

بيئة الأعمال  
ودخول الأسواق الخارجية  
**Business Environment  
and  
Foreign Markets Entry**

أ.د. باسيل الخوري

# جدول المحتويات

## □ مقدمة الفصل

### □ العولمة والترابط الدولي

- تعريف العولمة والتدويل
- أهم أسباب تسارع العولمة
- الأبعاد الثلاثة للعولمة
- العولمة بين المؤيد والمعارض
- البيئة المعاصرة للأعمال

### □ أهم التحديات الخارجية

- استجابة الإقتصاد العالمي للاحتياجات والتطلعات
- التزايد السكاني العالمي
- تزايد الطلب على الطاقة
- صراع الحضارات

### □ دخول الأسواق الخارجية:

#### نماذج الدخول المبنية على عدم التكافؤ

1. التصدير غير المباشر
2. التصدير المباشر
3. مشاريع المفتاح باليد
4. التراخيص
5. الإمتيازات
6. عقود الإدارة
7. عقود التصنيع

#### نماذج الدخول المبنية على التكافؤ

1. الملكية التامة للفروع wholly owned subsidiaries
2. المخاطر المشتركة joint ventures
3. التحالفات الإستراتيجية strategic alliances
4. الإندماج والحيازة mergers and acquisitions

1

2

3

## مقدمة الفصل

- تزداد عملية التكامل بين الدول بشكل متسارع. واتجه العديد من المؤسسات، التابعة في معظمها إلى الدول المتقدمة، نحو العالمية (الكونية) وولدت فرص وتحديات للاقتصاد العالمي والإدارة الإستراتيجية الدولية.
- وأصبحت العولمة مثار جدل لغياب العدالة في توزيع المنافع والمكتسبات.
- على الرغم من انتقاد العولمة من قبل المفكرين وأساتذة الجامعات والمنظمات غير الحكومية **NGOs** والدول النامية، إلا أنها استمرت في توسعها وانتشارها خلال العقود الأخيرة.
- بإسقاط ذلك على المؤسسات، وتسهيلاً لمعرفة الخيارات الإستراتيجية المتوفرة أو المطروحة لأية مؤسسة، يحتاج المخططون الإستراتيجيون إلى التعرف على مختلف أنواع الصناعات الأساسية المنافسة في الأسواق.
- وبشكل أكثر تحديداً، يتوجب تحديد موقع هذه الصناعات على المستوى الكوني مقارنة بالمؤسسات متعددة الجنسية.

## مقدمة الفصل

- إن الاختلاف بين الصناعات الكونية والصناعات متعددة الجنسية من حيث الموقع وتنسيق أنشطة وظائف المؤسسة، يتطلب التمايز بين الاستراتيجيات.
- كنقطة انطلاق للمؤسسات التي ترغب في التوسع الكوني، يتوجب عليها إعادة النظر برسالتها ورؤيتها لتتحول من الرسالة المحلية إلى الرسالة الكونية.
- كما يتوجب على القادة الإداريين رفع درجة التنسيق بين المؤسسات الأم وفروعها، وتركيز الأنشطة الوظيفية ضمن الإدارة المركزية للمؤسسة.
- غالباً ما تنتقل المؤسسة من المحلي إلى الكوني وفق تطور مساري يبدأ في التصدير، مروراً بإجازات وتراخيص التصنيع، وانتهاءً بالاستثمار المباشر.



# تعريف العولمة والتدويل

## العولمة Globalization:

- هي عملية تكامل واندماج بين الدول المنتشرة في أنحاء العالم
- تنبثق من رؤية مبنية على نظرة موحدة للأسواق من مختلف الأوجه:
- الإقتصادية:

- التكامل الاقتصادي العالمي وتزايد وتيرة الإندماج العالمي استناداً إلى التقدم التقني وتغيراته المتسارعة في العالم.
- ازدياد حجم التجارة الدولية للمنتجات والخدمات
- ازدياد حجم الاستثمارات الخارجية،
- وازدياد حجم التوظيف العالمي.

# تعريف العولمة والتدويل

## العولمة Globalization: (يتبع)

• التقانية:

• الكلفة المنخفضة لمنظومات الاتصالات والنقل

• الثقافية:

• تسارع انتشار الثقافات الأخرى بواسطة التلفزيونات والإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

## التدويل Internationalization:

• المقصود به عمليات وأنشطة في الأعمال تكون عابرة للحدود الوطنية والثقافية.

