

تاريخ القبول: 2020/08/20

تاريخ الإرسال: 2019/11/20

المؤسسات الجزائرية وإستراتيجيات استغلال الفرص السوقية الخارجية

في إفريقيا

Algerian companies and the strategies of external market opportunities in Africa.عبد الحكيم عمران¹، مبارك قرقب^{2*}¹جامعة المسيلة (الجزائر)، hakim_omrane@yahoo.fr²المركز الجامعي تمنراست (الجزائر)، kerkeb1979@yahoo.fr

الملخص:

يهدف البحث إلى تقديم مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية التي ترغب في استغلال الفرص السوقية الخارجية على مستوى الدول الإفريقية. إن هذه الاستراتيجيات ليست خيارا واحدا تلتزم به كل المؤسسات، إنما هي استراتيجيات تتبناها المؤسسات بما يسمح بتحقيق أهدافها وبالنظر إلى الضوابط التي تتعلق بمواردها وقدراتها التنافسية وطبيعة الأسواق التي تستهدفها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الجزائرية، استغلال الأسواق، الدول الإفريقية.

Abstract:

This paper aims to discuss the different strategies that can be followed by Algerian companies in their presence of markets exploitation in African countries. These strategies are not the same approach for all companies, because the choice of the strategies of these companies is base don the achievement of their objectives, according to their resources, competitive advantages, and the nature of the target markets.

*المؤلف المرسل

Key words: Algerian companies, markets exploitation, African countries.

مقدمة:

إن قيام المؤسسات بالتوسع خارج أسواقها المحلية ودخولها في المنافسة العالمية يمثل دون شك تبنيًا للاستراتيجيات العالمية مدعوماً في ذلك بنمو حجم التجارة الدولية وزيادة حجم الاستثمار الدولي المباشر، وما يلاحظ على مستوى الشركات متعددة الجنسيات في هذا المجال هو أن هذه الشركات لا يقتصر عملها في أنها تتبع منتجاتها في الكثير من دول العالم بل أنها تنتج أيضاً في كثير من هذه البلدان، هذا وتشكل سلاسل القيمة العالمية شكلاً آخر أخذ في الانتشار في السنوات الأخيرة عبر تنفيذ وإنجاز الأنشطة والمهام في بلدان مختلفة حسب مزاياها التنافسية بما يسمح بتخفيض التكاليف الإنتاجية الكلية⁽¹⁾.

إن الاستراتيجيات المرتبطة باستغلال الفرص السوقية الخارجية ليست خياراً واحداً تلتزم به كل المؤسسات في كل أنحاء العالم، إنما هي استراتيجيات مختلفة تتبناها المؤسسات بما يسمح بضمان البقاء وتحقيق مستويات هامة من النمو والربحية وذلك بالنظر إلى الضوابط التي تتعلق بمواردها وقدراتها التنافسية وطبيعة الأسواق التي تستهدفها.

أ- إشكالية البحث

على ضوء ما سبق، يأتي هذا البحث للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتدويل الأسواق والشركات بما يسمح باستغلال الفرص السوقية الخارجية، وبذلك يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي الاستراتيجيات والآليات التي ينبغي على الشركات اعتمادها للدخول في

خدمة الأسواق الأجنبية في إطار البحث عن استغلال الفرص السوقية الخارجية؟

ب- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- إن موضوع التفكير في خدمة الأسواق الأجنبية ضمن استراتيجيات البحث عن فرص سوقية في الخارج أصبح اليوم أكثر أهمية من ذي قبل بالنسبة للمؤسسات الجزائرية العامة أو الخاصة من منطلق التوجهات الأخيرة للسياسة الاقتصادية للجزائر المرتبطة بحتمية التنويع الاقتصادي ورفع حجم الصادرات خارج المحروقات مدفوعا في ذلك بحجم القدرات المتنوعة والإمكانات المتوفرة في الجزائر التي تؤهلها لأن تصبح قطبا اقتصاديا في منطقة شمال إفريقيا.
- تشكل السوق الإفريقية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فرصا واعدة بحكم العلاقات السياسية والتاريخية التي تربط الجزائر بباقي الدول الإفريقية، وكذا بحكم التوجه الحالي للجزائر بالبحث عن أفضل الوجهات الإفريقية عبر جعل هذا التوجه من الخيارات الاستراتيجية في إطار التكامل الحيوي والشراكة الفعالة ضمن علاقات التعاون جنوب-جنوب.

