

## محاضرة 05: أساسيات حول التسويق الدولي

### مفهوم التسويق الدولي:

هو مجموعة من المجهودات والأنشطة التي تسعى لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين خارج الحدود الجغرافية للشركة الأم لغرض تحقيق النمو والاستقرار وحل المشكلات من خلال مزيج تسويقي دولي.

### الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي:

إن المبادئ والعناصر الأساسية للتسويق والتسويق الدولي متشابهة ومتطابقة لحد كبير، إن الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي علي الرغم من التشابه بينهما في الجوانب الميكانيكية للتسويق إلا انه يختلف في **البيئة المحيطة التي تجري فيها الخطط التسويقية** فاختلاف المحيط يفرض اختلافًا في المدخل والأسلوب والاهتمام. وعلي الرغم من أن النشاطات التسويقية في السوق المحلي أو الخارجي تنفذ في بيئة قانونية وتشريعية ولكن تختلف السوق المحلية عن الخارجية (لوجود تشريعات وقوانين تحكم التجارة الخارجية) وهناك عوامل بيئية أخرى تشكل اختلافًا بين التسويق المحلي والدولي.

### البدائل التنظيمية لإدارة التسويق الدولي:

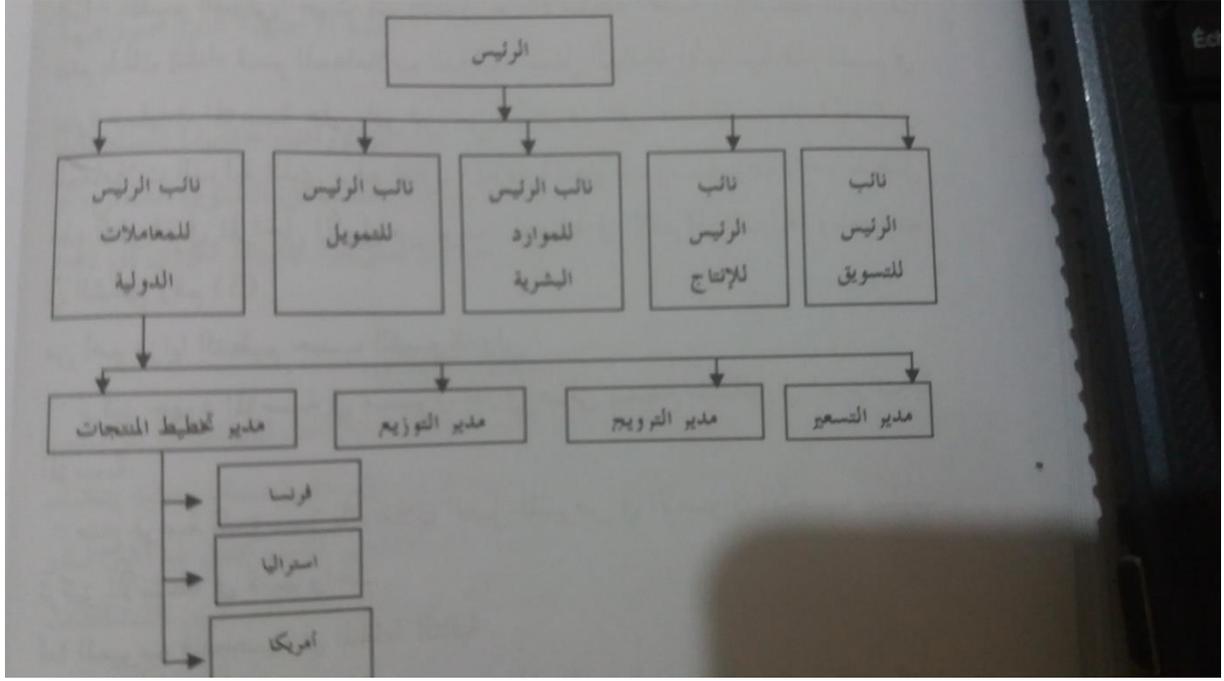
إن تصميم الهيكل التنظيمي المناسب يعتبر بمثابة أحد المتطلبات الرئيسية لضمان التنفيذ الفعال لأي إستراتيجية أو نشاط تسويقي للمؤسسة، وعليه ينحتم على المؤسسة العالمية الطموحة اختيار الهيكل التنظيمي الذي يحقق لها أكبر قدر ممكن من اللامركزية مع احتفاظ المركز الرئيسي بالتنسيق بين النشاطات المختلفة، وحتى تضمن ذلك على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- درجة وفرة المدراء المؤهلين خاصة على مستوى الفروع.
- درجة التنوع في خطوط المنتجات والأسواق.
- موقع الفروع وخصائصها.
- حجم المؤسسة وحجم العمليات الأجنبية، ومدى توجه الإدارة نحو التدويل.

تتمثل أهم البدائل التنظيمية لإدارة التسويق الدولي في الأشكال التالية:

**1/ القسم الدولي:** حيث يتم الفصل بين الأنشطة المحلية والدولية، أين تتمثل الوظيفة الأساسية للقسم الدولي في إدارة عمليات المؤسسة على نحو نموذجي تحت إشراف نائب رئيس للمعاملات الدولية الذي يرفع تقريره للإدارة العليا للمؤسسة، وتعتبر هذه الطريقة الأنسب في المراحل الأولى من التوسع:

### الهيكل التنظيمي حسب القسم الدولي



### مزايا التنظيم حسب القسم الدولي:

- منح فرصة للمؤسسة باستغلال أفضل الفرص في الأسواق الأجنبية بسبب تركيز الأنشطة في قسم واحد.
- تركيز جهود المؤسسة في مستوى إداري عالي يسمح بالتأثير في إستراتيجية المؤسسة.