# أهم أسباب تسارع العولمة

عَدّد الباحث Thomas Friedman في كتابه بعنوان: “*The World is Flat*” عشرة أسباب لتسارع ظهور العولمة وازدياد الترابط العالمي في أنشطة الأعمال.

من أهم هذه الأسباب:

- سياسية : كان الحدث الأهم في نهاية القرن العشرين سقوط حائط برلين،
- اقتصادية : خفض التكلفة بنقل بعض أو كل أنشطة المؤسسات إلى جهات خارجية أو داخلية:
- **Offshoring** العملية التي من خلالها تنقل المؤسسة بعض أنشطة أعمالها التي كانت تمارسها في الداخل إلى خارج حدود الدولة التي تعمل بها؛
- **Outsourcing**: تلزيم كل أو جزء من أنشطة أعمال المؤسسة التي كانت تمارسها داخل أسوارها إلى جهات خارجية ولكن في الدولة ذاتها.

# العولمة بين المؤيد والمعارض

## • مزايا العولمة

- النمو وارتفاع مستوى طلبات المستهلكين وكيفية تلبيتها
- التوظيف (انفتاح على التوظيف الدولي وزيادة الطلب على القوى العاملة)
- نقل التقنية
- خفض تكلفة الانتاج (تطبيق تقانات حديثة، والكم الإقتصادي للإنتاج)

## • مساوئ العولمة

- نقل الأعمال (الملوثة منها بشكل خاص) إلى الدول الفقيرة ذات الأجور المنخفضة
- زيادة العجز التجاري
- بطء نمو الرواتب
- انعكاسات بيئية واجتماعية .



# البيئة المعاصرة للأعمال

أ. التغيير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال

ب. زيادة حدة المنافسة

ج. كونية الأعمال

د. التغيير التقني المتسارع

هـ. نقص (ندرة) الموارد

و. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة

ز. عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

# البيئة المعاصرة للأعمال

## أ. التغير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال:

- يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التقانة والبرمجيات المعقدة والتقانات المتطورة لأجهزة الاتصال،
- لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند إلى مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

## ب. زيادة حدة المنافسة :

- لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه الموصلات **semi conductors** وانتهاءً بخدمات التنظيف،
- كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية
- مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفوءة وبعيدة المدى لمعالجة وضع مؤسساتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المؤسسة بوضع حرج.

# البيئة المعاصرة للأعمال

## ج. كونية الأعمال :

• لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري

• كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واطل محلية من ذي قبل.

• فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه المؤسسات بمختلف أشكالها للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقانية في الطرف الآخر، شركة تويوتا و GM يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات.

## د . التغير التقاني المتسارع:

• تعتمد معظم المؤسسات على التقانة لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التقانة تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي. وتهيئ إدارة المؤسسات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقانية الجديدة .

# البيئة المعاصرة للأعمال

## هـ. نقص (ندرة) الموارد:

- من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقصاً خطيراً في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي
- لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة المدى للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.

## و. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

- أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية يمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتقانة،
- فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية توليد المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني،
- إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ،
- لذلك من المفترض أن يدرك صانعو الإستراتيجية الكيفية التي يمكن من خلالها إدارة المعرفة باعتبارها عاملاً حيوياً يرجح نجاح المؤسسة أو فشلها .



# البيئة المعاصرة للأعمال

ز. عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

- يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار في أسعار صرف العملات وأسعار الطاقة،
- تزايد عجز موازين مدفوعات دول العالم الثالث ومديونيتها،
- تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق،
- كل هذه المظاهر وغيرها تضع مؤسسات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى،
- لذلك كنتيجة للتحديات الآنفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

## أهم التحديات العالمية

- التحديات التي تواجه العالم
- استجابة الإقتصاد العالمي للإحتياجات والتطلعات
- ارتفاع عدد سكان العالم النامي وتحديات الفقر
- تزايد الطلب على الطاقة
- صراع الحضارات

