

## دور تحليل البيئة التسويقية السياسية في اختيار استراتيجية دخول الأسواق الدولية

أ/فروحي نوح

أ.د/ساكر محمد العربي

جامعة بسكرة

### الملخص :

### Résumé:

Dans le contexte de la mondialisation, le monde aujourd'hui connaît de nombreux changements effectués rapidement, a rendu l'environnement marketing international, en particulier politique caractérisé par la diversité et de l'instabilité des variables, et pour avoir l'interaction entre l'entreprise qui souhaite l'international et son environnement marketing politique réalisable, nécessite l'utilisation d'outils analytiques qui permettent à l'entreprise d'une bonne compréhension pour cet environnement et la composition d'un aperçu complet de tous les variables pour découvrir les opportunités et les menaces qui leur permettront de déterminer la stratégie appropriée pour pénétrer les marchés internationaux.

في ظل العولمة، يشهد العالم اليوم تحولات كثيرة ومتسارعة جعل من البيئة التسويقية الدولية وخاصة السياسية تمتاز بعدم استقرار، وحتى يكون التفاعل بين المؤسسة التي ترغب في الدولية وبيئتها التسويقية مجدياً، يتطلب الأمر استخدام ادوات تحليلية تمكن المؤسسة من فهم جيد لهذه البيئة وتكوين نظرة شاملة لجميع متغيراتها لاكتشاف الفرص والتحديات التي تسمح لها من تحديد الاستراتيجية الملائمة للدخول الى الأسواق الدولية.

## مقدمة

عرفت بيئة الأعمال تطورات وتغيرات جذرية نتج عنها حالة عدم التأكد وعدم اليقين مما جعل المؤسسة تتموقع في محيط كثير الاضطرابات، وهو ما فرض عليها اتخاذ التدابير اللازمة القادرة على التكيف بهدف ايجاد مكان مناسب لها، خاصة في ظل العولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة، حيث بانّت الحياة مستحيلة بمعزل عن هذه الظاهرة، فتجاهل احد متغيرات البيئة التسويقية وبالخصوص العامة في جانبها السياسي يمكن ان يؤدي الى تعثر وانسحاب الكثير من المؤسسات، خاصة تلك التي ترغب في التوسع من خلال الانتقال الى سوق او اسواق خارجية، فهنا تجد نفسها امام تحديات جديدة وعوامل يصعب التحكم والسيطرة عليها، لذلك فاختيار الاستراتيجية المناسبة لن يكون بضرية حظ، بل عن طريق استخدام ادوات تحليلية فعالة تتناسب وطبيعة نشاطها وامكانياتها. لذلك حاولت هذه الدراسة التركيز على البيئة التسويقية السياسية وابرار الدور الذي يلعبه تحليل متغيراتها في اختيار الاستراتيجية المناسبة للدخول الى الأسواق الدولية.

وعليه جاءت اشكالية البحث كما يلي: كيف يساهم تحليل البيئة التسويقية السياسية في اختيار استراتيجية دخول الأسواق الدولية؟

وتكمن اهمية البحث في ابرار كيفية اختيار المؤسسة لاستراتيجية دخول الاسواق الدولية دون الاخرى انطلاقا من تحليلها لمتغيرات البيئة التسويقية السياسية وما تخفيه من مخاطر. اما الهدف الذي يسعى اليه هذا البحث فيكمن في تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبيئة السياسية وكيفية تحليل وتحديد مخاطرها اضافة الى اعطاء نوع من التبسيط ومحاولة ازالة الغموض والتداخل حول الاستراتيجيات المختلفة لدخول الاسواق الدولية.

وعليه سيتطرق هذا البحث الى النقاط التالية:

اولا: تحليل البيئة التسويقية الدولية

ثانيا: استراتيجيات دخول الأسواق الدولية

ثالثا: المخاطر السياسية

رابعا: مساهمة تحليل البيئة التسويقية السياسية في تحديد استراتيجيات دخول الأسواق الدولية

اولا: تحليل البيئة التسويقية الدولية

في الواقع ليس هناك اتفاق عام بين الكتاب والباحثين، حول مفهوم محدد للبيئة التسويقية

، نتيجة لتعدد وتداخل مكوناتها، كما أن محاولة إيجاد تعريف محدد، إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالدراسة وفقا لأهداف الباحث، ومن هذا المنطلق نشأ الجدل والخلاف حول مفهوم البيئة التسويقية. وبصفة عامة تقسم البيئة التسويقية الى بيئة تسويقية داخلية وخارجية، وتقسّم هذه الأخيرة بدورها الى خاصة وعامة، وعليه ستقتصر دراستنا على البيئة التسويقية السياسية نظرا لاهميتها في الوقت الراهن وكذا صعوبة تقدير متغيراتها مقارنة بالانواع الأخرى.

لذلك ينظر الى البيئة التسويقية على انها مفهوم يصعب تعريفه من الجانب العملي، كما لا يمكن دراستها مباشرة، فهو تعبير فقط من خلال التأثير الإيجابي او السلبي الذي تمارسه على المؤسسة.<sup>1</sup> وعليه يمكن القول بان متغيرات البيئة التسويقية لا يمكن دراستها بطريقة مباشرة وإنما بدراسة التأثير الذي تحدثه على المؤسسة سواء لصالحها او ضدها.

اما بالنسبة للبيئة التسويقية الدولية فقد عرفت على انها: "المناخ العام الذي يواجه الشركات عندما تقرر البيع خارج الحدود الوطنية لجزء او لكامل انتاجها المحلي، وتتكون هذه البيئة من العناصر والظروف التي تواجه المؤسسة عند مرورها عبر الحدود الجغرافية والسياسية وفي داخل الاسواق الدولية المضيفة".<sup>2</sup> فالبيئة التسويقية الدولية هي البيئة التي تتم فيها نفس الممارسات والانشطة التي تمارس في البيئة التسويقية المحلية، ويبقى الاختلاف يكمن في تباين الظروف والمتغيرات من دولة لاخرى، وهنا تجدر الإشارة الى ان نجاح المؤسسة على الصعيد المحلي لا يعني بالضرورة تحقيقه على الصعيد الدولي.

اذن فالبيئة التسويقية الدولية تختلف عن البيئة التسويقية المحلية في كون المؤسسة تعمل في ظروف غامضة ذات تغير سريع يسودها عدم التأكد، على عكس البيئة المحلية اين تتمتع المؤسسة بمعرفة جيدة لمتغيراتها.

### 1- مفهوم تحليل البيئة التسويقية

لكي يتم معرفة متغيرات البيئة التسويقية بشكل افضل، تقوم المؤسسة بدرستها وتقييمها بهدف فهم كيفية تأثيرها عليها في الوقت الحالي وكذلك في المستقبل.

عموما تحليل البيئة التسويقية هو آلية نظامية ضمن أنظمة المؤسسات الناجحة لضمان الوعي بكافة ما يؤثر على قدرة المؤسسة ومستقبلها، ويفترض أن التحليل البيئي هو المنهج المهني المستمر، لتتعرف المؤسسة على خصائص البيئة الخارجية وما يرتبط بها من فرص

أو قيود أو تهديدات حالية ومرتبقة أو ممكنة، وكذلك للتعرف على حقيقة أوضاعها وإمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتبقة أو ممكنة كذلك.<sup>3</sup> ولأن الواقع الدولي الحالي يشهد تحولات كثيرة من حيث درجة الاستقرار والتعقيد لذلك تمتاز البيئة التسويقية الدولية بتنوع وعدم استقرار متغيراتها.