ج- هيكل البحث

تأسيسا على ما سبق ذكره، سنحاول في هذا البحث عرض مختلف الاستراتيجيات والطرق التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات بغرض دخولها الأسواق الأجنبية، محاولين على ضوء ذلك تحديد ما لكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات من مزايا وعيوب مع تقديم بعض الحالات العملية لبعض المؤسسات التي نجحت بفعل هذه الاستراتيجيات في الدخول في خدمة الأسواق الأجنبية.

وبذلك سيضمحل مضمون البحث على العناصر الأساسية التالية:

1- استراتيجيات الدخول في خدمة الأسواق الأجنبية.

2- المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في الدخول إلى الأسواق الأجنبية.

1- استراتيجيات الدخول في خدمة الأسواق الأجنبية

إن التفكير في دخول سوق أجنبية يتجسد في اختيار أفضل طريقة للدخول إلى هذه

الأسواق، وهناك خمس خيارات رئيسية في هذا الصدد، والتي يمكن ذكرها كما يلي:

- إستراتيجية التصدير؛
- إستراتيجية الترخيص؛
- إستراتيجية الامتياز؛
- إستراتيجية المشروعات المشتركة؛
- إستراتيجية الفروع كاملة الملكية.

1-1 إستراتيجية التصدير

من الممكن بالنسبة للشركات أن تقوم بخدمة الأسواق الأجنبية دون الحاجة إلى

الاستثمار المباشر، وعادة ما تبدأ معظم الشركات الصناعية توسعها العالمي بالاعتماد

على التصدير⁽¹⁾، ثم بعد ذلك تتبنى إحدى الطرق الأخرى لخدمة الأسواق الأجنبية.

أ. مزايا إستراتيجية التصدير: تسمح إستراتيجية التصدير للمؤسسات بتحقيق المزايا

التالية⁽²⁾:

- تجنب التكاليف الكبيرة للقيام بعملية التصنيع المباشر على مستوى البلد الأجنبي.
- الاستفادة من تكلفة التصنيع المنخفضة على مستوى الموقع المركزي للمؤسسة مقارنة مع تكلفة تصنيعه في البلد الأجنبي المضيف.

ب. عيوب إستراتيجية التصدير المباشر: هناك عدة عيوب لإستراتيجية التصدير نوجزها فيما يلي:

➤ إمكانية وجود مواقع أكثر انخفاضا في تكلفة التصنيع للمنتجات، وكمثال على ذلك قيام الشركات الأمريكية بنقل بعض المشروعات الصناعية التي تعمل في الإلكترونيك إلى دول آسيا بسبب التكلفة المنخفضة ووجود اليد العاملة العالية الكفاءة وهم يقومون بالتصدير من الموقع إلى باقي دول العالم بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية.

➤ التكاليف العالية للنقل والتي تجعل من عملية التصدير عملية غير اقتصادية خاصة بالنسبة المنتجات الكبيرة الحجم، وللتقليل من حجم هذه التكاليف العالية للنقل قد يكون من المفيد بالنسبة المؤسسات المصدرة القيام بالتصنيع لتلك المنتجات على أساس إقليمي (أي خدمة عدة بلدان من مؤسسة واحدة في دول ما تمتاز بأنها دولة إقليمية من حيث الموقع أو من حيث عوامل فنية أخرى). وبالنسبة للجزائر قد يكون من الهام في إطار إستراتيجية نحو الدول الإفريقية أن يتم تأسيس مراكز تجميع كبرى على مستوى المناطق الحدودية تتوزع على ولايات: تمنراست، إليزي، الوادي، تندوف، بحيث يتم من خلال مراكز التجميع الكبرى القيام بعملية التصدير مباشرة إلى الدول الإفريقية مثل: النيجر، مالي، موريتانيا، تونس، ليبيا، السنغال، نيجيريا.

➤ الحواجز والتعريفات الجمركية والتي تؤثر على عمليات التصدير من حيث إجمالي الإيرادات المحققة من عملية التصدير. وكمثال على ذلك ما تقوم به مثلا الولايات المتحدة الأمريكية في السنوات الأخيرة من خلال فرض تعريفات جمركية كبيرة على بعض المنتجات للدول المنافسة مثل الصين واليابان وأوروبا. وبالتالي سيكون من الأولوية بالنسبة للجزائر التركيز على إبرام الاتفاقيات الدولية والاتفاقيات الثنائية للتعاون التجاري التي تسمح بالتقليل من الحواجز والتعريفات الجمركية، لا سيما

الاتفاقيات التعريفية التفضيلية الثنائية، أو الإقليمية، أو الاتفاقيات المتعددة الأطراف.