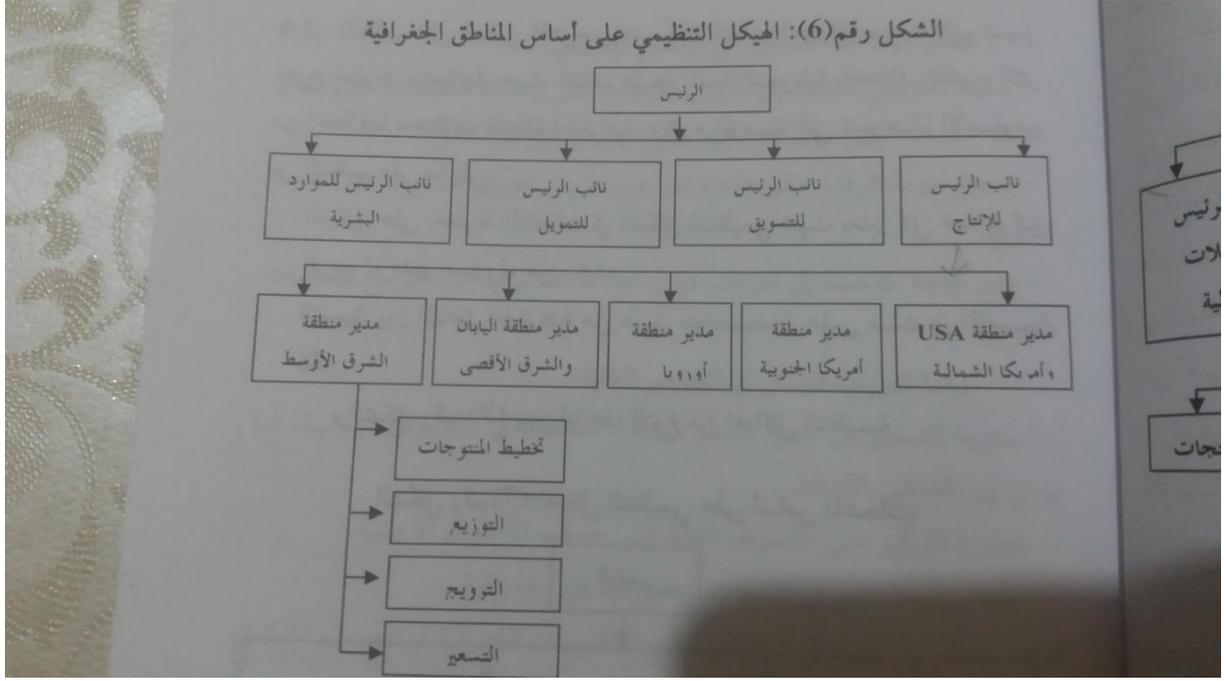
### عيوب التنظيم حسب القسم الدولي:

- زيادة توسع الأعمال الدولية وتعقدتها يفقد القسم الدولي السيطرة على هذه العمليات.
- احتمالات حدوث صراعات تنظيمية مع الأقسام الأخرى.

### 2/ التنظيم الجغرافي:

حسب هذا التنظيم لا يتم الفصل بين المعاملات الدولية والمحلية، بينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل بين عملياتها كما لو كانت الحدود الجغرافية لا تتواجد بين دول المنطقة الواحدة، فهنا يتم تقسيم الأسواق إلى مناطق جغرافية، وعادة ما يعتمد هذا التنظيم من قبل المؤسسات التي تتعامل مع أسواق متعددة. حيث يتولى مديري المناطق عمليات التشغيل اليومية، ويحتفظ المركز الرئيسي للمؤسسة بمسؤولية التخطيط والرقابة لكافة المناطق الجغرافية، ويمثل هذا التنظيم في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



من أهم مزايا هذا التنظيم:

- وضوح تفويض السلطة.
- إمكانية التنسيق بين أعمال الإنتاج والبيع.
- إمكانية تجميع الخبرات المختلفة في المنطقة لخدمة احتياجات كل دول المنطقة.

أما العيوب فنوجزها فيما يلي:

- الحاجة إلى عدد كبير من المدراء على درجة عالية من الكفاءة لإدارة عمليات كل منطقة.
- قد لا تحصل بعض المنتجات على العناية، لأن مدير المنطقة مسؤول عن كافة المنتجات.

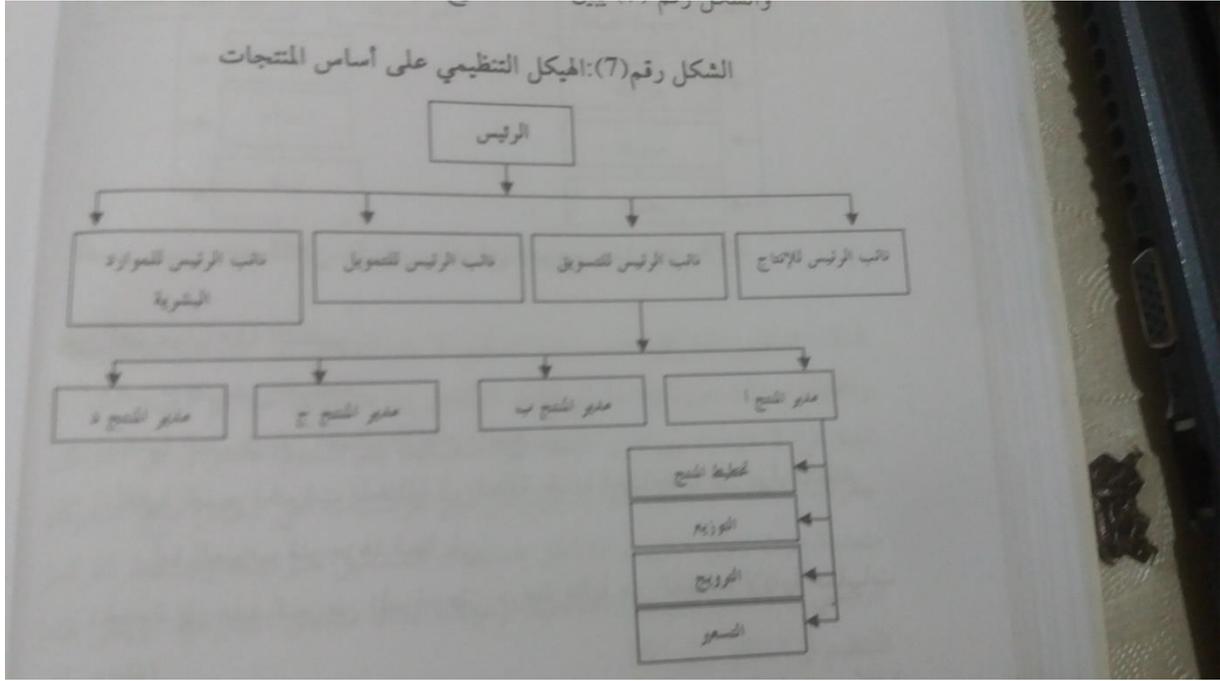
3/ التنظيم على أساس المنتجات:

ينتشر هذا التنظيم لدى المؤسسات التي تتميز بتنوع خطوط منتجاتها، حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية باختلاف المنتج أكثر من اختلافها باختلاف المنطقة الجغرافية، وتقوم المؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب من التنظيم على ما يلي:

- التركيز على خطوط المنتجات في الهيكل التنظيمي بحيث يعتبر كل خط مركز للربح له مدير مسؤول عن ربحيته.

- التنسيق بين المناطق الجغرافية عن طريق متخصصين على مستوى المؤسسة ككل.

والشكل رقم (7) يبين لنا هذا النوع من الهياكل التنظيمية.



تتمثل مزايا هذا الشكل من التنظيم فيما يلي:

- يساعد تفويض السلطة إلى مديري المنتجات على إضافة منتجات جديدة أو حذف منتجات قائمة دون تأثير كبير على عمليات المؤسسة ككل.
- تسهيل مهمة الرقابة على المنتجات عن طريق تطبيق أسلوب دورة حياة المنتج.
- عدم حاجة المؤسسة إلى التوقف عن استخدام الأسلوب عند التوسع للعمليات الخارجية.

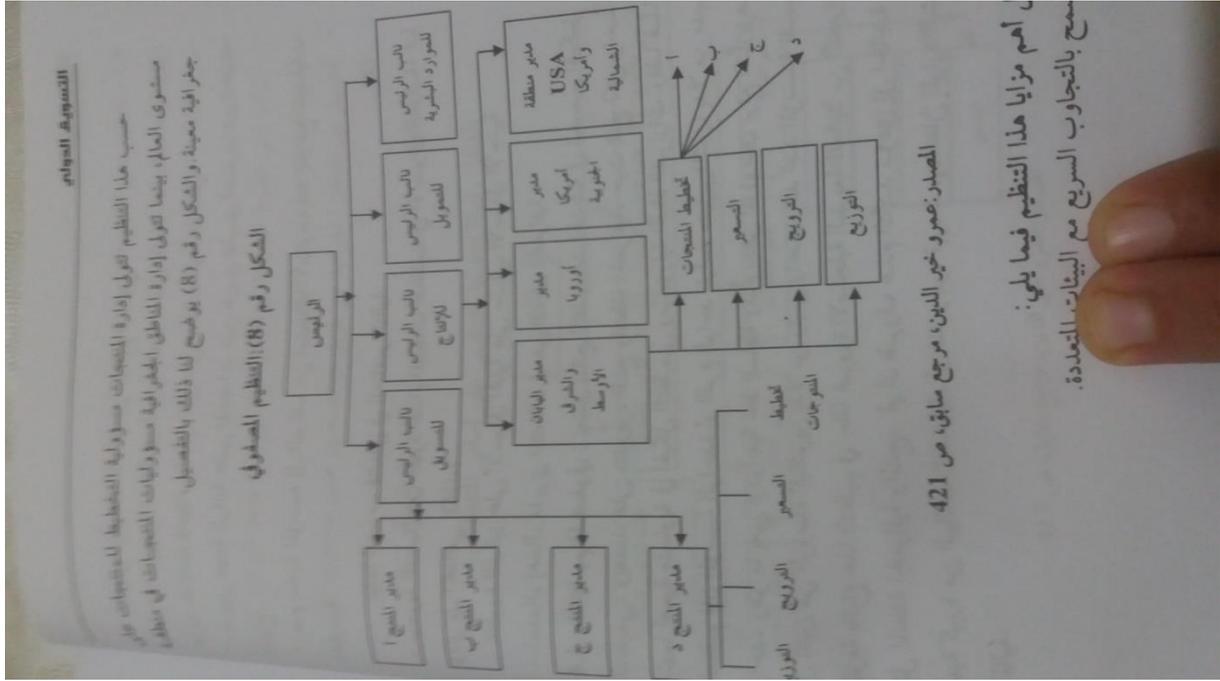
بينما العيوب فتتمثل في العناصر التالية:

- صعوبة التنسيق بين جهود أقسام المنتجات المختلفة في الأسواق الدولية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة.
- خطورة التركيز على الأسواق المحلية على حساب الأسواق الأجنبية.
- احتمال إهمال مديري المنتجات لبعض المناطق الجغرافية.

#### 4/ التنظيم المصفوفي:

يعتبر ناتج للتطورات الحديثة في تصميم الهيكل التنظيمي، ويعتمد على متغيرين، المنتج والمنطقة الجغرافية، حيث تمنح لكل واحد منهما أهمية متساوية في الهيكل التنظيمي ومسؤولية اتخاذ القرارات. وفقا لهذا التنظيم فإن المؤسسة الواحدة أو الفرع الواحد يترأسه مديرين (اثنين) بدلا من مدير واحد، وهو ما يعني ازدواجية خط السلطة وقيام بعض المرؤوسين برفع تقاريرهم إلى اثنين من الرؤساء المباشرين بدلا من رئيس واحد.