# استجابة الإقتصاد العالمي للإحتياجات والتطلعات

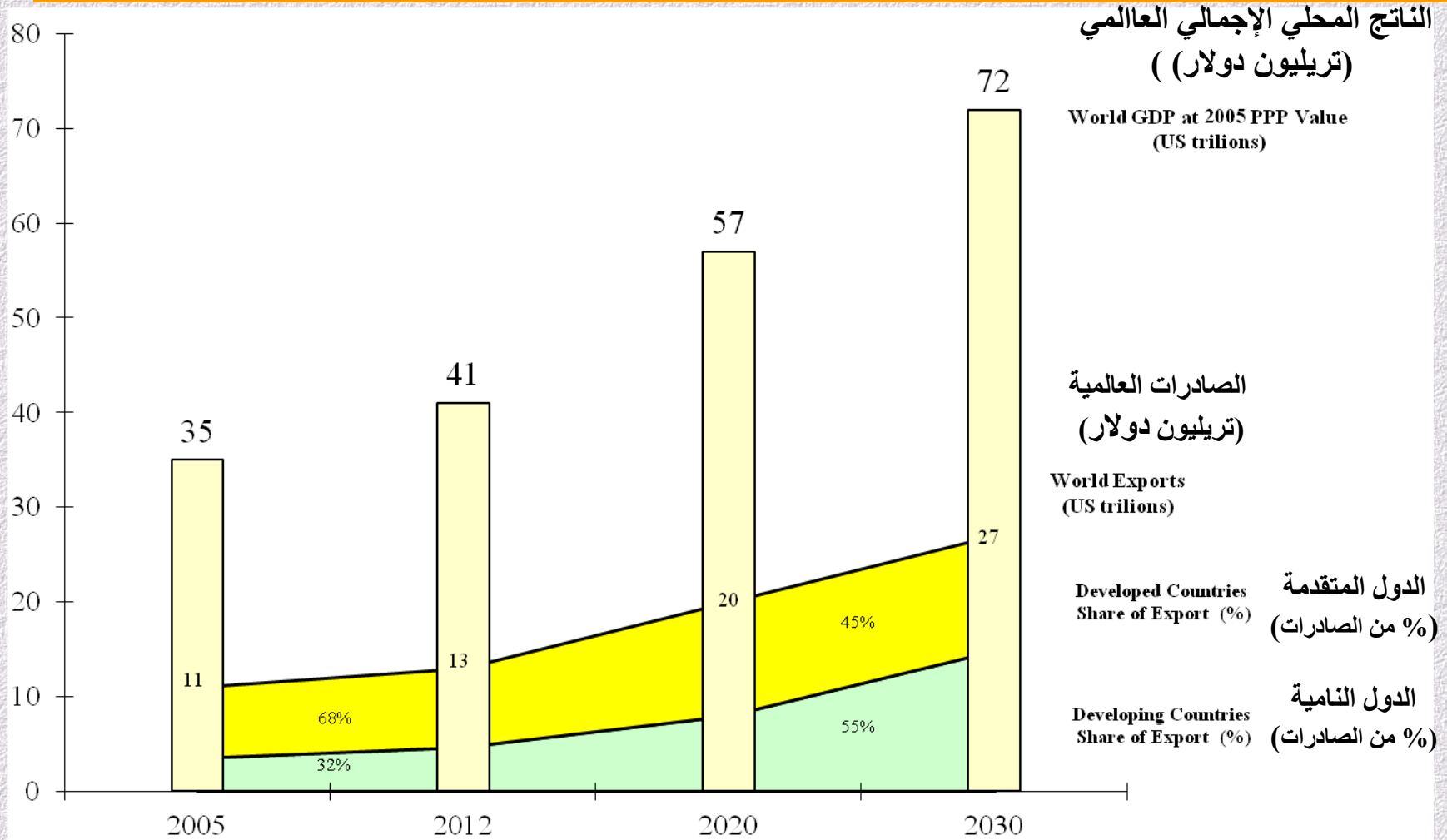
## • توقعات النمو الإقتصادي العالمي:

• ازدياد نمو التجارة الدولية بمعدلات أسرع من نمو الناتج المحلي العالمي

• ازدياد نمو الناتج المحلي العالمي بين 2005 و 2030 بما يعادل 2.9%

• ازدياد نمو التجارة الخارجية بين 2005 و 2030 بما يعادل 3.6%

# استجابة الإقتصاد العالمي للإحتياجات والتطلعات



Source: World Bank, "Global Economic Prospects: Managing the Next Wave of Globalization, 2007"



