابة السريعة لحاجات السوق وتطور أذواق المستهلكين<sup>1</sup>.

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

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات وفق بعض الكتاب بحسب مداخلها ألا وهما مدخل الأهداف و المدخل السلوكي و التنافسي حيث يمثل مدخل الأهداف تلك الغايات الطويلة أو المتوسطة المدى و التي تسعى الشركة إلى تحقيقها وعموما قد تندرج هذه الأهداف ضمن ثلاث توجهات في الأغلب وهي: النمو، الإستقرار أو الإنكماش، أما فيما يخص المدخل السلوكي فيتمثل في إعتبار الإستراتيجية بمثابة سلوك ترجع إليه المؤسسة في حالة ما أرادت الشركة مواجهة موقف أو مواقف تملحها 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، ويهتم هذا المدخل بدراسة الحقل التنافسي للشركة لذا سوف نتكلم عليه وعلى مدخل الأهداف لأنه الأكثر استعمالا في المراجع ولا يختلف عن المدخل السلوكي في المضمون<sup>2</sup>.

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 التقليص من نشاطها (الانكماش)، وهذا بحسب ما تقتضيه ظروفها الداخلية و تقلبات محيطها الخارجي<sup>3</sup>، ومنه يمكن تقسيمها إلى الاستراتيجيات التالية:

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

<sup>2</sup> رحيم حسن، إستراتيجية المؤسسة، مرجع سابق، ص132.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص140.

### الفرع الأول: إستراتيجيات النمو.

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

#### أولاً- إستراتيجية التركيز:

وهي إستراتيجية النمو التي تركز على منتج أو خدمة واحدة أو على عدد قليل ومترايط من المنتجات والخدمات وتتبع هذه الإستراتيجية عندما تركز المنظمة على زيادة المبيعات في أنشطة الأعمال الحالية،<sup>1</sup> 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 تقيد نوعية فرص النمو التي تكون بطيئة عادة ومستقرة ومسيطر عليها، ومن الأمثلة على الشركات التي حققت نجاحاً باهراً في تطبيقها لهذه الإستراتيجية شركة **McDonald** و شركة **Coca cola**.<sup>2</sup> ولإستخدام هذه الإستراتيجية يجب الاعتماد على أشكالها أي تنمية السوق، تنمية المنتج والتكامل الأفقي.

#### أ- 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 التوسع في أمريكا الشمالية وأوروبا والاهتمام الاستثنائي بسوق الصين والدخول السريع إلى أسواق أوروبا الشرقية وجمهورية الاتحاد السوفيتي سابقاً، كما نهجت شركة **ABB** نفس الإستراتيجية في سبيل الوصول إلى أسواق أوروبا الشرقية انطلاقاً من بولندا بمساندة وجودها القوي في السوق الألمانية.<sup>3</sup>

#### ب- تنمية المنتج:

هي إستراتيجية التركيز التي تهتم بإجراء تغييرات على المنتجات والخدمات الأساسية التي تقوم المنظمة بتصنيعها بما يضيف 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 والمتوقع وبالتالي تعزيز موقع المنظمة في السوق وهذا ما جعل معظم شركات صناعة السيارات وشركات الصناعات الإلكترونية تعتمد عليها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سلام الرايضي، مرجع سابق، ص49.

<sup>2</sup> هاني العمري، مرجع سابق، ص83.

<sup>3</sup> هيفاء عبد الرحمان التكريتي، مرجع سابق، ص368.

<sup>4</sup> أمير حذفاني، بيئة المؤسسة والقرارات الإستراتيجية، دار الشيماء للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص99.

ج - التكامل الأفقي :

تعني هذه الإستراتيجية قيام الشركة بإضافة وحدات أعمال إستراتيجية لإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات أو تصنيع منتجات متشابهة 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 للمنظمة<sup>1</sup>، كما فعلت شركة فولكس فاجن بابتلاعها لشركة أودي (Audi) وشركة سكودا (Skoda) الرائدة في شمال أوروبا<sup>2</sup>.

فبالتالي يمكن لهذه الإستراتيجية أن تمكن الشركة التي تنتهجها من:

- تنمية السوق الذي تتعامل فيه وتوسيع عدد الدول المضيفة التي تتعامل معها في ظل المنتجات الحالية التي تقوم بإنتاجها.

- تنمية وتطوير 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 شركتي Volvo فولفو، Renault رونو حيث اعتمدتا على إستراتيجية التركيز، الأولى بتركيزها على قطاع السيارات الصناعية و الثانية بالتركيز على قطاع السيارات النفعية وكتاهما اعتمدتا على إستراتيجية التكامل الأفقي<sup>3</sup>.

حيث قامت شركة فولفو بشراء كل نشاطات شركة رونو و المتعلقة بإنتاج السيارات الصناعية وبهذا وصلت إلى الاستحواذ على 27 من السوق الأوروبية و24 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 السوقي في شمال القارة الأوروبية والولايات المتحدة، بالإضافة إلى بلوغها اقتصاديات الحجم، وتطوير منتجاتها لبلوغ المواصفات الأوروبية و الأمريكية.

أما شركة رونو فقامت بشراء 70 من أصول الشركة الكورية سامسونغ موتور Samsung Motors، واتبعتها 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 الجنوبية و الشمال إفريقية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي عباس، إدارة الأعمال الدولية (الإطار العام)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص220.

<sup>2</sup> سلام الرابضي، مرجع سابق، ص49.

<sup>3</sup> Giorgio Pellicelli, **Stratégie d entreprise**, édition de Boeck université, 2002. p282- 283.

<sup>4</sup> Giorgio Pellicelli ,op.cite,p315.

### ثانيا - إستراتيجية التكامل العمودي:

وهي إستراتيجية النمو التي تستلزم الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي (الإمتدادات الأمامية) أو التكامل الخلفي (الإمتدادات الخلفية) أو اختيار تنفيذ كليهما في نفس الوقت.<sup>1</sup>

و يقصد بالتكامل الأمامي توسيع الأعمال المساندة 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 والمحافظة على سلامة ونوعية المنتج النهائي، أما التكامل الخلفي فيعني توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية و طاقة أو أجزاء و سلع شبه مصنعة، من الأمثلة المعروفة لهذا النوع من التكامل هو دخول أغلب الشركات الكبرى للمشروبات في مجال تصنيع القارورات الزجاجية والبلاستيكية لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى أدنى حد.<sup>2</sup>

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،<sup>3</sup> 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 تجارة ضخمة تندفق داخل إطار هذه الشركات وتعرف *Intra Firm*، و ينبع ذلك من أن المنتج النهائي للشركة متعددة الجنسية يمثل مجموعة مكونات أجزاء من إنتاج شركات أخرى.<sup>4</sup>

### ثالثا- إستراتيجية التنوع :

تعني إستراتيجية التنوع أن تختار الإدارة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تمامًا عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها في الوقت الحاضر ولفترة طويلة، فبدلاً من الاعتماد على منتج أو عدد قليل من المنتجات تختار الإدارة الدولية التنوع الإنتاجي وذلك بهدف تجزئة المخاطر وتنمية الأرباح، وقد يكون التنوع إما مركزاً (مرتبط) أو مختلطاً (غير مرتبط)، ففي حالة التنوع المركز يرتبط التنوع 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 التنوع التي قامت بها شركة فليب موريس **Philip Morris** وذلك من أجل تقليل الاعتماد الكلي لهذه الشركة على الأرباح

<sup>1</sup>Giorgio Pellicelli ,op.cite , 281.