➤ عملية تفويض المؤسسات المصدرة لوكلاء تجاريين في البلد الأجنبي المضيف يرتبط بمشكلة عدم قيام الوكيل المفوض برعاية مصالح المؤسسة المصدرة نفسها، وقد تكون الطريقة الأمثل لحل مثل هذه المشكلات هو التفكير في إنشاء فرع كامل الملكية في البلد المضيف.

1-2 إستراتيجية الترخيص

يعد الترخيص إستراتيجية أخرى يمكن اعتمادها من طرف المؤسسات في إطار السعي إلى استغلال الفرص السوقية الخارجية، والترخيص هو بمثابة اتفاق يخول لمؤسسة معينة الحق في تسويق أو إنتاج منتجات مؤسسة أخرى مقابل تحصيل رسوم معينة أو مقابل ثمن يتحدد عن طريق التفاوض، وعادة ما تكون هذه الرسوم كنسبة معينة تدفع من الإيرادات المتحققة من عمليات التصنيع والإنتاج والبيع من طرف المؤسسة المتحصلة على حقوق الامتياز. ومثال ذلك قيام الشركة الأمريكية والت ديزني الترخيص باستخدام علامات ديزني التجارية وشخصياتها وتكنولوجيتها إلى شركة مدينة ملاهي ديزني لاند في طوكيو في مقابل الحصول على نسبة 10% من الإيرادات.

أ. مزايا إستراتيجية الترخيص: تتجسد مزايا إستراتيجية الترخيص فيما يلي:

- تجنب الشركة للتكاليف المتعلقة بالبحث عن الأسواق الأجنبية.
- يساعد أو يعد الخيار الأمثل للشركات التي لا تملك القدرة على تطوير عمليات الدخول إلى الأسواق الأجنبية.

➤ تساعد إستراتيجية الترخيص وتعد اختيارا جذابا للشركات التي ترى أن الأسواق الأجنبية تحتاج إلى موارد مالية كبيرة مع ما قد يرتبط بهذه العمليات من ارتفاع لدرجة المخاطرة كتلك المخاطر ذات العلاقة بالتقلبات السياسية.

ب. عيوب إستراتيجية الترخيص: ما يؤخذ على إستراتيجية الترخيص من عيوب نذكر ما يلي:

➤ لا تعطي للمؤسسة المانحة للترخيص حق الرقابة على عملية التصنيع والتسويق داخل البلد الأجنبي، لذلك قد لا تعد إستراتيجية الترخيص كأفضل الاستراتيجيات للتوسع خارج الأسواق المحلية.

➤ الأخطار المصاحبة لعملية الترخيص المتعلقة بالمهارات والمعارف التقنية للشركة المانحة للترخيص، خاصة بالنسبة للشركات التي تشكل المهارة التقنية القاعدة الأساسية ضمن مزايها التنافسية. ومثال ذلك قيام إحدى الشركات الأجنبية بمنح إحدى الشركات اليابانية ترخيصا باستغلال تقنياتها الإنتاجية، ولكن سرعان ما قامت هذه الشركات اليابانية باستغلال هذه التقنيات للدخول إلى الأسواق الأمريكية وأصبحت تستحوذ على أكبر حصة سوقية مقارنة مع نصيب الشركة المانحة للترخيص.

وتظهر التجارب الدولية أنه للتقليل من حجم هذه الإشكالية والتقليل من الأخطار المرتبطة بها فيمكن للشركات التركيز على عقد اتفاقيات الترخيص التبادلية عبر تقديم ترخيص معين للمؤسسة الأجنبية في مقابل أن تقدم المؤسسة الأجنبية ترخيصا للمؤسسة الأولى، وقد بينت التجارب في هذا المجال أن ذلك يعتبر من أنجع الأساليب للتقليل من هذه المخاطر.