**2- البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل البيئة السياسية للمؤسسة في سياسة وحكومة البلد الام (الأصلي) والتي تعتبرها بيئة محلية تدرکها جيدا، مع العلم انه قد تكون سياسة البلد الام مؤثرة على عمل المؤسسة لهذا لا بد من معرفتها واستيعابها، اضافة لهذا هناك سياسة البلد او البلدان المضيفة وهي الساحة او السوق التي تتواجد او ترغب فيه المؤسسة. ومن اهم العناصر التي تمثل البيئة السياسية من وجهة نظر المؤسسة نذكر:<sup>4</sup>

- النظام الاقتصادي والقانوني: والاشارة هنا الى فلسفة الاقتصاد، بمعنى نوع النظام المتبع سواء الحر او المركزي ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني، ففي النظام الاول يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد وهو العكس في النظام المركزي، وتتفاوت النظم القانونية في مدى الحماية الممنوحة للمؤسسة (المستثمر) المحلية والاجنبية ومدى تطورها و تعقدتها.

- الشعور الوطني: هو شعور بشري طبيعي موجود في كل بلد ويعني الاخلاص الوطني ووضع مصالح الوطن فوق اي اعتبار عالمي، فقد ينتج من هذا الشعور ضغوطا على المؤسسات الاجنبية وقد يصل احيانا الى ما يسمى بالتعصب الاعمي، حيث قامت في السابق دول عديدة بتأميم مؤسسات اجنبية.

- مدى تدخل الدولة وتحكمها: تظهر صور تدخل الدولة في المصادرة او التاميم وكذا في تحديد الاسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير اضافة الى الرقابة على النقد والضرائب ومنح التراخيص وغيرها، حيث تختلف الدول في تدخلها ومدى تأثير ذلك على المؤسسات الاجنبية، ومثل هذه التدخلات لا تقتصر على البلدان المضيفة فحسب بل يمكن للبلد الام ان تتدخل بمنع التصدير او الحصول على اذن مسبق قبل الاستثمار في الخارج، وكما تصدر الاشارة الى ان تدخل الدولة يحدث ايضا في النظام الراسمالي.

- الاستقرار السياسي: يؤدي الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة عموما الى ازدهار النشاط الاقتصادي داخل الدولة، وتلك هي البيئة المفضلة لدى المؤسسات الدولية، فوجود الاستقرار السياسي يساعد المؤسسة في اداء نشاطها، الا اذا كانت الحكومة

عدائية اتجاه المؤسسات الأجنبية أو اتجاه مؤسسة معينة حتى وإن كانت الدولة في حالة استقرار، وهناك مقاييس عديدة للاستقرار السياسي من بينها مؤشرات التماسك الاجتماعي أو عدمه كالاضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية إضافة إلى علاقات الدولة مع الدول الأخرى.

فعدم الاستقرار السياسي في بعض البلدان خاصة النامية، وما ينتج عنه من انقلابات و تغيير أنظمة الحكم، هو بمثابة تهديد واضح و صريح لأعمال المؤسسات، حيث يمكن أن يؤدي إلى تدمير المصانع بأكملها، ويشار هنا إلى أن الكثير من المؤسسات تنظر إلى العوامل السياسية على أنها عوامل خارجة عن سيطرتها، الأمر الذي يدفعها إلى اتباع أسلوب التكيف والتأقلم معها، في حين توجد مؤسسات أخرى تحاول التأثير على الأحداث السياسية وجعلها تسير بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.<sup>5</sup> وهو ما تتبعه بعض الشركات متعددة الجنسيات.

وبالحديث عن الاستقرار السياسي يتبادر في أذهاننا أن هناك خطر سياسي، حيث تتأثر المؤسسة بالحوادث والتغيرات الحاصلة في الجوانب والعلاقات السياسية للدولة، إذن فالمخاطر السياسية هي احتمال حدوث تغيير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة الأجنبية، ويميز بعض الكتاب بين نوعين من المخاطر السياسية وهما:<sup>6</sup>

1. مخاطر عامة: تتعرض لها جميع المؤسسات الأجنبية دون استثناء.
2. مخاطر خاصة: تواجه مؤسسة أجنبية محددة أو صناعة معينة. كما ينقسم هذا النوع إلى:
  - أ\_ مخاطر تؤثر على الملكية، وقد تستدعي التنازل عنها كلياً أو جزئياً.
  - ب\_ مخاطر تؤثر على العمليات، وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل الفائدة.

ويلاحظ أن أغلب المخاطر هي من النوع الثاني (ب)، والتي تخص العمليات دون الملكية فهي كثيراً ما تؤثر في سياسات العمليات كحرية التسعير وتعيين الموظفين الأجانب وكذا استخدام المكونات المحلية في الإنتاج والتمويل... الخ.

أما البيئة القانونية، فتتضمن القانون العرفي في بعض الدول والقانون الوضعي، القانون الدولي، قانون التبادلات، تنظيم مكافحة الاحتكار، لوائح في مواضيع الفساد، إضافة إلى القوانين المتعلقة بالمنتج من جانب الجودة والتعليب وكل ما يتعلق ببراءات الاختراع والعلامات التجارية والأجال القانونية للمنازعات، كل هذه القوانين تختلف وتتعد من بلد لآخر<sup>7</sup>، وبصفة عامة فإن هناك مجموعة كبيرة من القوانين التي تؤثر على عمل المؤسسة

تأثيراً مباشراً، وقد أطلق البعض على هذه الظاهرة اسم " تلوث قانوني "، فما إن تبدأ المؤسسة بالعمل، إلا وتواجه عددا من القوانين التي يجب أن تراعيها سواء في البيئة المحلية او الدولية، فمع وجود هذه القوانين لابد للمؤسسة أن تأخذ في حسابها أيضاً مجموعة المنظمات والوكالات القائمة على أمر تنفيذ ومتابعة تنفيذ مثل هذه القوانين.<sup>8</sup> وعموما تتكون البيئة القانونية من:<sup>9</sup>

- تشريعات تنظيم العمل التجاري: فلكي يعمل النظام الاقتصادي بصورة طبيعية لابد من وجود بعض التشريعات القانونية التي تنظم عمل الشركات، ومنع المنافسة غير الصحية وحماية المستهلكين من ممارسات الشركات، فالتشريع الذي يوضح بشكل جيد، يشجع على المنافسة الشريفة ويكفل وجود ظروف ملائمة لتطوير السوق.

- المؤسسات الحكومية: إضافة إلى التشريعات والقوانين، لابد من وجود المنظمات الرسمية من أجل تفعيل ومراقبة تطبيق هذه القوانين التي تصفها الحكومة، لكي تلتزم المؤسسة بسلوك السليم، الذي يتلاءم مع الأخلاق المهنية والاجتماعية.

- منظمات حماية المصلحة العامة: وهي منظمات تسعى إلى حماية المستهلكين وحقوقهم أثناء علاقتهم مع البائعين على شكل قوى اجتماعية مثل جمعية حماية المستهلك. إضافة إلى القوانين المرتبطة بالبيئة، التي توجد بغرض منع تلوث البيئة كالهواء و الماء و غيرها، والحفاظ على نظافتها.<sup>10</sup>

ولأن المؤسسة قد تنشط في اكثر من دولة وقد تعود ملكيتها لاشخاص ذوي جنسيات مختلفة، لهذا لابد ان تكون لها دراية كافية حول جوانب ومصادر القانون الواجب تطبيقه مادامت خارج بلدها الام، وعليه فان القوانين القابلة للتطبيق في مجال الاعمال الدولية هي:<sup>11</sup>

- قانون الدولة المضيفة: قد تواجه المؤسسات الدولية خاصة تلك التي تعمل في اكثر من دولة صعوبات اكبر من غيرها، لانها مضطرة للتعامل مع تشكيلة اوسع من القوانين والتشريعات والتي قد تتباين فيما بينها بشكل كبير، لذلك لابد ان تدركها المؤسسة جيدا حيث تلجا في العادة الى اعتماد مكاتب قانونية استشارية او محامين في كل بلد مضيف وبلدها الام لمعرفة المسائل القانونية التي تهمها.