<sup>2</sup>Ibid , 293.300.

<sup>3</sup>علي عباس، مرجع سابق، ص220.

<sup>4</sup>عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص162.

الناجمة 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 <sup>1</sup>.

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

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

**أ- 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.<sup>3</sup>

**ب- الاندماج:** بمعنى 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 احدي الشركات أو كليهما أو اسما جديدا وتلغى الشركات المندمجة وهذا ما يسمح بوجود سوق أوسع لهذه الشركة.<sup>4</sup>

**ج- المشروعات المشتركة:**<sup>5</sup> وذلك بأن تقوم شركة دولية أو أكثر وأخرى محلية بتوجيه مواردهم المالية أو الإنتاجية أو التسويقية أو البشرية أو مزيج منها - وفقاً لشروط المشاركة إلى مشروع أو منتج جديدة ويكون مستقلا و له إدارة خاصة.

أما الغايات و الأهداف 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.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع، السابق، ص 221

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع السابق، ص 163.

<sup>3</sup> رحيم حسين، مرجع سابق، ص 145.

<sup>4</sup> Giorgio Pellicelli ,op.cité,p 355.

<sup>5</sup> رحيم حسين، مرجع سابق، ص 145.

### الفرع الثاني: إستراتيجية الاستقرار:

وهي إستراتيجية المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة في السوق والدفاع عن الحصة السوقية الحالية ومعدل نمو مبيعاتها وأرباحها<sup>1</sup>، 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 تحقق الإدارة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية نموًا معقولاً ولكنه بطيئاً ومنهجياً<sup>2</sup> وتدرج تحتها عدة إستراتيجيات بديلة وهي كالآتي<sup>3</sup>:

أ- **إستراتيجية عدم التغيير:** ويقصد بها استمرار الشركة أو المؤسسة على نفس النهج دون أي تغيير يذكر وهذا إما لعدم وجود تغييرات في البيئة الداخلية و الخارجية لها، أي عدم وجود فرص سانحة أو تهديدات خارجية.

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

ج- **إستراتيجية التوقف و التريث:** وهي إستراتيجية تلجأ 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 الحيطه مع الحذر:** وهي تنتهج في حال حدوث تغييرات في البيئة الخارجية للشركة وعلى ضوءها تقوم الشركة بتبطين وتيرة إستراتيجيتها للنمو.

هـ- **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 تخفيض 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 المنافسة<sup>4</sup>، وتندرج تحت إستراتيجية الانكماش عدة إستراتيجيات منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 202.

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

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

<sup>4</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 205.

### أولاً- إستراتيجية التحول :

تتبعها الشركات في حال ما كانت المشكلات منتشرة فيها لكنها ليست بالغة الخطورة بعد، وتقسّم إلى مرحلتين الأولى انكماش يهدف تخفيض الحجم و التكاليف أما الخطوة الثانية فهي مخصصة لدعم و الاستقرار وبدورها تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع الشركة الجديد.

### ثانياً- إستراتيجية التجريد(البيع):

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

### ثالثاً - إستراتيجية الالتفاف:

تستهدف هذه الإستراتيجية تغير عمليات المنظمة و الاستغناء عن بعض العمليات الغير فعالة بغية زيادة فعالية عملية 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 .

### رابعاً- إستراتيجية التصفية

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

### خامساً- 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 الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود والشركات الصناعية الكبرى 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 الهائلة والخبرات المتراكمة في التغيير والإدارة الإستراتيجية.

<sup>1</sup>خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوردي، عمان، الأردن، 2009، ص.ص، 230 -

### المطلب الرابع: إستراتيجية فروع الشركات متعددة الجنسية

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 تملي عليها سياساتها العامة، لكنها تسمح لها بالتكيف مع الأوضاع المحيطة بها لذا وجد طور و " وايت White و بوينتر Pointer أنواعا من الاستراتيجيات تخص بها فروع الشركات متعددة الجنسية، و التي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- إستراتيجية النسخة المصغرة Miniature Replica : أو النسخة المطابقة لإستراتيجية الشركة الأم ، حيث وبموجب هذه الإستراتيجية ، فان الفروع تستخدم في إنتاج وتوزيع بعض خطوط منتجات الشركة الأم في الدول المضيفة و المستقبل 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 لبعض 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 : بمقتضاها تستخدم الفروع في تطوير وإنتاج وتوزيع بعض من خطوط المنتجات الموجهة نحو الأسواق العالمية.

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

<sup>1</sup> 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 و الرقي بها إلى المستوى الذي يتيح لها تحقيق الاستفادة القصوى من اقتصاديات الحجم ، انخفاض الأسعار ، تميط الأجزاء ، إدارة الجودة الشاملة ، كما أنها تعتمد على طرق واستراتيجيات تخص أنماط الدخول إلى السواق العالمية .

#### المطلب الأول: الاستراتيجيات الوظيفية

تتمثل 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

تهتم هذه الإستراتيجية بالخيارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المالية ،وتتخذ هذه القرارات الإستراتيجية كقرار التمويل ،وقرار الإنفاق الاستثماري وتحديد التوجهات الرئيسية لتوزيع الأرباح في حدود سلطة الإدارة العليا لان لها تأثير كبير على الأداء المالي للشركة كما أنها تمكنها من تجنب المخاطر في بيئة تتعدد فيها وتختلف التقلبات والمخاطر التي تتعامل معها كمخاطر خسارة العائد وتقلبات أسعار الصرف ..الخ<sup>1</sup>، وهناك عدة خيارات تعتمد عليها 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 أيضا بالتمويل الذاتي (Autofinancement)، ويتمثل في مجموع مساهمات الشركة الأم و قروضها الممنوحة إلى مجموع فروعها العاملة، كما يعبر التمويل الداخلي عن الوضعية التي تلجأ فيها الفروع التي هي بحاجة إلى سيولة إلى الحصول على تمويلها اللازمة من الفروع الأخرى حيث تكون السيولة فيها فائضة عن الحاجة ،لذا فان هذا المصدر أصبح يشكل أهم المصادر في تمويل نشاطات الشركة ومجموع فروعها، فلقد بلغت نسبة التمويل الداخلي لفروع الشركات الأمريكية العاملة في مختلف الأسواق العالمية ما يزيد عن 70 % من مجموع تمويلاتها<sup>2</sup>.