ومثال ذلك قيام الشركة الأمريكية لصناعة الأدوية بمنح ترخيص للشركة اليابانية يسمح لها ببيع أحد منتجاتها الصيدلانية في اليابان مقابل حصول الشركة الأمريكية على ترخيص من الشركة اليابانية يسمح لها من جهة أخرى ببيع أحد منتجاتها الصيدلانية في السوق الأمريكية وهذا بموجب اتفاقية الترخيص التبادلية.

ج. أمثلة عن الشركات الناجحة من خلال إستراتيجية الترخيص

من الشركات التي أصبحت شركات عالمية بفعل إيرادات منح تراخيص بعد أن كانت مجرد شركات بسيطة محلية، نذكر الشركات على سبيل المثال لا الحصر، الشركات الآتية⁽³⁾:

- شركة **Pilva الكرواتية** وهي مؤسسة متوسطة متخصصة في الصناعة الصيدلانية كانت في مرحلة عصبية، وتحولت إلى شركة عالمية بفعل الإيرادات المحققة من عمليات منح ترخيص براءة اختراع لمضاد حيوي لشركة **Pfizer**، والذي أدى بشركة **Pilva** إلى توسيع نشاطها في دول أوروبا الشرقية.

- **المخبر البرازيلي NANDO** الذي تحول من مخبر صغير إلى مبتكر للعديد من المنتجات الصيدلانية وخاصة الأنسولين، وذلك بفضل منح براءة اختراع وحصوله على إيرادات من هذا الترخيص، ليصبح بذلك من الأربعم الأوائل في صناعة بعض أنواع الأنسولين المتطورة في تلك الفترة.

1-3 إستراتيجية الامتياز

يتضح مما سبق أن المؤسسات الصناعية قد تفضل استراتيجيات التصدير والترخيص بشكل مبدئي، لكن من جانب آخر نجد أن الشركات ذات الطابع الخدماتي تتبنى إستراتيجية الامتياز بشكل رئيسي.

وفي ظل هذه الإستراتيجية القائمة على أساس بيع المؤسسة المانحة حقوقا محدودة للحاصل على الامتياز بما يسمح بالاستغلال للاسم التجاري مقابل مبالغ مقطوعة أو حصة من أرباح الطرف الحاصل على الامتياز. وعلى ضوء هذه الاتفاقيات يجب على المؤسسة المتحصلة على الامتياز أن تتقيد وتلتزم بالقوانين الصارمة في مجال تنفيذ النشاطات، بحيث يتم تنفيذ النشاطات بنفس أسلوب التنفيذ المتبع من طرف المؤسسة المانحة.

أ.مزايا إستراتيجية الامتياز: من أهم مزايا إستراتيجية الامتياز، يمكن ذكر المزايا التالية⁽⁴⁾:

- تفادي الشركة المانحة للامتياز للتكاليف المرتبطة بعمليات البحث عن الفرص في الأسواق الخارجية، وهذا يجعل التكاليف المرتبطة بهذه العمليات يتحملها مباشرة الطرف الحاصل على الامتياز.

- تفادي الشركة المانحة للامتياز للمخاطر المتعلقة بعمليات الدخول عبر إستراتيجيات أخرى في خدمة الأسواق الخارجية.

- تحقيق مستويات هامة من الانتشار الجغرافي والوجود العالمي مقابل تكاليف تكون جد منخفضة.

ب. عيوب إستراتيجية الامتياز

رغم المزايا التي تحملها هذه إستراتيجية الامتياز، إلا أنها تتعرض لمجموعة من الانتقادات التي تمثل في الأخير مجموعة من العيوب، هذه العيوب يمكن ذكرها كما يلي:

- عدم قدرة الشركة المانحة للامتياز على ضمان الجودة الكافية للخدمات التي تقدمها الشركة الحاصلة على الامتياز بسبب المسافات والحدود الجغرافية بينهما، وهذا ما قد

يؤدي إلى عدم قدرة الشركة المانحة من التحكم في الجودة، والتي تشكل عنصرا هاما في تنافسياتها.

- **عدم تطبيق الالتزامات المتفق عليها** في العقد يؤدي إلى تدهور سمعة الشركة المانحة على المستوى العالمي، وبالتالي زيادة مخاطر انخفاض حصتها السوقية عالميا.

- **عدم قدرة الشركة المانحة على ضمان التنسيق الشامل** مع الشركة الحاصلة على حقوق الامتياز في عمليات التصنيع من أجل تحقيق اقتصاديات الموقع (أي الموقع الذي تكون فيه التكلفة منخفضة).