حسب هذا التنظيم تتولى إدارة المنتجات مسؤولية التخطيط للمنتجات على مستوى العالم بينما تتولى إدارة المناطق الجغرافية مسؤولية المنتجات في منطقة جغرافية معينة كما هو موضح في الشكل الموالي.



### مزايا هذا التنظيم:

- يسمح بالتجاوب السريع مع البيئات المتعددة.
- تزايد الفرص للتنسيق والرقابة.
- تساعد على تطوير مهارات الأفراد من خلال تقلد وظائف وتخصصات مختلفة.

### عيوب هذا التنظيم:

- صراع السلطة بفعل ازدواجية خط السلطة ومحاولة كل مدير التأثير على المرؤوسين.
- الإنطباع الخاطيء بأن التنظيم المصفوفي هو أسلوب لإتخاذ القرارات جماعيا والواقع عكس ذلك.

## محاضرة 06: البيئة التسويقية الدولية:

**تعريف البيئة التسويقية:** هي كل المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها سواء كانت هذه المتغيرات خاضعة لسيطرة المؤسسة أو خارجة عن سيطرتها.

كما تنقسم بيئة المؤسسة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية:

**1/ البيئة الداخلية:** تمثل كافة القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية (العلاقة بين العمال وحرصهم على المؤسسة وسمعتها وصورتها الذهنية لدى الجمهور...)

ومن أهم العوامل الداخلية نجد:

العامل	المتغيرات
التسويق	الحصة السوقية، المزيج التسويقي، بحوث السوق... الخ
الانتاج	حجم، نوع، موقع وعمر المصانع، نظم الرقابة، التكاليف، المواد الأولية ودرجة توفرها... الخ
التمويل	هيكل الأصول، الربحية، المديونية، السيولة..... الخ
الأفراد	العرض والطلب كما ونوعا، نقابات العمال، مستوى الأجور..... الخ
الهيكل التنظيمي	مدى ملائمة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته، مستويات التنظيم ومكانة كل منها، قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا

ويفيد تحليل البيئة الداخلية المؤسسة في تحديد:

- نقاط القوة المتمثلة في المزايا، القدرات والإمكانيات التي تتفوق فيها على المنافسين.
  - نقاط الضعف المتمثلة في كل نقص وقصور في موارد وإمكانيات، مهارات، أداء المؤسسة
- 28/ البيئة الخارجية: وهي مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق ودرجات مختلفة، وتنقسم إلى:
- بيئة خارجية جزئية:** تتكون من القوى الخمس التي حددها ميكاييل بورتر في نموذج تحليل الصناعة والتي تشمل: المنافسون الحاليون، المنافسون المرتقبون، الموردون، الزبائن، المنتجات البديلة.

**بيئة خارجية كلية:** والتي يعبر عنها بنموذج PEST

**أ. البيئة الاقتصادية:** تؤثر البيئة الاقتصادية في نجاح أو فشل الشركات من التأثير على الطلب و العرض و لذلك على الشركات أن تحدد درجة التأثير الاقتصادي الذي سوف يؤثر على الأعمال و تحده و ان تدرس جميع الأبعاد البيئية التسويقية. فالاختلافات في البيئة التسويقية لها أهمية في الأسواق الوطنية و الدولية و تكون ناتجة عن اختلافات اقتصادية مثل:

حجم السوق المستهدف: ومن أهم مؤشرات السكان و الدخل و نمط الحياة.  
طبيعة السوق: من أهم عناصره: البيئة الطبيعية، التركيبة الاقتصادية للدولة (معدل الفائدة، الميل للادخار، معدل التضخم، تقلب الأسعار، قيمة العملات الأجنبية، الضرائب و الرسوم، إمكانية الاقتراض، معدلات التصدير و الاستيراد، السياسات الاقتصادية و المالية.....)

**ب. البيئة الاجتماعية و الثقافية:** تؤثر البيئة الاجتماعية و الثقافية على تصرفات المستهلكين و كذلك علي المدراء الذين يخططون و ينفذون برامج التسويق الدولي. و تتكون البيئة الاجتماعية من كافة المنشآت و الأفراد و قيمهم و اتجاهاتهم و سلوكهم و يعني معرفة أفراد المجتمع من هم؟ و أين يتواجدون، و كيف يعيشون حياتهم و التي تتضمن انتماءات المستهلكين و فلسفتهم و عاداتهم و تقاليدهم و ما هي القيم التي يعيشون من أجلها؟ و تؤثر البيئة الاجتماعية و الثقافية في القرارات التسويقية الخاصة بالشركة مثل: قرارات صياغة المنتجات أو السعر أو منافذ التوزيع و الترويج.

و رسم السياسات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى علي تفهم الثقافة التي تعني تراث المجتمع الموروث الذي جعل للمجتمع نمط معين في الحياة و العلاقات الاجتماعية و مدى إمكانية التكيف مع البيئة و يتأثر النشاط التسويقي إلى حد كبير بهذا التراث الذي ينعكس في شكل قيم و عادات و تقاليد ينعكس أيضا على نوعية السلع و الخدمات المستهلكة و كميات و زمان استهلاكها.