#### 1- مفهوم سعر التحويل

يرى تزנקوتا " 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 "التمن المحدد لبيع السلع بين فروع عائلة الشركة الواحدة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد ،إدارة الأعمال الدولية مدخل تطبيقي، دار الأهلية للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن،2002،ص 303.

<sup>2</sup> الأنكتاد، تقرير الاستثمار العالمي 1998 ، الأمم المتحدة، جنيف و نيويورك، 1998 ، ص 120 .

كما تعبر هذه الآلية عن التحكم في الأسعار، إما بالتخفيض 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 تشريعات خاصة في هذا المجال كالجناات الجبائية (Les Paradis Fiscaux)، وهي تسمح للشركة التقليل من الحقوق الجمركية، وذلك بتخفيض أسعار الواردات مثلاً، بالتالي فهي تكسب الشركات متعددة الجنسية الوسيلة الفعالة لتخطي عدة عقبات في سبيل تحقيق أهدافها، وتتيح لها فرصة تنمية وتعزيز المركز التنافسي لفروعها و حتى مراكزها الرئيسية<sup>2</sup>.

### ب- أنواع أسعار التحويل:

ترتبط سياسات ترحيل الأموال بتدخل عوامل متعددة، والتي تحدد الطريقة التي تلجأ إليها الفروع من أجل توصيل أرباحها إلى الشركة الأم، وتستخدم الشركات نوعين من أسعار التحويل بحسب جراي GRAY<sup>3</sup>:

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 مأرب أخرى للشركات المتعددة الجنسيات و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> أحسين عثمانى، مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، 327 - 328

<sup>3</sup> أحسين عثمانى، مرجع سابق، ص53.

<sup>4</sup> للمزيد من التفصيل انظر ، أحسين عثمانى، مرجع سابق، ص56، 57.

ثانيا- التمويل الخارجي :

كما يكن لهذه الكيانات أن تلجا 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 الإقتراض أو عن طريق المساهمين .

أ- 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 إستصدار سندات وأوراق مالية متعلقة بهذا الشأن ،وتتم عملية 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 بلدها الأم<sup>1</sup>.

ب- التمويل من خلال المساهمين :

وهو النوع الثاني من مصادر الاقتراض ويعني قيام الشركة بطرح أسهم وسندات في البورصات في الأسواق أسواقها الأم أو الأسواق الخارجية التي تعمل فيها<sup>2</sup>،وتنتج عن عملية طرح الأسهم الخاصة بتلك الشركات في كل الأسواق المالية العالمية الهامة مثل نيويورك،طوكيو،لندن،فرانكفورت، و غيرها بل أيضا فيما يسمى بالأسواق الناهضة Emerging Markets، هونج كونج سنغافورة، و غيرها ، إمكانية وجود مساهمين من كل دول العالم يمكن أن تصب مدخراتهم في هذه الشركات، و بالتحديد من خلال حوافظ الأوراق المالية لدى البنوك المتلقية لتلك الاستثمارات.<sup>3</sup>

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

الفرع الثاني :استراتيجيات التسويق

تعتمد إستراتيجية التسويق في الشركات المتعددة الجنسيات علي الإستراتيجية العامة لشركة وهذا باعتبارها متغيرا في دالة الإستراتيجية الكونية العامة للشركة مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج و التمويل وغيرها،<sup>5</sup> وتكون مصحوبة بدراسة

<sup>1</sup> محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق،ص 309.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص309

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق ، ص 168 .

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 312 .

<sup>5</sup> 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 و ترويج و تسعير.<sup>1</sup>

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

كما تظهر أهمية التسويق الدولي بالنسبة للشركة متعددة الجنسية من مبدأ التخصص في الإنتاج و تزداد وضوحا من خلال دراسة الطرق الممكنة للدخول إلى الأسواق الخارجية و علي أي مستوى و بأي سلعة،<sup>3</sup> و تحتوي إستراتيجية التسويق الدولي على عدة استراتيجيات بديلة منها تحليل السوق، التجزئة الإستراتيجية للسوق ، استراتيجيات المزيج التسويقي (منتج ، تسعير، توزيع، ترويج) وهي كالآتي:

#### أولا - سياسات المزيج التسويقي الدولي:

إن إعداد برنامج المزيج التسويقي الدولي، يتطلب أن يكون هناك تخطيط و تنظيم و رقابة للجهود التسويقية، و المبنية على دراسة السوق المستهدف من حيث خصائصه، و حجمه، و متطلباته، ... و ذلك بهدف تقديم منتجات تناسب مع حاجات و رغبات المستهلكين ، و ينبغي على مدير التسويق، و هو بصدد تخطيط الوظائف و الخطط التسويقية، أن يكون على علم تام بالأدوات التسويقية التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنشأة، و يطلق على مجموعة الأنشطة المستخدمة مصطلح "المزيج التسويقي Mix Marketing"، بحيث يتم مزج و خلط هذه الأنشطة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة، و رضا 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 تتبعها المنشأة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتجات التي يتم تقديمها إلى السوق.<sup>4</sup>

و بخصوص عناصر المزيج التسويقي، فهناك اتفاق عام و متعارف عليه من قبل الباحثين و الدارسين 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 تعني السلعة **Product**، الترويج **Promotion**، التسعير **Pricing**، و التوزيع **Place**، و كل منها له إستراتيجية خاصة به و التي سنحاول ذكرها في ما يلي :

<sup>1</sup> صالح عبد الرضى رشيد، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 327.

<sup>2</sup> فليب كوتلر، جاري أرمسون، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2007، ص 61

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، 117.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن، "الإعلان"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 41..

1- إستراتيجية المنتج :