- قانون البلد الام: فقبل ان تفكر المؤسسة بالتوسع في الاسواق الدولية فانه يتوجب عليها معرفة طبيعة القوانين السائدة في بلدها الاصلي، فيما يتعلق بالاستثمار الخارجي والتجارة

الدولية ومدى امكانية القيام بالاعمال الدولية سواء على دول معينة ام على كافة الدول، ونجد اغلب القانونيين يتفقون بعدم جواز تطبيق القوانين الداخلية لدولة ما على مؤسساتها التي تعمل في الخارج طالما انها لم تخرق القوانين السائدة في تلك الدول.

- القانون الدولي: رغم ان هذا القانون مايزال عاجزا عن وضع الاحكام الضابطة لنشاط مؤسسات الاعمال الدولية في اطار جملة من الانظمة والقوانين القابلة للتطبيق والتنفيذ على الاشخاص والمؤسسات والدول، الا انه وبعد تشكل منظمة التجارة العالمية وبعض المؤسسات المنبثقة عنها يميل الى تفعيل وتوسيع استخدام القانون الدولي ومحكمة العدل الدولية لتلعب ايضا دورا في ضبط وتنظيم نشاطات المؤسسات الدولية، وبالرغم من هذا لا يزال اثر القانون الدولي محدودا ومقتصرا على بعض الحالات الخاصة، وهذا القانون كما هو معروف ليس له سلطة ترضه وتتفذه على اعتبار ان محكمة العدل الدولية لا تفصل في الاحكام الا في حالة لجوء الطرفين اليها، كما ان حكمها ليس ملزما، فهذه المحكمة لا تحكم الا في القضايا بين الدول. لهذا السبب يبقى تطبيق القانون الدولي من خلال الاتفاقيات الدولية او الثنائية.

### ثانيا: استراتيجيات دخول الاسواق الدولية

ان الاسواق الدولية والتغيرات المرافقة لها تطرح تحديات كبيرة امام المؤسسة وفي الوقت نفسه تسمح وتتيح هذه الاسواق الاستفادة من عروض وفرص اذا توفرت لدى المؤسسة نظرة تحليلية ومعلومات كافية عن تلك الاسواق فبعد تحديد السوق او الاسواق المراد العمل فيها يتم اختيار استراتيجية الدخول المناسبة.

حيث تعرف استراتيجية الدخول الى الاسواق الدولية بانها الوسيلة طويلة الاجل التي تتخذ من قبل المنتجين والمؤسسات للدخول الى الاسواق الاجنبية وعرض منتجاتهم بما يحقق اهدافهم.<sup>12</sup>

#### 1- استراتيجية التصدير

يمكن للمؤسسة ان تضع موطئ قدم لها في الاسواق الدولية من خلال استراتيجية التصدير التي غالبا ماتلجأ اليها في بداية نشاطها، حيث يعد التصدير الشكل التقليدي الاول للتداول وهذا لبساطته.<sup>13</sup>

وتنقسم استراتيجية التصدير الى تصدير غير مباشر وتصدير مباشر، فالاول هو نوع من الاختراق غير المباشر تقوم به المؤسسة باللجوء الى وسطاء اما النوع الثاني فيتمثل في قيام

المؤسسة نفسها مباشرة أعمال التصدير الى الاسواق الاجنبية. وتتمثل اهم مزايا وعيوب التصدير المباشر وغير المباشر في:<sup>14</sup>

أ- **مزايا وعيوب التصدير المباشر:** يستخدم التصدير المباشر على نطاق واسع لانه يمثل بالنسبة للمؤسسة طريقة سهلة وسريعة ولاتحتاج لاستثمارات كبيرة، كما يسمح بالدخول الى الاسواق الدولية والحضور والرقابة المباشرة داخل السوق. لكن اذا كان التصدير المباشر مفيدا في دخول بعض الاسواق، الا انه قد يكون في بعض الاحيان تصديرا عفويا او غير مقصود وغير مخطط له، أي من خلال الرد على طلبات المؤسسات الاجنبية.

ب- **مزايا وعيوب التصدير غير المباشر:** تتميز اساليب التصدير غير المباشر بالوفرة والسرعة النسبية وسهولة العمل، في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من تجربة احد الشركاء المقيمين بالخارج ومن معرفته وعلاقاته التجارية، حيث يتم توزيع المنتجات المصدرة بسرعة وبدون انتظار تاسيس وانشاء شبكة توزيع خاصة بها، وبهذا الاسلوب يتحمل الموزع الاجنبي عن المؤسسة ادارة المخزون بانتظام وكذا مخاطر عدم الدفع. ويعاب على هذا الاسلوب انه لا يتوجب على الوسيط اعلام المؤسسة عن المشتري النهائي لمنتجاتها، وبالتالي لا تتمكن المؤسسة الانفصال عن الوسيط، فابتعاد المؤسسة عن المستخدم النهائي للمنتج يمكن ان يقود الى عدم تكييف المنتجات واحتياجات الزبائن، اضافة الى عدم معرفة اسعار البيع وكذا ما يترتب عن التصرفات التي يقوم بها الوسطاء غير الاكفاء.

2- **استراتيجية الترتيبات التعاقدية:** وتتمثل في:

أ- **الترخيص والامتياز**

يقصد بعقود التراخيص، أن تقوم المؤسسة الدولية (مانحة الترخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (المرخص له)، باستعمال براءة اختراع، الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج، حقوق النشر والتأليف... إلخ، وذلك في مقابل أجر أو رسوم ينفق عليها الطرفين.<sup>15</sup>

طريقة الترخيص مرنة جدا وسهلة لدخول السوق الدولية، خاصة عندما تكون تكاليف النقل مرتفعة قياسا بقيمة السلعة، كما يمكن للمؤسسة تجنب المخاطر الكثيرة وغيرها من الصعوبات عن طريق الترخيص، فقد رخصت مؤسسة دنزي الامريكية لمؤسسة يابانية مقابل حصولها على 10% من قيمة تذاكر الدخول و5% من قيمة مبيعات الاطعمة والسلع، كما ان المؤسسة التي تملك اسما تجاريا لسلعة مشهورة قد تستفيد من اسلوب الترخيص بنشر هذا



الاسم دون استثمار من المؤسسة الام، مثال ذلك الكوكاكولا التي رخصت باستخدام اسمها في اكثر من 3000 سلعة في بلدان كثيرة ولأكثر من 200 مرخص له.<sup>16</sup>

اما الامتياز الدولي فهو شكل من اشكال عقود الترخيص، وعادة ما يتم اتباع الترخيص اساسا من قبل المؤسسات الصناعية الا ان الامتياز فيستخدم كاستراتيجية من قبل مؤسسات الخدمات، فهناك مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز ومنها على سبيل المثال مطاعم McDONALDS وفنادق HILTON.<sup>17</sup>

### ب- عقود التصنيع والإدارة وتسليم المفتاح

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الاجنبية واحدى المؤسسات الوطنية سواء عامة او خاصة بالدولة المضيفة، يتم بمقتضاها قيام الطرف الثاني نيابة عن الطرف الاول بتصنيع ونتاج سلعة معينة، أي انها اتفاقيات انتاج بالوكالة، وتكون عادة طويلة الاجل ويتحكم الطرف الاجنبي في ادارة عمليات المشروع وانشطته.<sup>18</sup> وما يميز هذا النوع من الاستراتيجيات انه يمكن من عدم التعرض للمخاطر السياسية كما انه يحتاج الى راس مال محدود، ويعاب عليه ربما نشوء التضارب في مصالح الطرفين وما قد يترتب عنه من مشاكل داخل المؤسسة.