### **ج- دور الحكومة (البيئة السياسية و القانونية):**

كقوة بيئية تؤثر علي أعمال التسويق الدولي، تتدخل الحكومة في الاقتصاد بأشكال مختلفة كالمشاركة و التخطيط و المراقبة و التشجيع. و هذه النشاطات و أشكال التدخل تصنف إلي ثلاث مجموعات أساسية:

- 1- تلك التي تنشط (promote) أو تسهل عمليات التوسع الدولي.
  - 2- تلك التي تعيق (Impede) عمليات التوسع الدولية.
  - 3- تلك التي تنافس (Compete) أو تحل مكان الشركات في العمليات التوسعية الدولية.
- أشكال التدخل الحكومي في التجارة الخارجية:

إن معظم دول العالم تتدخل بشكل أو بآخر في حرية التبادل التجاري، حيث تلجأ لوسائل متعددة للسيطرة علي الصادرات و الواردات لتحقيق أغراض معينة و تتمثل هذه الوسائل بما يلي:

أولاً: متطلبات الحصول علي الرخصة

ثانياً: التعرفة الجمركية

ثالثاً: الضرائب الإضافية

رابعاً: الرقابة علي الصرف

سادساً: القيود النوعية (صور أخرى للتدخل): وفيه تمنع الدولة الاستيراد و التصدير و هذه تسمى سياسة الحظر و المنع لأسباب عديدة أهمها:

أ- قد يكون الحظر لأسباب صحية.

ب- احتكار الدولة الحق للاستيراد بعض السلع (أسلحة -أدوية).

د- لأسباب اقتصادية , منع التبادل التجاري الخارجي في الدولة وان تعيش في حالة اكتفاء ذاتي.

د/ **البيئة التكنولوجية:** تلعب التكنولوجيا دورا كبيرا في الأعمال التجارية، ويمكن أن تؤثر عليها بشكل سلبي أو إيجابي. مع إدخال منتجات جديدة وتقنيات خدمات جديدة، يمكن أن يواجه سوق معين صعوبة في التكيف، لذلك من المهم تقييم التكنولوجيا من جميع الزوايا (اليقظة التكنولوجية).

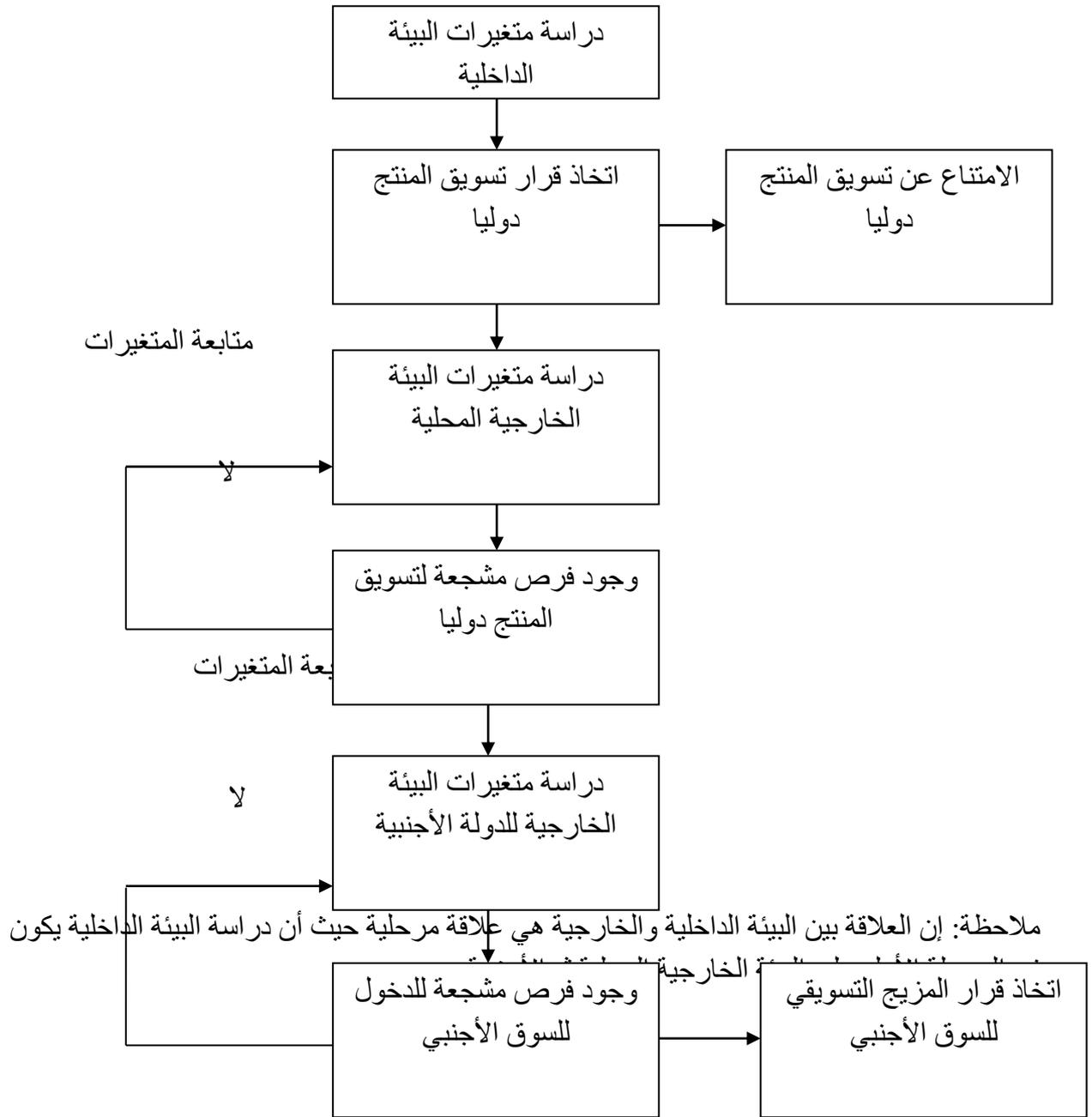
و على سبيل المثال نذكر المتغيرات التالية للبيئة التكنولوجية:

- الإنفاق الحكومي على البحوث التكنولوجية.
- دورة حياة التكنولوجيا الحالية.
- تكنولوجيا المنافسون.
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- توافق التكنولوجيا المستخدمة او المرغوب فيها مع قوانين الدولة الأم والدولة المضيفة.

