**الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها للدخول إلى الأسواق العالمية**

يثار التساؤل حول أفضل الاستراتيجيات لإدخال بعد الكونية أو العالميةdimension global في الإستراتيجية الكلية للشركة.وبصفة أساسية يوجد ستة استراتيجيات مختلفة للدخول في الأسواق العالمية هي:

1. التصدير
2. الاتفاقيات التعاقدية
3. الدخول في مشروع مشترك مع شركة من دولة مضيفة
4. إنشاء فرع مملوك بالكامل في دولة مضيفة
5. التالفات الإستراتيجية

إن جاذبية دولة ما كموقع للاستثمار الأجنبي يتوقف من وجه نظر المستثمر الأجنبي على عوامل متعددة بعض هذه العوامل اقتصادي وتسويقي والبعض الأخر اجتماعي وسياسي.كما أن الأهداف التي تسعى الدولة المضيفة إلى بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي تتوقف أيضاً على خصائص المستثمر لأجنبي ذاته،ومدى ملائمة مناخ الاستثمار فيها للاستثمارات الأجنبية.

تتصف أشكال وسياسات الاستثمارات الأجنبية بالتعدد والتباين من حيث النوع و الأهمية النسبية والخصائص المميزة لكل شكل وسياسة من السياسات.

***ويرجع التباين في الاختيارات و التفضيلات المشار إليه إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الآتي****:*

* عوامل ترتبط بالتكاليف و الأرباح المتوقعة،ومتطلبات الاستثمار المالية والفنية ودرجة الأخطار التجارية و غير التجارية.
* الاختلاف بين الدول المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي و النظام السياسي المطبق فيها،و الأهداف التي تسعى لبلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي.
* الاختلاف في خصائص الشركات المتعددة الجنسيات مثل:حجم الشركة،عدد الأسواق العالمية التي تخدمها،أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ومجالات النشاط،و أهداف الشركة..........
* خصائص الصناعة أو النشاط الذي تمارسه الشركات متعددة الجنسيات،والمنافسة في أسواق الدول المضيفة.

**1 -إستراتيجية التصديرexporting)):**

تبدأ معظم الشركات الصناعية في توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال قيامها بدور المصدر ثم التحول بعد ذلك إلى احد الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبي الخارجي.

 ومن أمثلة هذه الشركات التي اتبعت هذه الإستراتيجية هي شركة سوني حيث هيمنت على السوق العالمي لأجهزةTV.

وكذلك العديد من الشركات السيارات اليابانية منذ بداية دخولها الأسواق الأمريكية و العالمية.

**ويحقق التصدير المزايا التالية:**

1. يّمكن الشركة من أن تقلل من مخاطر التعامل دوليا عن طريق تصدير المنتجات المصنعة محليا إلى الأسواق الدولية.
2. يحتاج التصدير إلى الحد الأدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى
3. التصدير هو أسهل الوسائل للبدء في التعامل دوليا.
4. يعد التصدير وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.

ومن جانب أخر،فهناك عدد من العيوب التي تنطوي عليها هذه الإستراتيجية:

1. القيود الجمركية التي تفرضها الدولة المضيفة على الواردات،واحد من الأمثلة المشهورة هو قيام الولايات المتحدة بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة.
2. عدم فعالية استخدام الوكلاء و الموزعين في خدمة أهداف الشركات المرتبطة بالتوسع والنمو والربح والاستقرار في أسواق الدول المضيفة.
3. قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائما إذا كان هناك مواقع تكلفة اقل لتصنيع المنتج في الخارج.
4. إذا كانت تكاليف النقل مرتفعة،تصبح إستراتيجية التصدير غير اقتصادية وبصفة خاصة في حالة المنتجات كبيرة الحجم،وللتغلب على هذه المشكلة هي التصنيع المنتجات الكبيرة الحجم على أساس منطقة معينة في العالم أو قارة.

**2 -التعاقدات الدولية**

عندما تواجه الشركة مشكلات في التصدير أو الاستثمار المباشر ولا تجد أي طريقة للدخول للأسواق الخارجية فهي تلجأ إلى إتباع إحدى الطرق التالية :

1. عقود الترخيص
2. عقود الإدارة
3. عقود التصنيع
4. عقود الامتياز
5. عقود تسليم المفتاح

وفيما يلي شرح موسع لهذه المفاهيم ومتى يمكن للشركة استخدامها وما هي مزايا كل منها وعيوبها

1. **عقود الترخيص(licensing)**

تعد تراخيص أو امتيازات الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية احد الأساليب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري.

وتراخيص الإنتاج والتصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) في الدولة المضيفة باستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية..........في مقابل عائد مادي معين.قد يشمل الترخيص حق استخدام الاسم التجاري،حق استخدام العلامة التجارية،حق استخدام براءة الاختراع.

ويلتزم المرخص له في مقابل الحقوق الممنوحة له بإنتاج سلعة مانح الترخيص وتسويقها في مناطق جغرافية محددة مقابل عائد مادي لمانح الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المتحققة من هذه المنتجات.

والأمثلة كثيرة عن التراخيص حيث 50% من الأدوية التي تباع في اليابان يتم صنعها بموجب ترخيص من شركات أوروبية وأمريكية.

