

الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي في المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية
Industrial partnership as a strategic option in the enterprise to penetrate
international markets

د. إلياس شاهد / د. عبد النعيم فرور، جامعة الوادي، الجزائر.

تاريخ التسليم: (2016/11/30)، تاريخ القبول: (2017/05/21)

Abstract:

ملخص:

In light of the rapid developments taking place in the means of production and new innovations and contemporary practice of competing methods, open up new areas to the institutions to market their products, the institution itself you will find in front of strategy options make it ranked allow them acquiring a competitive advantage to market their products to ensure its stability and international survival, you will find the institution choice position among the many strategies in order to enter international markets, among these strategies, we find the partnership, this study aims to analyze the importance of the strategic partnership in penetrating international markets.

Keywords: partnership, international markets, the partnership strategy, market penetration.

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها وسائل الإنتاج والابتكارات الجديدة والمعاصرة في ممارسة أساليب التنافس، فتح مجالات جديدة أمام المؤسسات لتسويق منتجاتها، فتجد المؤسسة نفسها أمام خيارات إستراتيجية تجعلها في مرتبة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية لتسويق منتجاتها لضمان إستقرارها وبقائها دوليا، فتجد المؤسسة في موقف الاختيار بين العديد من الاستراتيجيات قصد دخول الأسواق الدولية، من بين هذه الاستراتيجيات نجد الشراكة، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية الشراكة الإستراتيجية في اختراق الأسواق الدولية.

الكلمات المفتاحية: الشراكة، الأسواق الدولية، إستراتيجية الشراكة، اختراق الأسواق.

مقدمة:

من خلال متابعة حركة المنافسة الدولية ، نجد نجاح المؤسسات الأمريكية و اليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه المؤسسات للمفهوم الجديد و الحديث للتسويق كما أن هناك العديد من الدول طورت نظامها التسويقي كفاءة لأية تنمية سواء صناعية ، زراعية ، تجارية أو خدماتية، حتى استطاعت أن تخترق العالم بمنتجاتها. وبما أن المؤسسة الجزائرية لا ترتبط فقط بمستوى السوق المحلي ، وبل يجب أن تهتم بولوج السوق الدولية و إختراقه في إطار إستراتيجية واضحة و فعالة تتمثل في التسويق الدولي الذي يعبر عن إنسياب السلع والخدمات عبر الأسواق الدولية بغرض إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية و تحقيق أهداف المؤسسة. وإذا أرادت المؤسسة الإقتصادية أن تجد لنفسها مكانا في الأسواق المحلية أولا ثم الأسواق الأجنبية، عليها أن تكيف إستراتيجيتها بمقتضيات التسويق الدولي الذي يتطلب إدارة و معلومات وميكانيزمات وتبني إستراتيجيات تنقلها من الإحتكار إلى المنافسة و الإستمرار إلى الديناميكية، وتوفير بيئة ملائمة تضمن بقاءها بين المؤسسات الرائدة

وهذا يعني بلوغ مستوى من الأداء في ظل إقتصاد حر، قائم على المبادرة و تقودهم المنافسة، وتعد الشراكة الإستراتيجية من بين سبل اختراق الأسواق الدولية، وسنعالج في هذه الورقة البحثية الشراكة الإستراتيجية كأحد سبل اختراق الأسواق الدولية.

أولا: أشكال و طبيعة القرارات اختراق الأسواق الدولية و فرص الدخول

تستطيع المؤسسة التي ترغب في إختراق الأسواق الدولية أن توضح الرؤيا أمامها لتتمكن من السيطرة بشكل جيد على هذه الأسواق وذلك من خلال معرفة أشكال الأسواق الدول والعمل على إتخاذ قرارات سليمة لإختراقها وذلك عن طريق إستغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية

1- أشكال الأسواق الخارجية:

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، و العمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، و تم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق (التركستاني، 2008، ص65).

1-1- الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:

وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوي و مقدرة إقتصادية على التعامل مع السلع و الخدمات، ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية، و تعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الإقتصادية والبنية الأساسية.

1-2- الأسواق ذات الدخل المتوسط:

وهي الأسواق التي لا تشهد نموا في اقتصادياتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي و الأسواق بغض الدول الآسيوية مثل: ماليزيا وسنغافورة.

1-3- الأسواق ذات الدخل المنخفض:

وهي الأسواق التي لا تشهد نموا في اقتصاديا بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل أقل من مائة دولار في الشهر، و بذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في إطار هذه الدول من بنغلاديش و الهند و الصومال وإندونيسيا.

2- طبيعة قرارات إختراق الأسواق الدولية:

قبل إقدام المؤسسة على اتخاذ قرار اقتحام الأسواق الدولية، أو التفكير في التسويق الخارجي، أو توسيع نشاط التسويق الدولي، فإن إدارة التسويق تواجه خمسة قرارات هامة لا يدمن معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتتمثل هذه القرارات فيما يلي: (التركستاني، 2008، ص65).

2-1- القرار الخاص بالتسويق الخارجي:

ويعني ذلك مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هذا في كيفية التوسع و الإستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية.

2-2- قرار اختيار الأسواق الخارجية:

إن عملية اتخاذ القرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق بصفة خاصة و المؤسسة ككل بصفة عامة، فقد تواجه المؤسسات التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية عدة خيارات ويعني ذلك تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل: قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة .

2-3- قرار المزيج التسويقي:

ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسبة لبيئة السوق الخارجية المستهدف مع الأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الثقافية و السياسية و الاقتصادية و التنافسية.

2-4- قرار السلع و الخدمات:

ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الخارجية، وهل تقوم إدارة التسويق بتسويق منتجات موجودة في السوق أو منتجات جديدة، وهذا أن تجديد الإدارة نوعية السلع أو الخدمات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية.