وينتج عن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة تحديد:

- الفرص: وهي التغيرات المواتية للمؤسسة (تؤثر عليها ايجابيا) حيث تشكل مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي يميزها عن منافسيها ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها (مثل: خروج منافس قوي، رغبة مؤسسة رائدة في إجراء شراكة....الخ)
- التهديدات: وهي التغيرات التي تكون في غير صالح المؤسسة (تؤثر عليها سلبا) وتتميز بغياب أو تواضع القدرات والتحركات الفاعلة للتعامل معه (مثل: ظهور منافس قوي، صدور تشريع معاكس) ويؤدي هذا التغير إلى تضاؤل وتواضع المركز التنافسي للمؤسسة.

**علاقة البيئة الداخلية والخارجية بقرار التسويق الدولي:**



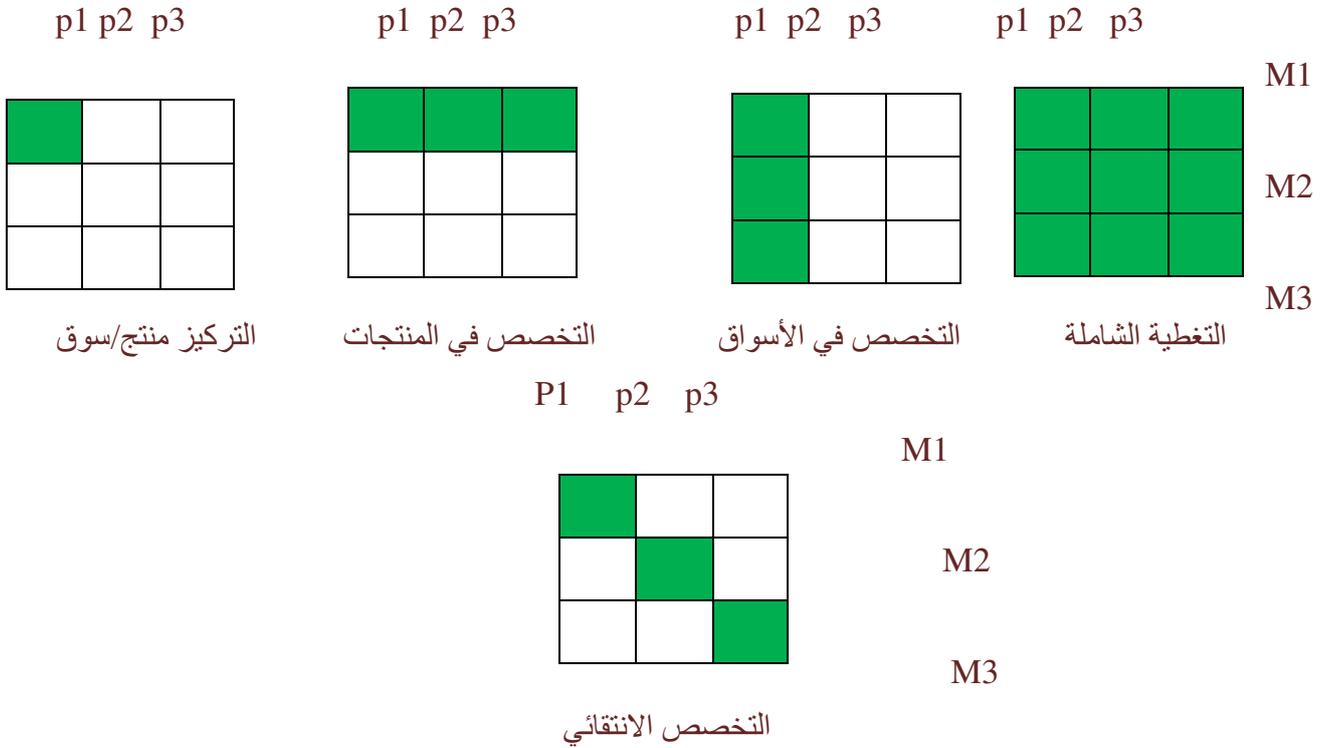
## محاضرة 07 استراتيجيات انتقاء الاسواق والاستهداف

### 1. تقسيم السوق:

لكي يتمكن رجل التسويق من اختيار السوق الذي ينوي الدخول إليه، فإنه يحتاج أولاً إلى توصيف هذا السوق و ذلك بتحديد تلك الخصائص التي يتسم بها الأفراد الذين يكونون أو يشكلون هذا السوق و هذا ما يطلق عليه تقسيم السوق، مما يمكننا من قياس الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد حجم مقبول من الأرباح، و هذا ما يطلق عليه اسم التنبؤ بالمبيعات.  
شروط نجاح عملية التقسيم:

إمكانية القياس: الاعتماد على مؤشرات قابلة للقياس عند التقسيم  
إمكانية الوصول: مدى قدرة المؤسسة على خدمة هذا القطاع بكفاءة وفعالية.  
درجة ربحية القطاع.  
2. الإستهداف :

بعد التجزئة السوقية يجب على المؤسسة اختيار الجزء أو الأجزاء من السوق التي ترغب في دخولها، بحيث تقوم في البداية بدراسة جاذبية كل قطاع حسب معايير الملائمة (كالحجم، المردودية، مستوى المخاطرة) ثم مقارنتها بأهداف و موارد المؤسسة، و عليه فالاستهداف هو "اختيار من بين العديد من التقسيمات لأسواق المستهلكين ما هو السوق المناسب لممارسة المؤسسة لنشاطها و من ثم تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة لوضع و صياغة القرارات الإستراتيجية.  
إستراتيجيات الاستهداف



### 3. التوقع:

كما عرف فيليب كوتلر التوقع بأنه "إعطاء توقع لمنتج يعني تصميمه وترويجه بطريقة ليكتسب من خلالها قيمة أو ميزة تفرقه عن المنتجات المنافسة له في السوق المستهدفة، ومنه يمكن القول بأن التوقع يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق كما أنه يلعب دوراً هاماً في اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلكين كما أنه يعمل على وضع مختلف عناصر المزيج التسويقي و تحقيق الانسجام بينها، من خلال الاستراتيجيات التسويقية.