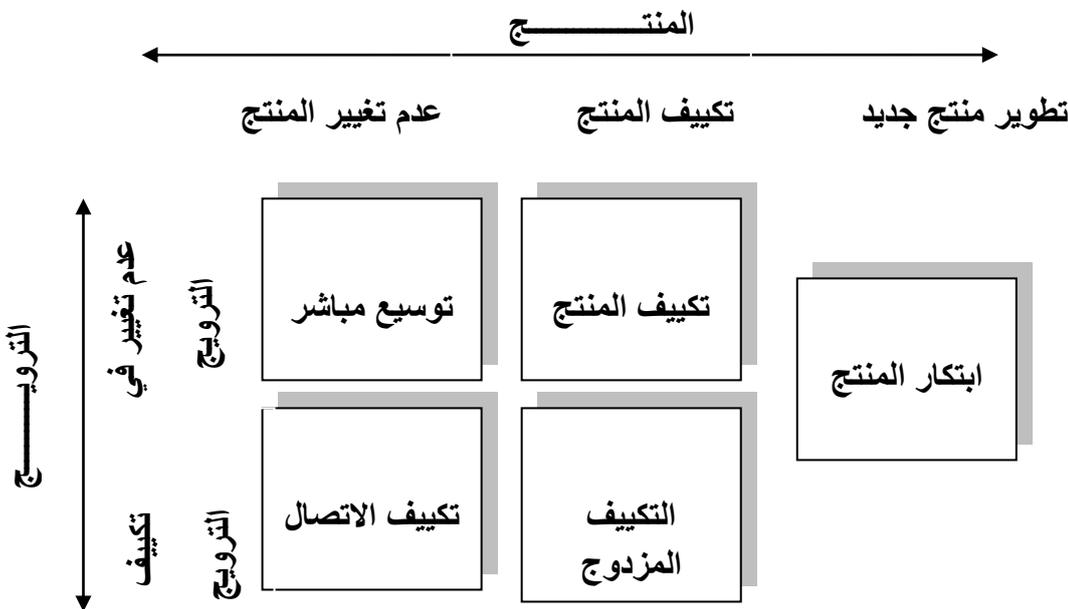
يعد المنتج هو الأساس الذي تقوم عليه اهتمامات المزيح التسويقي فإذا ما فشل المنتج في تلبية حاجات المستهلكين فلن يقنعهم لا الترويج و لا تخفيض السعر و لا أسلوب التوزيع و لا جهود رجال البيع، لذا فان الشركات المتعددة الجنسيات تولي اهتماما كبيرا لكيفية تنميط المنتج أو السلعة المسوقة في أسواقها المحلية بغية جعلها صالحة للتسويق في الأسواق الدولية أو الكونية<sup>1</sup>، لذا فان أي شركة تفكر في غزو واقتحام السوق الدولي تواجه خمس استراتيجيات ويتم اختبار واحدة من الطرق الخمسة وهذا بحسب مواءمة المنتج مع أسواق التصدير المستهدفة وهناك نوعين من الأسواق وهي كالتالي :

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

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

أما الاستراتيجيات الخمس فيمكن الاستدلال بالمصنوفة الموالية والتي وضعها (Koitler and Armstrong 1999)، حيث تبين أن هناك خمسة خيارات واسعة في تكييف المنتجات و الاتصالات التسويقية المرتبطة بها،

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



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص183.

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص252.

وبحسب المصنوفة تتمثل هذه الاستراتيجيات في ما يلي :<sup>1</sup>

### 1- إستراتيجية عدم تغير المنتج و الترويج :

يقصد بها تقديم 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 عالمياً مثل شركة بيبسي كولا وتعرف أيضاً بإستراتيجية الامتداد المباشر.

### 2- إستراتيجية عدم تغير المنتج وتغير 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 وتغير في إستراتيجية الترويج وتعرف هذه الإستراتيجية بتكثيف الاتصالات .

### 3- تغيير المنتج دون الترويج:

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

### 4- التكثيف 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، وترتكز على تقديم منتج جديد للسوق الأجنبية، أي ان الشركة تقوم بابتكار منتجات جديدة وتقديمها للأسواق الخارجية تختلف عن منتجاتها في بلدها اللام وقد تبتكر منتجات لا توجد في السوق الأم، وترتبط هذه الطريقة بتكاليف مرتفعة، إلا أنّ نجاحها يقود الشركة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، ويمكن أن يأخذ الابتكار المنتج شكلين:

- ابتكار خلفي: يعني تكثيف المنتجات القديمة و السابقة بشكل جيد.
- ابتكار أمامي: ويعني إنتاج منتجات جديدة لمقابلة حاجات الدول الأخرى.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص، ص146-147.

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

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

### 1- دوافع إجراء الترميط:

تسعى غالبية الشركات إلى ترميط 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).<sup>2</sup>

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

- توحيد مواصفات المنتج، يفرض على المنشأة الاعتماد على خط إنتاج واحد، مما يسمح بتحقيق وفورات حجم في الإنتاج؛
- إن تقديم منتج موحد المواصفات حول العالم، من شأنه أن يحقق وفورات الحجم في التسويق، ويتجلى ذلك من خلال تخفيض 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 كوكا كولا)؛
- المحافظة على الصورة الذهنية للبلد المنشأ، فالمحافظة على شخصية البلد الأصلي للمنتج، يتيح عدة مزايا للمنتج، ومن أمثلة ذلك، الاستفادة 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 تطويع السلعة لكي تتواءم مع احتياجات المستهلك الأجنبي؛
- تمكن تسويق السلع النمطية من خلال المنافسين أنفسهم؛
- تسهيل عملية التصدير، فالهند مثلاً تقوم بالتصدير بسهولة إلى الدول التي تجدد أنه ليس من الضروري إجراء أي تعديلات في السلعة التي تقوم بتسويقها.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية مدخل تطبيقي، مرجع سابق، 255.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 256.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 257

2- دوافع إجراء التعديلات على السلعة:

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

بالإضافة إلى ذلك، فإنه توجد بعض العوامل الأخرى التي تدفع المنشأة إلى تعديل منتجاتها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ -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 المأكّل و المشرب والملبس؛
- ❖ -التأثير الحكومي على طبيعة السلعة، ففي بعض الأحيان تصر بعض الحكومات على أن تبيع المنتج محلياً بدلاً م 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 أنّ 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 التسعير :

تواجه الشركة الدولية مشاكل مهمة وصعبة في مسألة صياغة استراتيجيات التسعير ،حيث أن هذه الإستراتيجيات تؤثر علي الوظائف الأخرى للشركة ، ويرجع ذلك الي الأسس التي تتبعه في تسعير منتج معين لتسويقه محلياً و التي تختلف عن تلك المتبعة في الأسواق الدولية ، كما أن الشركة قبل تسعيرها لمنتجاتها تدرس شتى المتغيرات بدءاً من تنوع الأسواق وتباينها، واختلاف القيود القانونية وكذا الأسعار الدولية المنافسة ، والمنتجات البديلة وأسعارها ، كل ذلك على أساس من العملة المحلية للمستهلك مقومة بعملة بلد السوق الدولي،<sup>2</sup> بالإضافة إلى ما سبق يمكن حصر أهم المتغيرات الأخرى في الشكل الموالي :

<sup>1</sup> عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996ص241.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص149

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 وإمكانات المستهلك في السوق المستهدف، وتكاليف التأمين وتذبذب العملات، الرسوم الجمركية، منافسة الشركات الأخرى.<sup>1</sup>

وتعتمد الشركات المتعددة الجنسيات في سعيها لوضع أسعار لمنتجاتها بغية طرحها في الأسواق العالمية و الأجنبية على عدة طرق للتسعير، وقد تختار إحداها أو تجمع بين طريقتين أو أكثر تجانسا مع الظروف التي يواجهها المصدر ومن هذه الطرق نذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص، 305.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص، 268-269.

أ- **تسعير الكلفة + (زائد) (Cost-plus Pricing)** : وهي أبسط طرق التسعير التي يجري من خلالها حساب كلفة المنتج الكلية (كلفة تصنيع + مصاريف تأمين شحن و خزن + رسوم و تعريفات جمركية + مصاريف توزيع و خزن + نسبة الربح) فنصل إلى (سعر البيع بالجملة + هامش ربحي للمفروق) .

ب- **سعر الاختراق (Penetration Pricing)** : وهو 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 مرنا فان أي تخفيض بالسعر يؤدي إلى زيادة عالية على الطلب.

ج- **سعر المقشود (Skimming Price)** : من خلال هذه الطريقة فان البائع يسعر سلعته بأعلى من سعر المنافس له و منحى الطلب يجب أن يشبع تجاه هذه الطريقة و يتناغم معها، ذلك ان المنحى المشبع يظهر ان المستهلك راغب بدفع السعر العالي 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 الترفه (ذات الرفاهية العالية) مثل سيارات رولز رويس و الفراء، حيث أن الطلب على هذه السلع غير مرن لأن مشتريها اقل حساسية تجاه السعر، و لا يوجد سلع تعويضية عنها.

و حتى يتحقق النجاح لإستراتيجية السعر المقشود للسلع الترفه يجب أن يكون لهذه السلع ولاء عال للاسم التجاري لها، و توفر الأجهزة لمقنتيها و مع محدودية العرض لهذه السلع، فإن ندرتها عامل آخر يؤثر في خلق القبول بالسعر العالي من لدن المشتري المتطلع لها.

### د- تسعير بحسب أجزاء السوق (Segmentation Pricing):

يكون الطلب على بعض السلع التسويقية متنوعا، فمثلا نجد أن سوق السيارات في دولة ما يتكون من عدة أجزاء من حيث الطلب و مرونة السعر، و هذا ما يدعى بمنحى طلب النزوة، و طالما أن السوق مجزأ إلى أقسام فإننا نجد بعض الناس راغبين بدفع أي سعر مجرد اقتناء السلعة التي ترضي عليه الأبهة، و نجد الآخرين حساسون تجاه النوعية، بينما نجد فئة ثالثة تبحث عن أقل الأسعار الممكنة في مثل هذا السوق يتولى البائع عرض سلع متنوعة و بأسعار متنوعة حتى يستهدف أصناف أفراد المجتمع كافة، فمثلا تقدم شركة تويوتا سيارات متنوعة منها السوبر رويال، و السوبر، و الكراون، و الكرونا، و الكورولا، و السليكا، 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 فواصل معبرة عن أجزاء السوق.
- 2- أن هذه الفواصل تأخذ شكل العمر، الوقت، المكان و أشياء أخرى.
- 3- كل فئة تسويقية لها مرونة سعريه على الطلب.
- 4- أن يمتلك البائع قوة احتكارية.

### هـ- تسعير الحصة السوقية (Market Share Pricing):

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

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

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

### ثالثاً: إستراتيجية التوزيع الدولية :

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

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

<sup>1</sup> هاني حامد المضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 1999، ص 22.

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

من التعاريف السالفة الذكر يتضح أن قنوات التوزيع تتكون من مجموعة المنشآت المستقلة (وكلاء التصدير، تجار الجملة، تجار التجزئة،... إلخ، أي كل طريقة تتيح للشركة سبيل لإيصال منتجاتها للمستهلكين، وتتيح لها فرصة تحقيق أهداف أخرى يصبوا إليها مدراء التسويق و الشركة ككل ، وعادة ما تشمل هذه الأهداف النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 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 تولى اهتماما كبيرا 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، وغالبا ما تعتمد الشركات علي نوعين أساسيين من القنوات التوزيعية: قنوات التوزيع المباشرة، وقنوات التوزيع الغير مباشرة.<sup>3</sup>

**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، و بالسيطرة المباشرة على قنوات التوزيع تتمكن الشركة من فرض سيطرتها على أسواق منتجاتها وهذا لارتباطها بصفة مباشرة بأسواقها الخارجية ، كما اعتمادها هذه الطريقة يزيح 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 ، وبعتماد الشركة لهذه القناة تحقق عدة مزايا ، أهمها انخفاض تكاليف

<sup>1</sup>Corinne Pasco Berno, **Le Marketing International** , 2<sup>ème</sup> éd, CEFI, Groupe Coface, DUNOD, Paris, 1997,P 179.

<sup>2</sup>هاني حامد المضمور، مرجع سابق، ص 428.

<sup>3</sup>عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 323-324.

التصدير، فضلاً عن بساطة سهولة التعامل من خلال هذه القنوات، بحيث لا تتحمل الشركة أي تكاليف مرتبطة بإنشاء قنوات التوزيع، وتحرر من مسؤولية نقل البضائع إلى الأسواق الخارجية، وهناك عدة أنواع من الوسطاء:<sup>1</sup>

➤ - وسيط التصدير والاستيراد: وهم وسطاء مستقلون يسعون إلى الجمع بين البائع والمشتري لعقد الصفقة، و يطلق عليهم أحيانا صانعو اللعبة التوافقية (Match Markers) ويمتلكون السلع بل و يحصلون على نسبة ربح يتفق عليها من مجمل الصفقة، و يتعامل وسيط التصدير والاستيراد مع كل حالة على حدة، و مع كل قضية و يحسب خصوصيتها لعقد الصفقة المطلوبة.

➤ - وكيل الاستيراد والتصدير: لا يمتلك وكيل الاستيراد والتصدير البضاعة بل قد يحتفظ بها لوقت معين ثم يقوم بتصريفها وهناك أنواع متعددة لمثل هؤلاء الوكلاء، فالبعض منهم يجري الصفقة عن طريق وسطاء أو تجار الجملة، و البعض الآخر يتصل مباشرة ببائعي المرفق، مع المستهلكين مباشرة، ويحصل الوكيل على عمولة المبيعات التي ينجزها، و قد يكون للمنتج أكثر من وكيل بيع.