2-5 - طبيعة الفرص و التحديات:

من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تحليلها لمكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص والتحديات التي يمكن أن تصطدم بها، أي يتوجب على الإدارة تحديد حجم الفرص المتاحة للسلع و الخدمات في الأسواق الدولية، ومدى القدرة على مواجهة التحديات المتوفرة في البيئة الأسواق الخارجية و إمكانية السيطرة عليها أو الحد من تأثيراتها، حيث هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم.

ثانيا: العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية.

إن المؤسسات العالمية لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدنا الأصلي، وحتى في البلدان المجاورة فقط، بل أصبحت ذو تفكير عالمي بوضعها استراتيجيات وأهداف عالمية، وقد كان وراء التوجه الجديد، العديد من العوامل والمستجدات التي شجعتها لإخترق الأسواق العالمية، ومن أهم العوامل مايلي:

(Louis, 998, P.140)

- البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف، تموين، تكنولوجيا)
 - البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، حجمه، تنوع جغرافي)
 - البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية)
- وأیضا هناك تصنيف آخر لعوامل وأسباب إختراق الأسواق الدولية على النحو التالي:

(التركستاني، 2008، ص 69).

- العوامل التجارية (ضيق الأسواق المحلية وتشجيعها، تخصص المؤسسة، تعديل مبيعات المؤسسة ودورة حياة المنتج)

- العوامل الصناعية (البحث عن اقتصاديات السلم، خفض تكاليف الإنتاج)

- عوامل الفرص (طلب دائم، إنتاج فائض، تحفيز المسيرين)

كما توجد ثلاث عوامل التي بدورها تشجع على إختراق الأسواق الدولية: (غول، 2002، ص 10).

- الرغبة في النمو و السيطرة:

إن الرغبة العامة للنمو و السيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الإستثمار في الخارج فالمؤسسة التي ترغب في بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال

اكتساب المؤسسة الأجنبية حيث أنه من خلال هذا التوسع تكسب المؤسسة أيضا مزايا الملكية التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية، و مثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي و متخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم .

- زيادة الطلب المشتق:

قد يكون الدافع لتوجه المؤسسات للإستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق، فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج، كلما زاد اهتمام بالحفاظ على علاقتها التجارية مع مؤسسات أخرى "مورديهم" و بالتالي فهم يشجعون هذه الشركات باستمرار على إتباعهم والإستثمار بتمويلهم من السوق الأجنبي المستهدف.

- الحوافز الحكومية:

الدافع الثالث لزيادة الإتجاه للإنتاج في الأسواق الخارجية هي الحوافز الحكومية، فالحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها.

وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الإستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة رئيسية لزيادة التوظيف والدخل وتقديم الحوافز للإستثمار الأجنبي، و الحوافز الحكومية مادية وغير مادية، أما الحوافز المادية تتمثل الإعفاءات الضريبية لجذب المستثمر الأجنبي، وهي عادة تتكون من مسموحات الإستهلاك وإعفاء الضرائب، و تخفيضات خاصة للنفقات الرأسمالية وتخفيض العبء الضريبي على المستثمر.

بالإضافة إلى كل هذه العوامل يوجد عوامل أخرى قد تكون سبب لإختراق المؤسسة الأسواق الدولية، حيث نذكر منها: (غول فرحات، 2002، ص.10).

- تحقيق وفورات الحجم (اقتصاديات السلم) أي كلما كبر السوق زادت فرصة المؤسسة لتحقيق وفورات الحجم ومنه تدني تكلفة الوحدة الواحدة و بالتالي تعزيز قدراتها التنافسية.
- قلة تكلفة العمالة والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية.
- المزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية لزيادة فرص الإستثمار الأجنبي.
- مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع و التوزيع الفائض.
- الإستفادة من فروق الأسعار و أسعار الصرف.

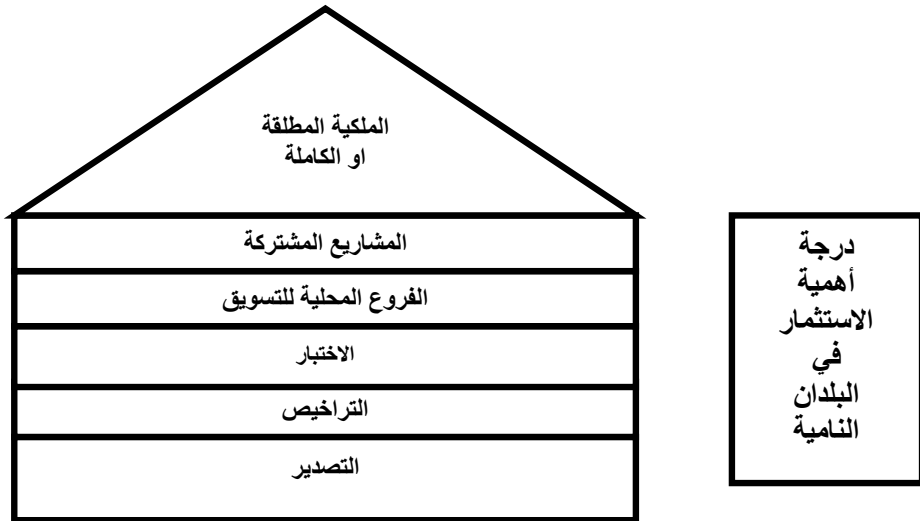
ثالثا: طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية.

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد بعض البدائل الإستراتيجية المثلى لإختراق السوق المستهدفة و هذا ما

يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، ذلك بسلك أحد السبل أو بعضها ويمكن إيجادها فيما يلي: (خير الدين عمرو، 2004، ص. 52).

التصدير - الاتفاقيات التصاعدية - المشروعات المشتركة - الإستثمارات المباشرة - التحالفات الإستراتيجية

الشكل رقم (01): يوضح أساليب دخول الأسواق الدولية



وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب أو شكل من أشكال اختراق الأسواق الدولية يتضمن مستوى معين من العناصر التالية: التعهدات، المخاطر، المردودية.