ولتجنب هذه المساوئ وغيرها، فإنه يمكن للشركة المانحة أن تنشئ فرعا كامل الملكية في كل بلد أو منطقة ترغب في التوسع فيها، أو تكون على شكل مشروعات مشترك مع مؤسسات أجنبية، بحيث تكون مسؤولية الفرع هنا تتمثل في مراقبة حقوق وواجبات الأطراف الحاصلة على الامتياز داخل ذلك البلد أو المنطقة، وبدون شك فإن الجمع بين عنصري القرب ومحدودية عدد الأطراف الحاصلة على حق الامتياز سيؤدي إلى تقليص المشاكل المتعلقة بعملية التحكم في الجودة، وذلك مهما كانت نسبة الملكية للفرع (الملكية الكلية أو الجزئية)، ذلك أن الملكية الجزئية قد تضمن على الأقل للشركة صاحبة الامتياز حق المشاركة في إدارة ورقابة تلك الفروع، وهو ما يسمح بضمان ومراقبة الجودة ذات المقاييس المرغوبة.

وعموما فقد أثبتت التجارب في هذا المجال نجاعة مثل هذه الإجراءات التنظيمية على أرض الواقع، وقد اعتمدت هذه الإستراتيجية من طرف شركات ذات سمعة عالمية. وتعتبر كل من شركة **ماكدونالز** من الشركات المتعددة الجنسيات التي استخدمت هذه الإستراتيجية للوصول إلى المستهلكين في مختلف دول العالم⁽⁵⁾ عبر رسالتها الأساسية التي مضمونها أنها تريد إشباع العالم كله.

1-4 إستراتيجية المشروعات المشتركة (التحالفات الإستراتيجية)

أصبحت إستراتيجية المشروعات المشتركة في الوقت الراهن من الاستراتيجيات المقبولة إلى حد ما للدخول إلى الأسواق الأجنبية الجديدة عبر سياسات الاستثمار المباشر في البلدان الأجنبية عبر إقامة مشروعات مشتركة يتم بمقتضاها تأسيس شركة جديدة بملكية مشتركة مع شريك أو شركاء محليين⁽⁷⁾، ومن أفضل النماذج للشراكة في هذا المجال هو استحواذ كل طرف على نسبة 50 % من الأسهم مع تقاسم كل من مديري الشركتين العمليات المرتبطة بإدارة وتنفيذ النشاطات وفقا للمهارات والقدرات اللازمة.

وتكون إستراتيجية المشروعات المشتركة بمثابة الصيغة المنطقية الوحيدة للدخول في خدمة الأسواق الأجنبية بسبب القيود المحلية المفروضة على الاستثمار المباشر، مثل تلك القيود المحددة لنسبة الملكية في رأس المال، وبالتالي يكون من المفيد جدا القيام بالتنسيق مع شريك محلي أو شركاء محليين⁽⁸⁾.

أ. مزايا إستراتيجية المشروعات المشتركة: من أهم مزايا إستراتيجية المشروعات المشتركة، يمكن ذكر المزايا الأساسية التالية:

- استفادة الشركة من معرفة الشريك المحلي بكل المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للبلد الأجنبي المضيف.
- تلائم هذه الإستراتيجية المؤسسات التي ترى أن حجم التكاليف والمخاطر المرتبطة بالاستثمار الأجنبي المباشر في الدولة الأجنبية تتسم بالارتفاع، وبالتالي يمكن من خلال إستراتيجية المشروعات المشتركة اقتسام تلك التكاليف والتقليل من حجم تلك المخاطر.

- تسمح هذه الإستراتيجية للشركات بمسايرة الاعتبارات السياسية والتكيف مع ضوابطها، خصوصا في الدول التي تجعل من مثل هذه الاستراتيجيات كمدخل وحيد للعمل التجاري.

ب. عيوب إستراتيجية المشروعات المشتركة: من أهم عيوب إستراتيجية المشروعات المشتركة، يمكن ذكر العيوب التالية:

- التعرض لمخاطر فقدان التحكم في التقنيات والمهارات الإنتاجية بالنسبة للشركة التي تدخل في مشروع مشترك لصالح شريكها، لا سيما منها المخاطر المتعلقة بالتحكم في تقنيات الجودة، لذلك إذا كان حجم مثل هذه المخاطر كبيرا سيكون من الأفضل بالشركات التي ترغب في الاستثمار الأجنبي أن تستحوذ على معظم الأسهم للمشروعات المشتركة للتقليل من حدة هذه المخاطر.