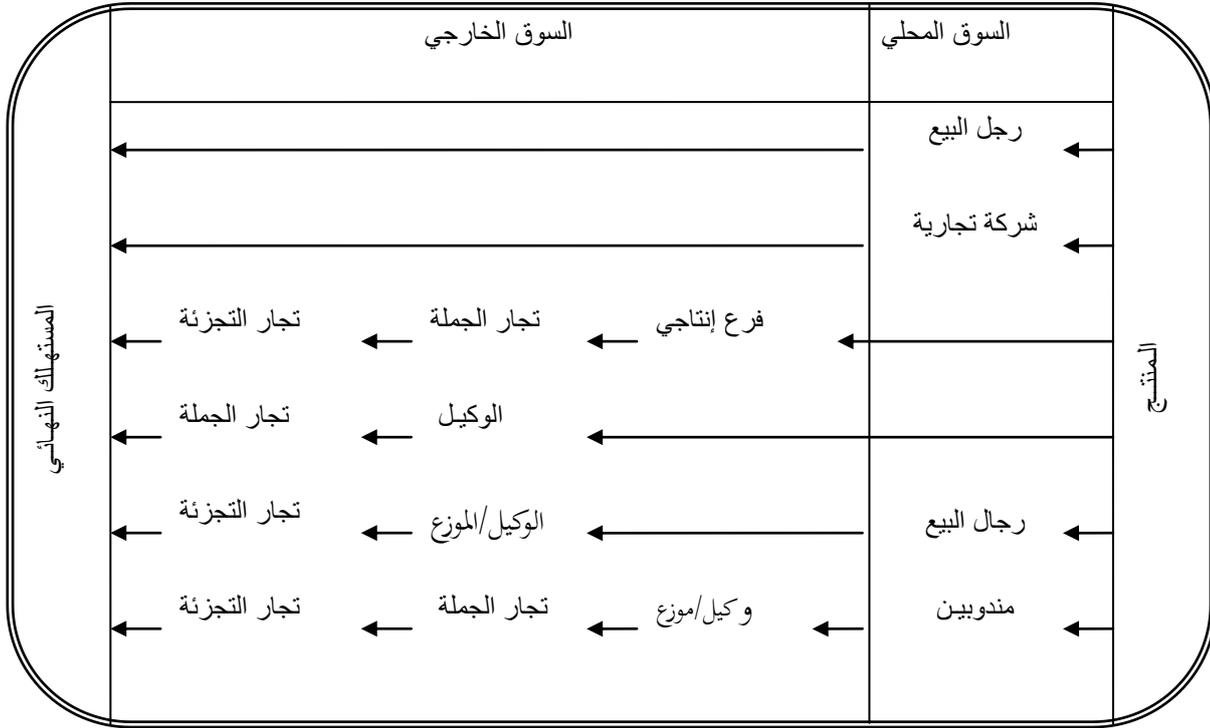
➤ - وكلاء بيع المنتج أو المصنع: وهم يمثلون المنتج و الصانع لمدة معينة أو لمدة طويلة نسبياً، و يمنح كل وكيل منطقة معينة لترويج مبيعاته هناك.

لكن هناك جملة من العيوب تنجم عن استخدام هذه القنوات الغير مباشرة، لعل أهمها، فقدان الشركة لأهمية السيطرة والرقابة على منتجاتها، الأمر الذي قد يؤثر على نجاح منتج 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 عما إذا كانت الشركة تعتمد على قنوات التوزيع المباشرة أو الغير مباشرة، فإنها تملك إمكانية اختيار بديل من بدائل قنوات التوزيع الدولية التالية:

<sup>1</sup> شوقي ناجي حواد، مرجع سابق، ص، ص176-177.

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



المصدر: هاني حامد المضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999 مرجع سابق، ص 427.

بالإضافة إلي ما سبق ذكره فان الشركات تضطر في بعض الأحيان إلى التعامل مع المنشآت العاملة في مجال التسويق الدولي.ومن أهم المنشآت التوزيعية ما يلي:<sup>1</sup>

3- منشآت أو وكلاء 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 المتنافسة، وقد يتخصص أيضاً في سوق معين، أو قد يمتد نشاطه ليشمل عدد أكبر من الأسواق.

<sup>1</sup> هاني حامد المضمور، مرجع سابق، ص 430

✓ -وكيل تصدير المنتج:

هو عبارة عن وسيط وظيفي، يقوم بتقديم خدماته لموكله 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:

تنفذ 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: Promotion Strategies

يعد 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 و مستهلكيها.

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 منتجاً أو خدمة أو فكرة."<sup>1</sup>

<sup>1</sup>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 و الجماهير قصد إحداث إنباه 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 علي عدة طرق ووسائل وهذا لوفرة وسائل الإعلان مثل الراديو ،التلفزيون ،الجرائد ،المجلات،الملصقات، و الإعلانات الداخلية و يجري اختيار الوسيلة في ضوء نوعية و طبيعة السلع المراد إيصالها إلى المستهلك المستهدف، فمثلا 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، فمثلا إقامة الاحتفالات و السباقات الرياضية المختلفة و إقامة العروض المسرحية و عروض الأزياء و غيرها تعد وسائل إعلامية مناسبة و منهجا لبناء و تطوير علاقات عامة لها مردود ايجابي تجاه السلع و السوق المستهدف.<sup>1</sup>

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

#### الشكل رقم (2-4) البدائل الإستراتيجية للترويج المنتج Product

نفس المنتج(تنميط المنتج)	تكييف المنتج	منتوج جديد و مختلف
نفس الرسالة(تنميط المنتج)	نفس الرسالة(تنميط المنتج)	نفس الرسالة(تنميط المنتج)
تكييف الرسالة	تكييف الرسالة	تكييف الرسالة
رسالة مختلفة	رسالة مختلفة	رسالة مختلفة

المرجع : محمود جاسم الصميدعي ،ردينه عثمان يوسف ،إدارة الأعمال الدولية ،مرجع سابق، ص148.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد ،مصدر سابق، ص279-280.

الفرع الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية

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

أولاً- إستراتيجية التوظيف:

تعتبر هذه الإستراتيجية في الشركات المتعددة الجنسيات من الجوانب الإيجابية لها وهذا لما توفره من مناصب شغل في الدول المضيفة و بالأخص 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 ثلاث مصادر في سعيها لتوظيف لكل منها عيوب وحسنات و الجدول التالي يوضح ذلك.<sup>1</sup>

جدول رقم (2-1) التأثير المباشر و غير المباشر للتوظيف

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

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

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 392.

## ثانياً: إستراتيجية التعويضات: Compensations

في هذه الإستراتيجية تقوم الشركات المتعددة الجنسية بعرض تعويضات عمل (أجور و حوافز) عالية بالمقارنة مع ما تعرضه الشركات المحلية، و الهدف من وراء ذلك هو استقطاب المهارات الإدارية و الفنية المحلية العاملة في الشركات الوطنية في البلد المضيف، 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 المضيف<sup>1</sup>.

## ثالثاً: إستراتيجية تطوير الموارد البشرية:

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

وهناك عدة طرق تتبعها الشركات في عملية التنمية و التدريب، فهي تفرض التدريب مثلاً على جميع موظفيها في حالة اعتماد الشركة أو شراء تكنولوجيا جديدة كما أن عملية التدريب مرتبطة أساساً بالاستراتيجيات العامة لشركة وقد تكون غالباً على النحو التالي:<sup>2</sup>

أ- في استراتيجيات التكامل البسيطة تكون الشركة مهتمة أكثر بمزايا عروض العمل المحلية قليلة التكلفة، و لذلك تلجأ إلى توظيف العمالة غير الماهرة و شبه الماهرة و تدريبهم 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 المحلي، حيث تعقد برامج التدريب حسب الاحتياجات المحلية 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 الجنسيات تطوير مزيج من سياسات إدارة الموارد البشرية، فالموظفون التنفيذيون القداماء 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 اجتياز برنامج تدريب خاص بالمكان أو العمل الجديد.