اما عقود الإدارة فهي اتفاقيات تتضمن ان تقوم مؤسسة معينة بتقديم المساعدة الادارية او الخبرة التقنية او المعرفة التطبيقية والخدمات الخاصة الى مؤسسة اخرى خلال فترة محددة بمقابل محدد، وفي بعض الاحيان يتضمن الاتفاق على ان تحصل المؤسسة الاولى على نسبة محددة من الارباح الصافية.<sup>19</sup> أي ان هذه العقود بمثابة اعطاء الحق لمؤسسة اجنبية لادارة العمليات اليومية لاحدى المشروعات داخل الدولة المضيفة.

وعقود الادارة قد تستخدم كاستراتيجية لدخول الاسواق الدولية بادنى حد ممكن من الاستثمار وادنى حد من المخاطر السياسية، ويقلل من الآثار السلبية والاقتصادية نتيجة عدم امتلاك المؤسسة الاجنبية حصة في راس المال، ولكن تحكم العنصر الاجنبي ادارة المشروع قد يخلق تعارضا في المصالح.<sup>20</sup>

اما ترتيبات تسليم المفتاح: ويطلق عليها ايضا المفتاح في اليد او عمليات ابني- شغل - حول، ومهما تعددت التسميات، يبقى يقصد بهذا الاسلوب من الاعمال الدولية انتهاء دور المؤسسة الاجنبية وقت الانتهاء من بناء المشروع وتسليم مفتاح تشغيله كما هو الحال في قطاع المنشآت والمصانع ومحطات الكهرباء والفنادق وغيرها، وقد يتم تغطية النفقات

الاستثمارية هنا وقت تسليم المشروع او جدولة المدفوعات وفق خطة محددة حسب العقد المبرم بين الطرفين.<sup>21</sup> وحسب هذا النوع من الاستراتيجيات فان وجود المؤسسة في سوق الدولة المضيفة يكون مؤقتا.

فتسليم المفتاح يمكن المؤسسة من الحصول على عائد مادي في شكل اتعاب او ارباح ناجمة عن بيع مستلزمات المشروع (الالات والتجهيزات اللازمة)، بالإضافة الى انخفاض درجة الاخطار السياسية والتجارية بصفة عامة، واذا برهنت المؤسسة على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف المحلي فمن الممكن ان تتوسع في اعمالها، اما من بين عيوبها نجد انها لا تتناسب والمؤسسات صغيرة الحجم على وجه الخصوص، كما انها لا توفر للمؤسسة أي رقابة على العمليات او السوق او الجودة بعد تسليم المفتاح ومن ثم فان أي خلل يحدث من جانب الطرف المحلي قد يسيء بطريقة مباشرة او غير مباشرة الى سمعة المؤسسة.<sup>22</sup>

### 3- استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر

عرف بانه "ذلك الاستثمار الذي يتخذ عدة أشكال يجريها مستثمر أجنبي ومن ثم يديره ويشرف عليه بشكل مستقل أو مشارك، وهذا المستثمر يتخذ عدة صفات (عمومي، خاص، طبيعي أو معنوي) في البلد غير البلد الذي يقيم فيه، ويختلف الاستثمار الأجنبي المباشر عن الاستثمار الاجنبي غير المباشر، حيث أنّ هذا الأخير يهدف إلى شراء أصول لتحقيق عائدات دون تحكم في الأصول".<sup>23</sup> وتنقسم هذه الاستراتيجية الى:

#### أ- استراتيجية الشراكة (الاستثمار المشترك)

ويسمى ايضا الاستثمار المملوك جزئيا، بموجب هذه النوع من الاستراتيجيات، تقوم المؤسسة بالدخول في حصة مشاركة مع مؤسسة دولية اخرى لتنفيذ مشروع ما، ويختلف مقدار حصة المشاركة بحسب الاتفاق، فقد تكون الحصة مناصفة في التكاليف والارباح، ويمكن ان تتنوع الحصص بين الخبرة الفنية ورأس المال، وغالبا ما تظهر مشكلة ادارة المشروع، ويتم حل هذه المشكلة عن طريق ثلاث بدائل، اما الادارة المشتركة، او الادارة التي يهيمن عليها شريك واحد وهو صاحب الحصة الكبرى، او الادارة المستقلة (الحيادية) من خارج المشروع، ويعد الحل الاخير اكثرها نجاحا.<sup>24</sup>

لهذه الاستراتيجية عددا من المزايا، اولا قد تشعر المؤسسة انه بمقدورها الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بالاحوال والظروف التنافسية للبلد المضيف، ثانيا عندما تكون

التكاليف مرتفعة، **ثالثا** تقتضي الاعتبارات السياسية في كثير من البلدان باعتماد المشروعات المشتركة كاستراتيجية وحيدة للعمل داخل البلد، اما بالنسبة للعيوب المصاحبة المشروعات المشتركة فجد **اولا** بالرغم انها تسمح باقتسام المخاطر والتكاليف، الا انه يتطلب ايضا تقاسم الارباح في حالة النجاح **ثانيا** يمكن للمؤسسة ان تتحمل مخاطر التفريط في مهارتها لصالح الشريك، الذي يمكن له ان يستخدمها في التنافس مباشرة مع المؤسسة مستقبلا، **ثالثا** على الشركاء تقاسم الرقابة والتحكم، فاذا كان لكل شريك فلسفته الخاصة، ففي هذه الحالة يمكن ان تبرز العديد من المشكلات والصراعات حول ادارة المشروع. وعلى سبيل المثال اكتشفت الكثير من المؤسسات الامريكية انه من السهل لها مزاوله نشاطها في اليابان بالتعاون مع شريك ياباني، ومن اكثر تلك المشروعات طويلة الاجل شهرة هو مشروع فوجي-زيروكس لانتاج الات النسخ والتصوير في السوق اليابانية، حيث تشترك كل منهما ب50%.<sup>25</sup> والمثال الآخر حول استراتيجية الشراكة، قيام BMW بالدخول الى السوق الصينية وانشاء مصنع بالشراكة المتساوية (50-50) مع مجمع Brilliance في هونج كونج، يختص في انتاج وتوزيع سيارات من نوع série5 و série3.<sup>26</sup>

#### استراتيجية الاستثمار الاجنبي المملوك كليا

الاستثمارات الاجنبية المباشرة تسمح باختراق الاسواق الاجنبية وتدويل الانشطة فيها، حيث يوجد اسلوبين لتحقيق ذلك اما عن طريق الاكتساب الجزئي او الكلي لمؤسسة محلية قائمة او عن طريق انشاء مؤسسة جديدة قانونيا، مستقلة او غير مستقلة على سبيل المثال انشاء فرع.<sup>27</sup>

تعد هذه الاستراتيجية اكثرها تفضيلا من طرف المؤسسات الكبيرة، ورغم تخوف الدول خاصة النامية منه بسبب التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من اثار سلبية على الصعيدين الدولي والمحلي، الا انه بدا حاليا الانفتاح على هذه الاستثمارات في العديد من الدول بتقديم التسهيلات والمزايا لهذه المؤسسات من اجل جلبها الى اسواقها بتوفير المناخ الاستثماري المناسب لها من جميع النواحي (السياسية، الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية...).