- صعوبات إيجاد الشريك الأجنبي الذي يقبل بهذا النوع من الشراكات التجارية ضمن المشروعات المشتركة، خصوصا في حالة استحواد الطرف الأجنبي على أغلب الأسهم المتعلقة بالمشروعات المشتركة، وقد تكون مسألة تحديد الحصص ونسب توزيع الأرباح في حالات كثيرة من أصعب الأمور التي ينبغي معالجتها في إطار مفاوضات تأسيس المشروعات المشتركة على ضوء تباين الأهداف واختلاف حجم الشركاء.

- المشروعات المشتركة قد لا تتيح للشركة التي ترغب في الاستثمار الأجنبي المباشر إمكانية الرقابة الصارمة على فروعها في إطار ضوابط تحقيق اقتصاديات الموقع، كما قد يثار مشكل توريد مستلزمات العملية الإنتاجية من الخارج حيث قد يتمسك الشريك المحلي بذلك حتى لو توفرت في مناطق أخرى بأقل الأسعار على أساس السعي إلى الرفع من معدلات الإدماج للمواد المصنعة محليا ضمن المنتجات النهائية.

1-5 إستراتيجية الفروع الكاملة الملكية

إن الصيغة الأكثر شمولاً في عالم التجارة الدولية تتمثل في إقامة مشروعات كاملة الملكية⁽⁹⁾، والفروع الكاملة الملكية هو أحد الكيانات التي تمتلكه الشركة الأم بنسبة 100 %، وحتى تتمكن الشركة من الاستحواذ على الفروع الكاملة الملكية في السوق الأجنبي يمكنها إما الاتجاه إلى إنشاء استثمارات جديدة بشكل كلي أو العمل على الاستحواذ على مؤسسات قائمة في البلد المضيف بشكل كامل.

أ. مزايا إستراتيجية الفروع الكاملة الملكية: لإستراتيجية الفروع الكاملة الملكية العديد من المزايا، نذكرها كما يلي:

- إمكانية المحافظة على المزايا التنافسية من خلال عمليات التحكم في الكفاءات التقنية والمهارات اللازمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية.

- التقليل من المخاطر المتعلقة بفقدان الشركة لإمكانيات التحكم في كل أعمالها، عبر القدرة على التحكم الصارم في النشاطات والعمليات في كل البلدان، وبذلك تكون إستراتيجية الفروع الكاملة الملكية هو أفضل حالة للدخول بشكل جيد في خدمة الأسواق الأجنبية .

- إمكانية الاستفادة من كل الممارسات والسياسات التكاملية والوظيفية (كمقاربة سلسلة القيمة) التي تتيح إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج للمنتجات النهائية بما يسمح بتعظيم القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

ب. عيوب إستراتيجية الفروع الكاملة الملكية: على الرغم من المزايا السابقة إلا أن ما يعاب على هذه الإستراتيجية العيوب التالية:

- التكاليف الكبيرة الواجب تحملها في إطار السعي إلى الدخول في خدمة الأسواق الأجنبية نتيجة تأسيس وإقامة الفروع الكاملة الملكية.

- المخاطر الكبيرة والمتعددة المرتبطة بإقامة وإدارة هذه الفروع الكاملة الملكية.

2- المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في الدخول إلى الأسواق الأجنبية

تتعدد المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار لتحديد الإستراتيجية المناسبة للدخول في خدمة الأسواق الأجنبية، ولعلنا نذكر منها المعايير التالية:

1-2 الاعتبارات المتعلقة بقابلية النقل للمنتج وبأية تكلفة

ضمن إستراتيجية التصدير يجب الأخذ بعين الاعتبار للأمور المتعلقة بضرورة تحقيق الجدوى الاقتصادية والمالية من عمليات التصدير، وبالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي تريد استغلال الفرص المتاحة في الأسواق الإفريقية من خلال التصدير المباشر يجب عليها دراسة مسألة النقل للمنتجات سواء من حيث صعوبة النقل للمنتجات في حد ذاتها (طبيعة المنتج وقابلية نقله بسهولة) أو التكاليف العالية للنقل نتيجة بعد الأسواق المستهدفة.