حيث تختلف العناصر من طريقة لأخرى ودوره المؤسسة إلا تقييم العناصر بصفة جيدة من أجل معرفة الأسلوب الذي يحقق لها أحسن النتائج ودا مع مراعاة موارد وإمكانات المتوفرة للمؤسسة من استراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

ويرجع التباين و الاختبارات إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الآتي: (أبو قحف، 1989، ص. 98).

-طبيعة الاختلاف بين الدول المضيفة، من حيث درجة التقدم الإقتصادي والإجتماعي، النظام السياسي المطبق و الأهداف التي تسعى إلى بلوغها من وراء الإستثمار الأجنبي.

-أنواع وجود الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، ومجالات النشاط

- درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية وقد أشار Sabine Urban إلى وجود عوامل أخرى تتمثل في: (خير الدين، 2004، ص. 52).

- دورة حياة المنتج.
- سرعة التطورات التكنولوجية.
- المسافة بين البلدان الأصلية و البلدان المستضيفة .
- حجم السوق المحلي.
- مدى تلائم وطموح وأهداف المؤسسات الدولية مع الإستراتيجية المسطرة.

1- التصدير

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دوليا عن طريق تصدير منتجات المصنعة محليا إلى الأسواق الدولية، وأيضا لا يتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت. (Urban, 1993, P100).

1- الإتفاقيات التعاقدية.

وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة و مؤسسة أخرى مستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة و التكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير، وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الإتفاقيات التعاقدية، أهمها استخداما و فاعلية في التسهيل التواجد، أو التمثيل الملموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة ومن أهم الإتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر منها ما يلي:

2- الإستثمار الأجنبي المباشر.

إن الحديث عن الإستثمار المباشر الأجنبي لا ينقطع بتاتا كونه ظاهرة اقتصادية أساسية نالت ومازالت تنال القدر الكافي من الإهتمامات الإقتصادية ورجال الأعمال وكذلك الدول المتقدمة أو النامية بما فيها الدول العربية وذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى لأنه لا يمثل حاليا قضية شائعة وغامضة في ذات الوقت لها مؤيدوها و معارضوها.

"عبد السلام أبو قحف" يرى أن الإستثمار المباشر هو الذي ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي بجزء من أو كل الإستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع

المستثمر الوطني في حالة الإستثمار الأجنبي المشترك rentre-joint أو سيطرة الكاملة على الإدارة و التنظيم في ملكية المطلقة لمشروع الإستثمار فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية و التكنولوجيا و الخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة. (أبو قحف، 1989، ص.13)

وفي تعريف آخر هو مجموعة الموارد النقدية أو العينية (تكون خاضعة للتقويم) التي تأتي بها مؤسسة عن طريق مدخل خاص أجنبي يشارك مباشرة في نشاط هذه المؤسسة ويكون الهدف من ذلك تحقيق أرباح مستقرة (عليوش وقربوع، 1999، ص.13).

وتأكيد لذلك ينصرف تعريفه حسب "فريد النجار" يقصد بالإستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الإقتصادي في المشروعات المختلفة أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو دخول شركاء في شركات لتحقيق عددا من الأهداف الاقتصادية المختلفة (النجار، 2004، ص.24)

حيث ينطوي الاستثمار من أجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان أو مشروعا للتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي و يعني هذه الإمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي إلى نوعين:

-الاستثمار المشترك

-الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

4- التحالفات الإستراتيجية العالمية:

4-1- مفهوم التحالفات الإستراتيجية العالمية:

يمكن تقديم التحالف الإستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية سند إضافي في مسار مشاطها، إذا لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة قوة المنافسة (حسين، 2008، ص.91).

و التسارع الكبير في دورة حياة المنتج و زيادة درجة التقليد التحالف الإستراتيجي تعبير غير محدد حيث التعريفات متنوعة و تحتاج إلى الدقة ، و يرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة و انعكاساته على وضعية الاقتصادية للمنظمات ، كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعلين (مرسي، 1995، ص.242).

وعرف أيضا على انه "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشأة أخرى في دولة مضيفة" (هولين ، 1990، ص.437).

ويعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل التحالفات موضة العصر و على وجه الخصوص في صناعة العالمية، طائرات، الأدوية و التكنولوجيا الإعلام الاتصال
و من الأمثلة التحالفات الإستراتيجية.

- اتفاق بين شركتين سيمنس (siemens) مع فيليبس (Philips) لتطوير التكنولوجيا جديدة خاصة بأشياء المواصلات.

- تحالف بين شركتي جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة جلاسكو في السوق الألماني.

- توقيع شركتي كوداك وكانون على اتفاق يسمح لشركة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسط الحجم على أن تباع تحت اسمكزداك. (غول، 2004، ص. 208).

- تحالف بين شركتي جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات مع شركة تويوتا اليابانية لتبادل بعض الإمكانات المتميزة فيهما لإنتاج سيارات تغزو أسواق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية وكندا في أن واحد.

4-2- أهداف التحالفات الإستراتيجية:

ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي :

- دخول الأسواق الأجنبية: العديد من المؤسسات ترى بأن التحالفات الإستراتيجية تعتبر طريقة أفضل من الاتفاقات التعاقدية الأخر لدخول الأسواق الأجنبية بالتكلفة منخفضة .

- إضافة المؤسسة المحلية منتجا حديثا مكمل لخط إنتاجها: ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الأخرى (جلاسكو - ميرك: حيث نجد انم يرك تمتلك عقاير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا تنتج عاقر لعلاج قرحة المعدة وهو الشيء الذي يحققه عاقر زانتك التي تنتجها شركة جلاسكو).

- تقليل المنافسة : فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها، فتقل بينها المنافسة على الأسواق.