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

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 282

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 388.

و الصناعة، بالإضافة إلى نوع إستراتيجية المتبعة من طرف الشركة قصد الدخول للسوق (تملك أو مشاركة)، و طبيعة التكنولوجيا المستخدمة و أساليب الإدارة المستخدمة في الشركات التابعة و التي يكون لها تأثيرا على حجم و نوعية التدريب، وهذا ما تقوم به شركة ديمر بنز (Daimler-Benz) الألمانية المنتجة لسيارات مرسيدس حيث تقوم بتنفيذ برامج تدريب مهنية في جميع الدول التي لها فيها وكالات تجارية، و تدرب سنويا 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 المكسيك<sup>1</sup>.

إن إتباع الشركات المتعددة الجنسيات لهذه الاستراتيجيات 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 و التطوير 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 سلاحا أساسيا للشركات عابرة القارات في فرض سيطرتها وخلق و اكتساب مزايا تنافسية ،وتتعلق هذه الإستراتيجية بمختلف الجوانب الفنية للشركة أو لوحدة الأعمال وتنصب على البحث من اجل دعم الطاقة التكنولوجية الموجودة في الشركة أو تطويرها أو اقتنائها ، كما تعنى بتطوير أساليب الإنتاج ، وكل هذا يعد بدائل تتطلب المفاضلة فيما بينها من اجل التكاليف و العوائد<sup>2</sup>.

من اجل ذلك اعتمدت الشركات عابرة القوميات إستراتيجية للتعاون فيما بينها خاصة في ميدان البحث العلمي بعيدا عن جنسية الشركات (يابانية أو أمريكية أو أوروبية) ، وهذا لتحقيق غايتها التي تمركزت تحت هدفين - الهدف الأول اقتصاد فرص المنافسة الاحتكارية التي تؤثر سلبيا على الكل. و الهدف الثاني - لتأمين أقصى الأرباح على العوائد المتحققة لها عالميا. و قد قامت الشركات الأوروبية بعقد تحالفات دفاعية مع الشركات الأمريكية لضمان التقنيات و الدخول للأسواق 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 التلفزيونية. و في إطار السياسات العلمية و التقنية في المراكز المتقدمة. فقد برزت عام 1994 ظاهرة بناء مختبرات البحث و التطوير للشركات عابرة القوميات خارج الحدود الوطنية مثلا. فقد بلغ مجموع المختبرات البحثية لليابان في دول الاتحاد الأوروبي (70) سبعون مختبرا عام 1990 مقابل (250) مختبرا عام 1994 في حين بلغت المختبرات الأوروبية

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره ، ص389.

<sup>2</sup> رحيم حسين، مرجع سابق، ص157

المستوطنة في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة 96% و قد أصبحت هذه المختبرات قناة أساسية للعوائد المالية الكبيرة التي تستخدمها لتغطية الجزء الأكبر من نفقات البحث و التطوير.<sup>1</sup>

و لم تكنف الشركات عابرة القارات 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 بإسم حقوق الملكية الفكرية للمطالبة بضمن براءات الاختراع التقليدية و العلامات التجارية التي كانت متاحة قبل ذلك في السنوات السابقة، في حين أصبحت سندا للمطالبة بضمنها حتى بعد نشرها في الكتب و الدوريات عند استخدامها في إنتاج سلعة بإسم متميز و علامة تجارية خاصة بالمنتج و بعيدا عن التقليد او التزييف في التعامل التجاري.<sup>2</sup>

بعد أن تعرضنا للاستراتيجيات العامة للشركات و كذا الاستراتيجيات الوظيفية سوف نعرض على الإستراتيجيات المتبعة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات بغية الدخول إلى الأسواق و التي ترتبط ارتباطا و وثيقا بالاستراتيجيات السابقة.

### المطلب الثاني: إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية:

تعتمد الشركات الدولية و المتعددة الجنسيات بصفة خاصة على عدة أشكال وطرق وإستراتيجيات في سبيل اختراقها و غزوها للأسواق 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:<sup>3</sup>

- 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، ومجالات النشاط...؛
- 4- عوامل ترتبط بالأرباح و التكاليف المتوقعة، ومتطلبات الاستثمار المالية و الفنية، و الأخطار 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 كثيرا لذا سوف نقتصر في دارستنا على تلك الشائعة منها و التي تتمثل في :

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

<sup>1</sup> هيفاء عبد الرحمن، آليات العولمة الاقتصادية و آثارها، مرجع سابق، ص 368

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 369.

<sup>3</sup> 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 و شركاتها على تحقيق تدفقات سلعية، وخدمية، و معلوماتية، ومالية وثقافية، وسياحية و بشرية إلى دول و أسواق دولية أخرى، بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح و قيمة مضافة ، وتوسيع و نمو و انتشار، وتوفير فرص العمل، و التعرف على ثقافات البلدان الأخرى، و الحصول تكنولوجيات جديدة و غيرها... إلخ".<sup>1</sup> وهي تنقسم إلى نوعين :

**أ- 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 المشتري عبر وسيط يقوم عملية التسويق، أي أن الشركة البائعة تسلم السلع و الخدمات إلى الوسيط الذي يقوم بدوره ببيعها إلى الشركة أو الشركات المشتري.

### الفرع الثاني: الاتفاقات التعاقدية

تعرف الاتفاقات 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.<sup>2</sup>

### أولاً- عقود التراخيص :

تعد هذه العقود من أهم الطرق التي تعتمد عليها الشركات في حال أرادت النفاذ إلى الأسواق العالمية وتعتمد إليه الشركات في الحالات التالية:<sup>3</sup>

**أ- الحالة الأولى: التراخيص الاضطرارية:** تعتمد عليها 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، وعدم ربحيته في الأجل الطويل؛

<sup>1</sup> فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 52.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، "التسويق الدولي"، مرجع سابق، ص 119.

- حالة عدم الاستقرار السياسي و الاقتصادي بالدولة المضيفة.

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

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

تتيح عقود التراخيص جملة من المزايا، نلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تعتبر وسيلة سهلة و سريعة للنفاذ للأسواق الخارجية، نظراً لأنها لا تتطلب رؤوس أموال للخارج؛
- يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع أسعاره العالمية،
- يمثل الترخيص مصدراً ثابتاً و مضموناً للدخل بالنسبة للشركة المانحة له، مقارنةً بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك التي تتسم عوائده بالتقلب؛
- 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 البحوث و التطوير؛
- يعتبر الترخيص أنسب بدائل النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وخاصة في حالات التخوف من تأمين الاستثمارات، وارتفاع تكاليف الشحن للسوق المستهدف، أو خطر استيراد المنتج المعني.

ثانياً- عقود الامتياز الدولي :

هو شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، 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

<sup>1</sup> يحيي سعيد، علي عيد، بحوث التسويق والمصدر الناجح" ، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مجهول بلد النشر، الطبعة الأولى 1997، ص 86

من الحاصل على الامتياز،<sup>1</sup> 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:<sup>2</sup>

أ- 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 تعتمد عليها الشركة الأم ذاتها.