### 4. استراتيجيات التوسع الدولي:

طرق انتقاء الأسواق الدولية: تعتمد المؤسسة على طريقتين في اختيار الأسواق الدولية

- 1- طريقة التمدد: تنطلق من السوق الحالي إلى الأسواق الأخرى تدريجياً بحد أدنى من التعديلات على المنتجات والوظائف التسويقية الأخرى، و عليه فهي مبنية على مبدأ الحيطة والحذر (تقليل المخاطر والتكاليف)

2- **طريقة التقص:** تنطلق من المجموع الكلي للأسواق وتقوم بعملية الغربلة والحذف الفوري للأسواق غير الواعدة والتحري عن الأسواق الواعدة وترتيبها ثم الاختيار النهائي لمجموع الأسواق التي ستعمل فيها المؤسسة.

### أهم البدائل الإستراتيجية للتوسع السوقي هي:

- 1- **إستراتيجية التركيز:** توصف على أنها نمو بطيء وتدرجي في عدد من الأسواق المتاحة أمام المؤسسة، وتتميز بأن تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد المتاحة لعدد صغير من الأسواق المستهدفة وذلك بهدف الحصول على حصة سوقية هامة ودائمة في الأسواق المستهدفة.
  - 2- **إستراتيجية الانتشار:** تمثل هذه الإستراتيجية نموا متسارعا في عدد الأسواق المتاحة للمؤسسة في بداية عملية التوسع، وتتميز هذه الإستراتيجية **بكشط السوق الدولي**، أي توزيع وتقسيم الجهود التسويقية للمؤسسة في العديد من البلدان.
- بمرور الوقت يمكن للإستراتيجيتين أن تلتقيا في نفس العدد من الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، حيث أن إستراتيجية الانتشار بعد التوسع في كل الاتجاهات، تبدأ بالتخلي عن الأسواق الأقل مردودية والأكثر مخاطرة، بينما إستراتيجية التركيز تعرف تطورا ضئيلا ولكن منتظما لعدد الأسواق حتى تصل إلى العدد الأمثل للأسواق على المدى الطويل بالنسبة للإستراتيجيتين.
- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجيات التوسع السوقي الدولي:**  
هناك العديد من العوامل التي تؤثر علي التوسع السوقي الخارجي ومنها ( عوامل الشركة , السلعة , السوق, والعوامل التسويقية.

#### أولاً: عوامل الشركة:

- تصور الإدارة العليا للمخاطر.
- مدي توفر المعلومات عن السوق.

#### ثانياً: عوامل السلعة:

- استخدامات السلعة.
- حجم المبيعات.
- تكرار الطلب.
- دورة حياة السلعة.

#### ثالثاً: عوامل السوق:

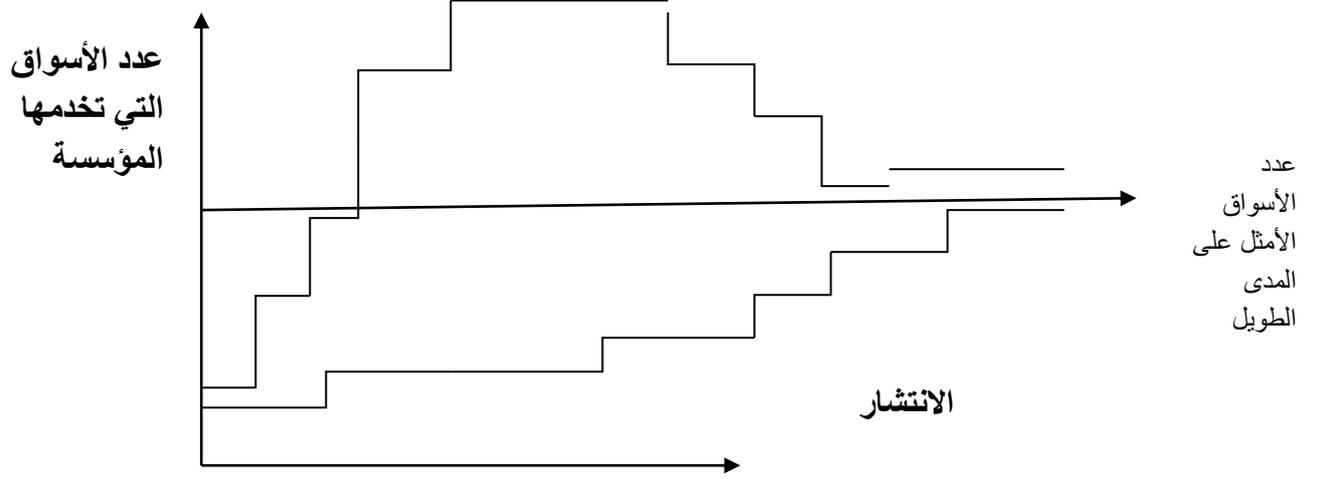
- حجم الأسواق والقطاعات.
- الاستقرار.
- درجة التشابه في الأسواق.
- درجة التنافس.

#### رابعاً: عوامل تسويقية:

1- تكاليف الاتصالات بإضافة الأسواق.

2- تكاليف التوزيع المادي بإضافة الأسواق.

الشكل: إستراتيجية التركيز والانتشار على المدى الطويل التركيز



## محاضرة 06: أشكال التواجد بالخارج

التعهدات، المخاطر، المرودية (هي المعايير المعتمدة للتفضيل بين الأشكال الأربعة للتواجد بالخارج) يمكن حصر أشكال تواجد المؤسسة بالأسواق الخارجية ضمن 04: التصدير - الترخيص - المشاريع المشتركة - الإستثمار المباشر.