- أقسام المخاطرة :كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطرة متنوعة، لا يمكن المؤسسة الواحد التصدي لها إلى أقسام المخاطر فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

- التكامل في الإنتاج :أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره و مرور بنموه ثم رواجه وأصولا إلي زواله ،ولم يعد حاليا التميز بين هذه المرحلة نظر التطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق

الحديثة و السرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، و هذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن العملية الجديد و الإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بفردا لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات و كفاءات مؤسستين.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، و التي نوجزها في النقاط التالية :

(النجار، 2004، ص.19)

- تحقيق تكامل تكنولوجيا مريح.
 - يسمح لدخول أسواق جديدة.
 - يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع.
 - يتم فسه نقل التكنولوجيا.
 - خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة و منتجات جديدة و تحسين جودة المنتجات.
 - يسمح بفتح أفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة و تغطية أفضل للسوق.
 - يسمح بتدعيم المصادقية وتخفيض التكاليف و تقليل المخاطر.
- رابعا: الشراكة الإستراتيجية ودوافعها.

1- مفهوم الشراكة:

كلمة الشراكة هي ذات مفهوم واسع وغامض نوعا ما، لم يظهر هذا المفهوم سوى خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات وفي بحثنا هذا نسلط الضوء على الشراكة التي تتم بين المؤسسات الاقتصادية وما يحدث بين هاته المؤسسات من مقاربات.

هي اتفاق بين مشروعين أو أكثر على إقامة تعاون فيما بينهما يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، وهذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منها في رأس المال ، وإنما أيضا في المساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج، واستخدام براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة التكنولوجية والمساهمة في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق ، كما يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية. (عوض الله، 1998، ص.426).

من وجهة نظر المستثمر الأجنبي الشراكة محببة، إذا لم نقل أنها ضرورية لأسباب اقتصادية وسياسية.

إقتصاديا: أن تكون إمكانيات المؤسسة المالية والاقتصادية ناقصة.

سياسيا: يمكن لحكومة ما أن تجعل من المشاركة شرط من أجل دخول إلى السوق المحلي (Dubois, 1997, p409).

بعد أن اتضح لنا معنى الشراكة تبقى الإشكالية المطروحة هي لماذا تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها؟ ولماذا تسعى بعض المؤسسات الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع مؤسسات أخرى؟ للإجابة عن هذه التساؤلات نتطرق للحديث عن الدوافع الحقيقية لنشوء ظاهرة الشراكة وانتشارها.

2- الدوافع المؤدية للشراكة:

أصبحت الشراكة من الوسائل الهامة التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، وتظهر الأسباب والدوافع الحقيقية التي أدت إلى إبرام عقود الشراكة في العناصر التالية:

- تنامي ظاهرة العولمة والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، حيث أصبح المديرون يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.

تعاضم تكلفة التكنولوجيا نقلاً أو تطويراً، بينما تقتضي المنافسة السعي لأن تكون الشركة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق، وتتيح إستراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية نقلاً أرخص للتكنولوجيا بدلاً من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح.

- تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرص قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء.

3- أهداف الشراكة

تتميز البيئة التنافسية العالمية بالتغير الدائم وتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء استراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر ولتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تحويل المهارات والتكنولوجيا الحديثة، إضافة لذلك يهدف التعاون من خلال الشراكة إلى:

- الانتقال التكنولوجي:

تحقق الشراكة نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية الحديثة بصورة أكثر فعالية حيث أن المصالح المحلية والوطنية تكون ممثلة في المشروع المشترك بصورة واضحة ومؤثرة، وتعمل على توجيه سياسة هذا المشروع بما يحقق أهداف الاقتصاد القومي الوطني (عوض الله، 1998، ص. 429).

- المصداقية والديمومة:

تستطيع المؤسسات صغيرة الحجم تدعيم مكانتها ومصداقيتها بالاشتراك مع المؤسسات الكبيرة لتدعيم قدراتها المالية بارتباطها بالشركات العالمية الرائدة ومنه فإن هدف من الشراكة الذي تطمح لتحقيقه الشركات المحلية هو البقاء والنمو وتوسيع حصتها في السوق (بوقرة، 2006، ص. 12).

- المشاركة في المخاطر:

تستخدم الشراكة الإستراتيجية لتقليل المخاطر المترتبة على المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.

- إقتناء تخصص صناعي أو تجاري أو مالي:

كل التخصصات القابلة للتحويل ترتبط بإحدى مكونات المهارة سواء كانت كفاءات بشرية أو طريقة عمل خاصة أو أجهزة إنتاج، بالإضافة إلى العنصر المالي حيث تساعد الشراكة على توفير رؤوس أموال ضخمة من مصادر دولية ومحلية متعددة من خلال نظام المشاركة الإنتاجية، لأجل تمويل المشروعات الكبرى الجديدة.

- سهولة الدخول إلى السوق الدولية:

وذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي من أجل تسهيل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق هذا الهدف ومن بينها تكاليف عمليات التشغيلية والإدارية التي تتطلبها عملية الدخول إلى السوق المستهدف.

- التعاضد والميزة التنافسية:

إن الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين بغرض توسيع نشاطها إلى مجال جديد أو لتحسين قدرتهما التنافسية عن طريق الشراكة أو الاندماج فيسمى بالتعاضد الخارجي.

خامسا: أشكال الشراكة وتسييرها

إن الشراكة بين المؤسسات كانت دائما موجودة، غير أنها شهدت تطورا ملحوظا أولا مع المؤسسات الكبيرة، ثم تطورت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء مع الدول المتقدمة أو الدول النامية، وقد أصبحت ضرورة حتمية في بعض الأحيان إذا أرادت هذه المؤسسة التقدم نحو الأمام، وذلك من أجل كسب أسواق جديدة وما شابه ذلك حسب دوافع وطموحات هذه المؤسسة، مما يخلق لنا أشكال مختلفة من الشراكة ومعقدة التسيير كذلك، ولهذا نتطرق في هذا المبحث لأشكال الشراكة وكذلك التسيير الاستراتيجي لها.

1- أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات:

في هذا المطلب نتطرق إلى أشكال الشراكة حسب العلاقة التي تربط بين الطرفين سواء كانا متنافسين أو غير متنافسين.

1-1- شراكة المؤسسات غير المتنافسة: (Garrette et Dussage, 1995, p91)

ونقصد بها تلك الشراكة التي تنشأ بين المؤسسات التي لا توجد بينها أي رابطة منافسة، ونجد:

1-2- المشاريع المشتركة الدولية:

تجمع المؤسسات الدولية المشتركة مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة، وهو الطرف الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي.

1-3- الشراكة العمودية:

الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المتشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع زبون/مورد، لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم "Make to Buy" أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية واقتصادية.

1-4- الاتفاقيات ما بين القطاعات:

يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المشتركة، إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينها عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الأساسي الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات وذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، وهنا تطرح إشكالية مدى قدرة التعلم التي يفترض أن يتصف بها الشريك الداخل للقطاع الجديد هذا من جهة، وقدرة الشريك الأصلي في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها الشريك الداخل من جهة أخرى.

1-5- شراكة المؤسسات المتنافسة: (Garrette et Dussage, 1995, p110)

أدت التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي عرفها العالم في الربع الأخير من القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين إلى صراعات كبيرة وعديدة بين الشركات الكبرى فيما بينها، وبين هذه الشركات وتلك الأقل حجما ونموا، فالشركة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى لإجراء التجارب وكذلك لأجل التعاون في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة كما برزت حاجة إلى الأسواق العالمية لتصريف المنتجات والخدمات، كل هذا أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغة جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية.

1-6- الشراكة المتكاملة:

يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، تؤدي الشراكة المتكاملة إلى توسيع تكاملية المساهمات، حيث تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك، والنتيجة هي وجود منافسة خفية فيما عدى المنتج المشترك تنحصر الشراكة المتكاملة في النشاطات التجارية ونادرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية.

1-7- شراكة التكامل المشترك:

يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي، وبالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال.

1-8- شراكة شبه التركيز:

يكون هذا النوع خصوصا في الصناعات التكنولوجية العالية وذات الأهمية الكبيرة وتجري بإمضاء صفقات شبه داخلية بين الشركاء، وتجسد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق.

2- تصنيفات الشراكة حسب قطاعات النشاط:

كما يمكن تقسيم الشراكة أيضا من وجهة نظر أخرى وهي تقسيم حسب طبيعة العلاقة أو النشاط، وبتعبير آخر حسب قطاعات وميادين النشاط، ونذكر منها الشراكة الصناعية الشراكة التجارية، الشراكة في ميدان البحث والتطوير، الشراكة المالية، الشراكة الخدماتية.

2-1- الشراكة الصناعية:

هذا النوع من الشراكة يتطلب العديد من العوامل الإستراتيجية، ومن أهمها نوعية التجهيزات والوسائل المتطورة المستعملة والتي تؤثر على تكاليف الإنتاج وعلى دقة المواعيد والاستفادة الدائمة من عامل الوقت، وتوجد عدة أشكال ونشاطات يمكن أن تتقارب في الشراكة الصناعية يمكن توضيحها فيما يلي:

2-2- إتفاقيات التخصص والصنع:

هذا الشكل يفرض نوعاً من تبادل المنتجات دون التدخل في رأس المال، كما يجري في اتفاقيات صنع قطع غيار لمؤسسة إنتاج السيارات، ويقوم مبدأ التخصص على فرضية أن لكل مؤسسة تخصص محدد في منتج معين، وعن طريق الشراكة يتم تبادل هذه الاختصاصات لضمان سير العملية الإنتاجية (أبو قحف، 2002، ص. 128)

2-3 - إتفاقيات المقابلة الباطنية: (مصطفى، 2000، ص. 96)

وهنا تتعاقد الشركة (أ) مع الشركة (ب)، بحيث تورد الشركة (ب) للشركة (أ) مكونات سلعية تحتاجها، وقد تزيد نسبة التجارة العالمية في المكونات السلعية مقارنة بالتجارة في السلع تامة الصنع، وغالباً ما تباع السلعة النهائية ليس باسم صانع أو صناع المكونات.

2-4 - عقد شراء بالمبادلة (المقابل):

من خلال هذا العقد يلتزم هذا المصدر بشراء جزء من الإنتاج المصنوع، ومعنى ذلك أن الشريك الذي يمون الشركة بالأجهزة والمواد اللازمة للإنتاج يلتزم مقابل ذلك بشراء المنتج التام الصنع، وهو ما يسمح بتخصص كل من الشريكين في وظيفة محددة، وغالباً ما تحدث هذه الاتفاقيات بين طرف أجنبي يهتم بالتسويق وآخر محلي يقدم مهارات ويهتم بالإنتاج (مصطفى، 2000، ص. 96) إسم وعلامة الشركة المستخدمة التي اشترت المكونات من المورد المتعاقد من الباطن.

2-5 - التعاون الأفقي للتموين:

هي تحالف مجموعة من الشركات التي تركز مشترياتها لتوسيع آفاق التمويل الذي يمنحهم قدرة حسنة للتفاوض (عوض الله، 1998، ص. 429).

2-6 - إنشاء شراكة مشتركة:

تجد بعض المؤسسات نفسها أمام صعوبات لتنفيذ استراتيجيتها التسويقية هذا ما يجعل إنشاء شركة مشتركة أمراً هاماً لتغطية تلك النقائص التي تعاني منها المؤسسة في مجال التسويق.