# استجابة الإقتصاد العالمي للإحتياجات والتطلعات

## تصنيف أهم الإقتصادات الدولية في عام 2020

Table 1-4

The World's Largest Economies 2005 and 2020 (Projected)  
Measured by GDP at Purchasing Power Parity  
(in millions of dollars)

	2005		2020	
	GDP	Rank	GDP	Rank
United States	12,457	1	28,830	2
China	8,200	2	29,590	1
Japan	4,008	3	6,795	4
India	3,718	4	13,363	3
Germany	2,426	5	4,857	5
United Kingdom	1,962	6	4,189	6
France	1,905	7	3,831	7
Brazil	1,636	8	3,823	8
Italy	1,630	9	2,884	10
Russia	1,542	10	3,793	9
Spain	1,151	11	2,427	14
Canada	1,071	12	2,423	15
South Korea	1,067	13	2,837	11
Mexico	1,059	14	2,459	13

Source: Economist Intelligence Unit.

في عام 2020، سيتجاوز الناتج المحلي الإجمالي للصين الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية وستنتقل اليابان إلى المرتبة الرابعة بعد الهند، في حين تحافظ كل من ألمانيا وبريطانيا وفرنسا والبرازيل على مواقعها التي كانت عليها في عام 2005.

# التزايد السكاني العالمي

• يأتي التزايد السكاني في معظمه (90%) من الدول الأكثر فقراً؛

• سيصل سكان الكرة الأرضية إلى (8) بليون نسمة في عام 2025 (الشكل 2).

• تصبح الدول الأكثر سكاناً في العالم متدرجة كالاتي: الهند، والصين، وباكستان، ونيجيريا، وإثيوبيا، واندونيسيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وزائير، وإيران،...

• سيواكب هذا التزايد تمركز القسم الأعظم من شعوب العالم في المدن الكبرى وضواحيها التي سيتضاعف عدد سكانها مرتين كل 45 سنة.