و شركة playboyالتي تقوم على أساس تراخيص المواد من شركة luiالفرنسية والتي كانت توزع في أمريكا.وإذا أمعنا النظر في هذه الشركة فهي أكبر مثال عن التراخيص .حيث تقوم بالاعتماد على منح الترخيص للطباعة حيث يتم توزيعها في 9 بلدان وكل بلد يقوم بطباعتها بلغته الخاصة ولكن يجب أن تكون على نفس النمط,حيث توزع في اليابان والبرازيل و إسبانيا وإيطاليا وألمانية .

إن الترخيص ليس فقط على السلع المادية الملموسة فيمكن أن يمتد إلى الخدمات.

*يوجد عدة أسباب تدعو إلى استعمال الترخيص ومنها :*

* عدم توفر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.
* ضعف القدرة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف.
* الرغبة في بيع التراخيص واستغلالها كبديل للتصدير.
* الرغبة في اختبار السوق الأجنبي كبداية أو مرحلة أولية قبل الدخول في الاستثمارات المباشرة.
* التراخيص تعتبر وسيلة من الوسائل الجيدة لغزو الأسواق الجديدة بدون تكلفة استثمارية وبحد أدنى من الخطر.
* تفضيل وإصرار بعض الحكومات المضيفة في الحصول على براءات اختراع ليس فقط بسبب عدم ترحيبها بالاستثمار المباشر،ولكن سعيا من جانبها للحصول على ما يرتبط بهذه التراخيص من منافع أخرى مثل وجود الخبراء الذين يقومون بتدريب الوطنيين على طرق الإنتاج والتسويق والإدارة بصفة عامة.

**مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة:**

بالنسبة للمزايا:

1. إن التراخيص لا تتيح للطرف الاجنبي صاحب الامتياز أي تحكم في سوق الدولة المضيفة أو في إدارة أنشطتها الإنتاجية محل الترخيص.
2. المحافظة على الاستقلالها السياسي والاقتصادي وتجنب خطر التبعية التكنولوجية للدول الأجنبية.
3. تنمية التكنولوجيا الوطنية وكذلك حماية أو ضمان استقلال صناعاتها الإستراتيجية من الوجود الأجنبي.

أما من ناحية العيوب:

1. ارتفاع تكلفة الحصول على تراخيص أو امتيازات الإنتاج في كثير من الأحيان.
2. انخفاض تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية.
3. عدم توفر الكفاءات الفنية و الإدارية بالدول المضيفة قد يهدد إمكانية نجاح هذه الدول في استغلال براءات الاختراع.

**مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للشركات متعدد الجنسيات:**

من حيث المزايا فهي:

1. تعد التراخيص مصدر جيد من مصادر الدخل للشركة.
2. تعد التراخيص من أسهل و أسرع الطرق و الأساليب لغزو الأسواق الأجنبية.
3. تناسب التراخيص حالة الشركات صغيرة الحجم.
4. تمنع التراخيص أو تساعد على الحد من حالات السرقة والتجسس الخاصة ببراءات الاختراع الجديدة

أو التكنولوجيا الحديثة.

أما العيوب فتتمثل في:

1. فقدان السيطرة على العمليات والجودة والسوق.
2. احتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي حصلت على ترخيص.
3. انخفاض العائد أو الربح بالمقارنة مع الاستثمار المباشر.

إن جودة المنتج المختلفة عبر البلدان المختلفة التي سببها تساهل المرخص في مراقبة الجودة قد يؤدي إلى تراجع سمعة المنتج في أنحاء العالم .

هذا الاحتمال يوضح لماذا ماكدونالد تذهب إلى الإفراط في الإشراف على العمليات ,وهكذا تضمن جودة المنتجات وتناسقها.

كذلك إن العديد من السلع المستوردة تتمتع بمستوى من السمعة والصورة الذهنية الجيدة التي يمكن أن تتلاشى بسرعة في حال كان المنتج يصنع محلياً بترخيص من الشركة الأم .في بعض الحالات قد لا يكون للمصنعين الخيار في موضوع منح الترخيص,حيث أن العديد من الدول النامية القوية تفرض على أصحاب براءات الاختراع منح ترخيص بمنتجاتهم إلى مصنعين آخرين أو موزعين مقابل ثمن معين قد يكون عادل أو لا .

إن شروط الترخيص يجب أن يتم التفاوض عليها بعناية وأن تعالج بشكل صحيح .

**عموماً يجب على عقد الترخيص أن يتضمن العناصر التالية :**

1. المنتج والتغطية الإقليمية.
2. مدة العقد .
3. مراقبة الجودة .
4. العائد والبدل المالي والتخطيط التنظيمي.
5. اختيار العملة واختيار القانون .

إن المرخص الحذر لا يخصص علامة تجارية للمرخص له .من وجهة نظر المرخص له العلامة التجارية للمرخص تكون ذات قيمة في تسويق المنتج المرخص فقط إذا كان المنتج معروف للجميع.ماعدا ذلك من الأفضل للمرخص له خلق علامة تجارية جديدة خاصة به من أجل أن يحافظ على موقعه التسويقي وذلك في حال كانت العلامة التجارية للمرخص غير معروفة .

يجب على الشركات المانحة للترخيص أن تهتم باختيار البلدان والشركات المحلية التي تتوافق مع تطلعاتها وأهدافها في حال إبرام عقود تراخيص **معها وهذا يحتم الاهتمام بعملية إدارة عقود الترخيص من النواحي التالية :**

1. يجب أن تجري الشركة الدولية المانحة للترخيص مسحاً وتقويماً دقيقاً للشركات المرشحة لكي تمنح الترخيص بناء على الأهلية الإدارية والفنية والأخلاقية .
2. قد تلجأ الشركة المانحة للترخيص إلى تحديد بعض الشروط في عقد الترخيص كحماية مصالحها من حيث الاحتفاظ بحق السيطرة النسبي على استخدام الحقوق الممنوحة للمرخص له
3. احتفاظ الشركة الدولية بتفوقها التكنولوجي والإنتاجي والتسويقي يؤهلها لضمان استمرار المرخص له بالحاجة إليها واللجوء للاستفادة من خبراتها ومعارفها , والعمل على مساعدته في حل مشاكله الإنتاجية والتسويقية بشكل يضمن ولاءه للشركة المانحة وتجعله أكثر تقبلاً لشروطها .
4. عدم إعطاء المرخص له كامل مكونات العملية الإنتاجية والاحتفاظ ببعض الأسرار الصناعية الخاصة لكي يبقى المرخص له بحاجة دائمة إلى مانح الترخيص .
5. أن يتضمن عقد الترخيص شروطاً يتم بموجبها ضرورة تجديد الترخيص في حال تمكن الشركة المانحة من تحقيق إنجازات وتحسينات في العملية الإنتاجية يريد الاستفادة منها المرخص له وفي حال كانت التحسينات من طرف المرخص له فيجب الإشارة في العقد إلى إمكانية استفادة الشركة المانحة من هذه التحسينات والتطويرات .

ب -عقود الإدارةmanagement))

**عقود الإدارة:**

فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها قيام الشركات المتعددة الجنسيات بإدارة كل أو(جزء من)العمليات و الأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين أو مقابل المشاركة في الأرباح.**وابرز مثال** على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.

حيث تقوم الشركة متعددة الجنسيات بتوقيع عقد إدارة مع الحكومة المضيفة أو شركة محلية جديدة تقوم بإدارة أعمال هذه الشركة ,حيث تكون بحاجة إلى مهارات إدارية وفنية وخبرة إدارية قد لا تتوفر لديها،فتقوم بطلبها من الشركة الأم في البداية لإدارة الأعمال إلى أن يصبح الموظفين الجدد قادرين على إدارة عمل الشركة.

عقود الإدارة قد تستعمل كإستراتيجية لدخول الأسواق الأجنبية بأدنى حد ممكن من الاستثمار وأدنى حد من الأخطار السياسية .

وهناك فندق Accor as وهو فندق فرنسي عملاق استطاع الانضمام إلى مجموعة أقوى الفنادق الدولية.

إن هذه المجموعة المكونة من 11 فندق تدعو نفسها بالقمة,تقوم بنفسها بإدارة 9 فنادق في الصين وفندق في تايلاند بدون امتلاكها ,وأغلب هذه الفنادق لا تحمل اسم القمة .

إن انضمام Accor هو محاولة للانغماس في الصين والسيطرة على الفنادق مع شركة بيز العامة التي تعتبر شريكة في معظم الحانات الموجودة هناك .

وإن هدف Accor هو أن يستطيع أن يستخدم علاقات القمة وخبراتها لكي يستطيع أن يصبح رائداً في عقود الإدارة .ويوجد فندق في الصين أصبح تابع للعلامة التجارية Accor . كما توجد في أمريكا سلسلة من 6 فنادق تدار أيضاً من قبل Accor .

**ت -عقود التصنيع** industrialization))

**عقود التصنيع (تصنيع المنتجات ):**

وهي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية(عامة أو خاصة)بالدولة المضيفة ،يتم بمقتضاها قيام الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع سلعة معينة وإنتاجها،أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة.حيث يتحكم الطرف الأجنبي بإدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

إن هدف إستراتيجية التصنيع هو وضع قاعدة إنتاج داخل سوق البلد المضيف كوسيلة لغزو سوق هذه البلد .

ويجب الإشارة إلى أن عمليات التصنيع في دولة مضيفة لا يتضمن فقط البيع في هذه الدولة ولكن من أجل التصدير إلى بلدان أخرى أيضاً.

و تتراوح عقود التصنيع بين التصنيع الكامل في المصانع المحلية أو التصنيع الجزئي.

هناك عدة أسباب تدفع الشركة للاستثمار في مناطق إنتاج مختلفة ومن هذه الأسباب:

1. الدخول إلى أسواق المواد الأولية و استغلال المصادر اللازمة لعمليات التصنيع .
2. استغلال تدني كلفة العمل أو توفر عوامل الإنتاج الأخرى(الطاقة-قوة العمل......).
* إن التصنيع في البلدان المضيفة يجعل منتجات الشركات ذات أسعار تنافسية أكثر لأنه يجنبها أو يقلل ضرائب الاستيراد المفروضة عليها,بالإضافة لتجنبها بعض الحواجز التجارية المفروضة عليها.
* إن شركات الطباعة البريطانية بدأت بطباعة الكتب في الخارج لأنها سوف توفر 25-40% من تكاليف الشحن والإنتاج.
* في شركة هوندا ,68% من مبيعاتها من التصدير إلى جميع أنحاء العالم و43% من المبيعات في السوق الأمريكية فقط ,هذا الأمر جعل شركة هوندا أكثر حساسية بالنسبة للعوائق التجارية ,ولكي تتجنب هذه المشاكل قامت بإنشاء مصانع في أوهايو.
* ويجب على المصنعين الأخذ بعين الاعتبار التغيير النسبي في كلفة العمل و نوع المنتج وأسعار الصرف.

إن الزيادة في كلفة العمل في ألمانيا دفعت gms & opelإلى نقل معاملها إلى اليابان , وكذلك شركة rollei لنقل إنتاجها إلى سنغافورة . ونظراً للتكلفة القليلة في المكسيك قامت عدة شركات يابانية بنقل إنتاجها إليها نظراً لأنها أقل من سنغافورة وكوريا الجنوبية .

إن نوع المنتج يعتبر عاملاً آخر من العوامل المؤثرة على قرار التصنيع في دولة أخرى .

يجب على المنتج أن يقوم بمقارنة بين فوائد التصنيع بشكل موحد والتصدير أو أن يقوم بإنشاء مراكز تصنيع في بلدان مضيفة بحيث تكون المنتجات تتناسب مع التفضيلات المحلية لكل بلد بشكل مستقل .

إن الشركات الدولية أصبحت تتوجه أكثر وأكثر نحو الاستثمار فيما وراء البحار ,حيث أصبحت من أهدافها الوصول إلى أسيا وأمريكا اللاتينية .

يجب الإشارة إلى أن مستوى أجور العمالة المنخفضة وعدم الخبرة أصبح في السنوات الأخيرة غير مرغوب ومنفر للاستثمارات الأجنبية,حيث أن التكنولوجيا وتطور عمليات التصنيع تجعل الحاجة إلى المهارات البشرية ذو أهمية أكبر في عملية التصنيع .

**وتتيح عقود التصنيع عددا من المزايا للشركة الدولية لعل أهمها:**

1. تجنب تكلفة الاستثمار المباشر لاسيما في حالة عدم الاستقرار السياسي في السوق المستهدفة أو صغر حجم السوق.
2. تعد عقود التصنيع وسيلة سريعة لدخول الأسواق ووسيلة سريعة للخروج منها في حالة اكتشاف أن السوق صغير للغاية أو محاط بالكثير من المخاطر.

**لكنها تعاني عقود التصنيع من بعض العيوب أهمها:**

1. صعوبة الحصول على الشريك المحلي المناسب القادر على القيام بعمليات الإنتاج وفق الشروط المتفق عليها مما يحتم على الشركة متابعة ومراقبة أعماله وإنتاجه بشكل مستمر كما وتقدم له المساعدات الفنية والتسويقية في الوقت المناسب.
2. تواجه الشركة الدولية مخاطر حقيقية من خلال خلق منافس لها في الأسواق الدولية في حال كان الشريك المحلي قادراً فعلاً على النهوض بأعباء الإنتاج وتطويره باستمرار وزيادة كمياته وتفعيل قدراته التسويقية.

***ث -حق الامتياز***concession))

**إن الامتياز هو عبارة** عن نظام لتسويق السلع و/أو الخدمات و/أو التكنولوجيا، والذي يشمل العديد من الأشكال المختلفة لعلاقات العمل كالترخيص والتوزيع والوكالة، وبموجب هذا النظام فإنه سيسمح للمرخص له باستعمال الاسم التجاري و/أو العلامة التجارية و/أو علامة الخدمة و/أو المعرفة الفنية و/أو طرق العمل وتقنياته و/أو النظم الإجرائية و/أو أية حقوق ملكية صناعية مملوكة للمُرخص .

 وفي هذا السياق فإن عمل المرخص له لا يعتبر فرعاً لعمل المرخص وإنما يعد عملاً أو مشروعاً مستقلاً وذلك تحت الاسم التجاري لصاحب حق الامتياز الأصلي الذي يعرف(بالمرخص)، وبالإضافة إلى ذلك فإن المشروع أو العمل المدار يكون متشابها في الجوهر مع جميع المشاريع أو الأعمال الأخرى التي تدار تحت الاسم ذاته.
إن عقد الامتياز يدار باستخدام طريقة العمل التي يتبعها المرخص له وذلك بدعم متواصل من المرخص نفسه مع تقديم المساعدة التجارية والفنية ضمن مدة زمنية معينة وفقاً للشروط المنصوص عليها في اتفاقية الامتياز الموقع بين الطرفين لهذه الغاية.

**أسئلة يتكرر طرحها عن الامتياز**

1)لماذا يتوجب التفكير بالامتياز *؟*
إذا كان شخص ما يمتلك سلعة أو خدمة للبيع، فإن الامتياز يوفر له فرصة ممتازة للانتشار السريع دون أن يشكل ذلك عبئاً مالياً ثقيلاً على نفقاته الرأسمالية، حيث يمنح نظام الامتياز إمكانية المحافظة على رأس المال و في ذات الوقت فرصة الوصول إلى الأسواق بسرعة. ومن جهة أخرى، فإن قيام الشخص بمنح حق امتياز سيضمن التزام المرخص له التزاماً حقيقياً لأنه سيكون في هذه الحالة شريكاً في إنجاح المشروع تجاه المرخص.

2) هل هناك أنواعا معينة من المشاريع أو الأعمال القابلة للامتياز دون غيرها*؟*
إن أي مشروع قد تتخيله يمكن أن يكون فعلياً قابلاً للخضوع للامتياز، فعلى سبيل المثال، فإن جمعية الامتياز العالمية تضع الآن في تصنيفاتها أكثر من 75 فئة مختلفة لتصنيف الأعمال التي يمكن أن تكون محلاً للامتياز في غالب الأحيان. وقد يخطر لدى الجميع بأن مطاعم الوجبات السريعة أو خدمات المطاعم هي وحدها محل الامتياز، غير أن الحقيقة خلاف ذلك حيث يغطي الامتياز قاعدة تشمل معظم الأعمال و/أو الخدمات تقريباً، بدءاً من أعمال الدعاية والإعلان، والإنشاءات، ومروراً ببيع وتأجير الأفلام، وخدمات الطباعة والنسخ، وخدمات تشغيل خادمات المنازل، وخدمات الكمبيوتر، والفنادق والنزل ووصولاً إلى أعمال وكالات السياحة والسفر.

*3)محل العمل أو مشروع المرخص له في عقود الامتياز؟*
في عقود الامتياز، يكون محل العمل مملوكاً ومداراً من قبل المرخص له نفسه ، ولا يكون للمرخص في هذه الحالة غير الحق في الاحتفاظ بسيطرته على الكيفية التي يتم بها تسويق وبيع سلعه وخدماته، كما يظل محتفظا بحقه في السيطرة على جودة العمل ومواصفاته.

 *4)ما هو عقد الامتياز ؟*

عقد الامتياز هو الاتفاق القانوني المعقود بين الأطراف (أي المرخص والمرخص له) لتحديد الشروط التي سيتم بموجبها منح الامتياز وتشغيل المشروع، و/أو يتضمن هذا الاتفاق الحقوق والالتزامات المترتبة على كل طرف، وتشكل هذه الاتفاقية تمثيلاً لإرادة الطرفين، وبالتالي فهي تختلف وتتنوع وفقاً لأهدافها ولرغبة الطرفين، وينبغي تفصيلها بالشكل الذي يعكس هذه الرغبة.

**على جميع الأحوال، فإنه غالباً ما تتضمن اتفاقية الامتياز البنود التالية:**
 1- الحق في استخدام اسم المرخص التجاري و/أو علامته التجارية و/أو أسراره التجارية و/أو أي طرق خاصة بالعمل أو طرق فنية أخرى.
 2-التزامات المرخص له.
 3-مواقع العمل والمناطق المشمولة بالامتياز.
 4-مدة عقد الامتياز.
 5-شروط تجديد العقد.
 6-طرق ضبط الجودة والمحافظة على السلعة.
 7-إنهاء العقد والآثار المترتبة على ذلك.

**ويوجد عدة عيوب لعقود الامتياز يجب أخذها بعين الاعتبار قبل اختيارها كسياسة لدخول الأسواق الدولية وهي:**

1. إن حجم الأرباح التي يحصل عليها المرخصون غير كبير
2. عدم القدرة على السيطرة التامة على المستفيد من عقد الامتياز من قبل الشركة المانحة للامتياز
3. إمكانية خلق منافس جديد للشركة مانحة الامتياز.

***ج -عقود تسليم المفتاح***

عقود تسليم المفتاح:

ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية،حيث تلتزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك.وقد تلتزم الشركة أيضا بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات و الآلات اللازمة للتشغيل.

ومن أمثلة عقود تسليم المفتاح في الدول النامية قيام شركة مقاولات دولية ببناء مستشفى وتجهيزه بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة للتشغيل وتسليمه للحكومة.أو قيامها ببناء قاعة مؤتمرات أو فنادق ومصانع الفولاذ-الاسمنت -الأسمدة –وغيرها من المشاريع.

**ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:**

1. تقوم الدولة المضيفة بدفع أتعاب للطرف الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين.
2. تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات وتكاليف النقل .....الخ.
3. بعد إجراءات التشغيل والإنتاج يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

**مزايا وعيوب عقود تسليم المفتاح من وجهة نظر الدولة المضيفة:**

المزايا:

* يتميز بانخفاض آثاره السياسية والاقتصادية السلبية لأن الوجود الأجنبي المرتبط به يكون مؤقتا.
* الحصول على مستوى متقدم من التكنولوجيا الحديثة دون خوف من مشكلة التبعية التكنولوجية للدول الأجنبية.

أما عيوبه فهي:

* إن دور هذا النوع من الاستثمارات في تدفق رؤوس الأموال الأجنبية يعد محدودا إن لم يكن معدوما بالمقارنة بأنواع الاستثمار المباشر.
* إن دور هذا النوع من الاستثمارات في تحقيق التقدم التكنولوجي للدولة المضيفة وكذلك خلق فرص للعمالة وتحسين ميزان المدفوعات يتوقف إلى حد كبير على حجم وطبيعة نشاط المشروعات.
* في حال توقف الطرف الأجنبي عن توريد قطع الغيار أو المواد الأولية فإن المشروع يصبح مهددا بالتوقف ومن ثم تظهر مشكلة التبعية و الاعتماد على الطرف الأجنبي.