**1- التصدير:** وهو عملية تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمين في القطر الاقتصادي إلى أعوان غير مقيمين به، ويعتبر الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية وينقسم التصدير إلى نوعين حسب مستوى نشاط المؤسسة:

**-التصدير السلبي (العرضي):** تقوم المؤسسة في هذا النوع من التصدير بتصريف منتجاتها المصنوعة في البلد الأم إلى دولة أجنبية دونما تخطيط مسبق لها، وإنما استجابة لبعض الفرص كالمشاركة في المعارض وتلبية الطلبات (صفقات).

**-التصدير الإيجابي (النشط):** ويكون على 3 مراحل:

\* اختيار بعض الدول لتكون هدفا لتصدير منتجاتها لكن دون القيام بإعداد مزيج تسويقي خاص (تترك الأمر للوسطاء الذين يقومون بإدخال تعديلات حسب رغبات المستهلكين)

\* جمع بيانات حول المستهلك الأجنبي والمنافس المحتمل في السوق المستهدف وتصميم مزيج تسويقي ملائم

\* إبرام عقود تصدير مع أحد الموزعين أو المستوردين مقابل عمولة أو هامش ربح أو تنشأ فرعا تجاريا (ممارسة الرقابة على عملية التوزيع)

المزايا	العيوب
تجنب تكاليف انشاء عمليات التصنيع	قديكون التصدير من الدولة الأم غير ملائم نظرا لوجود مواقع أقل تكلفة للتصنيع
تقليل مخاطر التعامل الدولي	ارتفاع تكاليف النقل خاصة المنتجات كبيرة الحجم
الحصول على الخبرة الدولية	الحواجز الجمركية
احتياج الحد الأدنى من رأس المال	تفويض وكلاء للتسويق للمؤسسة غير مضمون (يتحالف مع المنافس)

**2- التراخيص:** الاستثمار غير المباشر: الاتفاقيات التعاقدية: هو اتفاق يقوم بمقتضاه طرف أجنبي (المرخص له) بشراء حقوق التصنيع لمنتوج مؤسسة المرخص في موطنه (موطن المرخص له) مقابل أتعاب منفق عليها. أو هي ارتباط طويل الأجل بين شركة دولية ومؤسسة في دولة أخرى يتم بمقتضاه نقل التكنولوجيا وحق المعرفة والاسم التجاري من الطرف الأول على الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من طرف الشركة الدولية.

وتأخذ هذه الاتفاقيات عدة أشكال:

-عقود تصنيع: عقود بين مؤسسة دولية ومؤسسة وطنية تقوم فيها بتصنيع وإنتاج سلعة معينة نيابة عنها: الطرف الأجنبي يتحكم في إدارة المشروع.

-عقود تسليم المفتاح: ترتبط ببناء المشروعات الكبرى حيث تلتزم مؤسسة دولية ببناء مشروع متكامل حتى التشغيل وتسليمه للمالك.

- عقود الإدارة: تترك المؤسسة المحلية إدارة أعمال المؤسسة الدولية في الدولة المضيفة مقابل مبلغ معين.

- عقود الامتياز: هي عملية بيع المؤسسة الأم حقوق محدودة لاستخدام علامتها من جانب المتمتع بحق الامتياز مقابل مبلغ مالي حصة من أرباحه، وغالبا ما يكون في قطاع الخدمات ( Mc.donaldz سلسلة فنادق هيلتون)

مزايا	عيوب
انخفاض درجة الخطر السياسي والتجاري	صعوبة إحكام الرقابة في كثير من الأحيان
لا تحتاج إلى رأس مال يكون محدود جدا	تعتمد المزايا على الطرف الوظيفي ومدى كفاءته وفعاليتها
التوسع السريع في الأسواق الدولية	التضارب في المصالح بين الطرفين

**3- المشروعات المشتركة:** تنشأ هذه الأخيرة عندما تقرر شركتين أو أكثر تجميع التكنولوجيا ومواردها من خلال مؤسسة موحدة يتقاسمون رأس مالها وبالتالي أرباحها وخسائرها.

وتكون هذا النوع من المشروعات غالبا في القطاعات التالية: التأمينات، البناء، الطاقة، البحث، الإبداع التكنولوجي، صناعة السيارات.

مثال: 2016 قامت (بيجو) بمشاركة (saipa إيران) بإنشاء شركة لتصنيع وبيع سيارات سبكترووان في إيران.

وأهم ما يميز هذه الطريقة عن الطرق السالفة الذكر هو إتاحة الفرصة للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع، زيادة عن المشاركة في رأس المال، حيث نسبة ملكية المؤسسة الدولية تتراوح بين 10-90 % ولكنها عادة ما تكون بين 25-75%.

مزايا	عيوب
تقاسم المخاطر والتكاليف وتخفيضهما	انخفاض الأرباح نظرا لتقسيمها
الدعم التجاري الذي يمكن ان يقدمه الشريك المحلي خاصة من خلال توطين منتجات الشركة الجديدة (جنسية المنتج)	الأخطار الناتجة عن سوء الفهم بين الطرفين
الطريقة الوحيدة للدخول إلى بعض الأسواق	التأثير السلبي لانخفاض قدرات المستثمر الوطني تقنيا وماديا

تعتبر التحالفات الإستراتيجية أحد أشكال المشروعات المشتركة كما يمكن أن تأخذ أشكال أخرى.

**4- الاستثمار الأجنبي المباشر:** هو افتتاح فروع للمؤسسة في الدول الأجنبية أو قيام الشركات الكبرى بإنشاء فروع للإنتاج أو تسويق أو أي نوع آخر من النشاط بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل.

مزايا	عيوب
الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم والسيطرة الكاملة على النشاط وسياسات الأعمال	كبر حجم المخاطر خاصة السياسية (التأميم، المصادر، التصفية الجبرية)
كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها	حجم رأس المال المطلوب ضخم + ضخامة التكاليف + فترة استرداد طويلة
المزايا التنافسية الناتجة عن التواجد في السوق المحلي والقرب من المستهلك	تأثر المشروع بالعديد من المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية