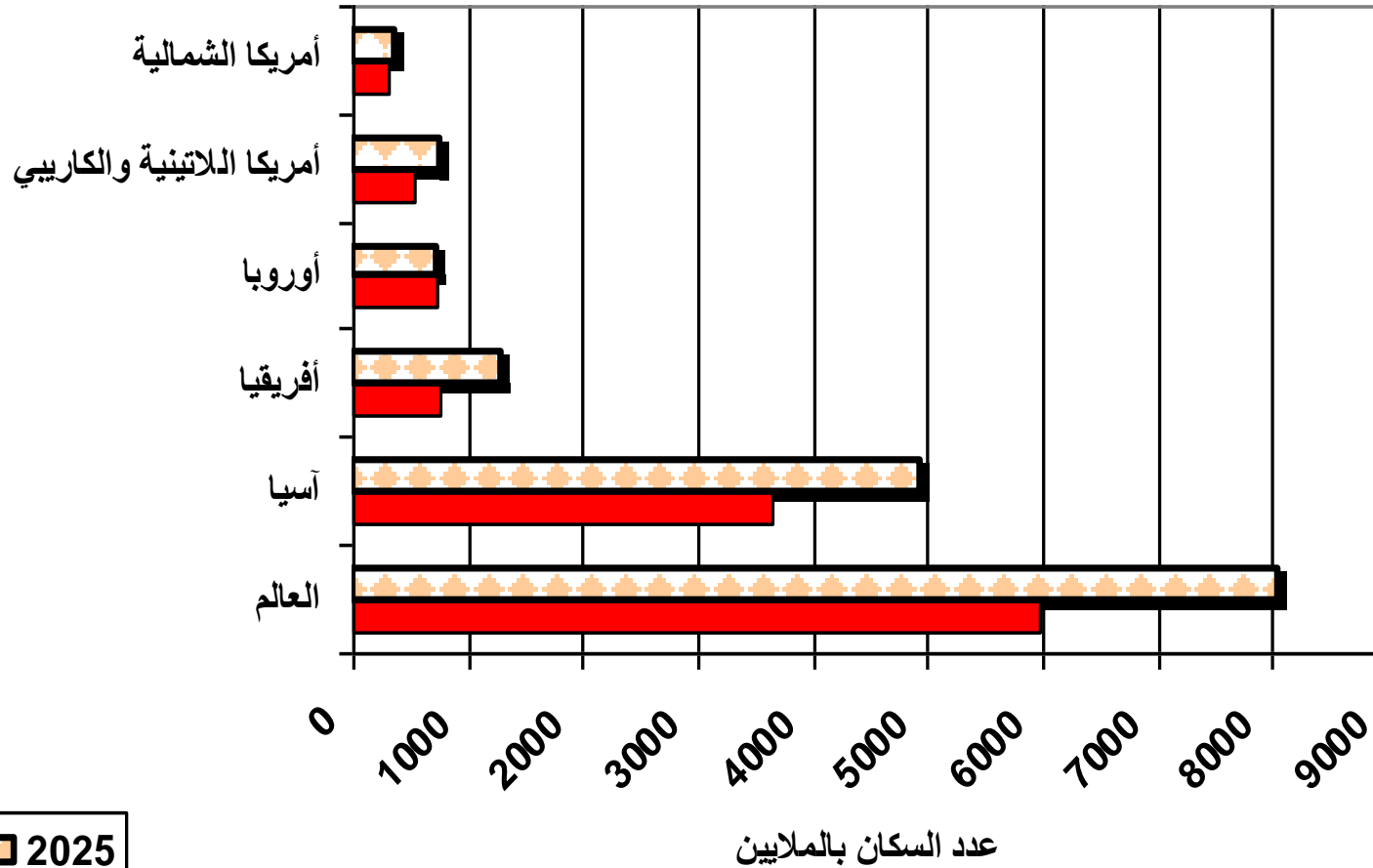
• في حين يتوقع انخفاض معدل الولادات في البلدان المتقدمة عن معدل تجدد الأجيال، سيبقى هذا المعدل عالياً في البلدان النامية بما فيها الدول العربية، التي يتوقع أن يصبح عدد سكانها (353) مليون نسمة عام 2010 و(456) مليون نسمة عام 2025.

• ويزداد بذلك عدد سكان الدول العربية مقارنة بسكان العالم من 4.8% في عام 2010 إلى 5.7% في عام 2025 (1)

(1) UN, Population Reference Bureau, World population data

# التزايد السكاني العالمي

الشكل 2- سكان العالم في عام 1999 وإسقاطات لسنة 2025 موزعة حسب المناطق



■ 2025  
■ 1999

عدد السكان بالملايين

# تزايد الطلب على الطاقة

- يزداد الاستهلاك العالمي للطاقة بشكل مستمر، نتيجة لعوامل عدة من أهمها زيادة سكان الكرة الأرضية؛ ويُقدَّر أن يزداد الطلب على الطاقة الاستخراجية بين مرة ونصف وثلاث مرات حتى عام 2050، بينما يتوقع تضاعف الطلب العالمي على الكهرباء حتى عام 2020 (1).
- وتشكل المصادر الرئيسية للطاقة في العالم من النفط والفحم والغاز الطبيعي والمساقط المائية والطاقة النووية. وقد تغيرت نسب إسهام هذه المصادر في توليد الطاقة تبعاً للعديد من العوامل ويلاحظ تزايد الاعتماد على الطاقة النووية والغاز وذلك على حساب النفط.
- وتكثف الدول جهودها للاستفادة من مصادر الطاقة الجديدة (النووية) والمتجددة خاصة الطاقة الشمسية وطاقة الرياح لدورها في سد جزء من الاحتياج العالمي للطاقة المتوقع ارتفاعه بشكل كبير خاصة في الدول النامية التي مازال (40%) من سكانها محرومين من الكهرباء واستهلاكهم من الطاقة ضعيف جداً مقارنة بالدول المتقدمة.
- إن المقلق في الأمر تقاعس الدول المتقدمة في الإنفاق على العلوم والتقانة في مجال الطاقة؛ وأشارت تقارير عدة وعلى رأسها تلك التي أصدرها مجلس الطاقة العالمي (2) إلى انخفاض نسبة هذا الإنفاق على المستوى العالمي وذلك منذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي وذلك مقارنة بالإنفاق على البحث والتطوير في القطاعات الاقتصادية الأخرى ذات التقانة عالية الكثافة.