2-7 - منح الإمتياز:

تعتبر عقود الامتياز شكلاً من أشكال عقود الترخيص حيث تقوم شركة دولية بمنح حق امتياز أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة من الزمن وفي مكان محدد لشركة محلية في دولة أخرى، كما يتضمن حق الامتياز تحويل الكفاءات والخبرات التجارية وخلق شبكة بيع وقنوات توزيع المؤسسة.

2-8 - الشراكة في ميدان البحث والتطوير:

تشمل البحوث والتطوير ثلاث أنواع من المشروعات: البحوث الرئيسية والبحاث الأساسية والبحاث التطبيقية، وتخصص الشركات والحكومات مبالغ طائلة للإتفاق على تلك المشروعات، وتؤدي التحالفات الفنية في هذا المجال إلى الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات وتخفيض المخاطر والإسراع في النتائج، وتسعى الشركات في كل من الدول النامية والدول الصناعية إلى هذا الأسلوب كبديل عن المنافسة التي عادة قد تؤدي إلى ضياع الملايين من الدولارات للإتفاق على التجارب والمعامل دون عائد.

9-2 - الشراكة المالية:

وهذا يتمثل في اتجاه شركة للمساهمة في رأس مال شركة أخرى أو أكثر، وهذا ما فعلته على سبيل المثال شركة فورد عندما تملك حصة بنسبة 25% في شركة مازدا، كذلك تجد جنرال موتورز لها 39% في أسهم شركة إيسوزو و 55% في أسهم سوزوكي و 50% في أسهم دايوموتورز الكورية، وأدى هذا مع التعاقد من الباطن لأن أصبحنا أمام ظاهرة السيارة العالمية أو متعددة الجنسيات. (مصطفى، 2000، ص60)

10-2 - الشراكة الخدماتية:

هي إحدى الأشكال الاقتصادية التي ميزت عشرية التسعينات في إطار التنافس الحاد بين الشركات العلمية في البحث عن وسائل تمكن من توطين رأس المال في هذا القطاع. لهذا تلجأ العديد من البلدان من أجل الاستفادة من خبرات الشركات الأجنبية المتعاملة مع هذا القطاع إبرام اتفاقيات الشراكة تخصص إدارة وتسيير مرافقها أو إقامة مشاريع مشتركة تسيير من طرف الشريك المحلي للاستفادة منها ومن مهارات الغير.

سادسا: التسيير الاستراتيجي للشراكة:

تتميز الشراكة الاستراتيجية بوجود علاقات غامضة بين المؤسسات، ويرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة يختلط فيها التعاون بالتنافس، مما يضيفي على تسيير إدارة هذه العلاقة طابع التعقيد، وما يزيد طبعاً من صعوبة التحكم في هذه الرابطة هو تلك الأهداف كالخاصة بكل شريك والتي قد تكون غير ظاهرة من طرف أحد الأطراف مقارنة مع تلك الأهداف المشتركة، كما أن العمل على تحقيق تلك الأهداف الظاهرة من طرف أحد الأطراف على حساب مصالح الطرف الآخر كثيراً ما يوقع الخلافات والمنازعات من حين إلى آخر.

1- مراحل الدخول في الشراكة: (خير الدين، 2004، ص.63)

1-1 - قرار الشراكة:

ويتخذ بالاعتماد على المعطيات التشخيص الداخلي للمؤسسة، والتشخيص الخارجي للمحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة، ويتم اتخاذ قرار الشراكة دوماً في المستويات الإدارية العليا، وقد يتم اللجوء والاستعانة بمكاتب دراسات متخصصة.

1-2- مرحلة البحث وجمع المعلومات:

تعتبر أصعب مرحلة وللبحث أو الاتصال بالشركاء تتبع المؤسسة عادة إما أسلوب المناقصات الوطنية أو الدولية، حيث تقوم المؤسسة بنشر إعلان أو إشهار في الجرائد أو عبر وسائل الإعلام الأخرى، أو بواسطة هيئات أخرى كالبنوك والبورصات.

1-3- مرحلة المفاوضات:

بعد تحديد الشريك المناسب، تأتي مرحلة تحرير ملف التفاوض وفيه توضح جميع النقاط المتعلقة بالشراكة، ويتم ذلك من خلال:

- * طرح الأفكار المدرجة الأولية حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل.
- * تدخل الرئيس أو المدير العام لإضفاء بعض النقاط الأساسية.
- * تبادل المعلومات الأساسية المتعلقة بالمشروع إضافة إلى المعلومات المتعلقة بكفاءة المؤسسة التجارية والتقنية.

1-4- مرحلة إعداد البروتوكول الشراكة (عقد الشراكة):

هذه المرحلة تتضمن مجموعة القواعد التينطبق عليها أطراف الشراكة وكذا المصادقة عليها، وتكون هذه القواعد في شكل مواد تبين التزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، أنواع وكمية المنتجات، كيفية تحويل الأعمال الإدارية والمسيرين، كيفية تقييم الأرباح والخسائر، وفي بعض الأحيان الاسم الجديد للشراكة.

2- معايير اختيار الشريك المناسب:

- يعتبر اختيار الشريك المناسب أهم قرار تواجهه المؤسسة، وقبل البدء في أي مشروع مشترك ينصح بإجراء دراسة وتقييم أولي لذلك المشروع من كل جوانبه من خلال النقاط التالية:
- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.
- تحديد الشركاء المحتملين.
- التفاوض على بنود الاتفاق.

انطلاقاً من هذه النقاط نجد عنصراً خاصاً بوضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك المحتمل، وهذه الخطوة لا تكون بطريقة عشوائية وبناءاً على افتراضات غير منطقية، بل هناك معايير تراعي أثناء الاختيار من أهمها:

- عامل المنطقة الجغرافية
- العامل الثقافي والسلوكي
- عامل القدرات التكنولوجية والمالية التي يتميز بها الشريك.

تاسعاً: عوامل نجاح الشراكة والنتائج المنتظرة منها

حتى تتمكن الشراكة من ضمان نجاحها، يجب أن تتبع أسس وقواعد تساعد على تحديد مدى فعالية ونجاعة نشاطاتها، لذا يجب أن يكون المخطط الذي تنتهجه شاملاً وواسعاً وليس مجرد تحليل بسيط أو مقارنة بين المشاركة والفائدة المتوقعة. كما يجب أن يضم كل العلاقات الواسعة التي تجمع بين المشروع وقواعد لنجاح الشراكة.

1- القواعد الأساسية لفعالية الشراكة:

لنجاح الشراكة يجب احترام قواعد تعتبر أساسية لتجنب الإخفاقات التي قد تحدث بسبب إهمال تلك القواعد أو تجاهلها ومن هذه القواعد:

1-1- التخطيط والتصميم:

ويتمثل فيما يلي: (وشانفاية، 2002، ص 69).

- التعرف الواضح والشامل لأهداف الشراكة.
- تطوير وتحسين الإمكانيات الموجودة بالمؤسسة.
- وضع تقرير لكيفية التنظيم والتسيير الأمثل لهذه العملية.

1-2- الثقة المتبادلة:

تتعزز الثقة المتبادلة بين الأطراف بإقامة علاقات حسنة سواء كانت شخصية أو عملية، وهذا لتجنب الصعوبات والمشاكل التي قد تنشأ بين الشركاء، وللوصول إلى حل للمشاكل والنزاعات المستقبلية بصفة مرضية كل الأطراف في ظرف قياسي.

1-3- التوازن والتكامل:

يقصد بالتوازن هنا مراعاة التساوي والانصاف في الرقابة واتخاذ القرارات وحقوق المشاركة وإبداء الرأي حتى وإن كان الشريك يساهم بالأقلية، أما فيما يخص التكامل فيكون في مختلف النشاطات والمنتجات والمناهج وغيرها.

1-4- إنسجام الثقافات:

ينبغي أن يكون غي عقد الشراكة تطابق بين الثقافات المؤسسات المشتركة، وأن تكون هناك معرفة جيدة لسلوك الشركاء المحتملين فيما يخص درجة التشاور، كيفية تطور السلطة والنمط.

1-5- جلب أكبر قدر ممكن من التكنولوجيا المتطورة:

يرتبط نجاح الشراكة بمدى قدرتها على جلب تكنولوجيات وتقنيات حديثة من وإلى أحد الأطراف وهو ما يعطي المؤسسة فرصة للتطور، ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية.

1-6- توقع النزاعات:

كثيرا ما تنشأ النزاعات في علاقة الشراكة نتيجة تلك التصرفات الانتهازية، والتي ترجع أساسا إلى تزايد المنافسة، لهذا يتعين على الأطراف المعنية توقع نزاعات وخلافات يمكن أن تحدث من حين لآخر، ثم الاستعداد للتفاعل معها والتحكم فيها عن طريق إجراء مفاوضات مستمرة ودائمة.

2- مؤشرات تحليل فعالية الشراكة:

إن نجاح أي مشروع يكون نتيجة تحديد آليات للحكم على فعاليات ودرجة نجاح وربحية الشراكة الإستراتيجية، وفيما يلي بعض من مؤشرات قياس درجة نجاح الشراكة الاستراتيجية: (النجار، 1999، ص15).

- مؤشرات الربحية الكلية ولكل شريك: وتضم العائد قبل الضريبة على الأصول والعائد بعض الضريبة على الأصول، هامش الربح الكلي، هامش أرباح التشغيل.
- مؤشرات كفاءة المدخلات لكل شريك وللشراكة: وهي معدل دوران أوراق القبض، معدل دوران المخزون، معدل دوران إجمالي الأصول.
- مؤشرات المركز المالي للشراكة: وتتضمن نسبة المديونية، نسبة تغطية الفوائد، نسبة السيولة.
- مؤشرات النمو والتوسيع للشراكة: وهي معدل نمو المبيعات المحلية، معدل نمو الصادرات، معدل نمو صافي الربح.
- مؤشرات جذب الاستثمار المباشر والتكنولوجيا: وتضم حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من حجم الاستثمار الكلي، حجم التكنولوجيا الجديدة المحولة، درجة التغلغل في السوق الحالي، درجة تفوق الإدارة التحالفية.
- مؤشرات الفعالية التسويقية العالمية: وتتمثل في نسبة كثافة الإعلان، كثافة البحوث والتطوير، كثافة الجهود التسويقية، كثافة الإئتمان للمبيعات المحلية.

3- النتائج الإستراتيجية للشراكة:

يتميز كل شكل من أشكال الشراكة بنتائج خاصة، وهذا راجع لطبيعة العلاقة التي تربط الأطراف، ومدى احترام القواعد الأساسية المساعدة على إنجاح الشراكة.

3-1- النتائج الإستراتيجية لشراكة المؤسسات غير المتنافسة:

عرفت الإشكال الثلاثة للشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة تطورات متباينة فالمشاريع المشتركة الدولية حققت معدلات نجاح مرتفعة، تعود إلى الإدارة القوية والمشاركة الفعالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع من جهة، ومشاركة الشريك الأجنبي بخبرته ومهارته في تسيير الفرع المشترك من جهة أخرى. أما الشراكة العمودية فإن لها آثار مشتركة للطرفين معا، وتظهر نتائجها من خلال تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف، وتشجيع الإبداع، مما يرفع معدلات النمو في القطاع الصناعي، هذا وتعتبر الشراكة العمودية خيارا يفتح المجال لجلب موارد جديدة ذات مروية تسمح للطرفين بغزو الأسواق وهي فرصة حقيقية للتعلم وانطلاقة فعلية وأداة فعالة لرفع مستوى الأداء للموردين من خلال تحسين الإنتاجية.