ويشكل تدخل الدولة في هذا المجال عنصرا هاما على غرار ما تقوم به الكثير من الدول على المستوى العالمي، وقد يستحسن ضمن ذلك إلى حد ما قامت به الحكومة الجزائرية عند أخذها لمثل هذه الاعتبارات ضمن الإستراتيجية الوطنية للتصدير من خلال تكفلها بحوالي 50% من تكلفة النقل المرتبطة بعمليات التصدير لمنتجات المؤسسات الجزائرية نحو الأسواق الإفريقية.

2-2 الاعتبارات المتعلقة بقابلية نقل الميزة التنافسية للمؤسسات

قد تكون إستراتيجية التصدير المباشر أكثر جاذبية مقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى إذا لم يكن بإمكان المؤسسات نقل ميزات التنافسية من البلد الأصلي إلى أماكن أخرى، وقد تتوقف قابلية النقل للمزايا التنافسية بدورها على طبيعة الموارد والقدرات التي تدعم هذه

المزايا التنافسية، وهنا تثار مسألة قدرة المؤسسات على القيام بنقل هذه المزايا التنافسية إلى الأسواق الأجنبية مع ما قد يثار من مشكلات على مستوى الأسواق الأجنبية نتيجة الاختلافات بين البيئات الوطنية.

2-3 الاعتبارات المتعلقة بالحاجة إلى التكيف مع ظروف الأسواق الأجنبية

يكون من السهل على المؤسسات استغلال الفرص السوقية في الأسواق الأجنبية من خلال إستراتيجية التصدير المباشر كلما قلت الحاجة إلى تكيف وتطوير المنتجات أو وسائل تسويقه وتوزيعه لكي يتلاءم مع ظروف تلك الأسواق الخارجية.

وكما كانت المنتجات بحاجة إلى متطلبات إضافية لتكييفها مع احتياجات الأسواق الأجنبية وبما يسمح بتحقيق النجاح في تلك الأسواق، فإنه يتعين على المؤسسات إما أن تتبع إستراتيجية الترخيص للغير، أو أن تقوم بتأسيس مشروعات مشتركة مع شركاء محليين على مستوى الأسواق الخارجية المستهدفة.

الخاتمة

إن عملية تبني المؤسسات للإستراتيجية العالمية من خلال الدخول في خدمة الأسواق الأجنبية يطرح أمامها مجموعة من الخيارات الإستراتيجية والتي لكل منها مزايا وعيوب، وبدون شك فإن تفضيل إستراتيجية معينة يعني التضحية بمزايا الإستراتيجيات الأخرى.

وعلى ضوء عولمة الاقتصاد العالمي وتزايد الاهتمام الدولي بالتجارة والاستثمار في إفريقيا في السنوات الأخيرة من قبل العديد من الدول في مقدمتهم الولايات المتحدة الأمريكية والصين التي تبحث عن نقل الإنتاج الصناعي إلى دول منخفضة التكاليف، فإن المؤسسات الجزائرية مطالبة في بعض المجالات بالتفكير في القيام بشراكات إستراتيجية مع مؤسسات دولية أخرى لها الخبرات والقدرات الفنية والإمكانات التسويقية

إلى جانب التمويل ضمن بعض تلك الاستراتيجيات المتاحة للدخول إلى الأسواق الإفريقية، مع ضرورة إيلاء أهمية بالغة للعلاقات المتميزة بين الجزائر والدول الإفريقية القائمة على الجوار والمصالح المتبادلة ضمن الأهداف المشتركة التي تتبناها المؤسسات والمنظمات والهيئات الإقليمية الإفريقية المتعلقة بدفع عجلة التنمية في إفريقيا.

3- المراجع:

- (1) برنارد هوكمان، إضافة القيمة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، عدد ديسمبر 2013، ص.22.
- (2) فيليب سادلر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص.310.
- (3) شارلز جاريثونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2001.
- (4) الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، ماي 2003.
- (5) دافيد راتشمانو آخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2001، ص.73.
- (6) المرجع نفسه، ص.72.
- (7) فيليب سادلر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، المرجع السابق، ص.312.
- (8) دافيد راتشمانو آخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سابق، ص.73.
- (9) المرجع نفسه، ص.73.
- (10) فيليب سادلر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، المرجع السابق، ص.313-315.