✓ **إنشاء فرع جديد:** بموجب هذا النوع من الاستثمار يتسنى للمؤسسات من اختيار موقع إنشاء وامتلاك حق الإشراف والتحكم في سير نشاطه وأهدافه، إلى جانب هذا تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسات تضمن تبعية هذا الفرع لها فيما يخص كل الاختصاصات والتفويضات المتعلقة بمختلف الأنشطة، لكنه مع مطلع عقد التسعينات عرف هذا الشكل

تراجعا ملحوظا والسبب في ذلك يعود للمدة التي تتراوح بين (ثلاثة وأربعة سنوات)، والتي يقضيها المستثمر الأجنبي لإنشاء الفرع مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى التي تسمح بالتوطن السريع، منها شراء مؤسسة موجودة مثلا.<sup>28</sup>

✓ **الاندماجات:** يعتبر الاندماج ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ازدادت خلال عقد التسعينيات بدلالة عددها، وقد تميزت ببعض السمات الرئيسية الهامة ككبر حجم الأنشطة الخاصة بها، وقد تركزت هذه العمليات جغرافيا في دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية واليابان. وفي ظل الاندماجات، يمكن التمييز بين نوعين أساسيين هما:<sup>29</sup>

-الاندماج بطريق الضم أو الابتلاع أو الامتصاص: ويعرف أيضا بالاكْتساب، وهو التحام مؤسسة أو أكثر بمؤسسة أخرى، فتزول الشخصية المعنوية للأولى وتنتقل أصولها وخصومها إلى الثانية التي تبقى محتفظة بشخصيتها المعنوية.

-الاندماج بطريق المزج: فهو أشبه ما يكون بالتأسيس لمؤسسة جديدة وعادة ما يطلق عليه بالانصهار، وهذه الصورة تعد تفاعلا إيجابيا بين مؤسستين أو أكثر استجابة لظروف اقتصادية أو غيرها ويحدث عندما تتفق مؤسستان أو أكثر على توقفهما عن الوجود وانصهارهما معا في مؤسسة واحدة تمتلك جميع موجودات المؤسسات السابقة كما تتحمل أيضا ديون والتزامات تلك المؤسسات.

### ثالثا: المخاطر السياسية

عموما تعد المخاطر السياسية والقانونية المرتبطة بالبيئة التسويقية الدولية من المخاطر الأكثر صعوبة في التحليل فغالبا ما تكون مجهولة.

وكأمثلة على ما يمكن أن يحدث للمؤسسة من جراء تغير مزاج الرأي العام أو تغير القرار السياسي نذكر ما حدث لمؤسسة فراخ كنتكي المقلية، التي قامت الجماهير الغاضبة في الهند بحرق أحد مطاعمها، أو ما حدث لمؤسسة انرون الأمريكية في الهند أيضا عام 1995، وكانت قد دعتها حكومة الهند الاتحادية لإنشاء محطة ضخمة في بومباي، وقامت المؤسسة بدراسات وتجارب كلفتها 22 مليون دولار -وكانت الحملة الانتخابية لحكومة الولاية قد بدأت في أوائل العام فقام حزب المعارضة باتهام مؤسسة انرون بالاستغلال وتضخيم الأسعار وهاجم الاتفاق وهدد بالغائه إذا فاز، وبدلا من قيام مؤسسة انرون بدراسة احتمال حدوث ذلك سارعت إلى توقيع الاتفاق مع الحكومة القائمة، وفي أوت فاز حزب المعارضة

والغى الاتفاقية، فوجدت المؤسسة ان مشروعها مهدد وما انفقته، فلجأت الى المحاكم ولم تكسب شيئاً وفي النهاية اضطرت الى ابرام اتفاقية جديدة بشروط الحكومة الجديدة، ولو كانت المؤسسة استشارت محلا او مختصا في العلوم السياسية لاجتبتت حدوث ذلك.<sup>30</sup>

فهناك عدة اساليب تستطيع المؤسسة القيام بها لحماية نفسها من المخاطر السياسية، فمنها مايسبق قرار اتخاذ استراتيجية الدخول الى السوق الدولية والمتمثلة في التفاوض المسبق من خلال التفاهم مع البلد المضيف، ومثل هذا التفاوض قد يؤدي الى ابرام اتفاقية بين الطرفين حول التوقعات او اعطاء نوع من الضمانات، كما يمكن ايضا اللجوء الى التأمين ضد المخاطر، فهناك حاليا العديد من المؤسسات الدولية والاقليمية التي تؤمن ضد المخاطر السياسية.<sup>31</sup> حيث نلاحظ انه لدى غالبية الدول الصناعية نوع من مؤسسات التأمين التي تتعامل مع الخطر السياسي وفي العادة هي مؤسسات حكومية، حيث تعمل هذه المؤسسات وتتعاون مع البنوك والمؤسسات المعنية بقضايا التجارة والاعمال الدولية، فمثلا توجد في الولايات المتحدة مؤسسة الاستثمار الخاص ما وراء البحار، تسعى لتوفير الضمانات للاستثمارات الجديدة، وتوفر بنوك التصدير والاستيراد في الدول الصناعية مساندة تأمينية للحكومة عند قيامها بالاعمال والتجارة مع دول اخرى، فمثل هذا التأمين يغطي جانبا من الخسائر الناجمة عن الحروب والثورات، الغاء عقود التصدير او الاستيراد، كما ان بعض الدول لديها برامج تأمين تحمي الاستثمار الاجنبي الخاص بها، فمثلا هناك مستثمرون من بريطانيا، فرنسا، اليابان، المانيا وكندا مؤمن عليهم من قبل مؤسسات حكومية في دولهم ضد اعمال المصادرة والحروب واضرار تحويل العملة، وتصل نسبة التعويض احيانا 95% من مجموع استثماراتهم في دول اخرى ولغاية 15 سنة، وفي ضوء برامج التأمين السياسي فان حكومات المستثمرين تقدم تأمينا للمشروعات الحديثة او للتوسع في المشروعات القائمة، وهذا التأمين يحق للمؤسسة او للمستثمر الذي تتوفر فيه مواصفات قانونية واعتبارية فقط.<sup>32</sup>

كما ان هناك بيوت خبرة متخصصة في دراسة الاوضاع السياسية وتبيع خدماتها للمؤسسات الدولية، تدرس هذه البيوت الاستقرار السياسي والمناخ الاستثماري في عدة بلدان والتوقعات المحتملة فيها ويتم ذلك على عدة مؤشرات، وتصدر هذه البيوت نشرات دورية او تقارير سنوية، ومن الطبيعي ان تختلف بيوت الخبرة هذه في تقييم بعض البلدان، ومن ابرز هذه البيوت مجلة (بورو موني) الامريكية واخرى تتبع (التايمز الانجليزية).<sup>33</sup>

والجدول الموالي يعطي مثالا حول كيفية قياس المخاطرة السياسية

جدول (1): قياس المخاطرة السياسية

المؤشرات	الطريقة
تشمل 10 مؤشرات، 6 سياسية بوزن 50 نقطة، و 4 اجتماعية بوزن 17 نقطة كما يلي:	مجلة Fortune Magazine
1- قرب الدولة من دول اخرى غير مستقرة 5 نقاط	
2- الديكتاتورية في قيادة البلاد 5 ن	
3- طول او قصر مدة الرئيس في الحكم 5 ن	
4- تخطي الشرعية 9 ن	
5- عسكرة السلطة 6 ن	
1- الحرب 20 ن	
2- سرعة التحول الى المدينة 3 ن	
3- الجماعات المتطرفة 4 ن	
4- الانحرافات والخلل السلوكي 6 ن	
5- الثباين العقائدي 4 ن	
هذه الطريقة اقترحها Coplin et O'leary حيث اعتمدا اسلوب دلقي للتنبؤ بالخطر السياسي على مدى 18 شهرا، وتتكون من 12 مؤشرا هي:	خدمة الخطر السياسي
1-العصيان المدني 7- فرض رسوم اضافية	
2-القيود المفروضة على الملكية 8- المعوقات البيروقراطية على التجارة والاستثمار	
3-التدخل الحكومي 9- القيود المفروضة على الاموال	
4-التمييز الضريبي 10- السياسات المالية والضريبية	
5-القيود على تحويلات الارباح 11- كلفة عنصر العمل	
6-القيود على اسعار الصرف 12- الديون الخارجية	

المصدر: زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة الاعمال الدولية (منظور سلوكي واستراتيجي)، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص221.