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

وهناك أنواع أخرى سنكتفي بذكرها لنعود لتفصيل فيها في الفصل الموالي و التي تتمثل 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 وتعرف أيضا بأنواع الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أي تواجد الشركة على تراب الدولة المضيفة عكس التراخيص و حقوق الإمتياز، أو التحالفات الإستراتيجية وهذا من أجل الظفر بمواقع 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 منظمين أو أكثر بالاشتراك في الموارد و النشاطات من أجل تنفيذ

<sup>1</sup>عمرو خير الدين، مرجع سابق ، ص 57

<sup>2</sup>زكريا مطلق الدوري ، د احمد على صالح ، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي ، مرجع سابق، ص140.

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 لإنتاج و إدارة الإبداعات المشتركة.<sup>1</sup> يمكن للتحالفات الإستراتيجية أن تتخذ عدة أنواع و التي يمكن حصرها فيما يلي :

**أ-التحالفات الوظيفية:** التحالفات الإستراتيجية الوظيفية قد تكون ضيقة المجال و ترتبط فقط في منطقة وظيفية واحدة من العمل و في هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للشركات المساهمة أقل تعقيدا و بذلك فالتحالفات المستندة وظيفيا عادة لا تأخذ شكل الاتحاد بالربح و الخسارة.<sup>2</sup>

#### 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. وخير 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 ومتوسطة الحجم، في مقابل مساعدة Toyota في الدخول إلى السوق الأمريكية، وبناءً عليه، فقد قامت الشركتين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج 200.000 سيارة سنوياً.<sup>3</sup>

#### ج-التحالفات التسويقية :

إن التحالفات التسويقية هي تحالفات تتقاسم فيها شركتين أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات و في أغلب الحالات فهي تربط شريكا يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون الشريك الآخر له حضور فيه بحيث تساعد القادم 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 بمنتجات القادم الجديد على أسس متبادلة،<sup>4</sup> و يترتب على التحالفات في التسويق العالمي ما يلي:<sup>5</sup>

- 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 المحمول في ميزانية دراسة السوق في المغرب أو السوق الخليجي؛
- 5- التحالف بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها؛

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، د احمد على صالح، مرجع سابق،ص142.

<sup>2</sup> نفس،المرجع السابق ص143.

<sup>3</sup> عمرو خير الدين، مرجع سابق ، ص 73

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، د احمد على صالح،نفي المرجع السابق،ص143.

<sup>5</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: من التنافس إلى التعاون - خيارات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 1999 ص67.

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

د-التحالفات المالية :

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

هـ-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:<sup>2</sup>

- تحالفات في شكل برامج المعونة 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:<sup>3</sup>

**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 المتميزين :**

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

<sup>1</sup>زكريا مطلق الدوري ،د احمد على صالح،نفس المرجع السابق،ص143

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

<sup>3</sup>هاني العمري ،الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية ،مرجع سابق ،ص37.

و-التحالف الاستراتيجي بأسلوب الشراكة Joint venture<sup>1</sup>:

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 التوسع 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 تحققها المشروعات المشتركة.

	منتجات جديدة	منتجات حالية وموجودة
أسواق جديدة New Markets	<p>للتنوع والدخول إلى أنشطة أعمال جديدة  <b>TO DIVERSIFY IN TO A NEW BUSINESS</b></p>	<p>لدفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الأجنبية  <b>TO TAKE EXISTING PRODUCTS TO FOREIGN MARKETS</b></p>
أسواق حالية Existing Markets	<p>لإدخال منتجات أجنبية إلى الأسواق المحلية  <b>TO BRING FORRIGN PRODUCTS TO LOCAL MARKETS</b></p>	<p>لتعزيز أنشطة الأعمال المحلية  <b>TO STRENGTHEN THE EXISTIN BUSNINESS</b></p>

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

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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص33.

<sup>2</sup> 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 او في السوق.

#### ثانيا-المشروعات المملوكة بالكامل :

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

ثالثا-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 مثلا على أن يقوم الطرف الوطني بتجميعها لتصبح منتجا نهائيا، وقد تنطوي مشروعات التجميع على الاستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل للمشروع الاستثماري من جانب الطرف الأجنبي.<sup>2</sup>

#### رابعا-شراء حصص أغلبية في شركات الدولة المضيفة :

يتحقق هذا الشكل من خلال شراء الأسهم، أو عن طريق الخصخصة، أو إستبدال الديون بالملكية أو غيرها من الأساليب. ويتطلب 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 بمجهودات الدول المضيفة للاندماج في الاقتصاد العالمي.<sup>3</sup>

تعد هذه الإستراتيجيات أهم وأكثر الطرق شيوعا في سبيل غزو و دخول الأسواق الدولية، حيث تستعملها الشركات المتعددة الجنسيات من أجل تحقيق فوائد و مزايا كثيرة كتوسيع الرقعة السوقية و الإستفادة من تدني الأجور و القرب من المواد الأولية، و تخطي الحواجز الاقتصادية، لكنها في المقابل تقدم خدمات و لو عن غير قصد لاقتصاديات الدول التي تستضيفها.

<sup>1</sup> جون د. سوليفان و اخرون، الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، CIPE، واشنطن الولايات المتحدة، 2004، ص23.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 185.

<sup>3</sup> جون د. سوليفان و اخرون، مرجع سابق، ص23.

## خلاصة الفصل الثاني :

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز أهم الاستراتيجيات التي تعتمد إليها الشركات المتعددة القومية في طريق نموها وغزوها للأسواق العالمية و هذا بداية بتعريف الإستراتيجية وإبراز تحول المصطلح من العلوم العسكرية إلى الاقتصادية ، كما أننا أظهرنا مداخل وطرق إتخاذها ،بالإضافة إلى ذلك حاولنا ذكر أبرز وأهم الإستراتيجيات التي غالبا ما تستخدمها الشركات و بالأخص المتعددة الجنسيات عن طريق ذكر أنواعها محاولتا منا إبراز عقلية و تفكير هذه الشركات التي تهدف إلى الهيمنة على الاقتصاد العالمي، بغيت إظهار جوانب القوة و الضعف فيها ،وهذا للإستفادة من المزايا التي تمتلكها هذه الشركات وتطويعها لمصالح الدول المستضيفة و بالأخص تلك التي سوف تدفع بعجلة الإقتصاد إلى الأمام ،كمزايا خلقها لفرص العمل ،وبناء القواعد التصديرية وترقية الخبرات و نقل المعارف التقنية و التكنولوجيا 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 الموالي الذي سيعرفنا على دور التكنولوجيا في عملية النمو الاقتصادي و على أهم وأبرز طرق خلقها ونقلها، خصوصا عن طريق من يمتلكها ألا وهي الشركات المتعددة الجنسية .