**مزايا وعيوب عقود تسليم المفتاح من وجهة نظر الشركة الدولية:**

**المزايا:**

1. حصول الشركات على عائد مادي في شكل أتعاب أو أرباح ناجمة عن بيع مستلزمات الإنتاج وآلاته وتجهيزاته.
2. انخفاض درجة الخطر السياسي أو الأخطار غير التجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة.
3. إن هذا النوع من الاستثمارات لايحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة وبالتالي يلاءم الشركات متعددة الجنسيات صغيرة الحجم على وجه الخصوص.
4. إذا برهنت الشركة(الطرف الأجنبي)على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني فمن الممكن أن تتوسع هذه الشركة في استثماراتها في الدولة المضيفة.

أما العيوب فهي:

1. انخفاض الربحية
2. إن هذا النوع من الاستثمارات لا يوفر للشركة أي رقابة على العمليات أو السوق أو الجودة،ومن ثم فإن أي خلل يحدث من جانب الطرف الوطني قد يسيء إلى سمعة الشركة في السوق المضيف وبالتالي يؤدي إلى تقليص فرص الدخول في مشروعات أخرى.

 3 -المشروعات المشتركة (الاستثمار المشترك)

* يرى "**كولدي"** أن الاستثمار المشترك هو احد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان)أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة.

والشراكة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد إلى الإدارة ،والخبرة و براءات الاختراع أو العلامات التجارية الخ..........

* أما **تيربسترا** فيرى أن الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية،

ويكون احد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية

 بدون السيطرة الكاملة عليه.

* ويقترح **ليفن ستون** في هذا الشأن أنه في حالة اشتراك طرف أجنبي أو أكثر مع طرف محلي/وطني(سواء شركة وطنية قائمة أو غير ذلك)للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو قديمة أو تنمية السوق أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي سواء كانت المشاركة في رأس المال أو بالتكنولوجيا فإن هذا يعتبر استثمارا مشتركا.

من واقع التعريفات السابقة يمكن القول بأن هذا النوع من الاستثمار ينطوي على الجوانب التالية:

1. الاتفاق طويل الأجل بين طرفين استثماريين احدهما وطني والأخر أجنبي
2. إن الطرف الوطني قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص.
3. ليس بالضرورة أن يقدم المستثمر(الطرف الأجنبي أو الوطني) حصة في رأس المال بمعنى:
* إن المشاركة قد تكون من خلال تقديم الخبرة و المعرفة أو العمل أو التكنولوجيا بصفة عامة.
* وقد تكون المشاركة بحصة في رأس المال أو رأس المال كله على أن يقدم الطرف الأخر التكنولوجيا.
* أو قد تأخذ المشاركة شكل تقديم معلومات أو المعرفة التسويقية أو السوق.
1. في جميع الحالات السابقة لابد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع.

**مزايا وعيوب الاستثمار المشترك من وجهة نظر الدولة المضيفة:**

من حيث المزايا:

1. إن الاستثمار المشترك يساهم في تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والتنمية التكنولوجية.
2. خلق فرص جديدة للعمل،وتحسين ميزان المدفوعات عن طريق زيادة فرص التصدير أو الحد من الاستيراد.
3. تنمية قدرات المديرين الوطنين وخلق علاقات تكامل اقتصادية راسية أمامية أو خلفية مع النشاطات الاقتصادية والخدمية في الدولة المضيفة.
4. يعتبر الاستثمار المشترك من أكثر أنواع أو أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر قبولاً في معظم الدول النامية.

 أما عن عيوب هذا النوع من الاستثمارات بالمقارنة بالاستثمار الذي ينطوي على التملك المطلق للطرف الأجنبي:

1. حرمان الدولة المضيفة من المزايا السابقة إذا أصر الطرف الأجنبي على عدم مشاركة أي طرف وطني.
2. إن مساهمة الاستثمار المشترك في تحقيق أهداف الدول النامية الخاصة بتوفير العملات الأجنبية وتحسين ميزان المدفوعات أقل كثيرا بالمقارنة الاستثمار المملوك ملكية مطلقة للمستثمر الأجنبي.
3. إن تحقق المنافع المذكورة وغيرها يتوقف على مدى توافر الطرف الوطني ذو الاستعداد الجيد ويتوقف على القدرات الفنية والإدارية والمالية للطرف الوطني.

**مزايا وعيوب الاستثمار المشترك من وجهة الشركة:**

بالنسبة للمزايا فهي:

1. يفضل الاستثمار المشترك في حالة عدم توافر الموارد المالية والبشرية والمعرفة التسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي.
2. يتناسب الاستثمار المشترك مع الشركات متعددة الجنسيات صغيرة الحجم.
3. يساعد الاستثمار المشترك في تذييل الكثير من الصعوبات والمشاكل البيروقراطية أمام الطرف الأجنبي.
4. يساعد في تسهيل مهمة الطرف الأجنبي في الحصول على قروض المحلية والحصول على المواد الخام و الأولية اللازمة للشركة الأم.
5. يساعد على التعرف على طبيعة السوق المضيف،وإنشاء قنوات توزيع وحماية المصادر المواد الخام والمواد الأولية للشركة الأم

وبخصوص عيوب الاستثمار المشترك من وجهة نظر الطرف الأجنبي هي:

1. يحتاج إلى رأس مال كبير نسبيا.
2. احتمال وجود تعارض في المصالح بين طرفي الاستثمار.
3. قد يسعى الطرف الوطني بعد فترة زمنية معينة إلى استقصاء الطرف الأجنبي من مشروع الاستثمار،وهذا يعني ارتفاع درجة الأخطار غير التجاري.
4. عندما يكون الطرف الوطني متمثلا في الحكومة فمن المحتمل جدا أن تضع شروطا أو قيودا صارمة على التوظيف و التصدير،وتحويل الأرباح الخاصة بالطرف الأجنبي إلى الدولة الأم.
5. إن انخفاض القدرات الفنية والمالية للمستثمر الوطني قد يؤثر سلبا على فعالية مشروع الاستثمار في تحقيق أهدافه.

4 -إستراتيجية إنشاء فروع مملوكة بالكامل للشركة في الدولة المضيفة(الاستثمار المباشر)

يعتبر إنشاء فروع مملوكة بالكامل بصفة عامة من أكثر الاستراتيجيات تكلفة للوصول إلى السوق الخارجي.ويمثل الاستثمار المباشر أعلى درجات المخاطرة عند دخول الأسواق الدولية حيث تقوم الشركة الدولية بالاستثمار المباشر في مشروعات إنتاجية مملوكة لها بالكامل في السوق المستهدف.

ويلاحظ أن الاستثمار المباشر يأخذ احد الشكلين، فقد تقوم الشركة الدولية بتملك شركة قائمة عن طريق الشراء أو قد تفضل الشركة تكوين شركة جديدة خاصة لها من البداية.

ويعتبر شراء شركة قائمة وسيلة أسرع للدخول إلى الأسواق عما لو قامت الشركة بتكوين شركة جديدة خاصة بها،حيث تحصل الشركة على عمالة مدربة وإدارة قائمة لها خبرة بالبيئة المحلية واتصالات مستمرة مع السوق المحلي و الحكومة.

**ومع ذلك قد يكون البديل الثاني تكوين شركة جديدة ضروريا أو مرغوبا في بعض الحالات:**

 إذا كانت السوق المستهدف يعاني من قلة خبرة العمالة أو الإدارة،بالإضافة إلى أن تكوين شركة جديدة عادة ما يعني استخدام احدث المعدات و التكنولوجيا ،وتجنب الشركة محاولة تغيير الطرق المعتادة للشركة القائمة في ممارسة الأعمال.

**مزايا وعيوب الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي بالنسبة للدولة المضيفة:**

من حيث المزايا:

1. زيادة حجم تدفق النقد/رأس المال الأجنبي إلى الدولة المضيفة.
2. زيادة الاحتمال أن يؤدي كبر حجم المشروع إلى المساهمة الجيدة في إشباع حاجة المجتمع المحلي من السلع أو الخدمات المختلفة.
3. تحسين ميزان مدفوعات الدولة المضيفة عن زيادة فرص التصدير أو الحد من الاستيراد(تقليل الواردات).
4. يساهم هذا النوع من المشروعات مساهمة بناءة في التحديث التكنولوجي على نطاق كبير في الدولة المعنية.
5. خلق فرص للعمالة المباشرة وغير المباشرة سواء في مراحل بنائه المبدئية أو حتى في مراحل التشغيل.

أما من ناحية العيوب :

الخوف من أخطار الاحتكار والتبعية الاقتصادية وما يترتب عليها من آثار سياسية سلبية على المستوى المحلي والدولي في حال ظهور أي تعارض في المصالح.

**أما المزايا والعيوب من وجهة نظر الشركة الدولية:**

المزايا:

1. إن الاستثمار المباشر يسمح للشركة بنقل مهاراتها الإدارية والفنية والتسويقية والتمويلية ومهاراتها الأخرى إلى السوق المستهدف مما يساعد الشركة من استغلال الميزة التنافسية لها بالكامل.
2. إن الاستثمار المباشر يخلق مزايا تسويقية للشركة عن طريق تواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك المحلي وبالتالي تعديل مجهوداتها التسويقية بسرعة لمواجهة تفضيلات المستهلك.
3. قد يؤدي الاستثمار المباشر إلى تخفيض تكلفة إمداد السوق المستهدف بالمنتج وذلك نتيجة التوفير في تكاليف النقل و الجمارك أو تخفيض تكلفة الإنتاج نتيجة استخدام عمالة محلية أو مواد خام اقل تكلفة.
4. يساعد على زيادة الموارد المخصصة للنشاط التسويقي في السوق المستهدف.

أما عيوبه فهي:

1. إن الاستثمار المباشر يحتاج إلى موارد رأسمالية وإدارية ضخمة،وكلما زادت الاستثمارات كلما زادت درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة.
2. إن نجاح المشروع الاستثماري يعتمد على العديد من العوامل والمؤثرات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية والسياسية لذلك فان المعلومات عن الأسواق الدولية تمثل أهمية قصوى .
3. إن المشروع الاستثماري يحتاج إلى تكلفة عالية للبدء وفترة استرداد طويلة بالإضافة إلى صعوبة الانسحاب من السوق في حالة فشل المشروع.

**5 -التحالفات الإستراتيجية**

الحقيقة إن محاولة وضع تعريف محدد للتحالفات الإستراتيجية يعتبر من الأمور الصعبة ويرجع ذلك إلى أن مفهوم التحالفات الإستراتيجية ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين شركات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين.

فعلى سبيل المثال:تحالفت شركة **هيوالت باكير** مع شركة **كانون** لتقوم كانون بتوزيع احد أنواع الحاسبات الآلية الخاصة بشركة هيوالت باكير في اليابان،كما تعاقدت شركة **جلاك سو** لصناعة الأدوية مع شركة **ميرك** لتقوم بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاك سو في السوق الألماني،وكذلك وقعت **شركتي كوداك وكانون** اتفاقا يسمح لشركة كانون بتصنيع خط نسخ مستندات متوسطة الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك،كذلك تتعاون شركة بوينج مع اتحاد من عدة شركات يابانية لتصنيع طائرة نفاثة جديدة.

وفي كل هذه التحالفات والعديد من التحالفات الأخرى تتفق الشركات على التعاون بشأن مشروع معين وليكن تقديم منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التعاقد ولذا استخدمنا مصطلح التحالفات الإستراتيجية

وتهدف التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي دخول سوق جديد بتكلفة منخفضة تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا جديدة أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج.**وعليه فإن التحالفات الإستراتيجية قد تكون تحالفات الإستراتيجية تكنولوجية أو تحالفات الإستراتيجية إنتاجية أو تحالفات الإستراتيجية تسويقية وفي كل الأحوال فإن الأمر يتطلب أن يكون لكل طرف من أطراف التعاقد شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر.**

**ونوضح فيما يلي المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف:**

1. أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية –إنتاجية أو تسويقية أو تكنولوجية.
2. أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
3. أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها.
4. أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الأخر بدلا من منافسته.
5. أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
6. أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.
* **تحالفات الإستراتيجية تكنولوجية:** يعتبر اكتساب الخبرة التكنولوجية في مقابل الدخول إلى الأسواق هو الأساس في التحالف الاستراتيجي بين شركتي أي أند تي الأمريكية و أوليفتي الايطالية،حيث كانت أي اند تي في اشد الحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الأوربية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في الولايات المتحدة ،ولكنها لم تكن تمتلك الخبرة والاتصالات اللازمة لذلك في الأسواق الأوروبية ،وفي المقابل فإن شركة أوليفتي كانت ترغب بشدة بإضافة الحاسبات الآلية إلى الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في القارة الأوروبية،وعليه فقد قامت أوليفتي بتسويق الحاسبات الآلية الضخمة الخاصة بشركة أي أند تي في القارة الأوربية عن طريق الاعتماد على نظام التوزيع المكثف الخاص بها،وفي المقابل فإن شركة أوليفتي نجحت في استخدام أي أند تي في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة,وبالتالي استفادت الشركتين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.

* **تحالفات الإستراتيجية إنتاجية:**يعتبر التحالف الاستراتيجي بين شركتي جنرال موت ورز وتويوتا تحالفا إنتاجيا في المقام الأول ،حيث تهدف جنرال موت ورز إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بشركة تويوتا في مجال صناعة السيارات متوسطة و صغيرة الحجم في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكية.
* **تحالفات الإستراتيجية تسويقية :**تتصاعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية التي تركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الأخر،حيث اندمجت كل من كاتربيلر من الولايات المتحدة و ميتسوبيشي من اليابان لتكوين تحالف استراتيجي في اليابان من شانه السماح لكل من الشركتين استخدام شبكة التوزيع نفسها في الشرق الأقصى،كما يمكن بمقتضى الاتفاق إمداد السوق الاسترالي مباشرة من اليابان والتوفير بذلك من تكلفة النقل.

إن الدخول في تحالفات الإستراتيجية قد واجه انتقادات حادة في الولايات المتحدة والدول الأوروبية بصفة عامة،حيث يرى بعضهم أن المستفيد الأكبر من الدخول في تحالفات إستراتيجية كان دائما هو الشركات اليابانية حيث أمكنها الاستفادة من المعرفة والخبرة التكنولوجية للغرب ودخول أسواقه بتكلفة منخفضة من دون أن تستفيد الشركات الأمريكية و الأوروبية شيئا.

والحقيقة أن البعض في الولايات المتحدة ينتقد دخول شركة بوينج الأمريكية في التحالف الاستراتيجي مع الشركات اليابانية لتطوير طائرة نفاثة،كما رفضت شركة إنتل مؤخرا الدخول في التحالف الاستراتيجي مع شركة توشيبا لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بالحاسبات.

**وفي الخاتمة وإجمالا من خلال ما ذكرنا من مزايا وعيوب لكل بديل من بدائل دخول الأسواق الدولية يجب على الشركات التي تخطط للدخول إلى الأسواق الدولية تقييم درجة المخاطرة المصاحبة لكل بديل من بدائل دخول الأسواق الدولية ،ودرجة الالتزام بخدمة الأسواق المستهدفة المصاحبة لكل بديل,واختيار البديل الذي يتلاءم مع أهداف الشركة ومواردها.**

**ويمكن تقييم درجة المخاطرة ودرجة الالتزام بأخذ هذه العوامل في الاعتبار:**

1. خصائص المنتج.
2. خصائص البيئة التسويقية لكل سوق مستهدف وخاصة العوامل الاقتصادية و الثقافية والسياسية.
3. المتطلبات المالية وخاصة تكلفة الوارد المختلفة ومدى توافرها.
4. مركز الشركة التنافسي ودورة حياة المنتج إلى جانب نقاط القوة والضعف للشركة.
5. الاتجاه الداخلي للشركة والذي يؤثر على تفسير المعلومات والبعد النفسي بين متخذي القرارات في الشركة وعملائها في الأسواق المستهدفة.
6. بالإضافة إلى درجة الحب أو الكره للمخاطر.