وفيما يخص الشكل الأخير من أشكال الشراكة بين المؤسسات غير التنافسية، والمتمثل في الاتفاقيات ما بين القطاعات، فإنه يسجل معدلات نجاح ضعيفة مقارنة بالأشكال السابقة، ويرجع ذلك لحالات عدم التأكد التيتميز جل النشاطات الجديدة، ورغم ذلك فقد عرفت بعض الحالات نجاحا وتطورا للشراكة، وهي الحالات التي يكون فيها مشروع الشراكة مستقل عن الشركاء ويتجسد ذلك في مؤسسة ذات حصة كاملة أو تلك الحالات التي يكون فيها الشريك يبحث عن تطوير نشاط جديد في ظل المنافسة الخفية من خلال الاتفاقيات ما بينالقطاعات. (Garrette et Dussage, 1995, p261)

3-2- النتائج الإستراتيجية لشراكة المؤسسات المتنافسة:

تؤدي شراكة التكامل المشترك في أغلب الحالات إلى ظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المشاركة، ولكنها لا تؤثر تأثيرا معتبرا على الوضعية الإستراتيجية لهذه المؤسسات، وبالتالي لا تؤدي إلى النمو ولا إلى تخفيض عدد المنافسين في السوق كما أن هذا الشكل من الشراكة لنلمس له أي أثر بخصوص تنويع المنتجات المعروضة في السوق. إن شراكات شبه التركيز تعتبر معبرا هاما للوصول إلى التخصص على المدى البعيد، وذلك من خلال ارتفاع مستوى التأهيل في عمليات الإنتاج لكل طرف من الأطراف، لكن وفي نفس الوقت يؤدي هذا الشكل من الشراكة إلى فقدان التدريجي للمهارات الخاصة بكل طرف، كما يؤثر تأثيرا مباشرا على استقلالية المشاركين خاصة في تلك النشاطات المعنية بالتعاون، وهذا ما يحول العلاقة بين الطرفين إلى ترابط تطوير المشروع المشترك من طرف أحد الشركاء بطريقة مستقلة ومنفردة، وهو ما يؤدي إلى خلق نشاط مماثل لذلك المشروع المشترك. (Garrette et Dussage, 1995, p274)

خاتمة:

يشهد العالم اليوم صراعات إقتصادية محتدمة بين المؤسسات فرضت الإنتقال من مجرد المعاملات الإقتصادية والحوافز القومية إلى مرحلة في تطوير إستراتيجية الشراكة لمؤسسات الإقتصادية بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع أخذ بعين الإعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلى السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة.

لذا فقد كان الهدف من هذه الدراسة، هو فهم إستراتيجيات الشراكة، ثم إبراز إلى الواجهة أكثر بالإضافة إلى التعرف على دور إستراتيجية الشراكة التسويقية لاختراق السوق الدولي في التحقيق أهداف الدولية للمؤسسة.

من خلال هذه الدراسة تم وضع تصور عام لماهية الشراكة للإختراق السوق الدولي، كذا الإحاطة بمختلف جوانبه، كما سمحت هذه الدراسة بالإجابة على الأسئلة التي كانت مطروحة، ومن أبرزها إستراتيجيات الشراكة في التسويق الدولي التي تساعد في إقتحام الأسواق الدولية، بعد العرض السابق لمحتوى البحث يمكن إستخلاص النتائج التالية:

إنتهاج طرق وأساليب أخرى لبلوغ الأسواق الدولية كالإستثمار المباشر وغير المباشر، أو الشراكة لتحقيق من عبء التكاليف و المخاطر.

- تعزيز أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في نفس المجال قصد التغلب على المشاكل التمويل الإستفادة من المعرفة التكنولوجية.
- المؤسسات الناشطة في المجال التسويق الدولي يمكن لها إعتداد أكثر في أسلوب لإختراق الأسواق الدولية حتى يتسنى لها مواكبة التغيير البيئي السريع.
- يعمل مجمع صيدال إلى تطور أكبر بإعتباره أكبر منتج للأدوية و مصدر المنتجات الصيدلانية في الجزائر.
- إن إتباع الخطوات الرئيسية للشراكة التسويقية يساعد المؤسسة في الإختراق الأسواق الدولية بإنتهاج لسياسات صحيحة و دقيقة لبلوغ ذلك.
- هناك تقنيات لإختيار الأسواق الدولية لابد لأي مؤسسة تريد الدخول إلى الأسواق أن تأخذها بعين الإعتبار وتستعملها في التوجيه نحو الأسواق الدولية.

قائمة المراجع:

- التركستاني، حبيب الله محمد رحيم. (2008)، التسويق الدولي. دار إعلام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- أبو قحف، عبد السلام.(1989)، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية. مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- شقر، علي ، وبوع، كمال.(1999)، قانون الاستثمارات في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- النجار، فريد.(2004)، الإستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، دار الشروق، الأردن.
- حسين، عصام.(2008)، أسواق الأوراق المالية، البورصة، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مرسي، نبيل.(1995)، الإدارة الإستراتيجية. دار المعارف، القاهرة.
- سهولين نورما.(د.ت)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية
- عوض الله، زينب حسين.(1998)، الإقتصاد الدولي، الدار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت.
- بوقرة، محمد الأمين.(2006)، إستراتيجية الشراكة الأوروبية في تطوير المؤسسات الجزائرية وتقييمها، مذكرة ليسانس، جامعة المدية.
- أبو قحف، عبد السلام.(2002)، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر..
- مصطفى، أحمد سيد.(2000)، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- اوشان، فايزة.(2002)، واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر، مذكرة ليسانس، جامعة الجزائر،

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Garrette,B et Dussage,P. (1995), Les strategies d'alliance, ed' d'organisation, Paris.
- Dubois,B.(1997), Marketing Management, 9é edition public union, France.
- Jean louisMucchielli.(1998),Multinationales et Mondialisation, EditionSeuil, paris.
- Pasco ,Berho.(2000), Mareketinginternational. EditionDunod,emme edition, Paris.
- Sabine Urban,(19993),ManagementInternational, Edition Lexis Nexis.