فالجداول السابق ما هو الامثال حول كيفية قياس المخاطرة السياسية، ومن الطبيعي كما اشرنا سابقا انه يمكن ان تختلف بيوت الخبرة هذه او الهيئات المتخصصة في هذا الشأن في تشكيل وتحديد مؤشرات التي تراها مناسبة للتحليل ومنه في تقييم بعض اسواق البلدان. كما ان بعض الاتفاقيات الدولية او الاقليمية او القرارات الاممية تعرقل عمل المؤسسات الدولية في بعض الدول، فدول جامعة الدول العربية وقعت على اتفاقية عدم التعامل مع المؤسسات الاسرائيلية وتقاطع اي مؤسسة اجنبية تتعامل مع اسرائيل، وقد اضطرت مؤسسة ماك دونالد سنة 1999 الى غلق فرع لها انشاته داخل مستوطنة اسرائيلية في الاراضي الفلسطينية المحتلة، بعد ان هدد العرب بوقف التعامل مع مؤسسة ماك دونالد، اضافة الى الحصار الاقتصادي الذي فرض على ليبيا والعراق وعلى دول اخرى يمنع تعامل المؤسسات

الدولية مع هذه الدول في حدود ما نص عليه قرار الحصار، كما ان الولايات المتحدة الامريكية تمنع مؤسساتها النفطية من التعامل مع ايران، ومن هنا يمكن القول بانه لا توجد دولة خالية من المخاطر السياسية، كما ان مصدر هذه المخاطر ليس بالضرورة والدوام هو البلد المضيف، فقد يكون البلد الام او هيئة اقليمية او دولية مثل جامعة الدول العربية او منظمة الامم المتحدة او الهيئات التابعة لها هي مصدر هذه الاخطار، وتعاني بعض المؤسسات الامريكية بصفة خاصة جراء تعرضها في دول عديدة لاعمال عنف وتخريب ردا

على دعم الولايات المتحدة لاسرائيل او ردا على التاريخ السياسي السلبي لامريكا.<sup>34</sup>

مما سبق يمكن القول بأن تحليل المخاطر السياسية بصفة خاصة ليس بالامر السهل، اذ يتطلب متابعة وتحليل والرجوع الى اراء الخبراء وتقديرات المؤسسات الاخرى، فمن يستطيع التنبؤ بما حدث في السنوات الماضية مثل انهيار الشيوعية، هجمات 11 سبتمبر 2001، حرب العراق، ثورات الربيع العربي وما آلت اليه الانظمة السياسية للدول العربية المعنية بهذه الثورات واكثر من هذا ما هو مصير المؤسسات الناشطة في اسواق تلك الدول... الخ، وما يحدث في العادة هو اسقاط الاتجاهات الماضية والحاضرة على المستقبل.

**رابعا: مساهمة تحليل البيئة التسويقية السياسية في تحديد استراتيجيات دخول الاسواق الدولية**

منذ خروج المؤسسات الامريكية عقب الحرب العالمية الثانية للعمل في الاسواق الدولية خاصة اوروبا بدأت المؤسسات الاوروبية التحرك لمواجهتها وتدعيم مركزها عن طريق الاندماج والاستيلاء على المؤسسات الصغرى، ومن هذا التطور انتشرت انماط مختلفة من الروابط بين المؤسسات الاوروبية والامريكية وبين المؤسسات اليابانية والامريكية وتتضمن هذه الروابط التراخيص وتبادل براءات الاختراع وحقوق استخدام التكنولوجيا، الى جانب الروابط المتصلة بالملكية كانشاء مؤسسات تابعة مشتركة.<sup>35</sup> كما ان دوافع الانتقال الى الدولية مختلفة، فهي في المؤسسات الامريكية بدافع البحث عن مواقع اقل تكلفة تقليديا بينما الدوافع وراء الاستثمارات اليابانية في الغالب هو تجاوز الجوائز التجارية التي تواجهها الصادرات اليابانية، حيث نتج عن ذلك نشوء نمط ثلاثي الاطراف، حيث تشتري المؤسسات المنتسبة اليابانية المكونات من اليابان وتصدر المنتجات النهائية مباشرة من موقعها في الخارج الى اسواق ثالثة.<sup>36</sup>

كما تقوم المؤسسات باتباع الاستراتيجيات المختلفة كالاندماج او شكل آخر، بهدف الاحتكار او التحكم في تزويد السوق العالمية او لاسباب مالية وتنافسية، فحجم اندماج المؤسسات سواء الصغرى او الكبرى يزيد عن 15% سنويا، ومن تلك الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية ابتلاع مؤسسة فولكس فاجن لمؤسسة AUDI ومؤسسة SKODA الرائدة في اوربا الشرقية وشراء BMW مؤسسة ROVER اكبر منتج للسيارات في بريطانيا، وتسلم فورد مقاليد الامور في MAZDA المنتج الرابع في اليابان كما تحالفت فولكس فاجن مع فورد لشراء مصنع في البرتغال لانتاج السيارات الفارهة، وتشترك ميتسوبيشي مع فولفو في هلندا وتنتج ميتسوبيشي لحساب كرايسلر في تايلندا سيارات صغيرة الحجم، وهناك شراكة بين فيات وبيجو، اما تويوتا فهي تنتج ماوراء البحار اكثر مما تنتجه في اليابان، وفي الصناعات ذات التقنية المتدنية في انتاج الملابس والاحذية ولعب الاطفال والاجهزة الكهربائية، تحول المنتجون الى مستوردين يقومون بشراء منتجاتهم من منتجين اسياويين او تسويق ماتنتجه مصانعهم الكائنة في الخارج، فمؤسسات مثل NIKE او MRATEL تتعاقد مع مختلف المنتجين في اندونيسيا وبولندا وحتى المكسيك.<sup>37</sup>

ومع نمو ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات في البلدان النامية كالهند والصين فان استراتيجية المؤسسات الصينية تركز على أبعاد سياسية حيث ان النمو السريع في الهند والصين يثير قلق هذه الدول بشأن نفاذ الموارد والمدخلات الاساسية اللازمة لاستمرارية التوسع الاقتصادي، فهذه المؤسسات تتجه نحو البلدان الغنية بالموارد لاسيما النفط والغاز اضافة الى الاختلاف بين الثقافات واختلاف الانظمة السياسية والسياسات الاقتصادية هي وراء اختلاف استراتيجية اعمال المؤسسات الهندية والصينية، ففي افريقيا على سبيل المثال، الصين تملك او تدير معظم المؤسسات الصينية العاملة في القارة الافريقية في حين المؤسسات الهندية هي مؤسسات خاصة او مشتركة بين القطاعين الخاص والعام، وتميل المؤسسات الصينية الى شراء حاجاتها من الصين عوضا من السوق المحلية على خلاف المؤسسات الهندية، كما ان المؤسسات الصينية لاتسعى الى دمج عمالها في النسيج الاجتماعي والاقتصادي الافريقي على عكس المؤسسات الهندية التي ترحب بذلك، ففي عام 2006 حاز 450 صاحب عمل هندي في افريقيا بجنسية البلد المضيف في حين لم تتعدى نسبة حيازة الصينيين هذه الجنسية 4% منهم.<sup>38</sup>



ترى المؤسسة ان هناك امكانية الدخول الى اسواق معينة، ولكن المخاطر والتكاليف المصاحبة لهذا الدخول عادة ما تكون اكثر مما ترغب في تحمله بنفسها، ففي مثل هذه الظروف، قد تتخذ المؤسسة قرارا بالدخول في شراكة مع مؤسسة اخرى. كما تظطر المؤسسة الى اتباع استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر في سوق دولة ما اذا قامت هذه الدولة بفرض قيود جمركية على وارداتها، هنا تلجأ المؤسسة الى احدى الاستراتيجيات المباشرة للدخول كإنشاء مصنع داخلها<sup>39</sup> وفي الحقيقة ان تهديد الكونجرس الصريح بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية قد ادى مباشرة الى قيام مؤسسات يابانية كثيرة باقامة مصانع في الولايات المتحدة.<sup>40</sup> والمثال الاخر حول تفادي مثل هذه الحواجز هو قيام مؤسسة Bel المتخصصة في صناعة الاجبان بانشاء مصنع لها بالقاهرة حيث مكنتها هذه الاستراتيجية من تحقيق مزايا تنافسية في السعر وذلك بفضل تسويق منتجها المعروف بالبقرة الضاحكة والذي كان يخضع الى رسوم جمركية عالية قبل انشاء الفرع.<sup>41</sup> وعلى العكس في حالة انخفاض الحواجز الجمركية من الافضل للمؤسسات اتباع استراتيجية التصدير للاسواق الدولية بدلا من الاستثمار المباشر فيها تجنباً للمخاطر.

متغيرات البيئة التسويقية الدولية قد يصعب تقديرها، وبالخصوص المتغيرات القانونية والسياسية، فقد يصدر قانون ذو طبيعة منظرية لغرض ارضاء طائفة معينة من الشعب، وقد يفهم من هذا القانون ان الحكومة تبدو غير مشجعة للاستثمار الأجنبي وهو في الحقيقة عكس ذلك. ومثال ذلك المكسيك اين كان فيها ولغاية 1988 قانون يمنع على الاجانب امتلاك حصة الاغلبية في المؤسسات المكسيكية، الا انه كانت هناك فقرة في هذا القانون تسمح بالاستثناء اذا كان الاستثمار الاجنبي يساهم في رفاهية الشعب. لذلك فمؤسسات مثل IBM نجحت في الحصول على موافقة تأسيس فرع تمتلكه كلياً بموجب هذه الفقرة الاستثنائية في القانون المكسيكي.<sup>42</sup>

كما ان اماره ابو ظبي تتميز على انها من اهم المراكز التجارية بمنطقة الخليج العربي، فبالنسبة للقوانين المنظمة لممارسة النشاط التجاري والاقتصادي في اماره ابو ظبي، نصت المادة 23 من القانون الاتحادي رقم 18 بشأن المعاملات التجارية على انه لا يجوز لغير مواطني الدولة الاشتغال بالتجارة فيها الا اذا كان له شريك او شركاء من مواطني الدولة وفقاً للشروط وفي الحدود التي ينص عليها قانون المؤسسات التجارية وبالرجوع الى هذا القانون نجد المادة 22 نصت على انه يجب ان يكون في كل مؤسسة تؤسس في الدولة شريك او

أكثر من المواطنين لا تقل حصته عن 51% من رأسمال المؤسسة، كذلك منحت المادة 314 المؤسسات الأجنبية المؤسسة خارج الدولة حق فتح فروع أو مكاتب لها بالدولة شرط ان يكون لهذا الفرع أو المكتب وكيل من مواطني الدولة.<sup>43</sup>

كذلك نجد بعض الحكومات قد تؤثر على خصائص اسواقها من خلال تدعيمها وحمايتها فهي وراء هذه الاجراءات تهدف الى عدم تشجيع دخول المؤسسات الاجنبية الى سوقها المحلية ومنافسة مؤسساتها، في مثل هذه الحالات قد تركز المؤسسة الى اقامة شراكة مع المؤسسات المحلية للاستفادة أكثر من الامتيازات الممنوحة. لذلك نجد ان تشكيل التحالفات الاستراتيجية كلغة علاقات بين مؤسسات الاعمال مرتبط بدوافع الدخول الى الاسواق فهي تسمح بتجاوز القيود القانونية والانظمة السياسية التي تعترض عملية دخول اسواق دولية اضافة الى تسريع عملية دخول منتج جديد الى فضاءات اسواق جديدة بواسطة تسريع عملية البحث والتطوير فضلا عن تخفيض تكلفة التصنيع والتسويق، فمؤسسة الفيليبين للاتصالات التلغرافية قد عقدت 37 تحالفا خلال الفترة 1993 و 2002 وخلال الفترة 1993-1999 كانت تحالفاتها عبارة عن مشروعات مشتركة وكانت القيود الحكومية من اسباب ذلك الاتجاه.<sup>44</sup>

كما تقوم المؤسسات بتكوين تحالفات استراتيجية من اجل تسريع الدخول الى اسواق جديدة واختراق صناعات متعددة، وبعد التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات صناعة الادوية مثلا بارزا في هذا المجال، اذ قامت هذه المؤسسات بتشكيل ترخيص عبر البلدان بشكل قوي من اجل تصنيع ادويتها الجديدة بشكل متبادل حيث قامت مؤسسة Fujisawa بتوزيع منتجات الادوية الخاصة بمؤسستي Merck et Bayer في اليابان في حين ان Bayer وزعت المنتجات في اوربا وبالتالي فان هذه المؤسسات تجنبت التكرار في الكلف الثابتة للبحث والتطوير والتوزيع والتسويق في انحاء العالم، وقد اعتبر الدخول الى اسواق جديدة محددة بقوانين حكومية وحمائية عالية من بين الدوافع التي تحرك المؤسسات نحو تكوين تحالفات استراتيجية وبدلا من ان تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة اخرى او بناء مصنع في دولة اجنبية يمكن استخدام التحالف الاستراتيجي.<sup>45</sup>

وكمثال على كل ما سبق، اذا نظرنا الى مؤسسة سوني، فقد كان اصطدامها بعوامل البيئة التسويقية الدولية متوقعا ولتخطي العوائق السياسية والاقتصادية والادارية التي تضعها الدول المضيفة، كان الحل الامثل مشاركة مؤسسة محلية في اقامة مشروع مشترك لمنتجات

سوني توضع عليه عبارة صنع في الدولة حاضنة المشروع- وبذلك يصبح منتج سوني منتجا وطنيا في هذه الدولة، وبذلك لا يخضع ولا يواجه اي عوائق. وفيما يخص الجانب السياسي والعلاقات مع الدول، فرغم العلاقات بين اليابان والصين وما يسيطر عليها من توتر، وبين اليابان وامريكا وما يسودها من منافسة على الزعامة الاقتصادية، وكذا اليابان والدول الاخرى المجاورة، اضافة الى الاختلافات الحضارية نجد اليابان فرضت مبادئ في مجال الانتاج والتسويق.<sup>46</sup> نلاحظ ان مؤسسة سوني تتجح في الدخول والانتاج والتسويق في كل بلد، بالرغم من غياب الدعم السياسي وهو ما يعكس تميز هذه المؤسسة.

### الخلاصة

ان اتجاه العالم نحو ظاهرة العولمة التي تعرف تحولات كبيرة افرزت متغيرات بيئية جديدة تمتاز بالتعقيد وبالحركية الدائمة، حيث يصعب تحديد اتجاهاتها، خاصة البيئة التسويقية السياسية وهي بيئة يصعب السيطرة عليها من طرف المؤسسات، فحالة التعقيد وعدم الاستقرار افرزت امام المؤسسة عدم تاكد بيئي كان سببا في الدفع بالمؤسسات محلية كانت ام دولية الى تحليل متغيرات بيئتها السياسية لاعطاءها فهم حقيقي ومحاولة تتبع تأثيراتها المستقبلية.

كما يعد اختيار الاستراتيجية المناسبة من الأمور الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة الراغبة في الدخول وخدمة الأسواق الدولية، حيث يتعين عليها امتلاك إستراتيجية خاصة، بدمج نظرتها المحلية مع نظرتها الدولية، فالمؤسسات تدخل الأسواق الدولية بدرجات متفاوتة فبعضها يميل الى السيطرة والمخاطرة وبعضها يقتصر على التواجد بأقل المخاطر والتكاليف، انطلاقا من التصدير الذي غالبا ما يعد الخطوة الاولى للتواجد في السوق الدولية واقلها مخاطرة، او الاعتماد على التحالفات بمختلف انواعها كالشراكة او منح العقود المختلفة، كما يمكن للمؤسسة التي ترغب في السيطرة والمخاطرة الركون الى الاستثمار الاجنبي المباشر والمملوك كليا من خلال انشاء فروع جديدة او الاندماج والاستحواذ على مؤسسات اخرى، فمهما تعددت هذه الاستراتيجيات يبقى لكل منها مزاياها وعيوبها، ويبقى ايضا اختيار استراتيجية معينة دون الاخرى انطلاقا من تحليل متغيرات بيئتها التسويقية المختلفة ولا يمكن تجاهل اي نوع منها فهي بمثابة كل متكامل.

## الهوامش:

- <sup>1</sup>Nadia Benitok et autres, **Développement de l'unité commerciale**, Dunod, Paris, 2005, p164
- <sup>2</sup>رضوان المحمود العمر، **التسويق الدولي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص29.
- <sup>3</sup>مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص129.
- <sup>4</sup>احمد عبد الرحمن احمد، **مدخل الى ادارة الاعمال الدولية**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص156-157.
- <sup>5</sup>محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص134-132.
- <sup>6</sup>سامح عبد المطلب عامر، **ادارة الأعمال الدولية**، دار الفكر، الأردن، 2010، ص36.
- <sup>7</sup> Naresh Malhotra, **Etudes marketing (avec SPSS)**, 5<sup>ème</sup> éd, pearson education, France, 2007, p651.
- <sup>8</sup>اسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، المكتب العربي الحديث، (دون ذكر الطبعة و سنة النشر)، ص 102.
- <sup>9</sup> زكريا عزام وأخرون، **مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)**، عمان، 2008، ص ص86-87.
- <sup>10</sup>اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص102.
- <sup>11</sup>علي ابراهيم الخضر، **ادارة الاعمال الدولية**، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2007، ص ص156-160.
- <sup>12</sup>عمر محمود ابو عيدة، **الدخول الى الاسواق الخارجية: العقبات والمواع (دراسة ميدانية من وجهة نظر المصدرين)**، المؤتمر الاقتصادي حول نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، 16-17/10/2012، ص12.
- <sup>13</sup>Josée ST-PIERRE et autres, **mondialisation et internationalisation des PME: le comportement des PME manufacturières québécoise**, rapport de recherche présenté au CIRANO, institute de recherche sur les PME, 2011, p18 .
- <sup>14</sup>رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص ص137-141.
- <sup>15</sup> Denis Pettegrew, Normand Turgeon, **marketing** , 2<sup>ème</sup> éd, Mc Grew-Hill, Paris, 1990, P 374.
- <sup>16</sup>بديع جميل قدو، **التسويق الدولي**، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص178.

- <sup>17</sup>فرحات غول، التسويق الدولي (مفاهيم واسس النجاح في الأسواق العالمية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص197.
- <sup>18</sup>عبد السلام ابو قحف، الاشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص.33
- <sup>19</sup>سعد غالب ياسين، الادارة الدولية، دار اليازوري، الاردن، 2007، ص85.
- <sup>20</sup>طلال زغبة، عبد الحميد برحومة، الاشكال الجديدة لتدفقات الاستثمار الاجنبي غير القائم على المساهمة في راس المال واثارها على التنمية الاقتصادية في الدول النامية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، بسكرة، 2014، ص175.
- <sup>21</sup>فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص.27
- <sup>22</sup>عبد السلام ابو قحف، الاشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مرجع سابق، ص.33
- <sup>23</sup>فارس فضيل، اهمية الاستثمار المباشر الاجنبي في الدول العربية مع دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر والمملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص13-14.
- <sup>24</sup>علي عباس، ادارة الاعمال الدولية (الاطار العام)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص30.
- <sup>25</sup>شارلز جواريث جونز، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص435-550.
- <sup>26</sup>Laurence billard, **analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise**, office des publications universitaires, France, 2006, p63.
- <sup>27</sup>Christian Hauser, **les entreprises suisses investissent davantage en Europe centrale et orientale depuis la crise financière**, la vie économique revue de politique économique, 10-2014, p42.
- <sup>28</sup>فارس فضيل، مرجع سابق، ص ص24-25.
- <sup>29</sup>محمود صالح قائد الارياي، اندماج الشركات كظاهرة مستحدثة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013، ص ص37-38.
- <sup>30</sup>احمد عبد الرحمن احمد، مرجع سابق، ص169.
- <sup>31</sup>نفس المرجع، ص ص175-176.
- <sup>32</sup>شوقي ناجي جواد، ادارة الاعمال الدولية (مدخل تتابعي)، الاهلية للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص ص119-120.
- <sup>33</sup>احمد عبد الرحمن احمد، مرجع سابق، ص ص170-171.

- <sup>34</sup> عبد الكريم بعداش، الاستثمار الاجنبي المباشر واثاره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص ص 122-123.
- <sup>35</sup> نشات علي عبد العال، الاستثمار والترابط الاقتصادي الدولي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، ص 186.
- <sup>36</sup> سلام الريضي، النفوذ العالمي للشركات عبر الوطنية ( اشكالية العلاقة بين الدولة وراس المال)، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2009، ص ص 48-52.
- <sup>37</sup> نفس المرجع، ص ص 49-50.
- <sup>38</sup> نفس المرجع، ص ص 72-75.
- <sup>39</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 174.
- <sup>40</sup> شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 431.
- <sup>41</sup> براق محمد، عييلة محمد، مرجع سابق، دفع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات باستخدام مقارنة التسويق الدولي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 4، 2006، ص 147.
- <sup>42</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 41.
- <sup>43</sup> دليل التراخيص التجارية، غرفة تجارة وصناعة ابو ظبي، ط3، ص 6، [www.abudhabichamber.ae](http://www.abudhabichamber.ae).
- <sup>44</sup> محمد عابد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة، الاردن، 2009، ص ص 262-351.
- <sup>45</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم - مداخل - تطبيقات)، دار اليازوري، الاردن، 2011، ص ص 13-14.
- <sup>46</sup> صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص ص 130-131.