(1) C.Ngo,Quelles énergies pour demain ? CEA, 2000,P.3

(2) World Energy Council, Energy Technologies for the Twenty-First Century, web site



# صراع الحضارات

## تتقاسم العالم ثمانية حضارات رئيسية هي:

- Western (European, No. American)
- Confucian (China and most of SE Asia)
- Japanese (Shinto, Buddhist, Confucian)
- Islamic (Arab, Turkic, Malay)
- Hindu
- Slavic-Orthodox
- Latin American
- African

- الحضارة الغربية (الأوروبية وأمريكا الشمالية)
- الحضارة الكونفوشية (الصين ومعظم دول جنوب شرق آسيا)
- الحضارة اليابانية (شينتو، البوذية، والكونفوشية)
- الحضارة الإسلامية (العرب والأتراك والمالاي)
- الحضارة الهندوسية
- الحضارة السلافية والأرثوذكسية
- الحضارة الأمريكية اللاتينية
- الحضارة الأفريقية

# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على عدم التكافؤ

## 1) التصدير غير المباشر Indirect Exporting

- التصدير لوكلاء التصنيع: بيع للمصنعين
- تصدير لوكلاء السمسرة: الشراء للمستهلكين الأجانب ( وكلاء السيارات)
- تجار التصدير: الشراء والبيع على حسابهم الخاص
- المؤسسات الدولية: التصدير لصالح فروعها الخارجية

### - مزايا التصدير غير المباشر

- أبسط من التصدير المباشر
- يتطلب القليل من الإستثمارات
- درجة ضعيفة من المخاطر

### - مساوئ التصدير غير المباشر

- دفع عمولة لوكلاء التصدير بأشكالهم المختلفة
- يمكن ضياع النشاط التصديري في حال يقرر المصدر تغيير مصادر التوريد
- حصول المؤسسات المصدرة على القليل من الخبرة من خلال الاعتماد على الآخرين.

# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على عدم التكافؤ

## (2) التصدير المباشر Direct exporting

- يقصد به تصدير البضائع والخدمات من قبل المنتج ذاته
- يقصد بمؤسسات البيع: النشاط الذي يعنى بتسويق البضائع والخدمات المنتجة من قبل أطراف أخرى.
- التجارة الإلكترونية: الإنترنت سهلت عملية البيع المباشر بتكاليف زهيدة وانتشار واسع

## (3) مشاريع المفتاح باليد Turnkey projects:

يستخدم هذا الأسلوب في تصدير:

- التقانة
- الخبرات في الإدارة
- تجهيزات رأسمالية

# دخول الأسواق الخارجية

## نماذج الدخول المبنية على عدم التكافؤ

### 3 مشاريع المفتاح باليد Turnkey projects (يتبع):

يمكن أن يكون العديد من المصدرين العاملين في مشاريع المفتاح باليد :

- مقاولين (رواد) متخصصين في تصميم وتشيد مصانع في صناعة محددة
- مؤسسات ذات الأغراض الربحية والعاملة في مجال تقديم الخبرات التي تمتلكها في مجال معين
- مؤسسات منتجة لمصانع معينة.



# دخول الأسواق الخارجية

## نماذج الدخول المبنية على عدم التكافؤ

### (4) التراخيص Licensing

- يقصد بها ترتيبات تعاقدية تسمح بموجبها المؤسسة البائعة للمؤسسة المشتريّة استخدام براءاتها وأسرارها التجارية أو تقاناتها.
- يدفع حائز الترخيص إلى المرخص أتاوة ثابتة وأخرى على المبيعات تتراوح بين 2 و5%.
- أصبحت التراخيص جذابة لأنها تعطي حائز الترخيص حماية قانونية ومعرفة فنية.
- تتضمن التراخيص حقوق الإنتاج أو التوزيع والمعلومات الفنية والدراسة الفنية التي تعرّف بأنها: "معارف يمكن استخدامها في التطبيق العملي لتقانة ما أو لتطبيق صناعي، تجاري، إداري مالي لمؤسسة وغير صادر فيه براءة".
- يمكن أن تأخذ التراخيص أشكالاً مختلفة مثل: البراءات، الأسرار التجارية (Trade secrets)، النسخ (Copyrights)، والعلامات التجارية التي هي "إشارات مميزة تستخدم لتشير إلى منتجات أو خدمات المؤسسة"، تقديم المساندة الفنية والإدارية بإسهام مورد المعرفة الفنية أو صاحب البراءة في عملية التنفيذ.

# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على عدم التكافؤ

## (5) الامتيازات Franchising

• هي شكل من أشكال التراخيص تتعاقد بموجبها مؤسسة مع مؤسسة أخرى ليقوما بنشاط ما في مجال الأعمال.

• مزايا الامتياز:

يستفيد صاحب الامتياز من:

• إسم المؤسسة

• جملة من الإجراءات تمارسها المؤسسة الأم

• التحكم التام بالتسويق من قبل المؤسسة الأم

• يحصل المرخص له على الدعم العملياتي (الانتاجي) والتسويق وسلسلة الإمداد، والبحث والتطوير....

# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على عدم التكافؤ

## (5) الامتيازات Franchising

يتضمن الإمتياز ترخيص العلامة التجارية مع بعض أنواع التراخيص المعروفة مثل تراخيص الدراية والسرية وحقوق الطبع واتفاقية التوزيع..

• **اتفاقيات المعرفة:** تنحصر بالمعلومات والدراية الفنية دون سواها، ويستمد هذا النموذج قيمته من عنصر السرية الذي يحرص مالك المعرفة الحفاظ عليه من قبل المرخص له من خلال شروط قاسية ومجحفة

• **اتفاقيات السرية:** يتوجب على الموقع الالتزام بحفظ المعلومات سرية، واستخدامها لغرض يحدده الاتفاق.

• **اتفاقيات حقوق الطبع:** حماية حقوق الطبع تبدأ في اللحظة التي يخلق فيها العمل بشكل معبر يمكن إعادة إنتاجه أو عرضه وبثه.

• **اتفاقيات التوزيع:** الموزع هو تاجر مستقل؛ بناء على هذه الاتفاقية يشتري منتجات من المصنّع أو ممول آخر ويقوم بإعادة توزيعها تحت اسمه ولصالحه.

# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على عدم التكافؤ

## (6) عقود الإدارة Management Contract :

ترتيبات يتم من خلالها توقيع عقد بين مؤسستين تتولى إحداها الإدارة الكاملة أو الجزئية لنقاط محددة في المؤسسة الأخرى (الفنادق الدولية).

## (7) عقود التصنيع Contract Manufacturing :

ترتيبات يتم من خلالها توقيع عقد بين مؤسستين تتولى إحداها تصنيع منتجات محددة للمؤسسة الأخرى وتهتم بمسؤولية التسويق.



# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على التكافؤ

تتضمن نماذج الدخول المبنية على التكافؤ الآتي:

1. الملكية التامة للفروع wholly owned subsidiaries
2. المخاطر المشتركة joint ventures
3. التحالفات الإستراتيجية strategic alliances
4. الإندماج والحيازة mergers and acquisitions

# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على التكافؤ

## 1) الملكية التامة للفروع wholly owned subsidiaries

يعرّف الإستثمار الخارجي المباشر بأنه استثمار بعيد المدى يتم من قبل مستثمر أجنبي في موطن غير موطنه الأصلي.

المؤسسات العابرة للدول (Transnational Corporation) هي الشكل الأكثر شيوعاً حيث تؤسس الشركة الأم فرعاً لها في دولة أخرى.

• استراتيجيات الدخول:

- تشييد مؤسسة جديدة
- حيازة مؤسسة قائمة
- شراء مؤسسة يمكن استخدامها للتوزيع المحلي وذلك بحصولها على الشبكة المحلية القائمة للتوزيع.

# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على التكافؤ

1) الملكية التامة للفروع wholly owned subsidiaries (يتبع)

## • Greenfield Investment :

- هو موضوع استثمار مباشر أو تسهيلات إضافية لمشروعات جديدة.

تشجع الدول المضيفة هذا النمط من الاستثمار لأنه يخلق قدرات إنتاجية جديدة ووظائف ويسهم في نقل التقنية والمعرفة الفنية.

يساعد هذا النمط في الاندماج بالأسواق العالمية من خلال نقل الصناعة المحلية إلى الخارج بغرض خفض الكلفة (تطبيق التقنية المتقدمة وكفاية العمليات الإنتاجية) واستخدام الموارد المحلية (أيدي عاملة رخيصة ومنتجات وسيطة) ونقل العائدات الربحية إلى الموطن الأصلي للشركة الأم.

# دخول الأسواق الخارجية

## نماذج الدخول المبنية على التكافؤ

### (2) المخاطر المشتركة joint venture

- المقصود بها تشكل كيان جديد بين طرفين أو أكثر للقيام بنشاط اقتصادي مشترك يكون فيه الطرفان متساويان بالحقوق والواجبات؛ ويشمل مشروعاً محدداً أو عملاً مؤسسياً مشتركاً. تشكل الشراكة بين شركتي **Sony Ericsson** وبين شركات النفط والغاز أمثلة على ذلك. وتختلف الشراكة عن التحالف الاستراتيجي ( **Strategic Alliance** ) بأن هذا الأخير يكون أكثر مرونة بإجراءاته ولا ضرورة للتساوي بين الأطراف.

مما تتكون مؤسسات المخاطر المشتركة؟

- من بنية مؤسسية تضم مؤسسة دولية مع مالكين محليين
- من بنية مؤسسية تضم مؤسستين دوليتين لغرض القيام بأعمال في سوق ثالثة
- من بنية مؤسسية تضم مؤسسة دولية مع هيئة حكومية محلية
- من تعاون مؤقت بين مؤسستين أو أكثر لتنفيذ مشروع ما.



# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على التكافؤ

## (2) المخاطر المشتركة joint venture (يتبع):

### • مزاياها:

- اقتسام الكلفة والمخاطرة،
- تحسين امكانية الوصول إلى المصادر المالية،
- اقتصاد الحجم ومزاياه، الوصول إلى تقانات وزبائن جدد،
- وتقانات الإدارة المبتكرة.

### • مساوئها

- اقتسام الأرباح
- ضعف السيطرة والتحكم
- امكانية تحكم الأقلية من المالكين في حال اشترط عقد الإدارة اعطاء الرقابة والتحكم للشريك الأجنبي الذي لا يملك الأغلبية.

# دخول الأسواق الخارجية

## نماذج الدخول المبنية على التكافؤ

### (3) التحالفات الإستراتيجية Strategic alliances

- تشمل شراكة بين متنافسين، أو مستهلكين، أو موردين
- يمكن أن تأخذ أشكالاً متنوعة متكافئة أو غير متكافئة
- أهداف التحالفات الإستراتيجية تتضمن:
  - الدخول الأسرع إلى الأسواق وإنشاء مشروعات
  - الوصول إلى منتجات جديدة وتقانات واسواق
  - خفض التكلفة من خلال اقتسامها بين المتحالفين وكذلك الموارد والمخاطر
- يمكن أن تكون التحالفات الإستراتيجية:
  - تجمعية يقودها التشابه والتكامل
  - تجارية يقودها إسهام موارد غير متشابهة
  - بدائل للإندماج والحيازة
- تقييم التحالفات
  - العديد من التحالفات يفشل أو يتحول إلى حيازة
  - تواجه التحالفات صعوبة الإدارة لاختلاف وتباين في الاستراتيجيات والممارسات العملياتية والثقافة التنظيمية للأطراف المتحالفة
  - إمكانية حصول أحد الأطراف على التقنية أو كفاءات أخرى ويتحول بالتالي منافساً للشريك السابق.

# دخول الأسواق الخارجية نماذج الدخول المبنية على التكافؤ

## 4) الاندماج والحيازة Mergers and Acquisitions:

- يقصد بالاندماج تحويل ملكية الأصول وعمليات المؤسسات المحلية إلى المؤسسة الأجنبية لتشكلا كياناً قانونياً موحداً.
- أما الحيازة، فيقصد بها تحول الشركة المحلية إلى فرع من الشركة الأجنبية. ويعوض مالك الشركة المحلية بأسهم في الشركة الأجنبية.
- ويشكل الاندماج والحيازة الجزء الأعظم للاستثمارات الأجنبية المباشرة. وشكلت، في عام 1997، 70% من الاستثمارات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية.