



جمهورية الجزائر الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

الموضوع

الاستراتيجيات التسويقية للنفاذ إلى الأسواق الدولية

دراسة حالة: مؤسسة AGRO-DATTE لتصدير التمور
بسكرة

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص : تجارة دولية

الأستاذ المشرف:

سلاف رحال

إعداد الطالب:

كمال ماضي

2015/	رقم التسجيل
	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي : 2014-2015

إهداء

إليك يا من عرفتك خفقة في أضلعي و هتفت باسمك لحنا يرن بمسمعي، يا من كنت دوما
بجانبي، إليك يا ربي يا خالقي

إلى روح جدي الطاهرة "العربي"، وجدتيّ " فطيمة " نسال الله أن يغفر لهما ويرحمهما و
يدخلهما فسيح جنانه

إلى من صنعا الحياة لأجلي، إلي والدي " رمضان " وأمي الحبيبة "العطرة"

إلى لؤلؤتي الدنيا ولدي أحمد رامي وابنتي مرام

إلى كل إخوتي وأخواتي خاصة أخي العزيز "ناجي"

إلى زوجتي

إلى أخي وصديقي الذي أحبه كثيرا "صيفي نموشي" والي والديه الكريمين وأولاده

إلى كل الزملاء والزميلات من الطلبة في قسم العلوم التجارية بلا استثناء

إلى أصدقائي الأعراء الأطباء مبروكي عبد الحكيم، عثمانى محمد بجامعة محمد خيضر

بسكرة

شكر وعر فان

من الرائع أن تكمل العمل، لكن من الأروع أن تشكر من أمد لك يد المساعدة لإتقان هذا العمل
لذا نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الكريمة التي أشرفت وأعانتنا على انجاز هذه المذكرة ولم تبخل
علينا بالنصح والتوجيه الدكتور **"سلاف رحال"**

دمت سيدتي ذخرا وطوق نجاه الأجيال القادمة، أطال الله في عمرك

الى سيدي وأستاذي الحبي والقدير الدكتور **"دبلة فاتح"** وادعوا الله له بالتوفيق

وأتقدم بخالص تعبير التحية وبالشكر الجزيل الى الأستاذة القديرة **"حنان جودي"** التي غرست فينا
حب المثابرة

الى أستاذتي الفاضلة، القديرة والمقتدرة الدكتورة **"حسانى رقية"**

كما نشكر أيضا السيد مدير وصاحب مؤسسة AGRODATTE على حسن ضيافته وسعة قلبه والذي لم
يبخل علينا بالمعلومات

الى الطبيب الدكتور **"هواره ياسين"** بمصحة الرازي للطب والجراحة

إلى السيد رئيس قسم العلوم التجارية **"عبد الحق جنان"**

وإلى السيد الخلق الدكتور **"منصوري كمال"**

والى السيد **"إبراهيم بن الساسي"** محافظ المكتبة

إلى كل أستاذ، معلم درسنا من أول يوم دراسي إلى هذه اللحظة.

قائمة الجداول

الرقم	البين	الصفحة
0	تحليل SWOT	10
1	التعريف بـ SWOT	11
0	أمثلة عن الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف	12
0	الفرق بين بيئة التسويق الدولي والتسويق المحلي	50
0	أصناف التمور وخصائصها ومناطق تواجدها	84
3		
4		
5		

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	أبعاد الإستراتيجية
02	مراحل إعداد الإستراتيجية
03	المكونات الأساسية للمنتج
04	عناصر المزيج التسويقي
05	منحنيات الاستجابة للمزيج التسويقي الأمثل
06	الاتجاه والمنهج الاستراتيجي
07	التوزيع المباشر
08	إستراتيجية الدفع والجذب
09	عناصر البيئة الثقافية
10	العناصر المكونة لبيئة التسويق الدولي
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Agrodatte
12	مراحل عملية المعالجة وإنتاج التمور من نوع Deglet Nour
13	القناة التوزيعية من مؤسسة Agrodatte إلى المستهلك

قائمة الملاحق

الصفحة	الـ ان	الرقم
104	ترتيب إنتاج الجزائر للتمور عالميا	الملحق رقم:01
105	ترتيب منتج التمر في الصادرات الجزائرية	الملحق رقم:02
106	وثيقة الاعتماد المستندي	الملحق رقم:03
107	الجريدة الرسمية ، العدد 77 ، 2001	الملحق رقم:04
108	استمارة القيد في السجل التجاري للشخص المعنوي	الملحق رقم:05
109	قائمة الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الناشطين في قطاع الصناعة الغذائية بولاية بسكرة	الملحق رقم: 06

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وتقدير
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
-	الفهرس
.I	المقدمة
01	الفصل الأول: الإستراتيجية التسويقية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل الى الإستراتيجية التسويقية
02	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
02	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية
04	الفرع الثاني: خصائص وأهداف الإستراتيجية ومكوناتها
05	الفرع الثالث: أبعاد الإستراتيجية
08	الفرع الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية
13	المطلب الثاني: مفهوم التسويق
13	الفرع الأول: تعريف التسويق
14	الفرع الثاني: تعريف التسويق الدولي
15	الفرع الثالث: أهداف ومنافع النشاط التسويقي
16	المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي
17	الفرع الأول: المنتج
21	الفرع الثاني: السعر
23	الفرع الثالث: التوزيع

24	الفرع الرابع: الترويج
27	المطلب الرابع: المزيج التسويقي الأمثل
28	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التسويقية وأنواعها
28	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية
28	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية التسويقية
29	الفرع الثاني: الاتجاه التسويقي الاستراتيجي
31	المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات التسويقية
31	الفرع الأول: الاستراتيجيات العامة للشركات
34	الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter.M
35	الفرع الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي
45	الفرع الرابع: تقسيمات أخرى للإستراتيجيات تسويقية
47	خلاصة
48	الفصل الثاني: البيئة التسويقية الدولية
48	تمهيد
49	المبحث الأول: البيئة الاقتصادية الجزئية للتسويق الدولي
49	المطلب الأول: الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي
50	المطلب الثاني: الطبيعة الديناميكية للبيئة الاقتصادية
52	المطلب الثالث: نمو ظاهرة تدويل الأنشطة التسويقية
55	المطلب الرابع: ظاهرة التدويل عناصر المزيج التسويقي
57	المبحث الثاني: البيئة الاقتصادية الكلية للتسويق الدولي
59	المطلب الأول: النظام التجاري الدولي المتعدد الأطراف
59	المطلب الثاني: النظام النقدي الدولي وأسعار الصرف
60	المطلب الثالث: النظام المالي الدولي وتمويل التجارة
60	المطلب الرابع: التجمعات الاقتصادية والإقليمية
62	المبحث الثالث: البيئة السياسية، التشريعية، الثقافية والطبيعية
62	المطلب الأول: البيئة السياسية

64	المطلب الثاني: البيئة التشريعية والقانونية
67	المطلب الثالث: أهمية البيئة الثقافية
70	المطلب الرابع: البيئة الطبيعية
72	خلاصة
73	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية مؤسسة Agrodatte
73	تمهيد
74	المبحث الأول: واقع تصدير التمور في الجزائر
74	المطلب الأول: نظرة عامة
75	المطلب الثاني: تطور ودفع الصادرات بقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر
76	المطلب الثالث: تحديات تصدير التمور في الجزائر
78	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة Agrodatte واستراتيجياتها التسويقية
78	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة
81	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة
82	الفرع الأول: استراتيجيات النمو والتوسع
82	الفرع الثاني: استراتيجية المزيج التسويقي
95	المبحث الثالث: العناصر البيئية لمؤسسة Agrodatte
95	المطلب الأول: عناصر البيئة الداخلية
97	المطلب الثاني: عناصر البيئة الخارجية
99	خلاصة
101	خاتمة
-	قائمة المراجع

مقدمة عامة:

لاشك أن أعمال النشاط التسويقي في البيئة الدولية تختلف اختلافا شاسعا مع نظيرتها في السوق المحلية ، كونها تتميز بالتعقيد والتعدد لأنظمتها وثقافتها إضافة إلى المعايير الدولية المختلفة التي ينبغي معرفتها والتوقف عندها قبل الانطلاق في عمليات التسويق الدولي التي تتطلب الاختيار الجيد للطرق الصحيحة والاستراتيجيات الفعالة التي تعتبر الحجر الأساس وكذلك تحديد الأهداف بدقة و اختيار أفضل البدائل الممكنة للنفاز إليها. كما أن تحقيق الأهداف والتغلغل في السوق الدولي والانتشار الجيد فيه يعتبر رهان حقيقي ترفعه المؤسسات الدولية وتتطلع إليه نظرا لكونه تحديا كبيرا ينطوي على عدة حواجز وعقبات التي قد تفرزها بيئة الأعمال الدولية التي يصفها البعض بأنها مشفرة لا تستطيع المؤسسات الحديثة النشأة اختراقها بسهولة إلا إذا اعتمدت على مفاتيح فهمها وفكها والتمثلة في صياغة استراتيجيات تسويقية فعالة في حدود الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لدى هاته المؤسسات.

إن اعتماد استراتيجيات تسويقية أصبح ضرورة ملحة و خطوة أولى لا ينبغي القفز عليها ولا إهمالها خاصة في البيئة التسويقية الدولية التي يحكمها قانون البقاء للأقوى وليس البقاء للأصلح، والذي يظهر جليا من خلال المنافسة الشرسة ناهيك عن التغيرات والتقلبات المستمرة التي تتميز بها الأسواق الدولية وهذا ما يزيد في تعقيداتها والتي قد ترفع من درجات المخاطرة لدى الكثيرين من رجال التسويق في المؤسسات الدولية تكلفهم نتائج غير مرغوب فيها. لذا نجد بعض المؤسسات الوطنية تسعى إلى إتباع استراتيجيات تسويقية تمكنها من مواجهة المنافسين الدوليين، وكذا سرعة النفاز إلى الأسواق الدولية لتحقيق أهدافها والتمثلة في النمو والتوسع في عدة أسواق عالمية.

يعتبر قطاع الصناعة الغذائية (AGRO- ALIMENTAIRE) يعتبر من بين القطاعات التي تتميز بالمردودية العالية نظرا للأفاق والعوامل التي تساعد في نموها ، هذه الأفاق تصاحبها رهانات وتحديات كبيرة والتمثلة في زيادة الطلب العالمي للغذاء والتوسع في المنتجات الغذائية، والذي نتج بدوره عن التزايد السكاني ونمو معدلاته، فنجد على سبيل المثال تزايد الاستهلاك للفرد الأوروبي على منتج التمر من 7كغ سنة 2007 إلى 11كغ سنة 2011 حسب ما أورده منظمة الغذاء العالمي في تقاريرها السنوية للسنتين المذكورتين، هذا يعتبر مؤشرا واضحا للمستقبل الواعد لقطاع الصناعات الغذائية عامة ومنتجات التمور خاصة.

لهذا فان شركة اقروادات (AGRO-DATTE) لتصدير التمور، المتواجدة في منطقة التجهيز بمدينة بسكرة، اختارت هذا المجال للنشاط ، وهي من بين المؤسسات الحديثة/ القديمة النشأة، والتي بالرغم من نجاحها حاليا إلا أنها تعاني كثيرا من المنافسة القوية من طرف المصدرين المحليين في أسواق الدول المطلة على البحر الأبيض المتوسط (اسبانيا، فرنسا وايطاليا) إضافة إلى التلاعب من طرف المستوردين الأجانب في إتمام الصفقات المبرمة ، ناهيك عن بعض الممارسات التي تتم في الموانئ المحلية أحيانا والتي قد تعطل

عملية التسويق لمنتجات التمور والتي تتميز بالحساسية للظروف المناخية والبيئية بصفة عامة. لذلك فهي تسعى إلى إتباع استراتيجيات تسويقية فعالة لتجاوز هذه التحديات من جهة، وتحقيق مكانة لها في الأسواق الدولية تمكنها من تحقيق أكبر حصة سوقية. لذلك سوف تتمحور الدراسة حول الإشكالية التالية:

الإشكالية:

- ما هو دور الإستراتيجيات التسويقية في النفاذ للأسواق الدولية؟

الفرضيات:

- الاستراتيجيات التسويقية لها دور بارز في التغلغل والدخول إلى السوق الدولية.
- فهم المؤسسات لبيئة التسويق الدولي يعد أهم عوامل نجاحها وتحقيق لكامل أهدافها.
- المؤسسة قيد الدراسة **Agrodatte** تعتمد على عدة إستراتيجيات تسويقية في نفاذها للأسواق الدولية .

أهداف البحث:

أردنا من خلال هذا البحث التوصل إلى نتائج تخص أهمية الاستراتيجيات التسويقية ودورها في النفاذ إلى الأسواق الدولية التي يمكن لها أن تتيح للمنظمات التي تنشط فيها بتحقيق أغلبية أهدافها المسطرة والمتمثلة في تحقيق أو الحفاظ على مكانة سوقية معتبرة تمكنها من النمو والتوسع.

أهمية الموضوع:

إن المؤسسات الوطنية التي تنشط في السوق الدولي تعترضها عدة صعوبات وعراقيل تحد من نشاطها وانتشارها الجيد نتيجة لاختلاف المناخ التسويقي الدولي عن المناخ المحلي هذا من جهة، ومن جهة أخرى الرغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية بدون صياغة استراتيجيات واضحة تمكنها من كيفية التعامل مع كل الظروف الايجابية والسلبية . كما أن بعض المؤسسات الحديثة النشأة في الجزائر لا تهتم بقدر كبير لوظيفة التسويق، فقد لا نجده أحيانا متواجد في الهيكل التنظيمي للمنظمة،

لذلك نريد أن نسعى لتوضيح الدور الهام للاستراتيجيات التسويقية في مواجهة تحديات البيئة التسويقية الدولية وضرورة تبنيها بإدماج وظيفة التسويق داخل الهيكل التنظيمي وتفعيلها من طرف أصحاب المؤسسة. بالإضافة إلى مساعدة المؤسسة في تحسين نشاطها التسويقي وتطويره لكي يصبح أكثر منافسة ومر دودية.

أسباب اختيار الموضوع:

1. اخترنا هذا الموضوع نظرا لأنه من أحد ركائز التخصص الذي ندرس فيه (تجارة دولية) وبالتالي فهو يخدم زيادة المدركات والمفاهيم عن طريق تسليط الضوء عليه.

2. من الدوافع المهمة هو وجود مناخ ملائم للعمل على هذا الموضوع أثناء فترة التربص بالمؤسسة موضوع الدراسة.
3. محاولة التأكد من مطابقة الجانب النظري المتعلق بالاستراتيجيات التسويقية مع الواقع في مؤسسة AGRODATTE لتصدير التمور.
4. جهل الكثير من المؤسسات الوطنية بضرورة اعتماد استراتيجيات تسويقية التي تمكن من اختراق البيئة التسويقية الدولية. ويعتبرونه أعباء إضافية على عاتق المؤسسة. لذلك أردنا إبراز الدور الهام لهذا الموضوع وإقناع أصحاب المؤسسات بالالتفات لأهميته.
5. إن البحث الذي يعالج المواضيع والقضايا المعاشة في البيئة التي تحيط بنا هو اقرب الى الواقع وبالتالي يكون اكبر صدق في التعبير على المشكلة قيد الدراسة.

منهجية البحث:

سوف نتبع المنهج الوصفي و بنوع من التحليل ، وأخذ الحقيقة ومعالجة الظاهرة كما في الواقع ، هذا المنهج الذي يهدف وصف الظاهرة العلمية والحقائق كما هي في الواقع دون تحيز أو نزعة ذاتية وهذا للوصول الى نتائج علمية تفسر الظاهرة ، وأدوات جمع البيانات التي سوف يتم استخدامها في هذا الموضوع هي المقابلة مع المسيرين في المؤسسة وكذا الملاحظة المستمرة واليومية لجميع مراحل العملية التسويقية.

هيكل البحث:

أردنا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول تعالج المتغيرات التي تعبر عن موضوع البحث، فصلان نظريان وفصل تطبيقي خاص بالدراسة الميدانية على مؤسسة تصدير التمور، لهذا فإن الفصل الأول نتطرق فيه إلى التعرف على الاستراتيجيات التسويقية ، أما الفصل الثاني يتضمن تحديد مفهوم الأسواق والبيئة التسويقية الدولية والفصل الثالث خصصناه للدراسة الميدانية في مؤسسة لتصدير التمور .AGRODATTE

نشير بأننا سوف نخصص لكل فصل تمهيد و خلاصة، إضافة إلى المقدمة العامة و الخاتمة العامة.

الفصل الأول: الإستراتيجية التسويقية

تمهيد:

في ظل العولمة وفي القرن الواحد والعشرين لم يعد دور المؤسسات يقتصر فقط على تنمية وتطوير مجموعة من المنتجات وتقديمها الى السوق بل تعدى ذلك الى تلبية وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين اضافة الى الأخذ بعين الاعتبار متطلبات حماية المحيط. هذا الدور لا يتأتى بسهولة في ظل منافسة كبيرة وشرسة من المؤسسات الدولية فكان لزاما على المؤسسات التأقلم مع هذه المتغيرات عن طريق صياغة استراتيجيات تسويقية فعالة وهناك ثلاث مستويات لصياغة استراتيجيات تسويقية وتكون على مستوى المؤسسة أو وحدة الأعمال، ثم الاستراتيجيات التسويقية على مستوى النشاط و أخيرا الإستراتيجية التسويقية على مستوى المنتج.

المبحث الأول : مدخل إلى الإستراتيجية التسويقية

تعمل المؤسسات التي تعتمد على الرؤية والتوجه الاستراتيجي للوصول الى المكانة المستقبلية الي ترغب في بلوغها، وباعتبار التسويق الوظيفة التي لها اتصالا مباشرا بالمحيط الخارجي من خلال خدمة المؤسسات لأسواقها المستهدفة وتصريف منتجاتها ، خدماتها لعملائها وبناء علاقات جيدة معهم، توجب على هذه المؤسسات أعداد استراتيجيات تسويقية فعالة انطلاقا من فهم للمتغيرات البيئية المحيطة بها والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على القرارات التسويقية .

لذلك فإن التطرق لموضوع هذا البحث يفرض علينا اولا التعرف على بعض المفاهيم الاساسية المتعلقة بمفهوم الإستراتيجية ومفهوم التسويق ثم الانتقال الى الإستراتيجيات التسويقية.

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية كلمة أصلها يوناني تنقسم الى قسمين (stratus)¹ وتعني الجيش، والقسم الثاني (agos) وتعني أفود أي أن الإستراتيجية تعني أفود الجيش ، كما يعتبر مصطلح الإستراتيجية من المفاهيم التي دخلت حديثا على مجال العلوم الإدارية والتجارية وغيرها بعد إن كانت تستعمل في المجال العسكري ، واستعمالها في مجال علوم الاقتصاد عامة جاء نتيجة للتطور الكبير الذي شهدته بيئة الأعمال الدولية والتحويلات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية ونتيجة الى ما أفرزته العولمة وكذا ظروف المنافسة الدولية والمحلية .

الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية

هناك عدة تعريفات للإستراتيجية نذكر من أهمها ما يلي :

1. يعرفها **Ansoff**² بقوله استراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، إذ تحدد علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي وخاصة في شكل (منتج/ سوق) اي اختيار المنتجات التي ستصنعها المؤسسة والأسواق التي ستبيع بها.
2. يعرف كل من **Tomas & Hellên**³ الإستراتيجية بأنها وسيلة تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة.

¹، ² - احمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص7-9

³، ⁴ - إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق مدخل كمي ونظري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2012، ص105

3. كما عرفها **Heggins**⁴ بأنها عملية إدارية تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة هذه المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها .

4. الإستراتيجية في نظر **كيليوك**¹ هي خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة،

5. يرى **Mintezberg**² بأن الإستراتيجية قوة وسيطة بين المنظمة والبيئة، أنماط متلائمة في خضم القرارات المنظمة التي تتعلق بالبيئة.

6. يعرفها **M. Porter**³ بأنها بإنشاء الارتباط بين مختلف أنشطة المؤسسة لغرض البحث عن وضعية مربحة على المدى الطويل.

7. كما يعرف **Chandler**⁴ من مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال الإستراتيجية بأنها تحديد أهداف السياسة طويلة المدى للمؤسسة وبناء خطط تنفيذية و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها.

8. يعرفها **داودي الطيب**⁵ بأن الإستراتيجية هي فكر إنساني راق ومتميز، يحاول معرفة ما قد يقع في المستقبل (الغد) بناء ومعتدا على ما وقع في الماضي بغرض الوصول الى تحقيق المنافع وتقليل الأضرار.

كما يرى **داودي الطيب** من خلال هذا المفهوم الأخير بأننا نستطيع أن نستنتج النقاط التالية:

✓ العلم المتخصص هو الذي يستطيع صياغة الإستراتيجية.

✓ يحاول معرفة ما يقع في المستقبل أي انه قد يصيب وقد يخطأ.

✓ اختيار أفضل البدائل الممكنة.

✓ الرجل الاقتصادي (العاقل) يسعى لتخفيف الأضرار وتحقيق المنافع.

✓ المؤسسة هي كائن حي وذكي ويتطور.

يتبين لنا من التعاريف المذكورة أعلاه بان الإستراتيجية هي تعبير صريح عن الخطوات التي يحدد بها المسير الأهداف طويلة الأجل ويحلل به وضعيته، ويختار السياسات التي تمكنه من تحقيق أهدافه وتخصيص الموارد واستخدامها بالطريقة الأكثر فعالية.

1- جمال داود أبو دولة وآخرون، الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 14

2 - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 105

3- حنان جودي جودي، سلسلة محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة، السنة الثانية، تخصص علوم تجارية وعلوم مالية ومحاسبية، 2011 جامعة محمد خيضر بسكرة.

4 - أحمد بن مويظة، مرجع سابق، ص 10

5- داودي الطيب، سلسلة محاضرات مقياس تسيير الاستراتيجيات الدولية، السنة الأولى ماستر، قسم العلوم التجارية، 2012، ص5 جامعة محمد خيضر، بسكرة

الفرع الثاني : خصائص وأهداف الإستراتيجية¹ ومكوناتها

ا. خصائص الإستراتيجية : من بين أهم خصائصها ما يلي:

1. الشمولية : الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها.
2. الالتزام : تعتبر الإستراتيجية التزام على المؤسسة ، حيث يتم رسم الخطوط العريضة لنموها وتطورها وبالتالي يبقى أثرها لفترة طويلة يصعب تغييرها بدون تكلفة عالية.
3. المرونة والديناميكية : الإستراتيجية هي رد فعل المؤسسة على محيطها ، اي تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر مواءمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط ، ويقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل على ضوء ما قد يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة ، أما الديناميكية فهي السرعة في اتخاذ القرار والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ.

4. البحث عن الوضعية الملائمة: من خلال البحث عن توليفة ملائمة من بين فرص وتهديدات المحيط وقدرات وموارد المؤسسة.

ii. أهداف الإستراتيجية

1. مواكبة تغيرات المحيط : يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، اهدافها، وتخصيص مواردها بالنظر الى فرص المحيط وتهديداته
2. البحث عن التنافسية : من خلال القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق الربح، وذلك بالتوصل الى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها بغرض عرض منتجات بسعر منافس مع إمكانية تحقيق الربح.

3. النمو: وذلك بتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها اضافة الى زيادة توسعها ونموها.

iii. مكونات الإستراتيجية²

¹ - حنان جودي، مرجع سابق.

² - الهام فخري طمليه ، استراتيجيات التسويق، إثناء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2013 ، ص32-38.

- تتضمن الإستراتيجية مجموعة من المكونات التي لا بد من توافرها لضمان الإعداد الجيد لبنائها بطريقة محكمة لتتم عملية تنفيذها، بالاستفادة من الفرص التي توفرها البيئة والقراءة الصحيحة لمتغيراتها وذلك لتحقيق ما تسعى إليه من أهداف النمو والاستمرار وضمان بقائها.
1. رسالة المنظمة (المهمة) : هي تعبير عام عن يوضح السبب الأساسي لوجود المنظمة ، وبالتالي فهي تحدد المجال أو نطاق الإستراتيجية الذي يتضمن كل من المنتجات التي ستطرحها المنظمة في أسواقها المستهدفة، كما يعرف Johnson، 1999 رسالة المنظمة¹ بأنها " الإطار الرئيسي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى ويحدد نطاق عملها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، وتعتبر عن السبب الأساسي لوجودها، تحدد هويتها وخصائصها ".
 2. الرؤية : هي تعبير عن الوضعية المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلا وتتشكل انطلاقا من قيم وأهداف اصحاب المصالح في المنظمة.
 3. الأهداف: هي ما تسعى المنظمة الى تحقيقه من أرباح أو حصة سوقية ورضا العملاء فالأهداف أداة لقياس مدى نجاح المنظمة ، كان تسعى الى زيادة سنوية في مبيعاتها من نسبة اقل الى نسبة اكبر
 4. تخصيص الموارد : تعني توزيع كل ما هو متاح للمنظمة من موارد مالية ، مادية ، بشرية (مؤهلة ومتخصصة) ، تكنولوجية على مختلف الوظائف الرادارية وأنشطة المنظمة التي يجب ان تعمل على تعظيمها واستثمارها وزيادة كفاءتها.
 5. الميزة التنافسية : هي الخصائص الجوهرية التي تمتلكها المنظمة من نقاط قوة تعمل الإستراتيجية على استغلالها بشكل امثل تحقق لها تفوقات صريحة على منافسيها.
 6. التعاضدية : يقصد بها إن قيمة العمل الاجمالي للمنظمة بشكل متكامل تكون اكبر من مجموع أعمال منظمة كأجزاء منفصلة ، أي أن الجهود المشتركة للمنظمة لمختلف الأنشطة يحقق قيمة مضافة عالية (اثر اليد الخفية) لأعمال المنظمة ومنتجاتها.

الفرع الثالث: أبعاد الإستراتيجية²

يحدد العديد من الباحثين عدة أبعاد للإستراتيجية ومن بينهم (Tilles) والذي لخصها في النقاط التالية:

^{1,2} - مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013 ص5-6

1. الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.
2. الموائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة .
3. درجة القبول بالمخاطر.
4. توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المحدد.

أما (Porter) فيرى أن الإستراتيجية¹ تتضمن الأبعاد التالية:

1. مجموعة من الأنشطة التي تختلف وتتباين عن أنشطة المنافسين.
2. تحديد المركز التنافسي للمؤسسة
3. المفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة وأسس التنافس .
4. التعرف وتحديد ما لم يقدمه الآخرون
5. الموائمة بين الأنشطة
6. أهمية الفاعلية التشغيلية للمؤسسة

كما صنف كل من (Feurer et Chaharbaghi) أبعاد الإستراتيجية² بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية والتي نذكرها كالاتي:

1. **المجال:** ونعني بها الأنشطة والموارد والتكنولوجيا واختيار الأسواق والبيئات إلي تعمل فيها المنظمة.
2. **العمليات:** وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية، وإنشاء الهيكل و الإجراءات وديناميكية العمل.
3. **الطرق:** والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والتفكير النظامي والمنهجي.
4. **المدى الزمني:** ويوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
5. **المسؤولية عن وضع الإستراتيجية** تحدد الجهات المسؤولة، متخصصة كانت ، الادارة العليا أو جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة .
6. **الفلسفة الفكرية:** مدي وجود خطة ذات محتوى شمولي، أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري للمسيرين أم في ضوء نموذج محدد.

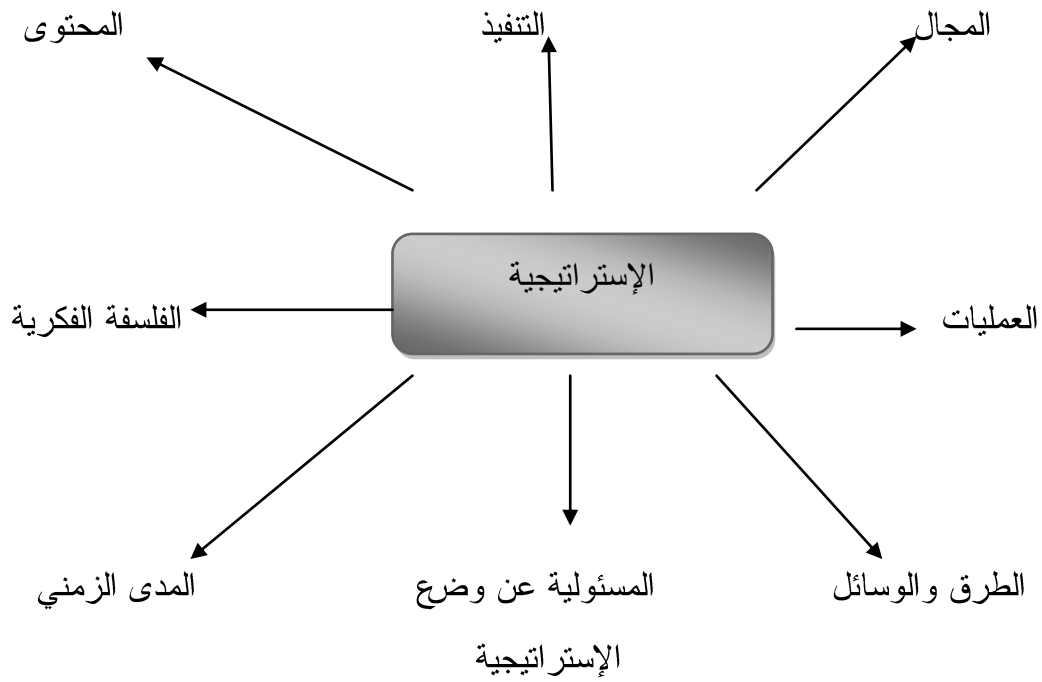
^{1,2} - مفتاح حسن مرجع سابق، ص 7

7. المحتوى: قد يقع في مستوى استراتيجية التنويع أو تركيز على حقل نشاط ، نمو بطرق محددة ومختارة.

8. التنفيذ: هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال التطوير الداخلي والخارجي او معا.

ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أبعاد الإستراتيجية

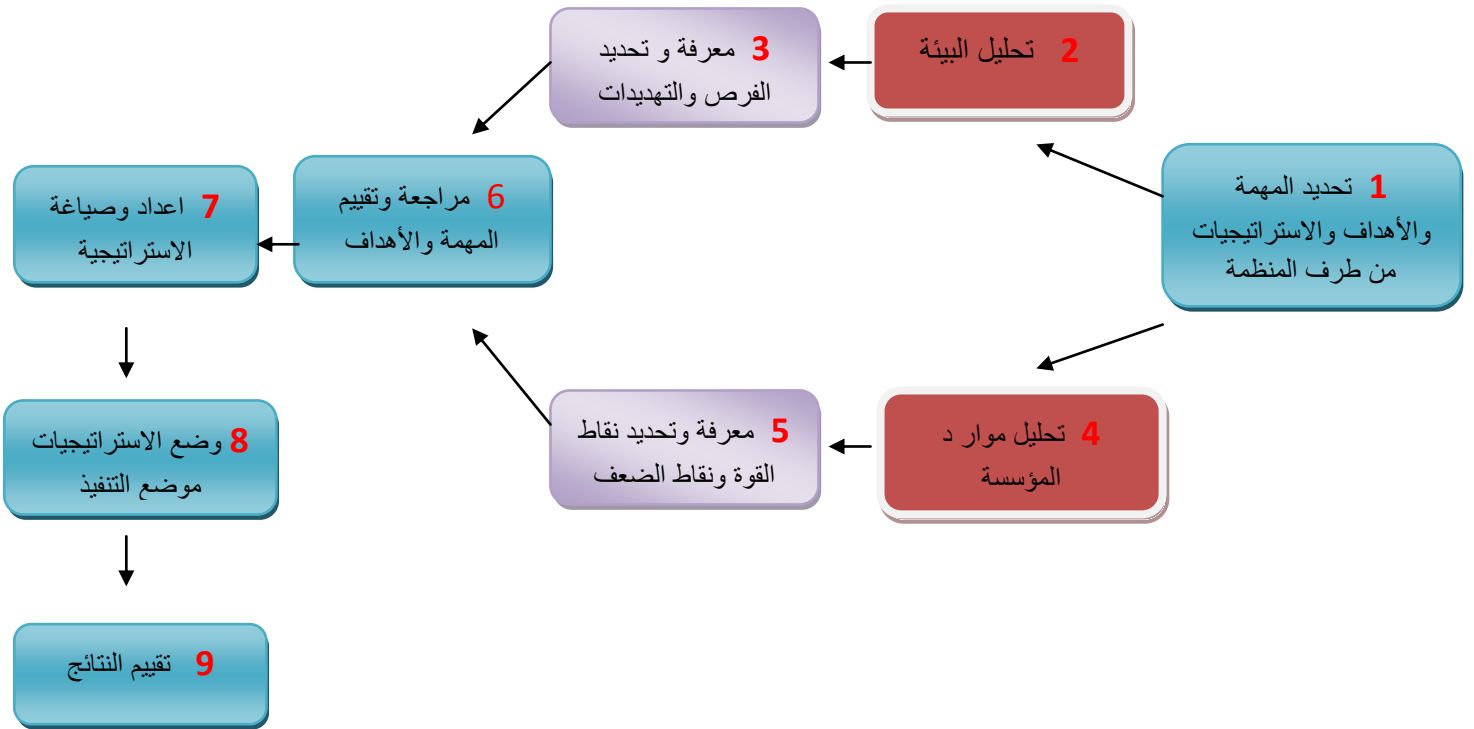


المصدر: مفتاح حسن، مرجع سابق، ص7

الفرع الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية¹

أثناء إعداد الإستراتيجية تمر المنظمة بسلسلة من عمليات التسيير الاستراتيجي والتي تتكون من تسعة مراحل وذلك بالاعتماد على التخطيط والتقييم، والشكل التالي يوضح هذه المراحل.

الشكل رقم (02): مراحل إعداد الإستراتيجية



1 -Stephen Robbins-David DeCenzo, Management, l'essentiel Des concepts et des pratiques, Ibid.

Source : Stephen Robbins-David DeCenzo, Management, l'essentiel Des concepts et des pratiques, Nouveaux Horizon, Paris, France, 4eme édition 2006, p99

1. لصياغة وإعداد الإستراتيجية ، توجب على أعضاء المنظمة البداية انطلاقا من تحديد المهمة، الأهداف والاستراتيجيات الحالية في هذه المرحلة (مرحلة 1)، وعبر المهمة الإستراتيجية على كل منظمة طرح رؤيتها وتحديد نشاطاتها بدقة والتي تكون قد تهيأت لها جيدا مثلا : في صناعة السيارات، صناعة النسيج، في إنتاج التمور أو تصديره ، اضافة الى تحديد نطاق عملياتها من خلال منتجاتها أو خدماتها.

2. في المرحلة الثانية تقوم المنظمة بتحليل البيئة المحيطة بها لأنه يساعد في صياغة الإستراتيجية الملائمة وقد ساهم هذا في نجاح شركة Tyco Électroniques الهولندية في الحفاظ على أكثر من 18% من الحصة السوقية الدولية من المتصلين (32 مليار دولار) وخفضت التكاليف الى 8% في سنة 2001 وتحصل أهم المنافسين على 26% فقط من الحصة السوقية الدولية.

❖ كما المحيط الذي تنشط فيه المنظمة بأنه:

- من الضروري استقبال ومعالجة كمية المعلومات الواردة للمنظمة من المحيط وذلك قبل رسم مختلف السيناريوهات والسياسات المتاحة وهذا بالاعتماد طبعا على بحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية وضرورة تبني نظام معلومات ضد الجوسسة. وكل هذه الأساليب تسمح بجمع المعلومات على مختلف المنافسين في نفس النشاط أو النشاطات ذات العلاقة.
- إن **اليقظة التنافسية** تعتبر من بين المظاهر الهامة لتحليل المحيط ، والتي تعنى بالبحث على معلومات من المحيط وخاصة المنافسين من خلال بعض الأسئلة مثل: من هم هؤلاء المنافسين؟ بماذا يقومون من نشاطات¹؟ كيف تؤثر نشاطاتهم على المنظمة؟ كم عدد أعضاء وأفراد المنظمة المنافسة وخاصة أصحاب القرار منهم؟ ويتم تسجيل هذه المعلومات المحددة بدقة والاستفادة منها بشكل يومي ، حتى يتسنى تحديد ردود الأفعال اللازمة في الوقت المناسب .

3. إن المرحلة الثالثة تعتبر من بين المراحل الهامة جدا في تحليل المحيط ، فالتسيير الاستراتيجي يبدأ بتقييم المعلومات التي تشكل الفرص (الإستراتيجية) وذلك عن طريق التوسع ، ابتكار نشاط جديد أو التخلي عنه² ، واكتشاف التهديدات التي تعتبر عوامل ومؤثرات سلبية.

- للإشارة فان نفس المحيط قد يحمل فرصا جيدة لمنظمة ما وقد يضع حواجز لأخرى تعمل في نفس القطاع ، مثلا التكنولوجيا الجديدة تحقق فرصا جيدة للشركات التي تقوم ببيع الحواسيب و

¹ -Stephen Robbins-David DeCenzo, op cit ,p 102

² - Philip Kotler, Kevin Lane, Bernard Dubois, Delphine Manceaux, Marketing -Management, Pearson Education, France, 12^e édition, p55

المودام ، الهواتف النقالة ، الشرائح الهاتفية والطابعات ... الخ، بينما تحمل معها خطرا حقيقي على البريد ومؤسسات الاتصالات. ونفس مثال على التكنولوجيا واستخدامها من طرف الوحدات الصحية في عمليات الجراحة عن بعد او بالمنظار تؤثر كذلك عن نظيرتها التي تستخدم الوسائل التقليدية او الشركات المصنعة للأدوات التقليدية.

■ حالة مصحة الرازي للطب والجراحة: حققت عيادة الرازي للطب والجراحة المتواجدة والرائدة في ولاية بسكرة ،بالجزائر نجاحا كبيرا من خلال الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة عندما اعتمدت الجراحة بالمنظار لإجراء أغلب عمليات زبائنها (حسب الحالة) في سنة 2004، إن يقظة مسيرتها من خلال اقتناص الفرص في الزمان والمكان وذلك بإفتكاك وجلب الخبرات المتخصصة والتكنولوجيا المتطورة في هذا المجال استطاعت المؤسسة إجراء أكبر عدد من العمليات الجراحية مقارنة بمنافسيها (أكبر حصة سوقية بالولاية) وحتى بعض الولايات المجاورة إضافة إلى أنه استطاع تدريب وتنمية مهارات الجراحين الذين يزاولون عملهم بالمؤسسة ، وكانت الحصة الأكبر من العمليات خاصة في تخصص جراحة النساء والطب والتوليد (مراعاة الرفاهية و الجانب التجميلي للمرضى).

4. تتضمن المرحلة الرابعة التركيز على المحيط الداخلي و غرض النظر عن ما يجري في المحيط الخارجي للمنظمة، عن طريق تحليل مواردها المتوفرة لديها، كفاءة الإداريين واليد العاملة المؤهلة والمتخصصة، قدرتهم على تطوير وابتكار المنتجات، كما أن رأس مال الشركة ، التنظيم والتقسيم الجيد للخلايا والأقسام الإدارية مثل وظيفة التكوين، التسويق، المحاسبة(الطلبات، المبيعات، المخزونات...)، الموارد البشرية، ونظام المعلومات المتطور،

5. فكل هذه الموارد والقدرات تظهر في المرحلة الخامسة كنقاط القوة التي من خلالها تستطيع الكفاءة المفتاح¹ (الفعالية) ضمان الميزة التنافسية، كما أن نقص في أحد الموارد أو في أحد الأنشطة قد تقابله نقاط الضعف التي ينبغي على المنظمة تحديدها وتداركها .

■ تحليل الفرص الحالية والمستقبلية المتوفرة في المحيط وكذا التهديدات التي يواجهها حاليا عمل المنظمة أو يواجهها في المستقبل وتحديد نقاط القوة والضعف يكون له الأثر الرئيس على وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية .

جدول رقم (01) : تحليل(SWOT)

¹- Stephen Robbins-David DeCenzo, , op cit ,p103

Strengths	نقاط القوة / داخل المنظمة
Weaknesses	نقاط الضعف / داخل المنظمة
Opportunities	الفرص / في البيئة الخارجية
Threats	التحديات / في البيئة الخارجية

المصدر: محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص130

ملاحظة: في التحليلات الحديثة تم إضافة التحدي (Challenges) لتصبح مكونات التحليل (SWOCT)¹.

- إذا تتضمن المرحلة الخامسة أساسا إدراج ثقافة المؤسسة وتقييم كل نقاط القوة والضعف فهذا المنهج يؤدي إلى ربح في أرض الواقع بالنسبة للمسير الذي لديه وعي بمدى تأثير المحتوى الثقافي في صياغة الإستراتيجية. ففي ظل وجود ثقافة قوية نجد اغلب العاملين يدركون الأسس ومبادئ المؤسسة ، فالتسيير يقوم بإرسال بدون صعوبة متعلقة بمعرفة الكفاءة المفتاح إلى العاملين الجدد.

جدول رقم(2): التعريف بSWOT

سؤال: ماذا نقصد بالمفردات التالية:	
الفرص	تعرف الفرصة بأنها مجال جذاب يمكن للمؤسسة من خلاله مع بعض الجهود التسويقية من تحقيق ميزة تنافسية.
التحديات	التهديد هو تحد معين ، خطر أو مشكلة معينة تنشأ نتيجة لبعض الاضطرابات والعوامل البيئية التي تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة،
نقاط القوة	هي مجموعة الإمكانيات والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة وتكون منعدمة أو بدرجة اقل عند المنافسين
نقاط الضعف	قصور المؤسسة عن توفير الموارد الإمكانيات اللازمة والتي تعوق المؤسسة للمنافسة بفعالية تنتج عنها تقليل رضا المتعاملين معها.

المصدر: احمد بن مويزة ، مرجع سابق ص 36

6. أما في المرحلة السادسة تقوم المؤسسة بإعادة التفكير ومراجعة المهمة مع الأهداف المسطرة ومدى الحاجة لتغييرها ففي حالة عدم إجراء تغييرات أو تعديلات عليها يمكن للمسيرين بالمنظمة صياغتها و اعتمادها بشكل رسمي.

¹ - محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص130

7. جميع مستويات المنظمة في حاجة الى استراتيجية (المرحلة السابعة) لأجل يقوم المسيرين بصياغة استراتيجية خاصة بكل مستوى حسب ما توفر لديهم من موارد و فرص المتواجدة في المحيط. وعادة ما نميز بين أربعة استراتيجيات رئيسية : استراتيجية النمو والتوسع ، استراتيجية الاستقرار استراتيجية الانكماش والإستراتيجية الربط بين الاستراتيجيات السابقة (الربط بين إستراتيجيتان على الأقل).
8. عندما تتم عملية صياغة الإستراتيجية في المرحلة الثامنة توضع موضع التنفيذ.
9. بعدها يتم تقييم النتائج في المرحلة التاسعة، والتعرف على أماكن نجاعة الإستراتيجية ومختلف التعديلات المحتملة لكونها تتميز بالمرونة.

الجدول رقم(03): أمثلة عن الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف للمؤسسة

<ul style="list-style-type: none"> ▪ توافر مصادر تمويل ▪ صعوبة دخول منافسين جدد ▪ ظهور موردين للمؤسسة. 	الفرص	عوامل البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة ▪ تزايد الجمعيات وإصدار قوانين لحماية البيئة والمستهلك. ▪ تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات ينتج عنه زيادة المنافسة الاجنبية. 	التهديدات	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ جودة منتجات المؤسسة. ▪ القدرة على الابتكار والتطوير والإبداع. ▪ القدرة على التمويل الذاتي. ▪ وجود خدمات ما بعد البيع. ▪ حصة سوقية كبيرة. 	نقاط القوة	عوامل البيئة الداخلية

<ul style="list-style-type: none">▪ عدم وجود قسم للبحث والتطوير او قسم للتسويق.▪ عدم توفر نظام معلومات متطور لدى المنظمة.	نقاط الضعف	
--	------------	--

المصدر: احمد بن مويظة، مرجع سابق، ص 37

المطلب الثاني: مفهوم التسويق

إن وظيفة التسويق في المنظمة ليست هي الحلقة الأخيرة في نشاط الأعمال بتصريف المنتجات فقط من الوحدات الإنتاجية الى العملاء ، بل يتعدى ذلك لكونه عملية تبدأ من تحديد المؤسسة لرؤيتها، رسالتها وضبط أهدافها. فقد تطور مفهومه عبر عدة مراحل متتالية انطلاقاً من مرحلة التوجه الإنتاجي الى مرحلة التوجه الاجتماعي والإستراتيجي الذي يعمل على دراسة حاجات ورغبات المستهلكين ، وصولاً الى ما يعرف اليوم بالتسويق الأخضر. وأصبح التسويق كما يقول Kotler شريانا حيويًا في حياة المنظمات وعلمًا قائمًا بحد ذاته، لذلك سوف نتطرق لتحديد مفهوم التسويق ثم التطرق للفرق بين التسويق المحلي والدولي.

الفرع الأول : تعريف التسويق :

نظراً لاتساع مجال التسويق والتعقيدات التي تكتنف أنشطة الأعمال وكذا وجود اختلاف في الاتجاهات التفسيرية والتعريفية للرواد كل بحسب النظرة الشمولية أو الجزئية في هذا المجال (التسويق) فلا ضير أن نجد عدة تعريفات مختلفة من حيث الصياغة لكنها تتوافق في تحقيق المنافع وإشباع الحاجات والرغبات للمستهلكين سواء كانوا نهائيين أو صناعيين. ومن أهم تعريفات التسويق نذكر ما يلي:

1. الجمعية الأمريكية للتسويق¹ : في سنة 1985 عرفته بأنه "عملية لتخطيط إنتاج وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد يحقق لهم أقصى إشباع لحاجاتهم ورغباتهم".
2. يعرف التسويق حسب **Bartels**² الذي اهتم بالدور الاجتماعي للتسويق بأنه "العملية التي تهدف المؤسسة من خلالها بإشباع حاجات المستهلكين".
3. بالنسبة الى **Kotler³ et Dubois** فقد عرف التسويق على انه "الميكانيزمات والآليات الاقتصادية والاجتماعية والتي بواسطتها يقوم الأفراد والجماعات بإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عملية التبادل".
4. تعريف **Webster** من وجهة النظر الروحية للمؤسسة، اعتبر بان "التسويق الوظيفة التي تمكن المنظمة من التكيف والتأقلم مع محيطها".
5. قدم **العلاق⁴** تعريفا للتسويق بأنه "عملية تخطيط وتنفيذ سياسات خلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من اجل تحقيق التبادلات التي من شأنها خدمة أهداف الفرد والمنظمة". من خلال ما تقدم من تعاريف نستطيع استخلاص ما يلي:
 - التسويق نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد وسلوكهم ، بات من الضروري على رجل التسويق أن يدرس حاجات ورغبات حتى يستطيع تحقيق لهم أقصى إشباع ممكن .
 - إن الإشباع يتم عن طريق المنتجات المختلفة التي تقدمها المؤسسات وتطرحها في أسواقها المستهدفة والمتمثلة في الأفكار والسلع والخدمات.
 - إن التبادل يتم عبر الحيز الزماني والحيز المكاني.
 - تتم عملية تحديد الطلب على المنتجات من خلال دراسة حاجات ورغبات المستهلكين.

الفرع الثاني: تعريف التسويق الدولي⁵

1- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن العشرين، نادي الأهرام للكتاب، مصر، الطبعة، 2002، ص18
2- Sylvie Martin, Jean-Pierre Védrine, **Marketing, les concepts- clés**, 1^e Edition, Chihab, Alger, 1993, p15, 16

4 - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات ، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002 ، ص30

5- طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 23

- ◆ يرى فيليب كوتلر (Kotler) أن التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة: "عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته"
- ◆ أما Stanton فالتسويق الدولي كما يراه عبارة عن: "نشاط كوني ، ينطلق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية ، يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات "
- ◆ في حين عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه " عملية دولية لتخطيط و تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمة والأفراد ."
- ◆ كما يعرف التسويق الدولي بأنه " ذلك النشاط من الأعمال الذي يركز على عناصر تخطيط تطوير المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع وخدمة المستهلك النهائي او المستخدم الصناعي من المنتجات سلعا كانت او خدمات التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة ."

وبالتالي فان التسويق الدولي يتضمن القيام بالأنشطة التالية:

1. دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة .
2. تخطيط وتطوير المنتجات المرغوبة والمطلوبة من قبل المستهلكين في الأسواق الخارجية
3. اختيار أحسن للقنوات التوزيعية الدولية الملائمة لتصريف المنتجات.
4. الترويج المتعدد الثقافات وذلك لإقناع وتذكير المستهلكين بالمنتج والتعريف به في جميع الأسواق الدولية المستهدفة .
5. تحديد طرق التسعير إلى تعكس القيمة والمنفعة التي تحققها السلعة للمستهلكين .
6. تقديم خدمات ما بعد البيع .

الفرع الثالث: أهداف ومنافع النشاط التسويقي¹

1. أهداف النشاط التسويقي
 - البقاء والاستمرارية في الأسواق وهو ما تسعى لتحقيقه كل منظمة.
 - زيادة المبيعات من خلال البحث على الفرص وأسواق جديدة أكثر جاذبية.

¹ - شيشون بوعزيز، سلسلة محاضرات مقياس التسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011

- تحقيق النمو والتوسع ، وهذا من خلال الأرباح المحققة ، من جراء العمليات التجارية المختلفة ، وتتجلى دوافع التوسع الدولي خاصة من خلال أهداف الربح والنمو ، تحقيق الاستقرار في حجم المبيعات والإنتاج ، استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة ، امتداد لدورة حياة المنتج ، جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الدولية
 - كسب وفاء وولاء العملاء من خلال بناء وإدارة علاقة جيدة معهم عبر طرق وسياسات الدفع والجذب
 - الشهرة وتحسين صورة المنظمة ، وهذا من خلال التزامها بتكثيف منتجاتها وفق ما تتطلبه عناصر البيئة والاستجابة الفعلية من الناحية الزمانية والمكانية مع ضرورة الأخذ بمعايير الجودة
- II. منافع النشاط التسويقي:

يقدم التسويق ثلاثة أنواع من المنافع تقوم بتقديمها دائرة التسويق ، وتقوم دائرة الإنتاج بتقديم المنفعة الرابعة ، أيضاً هذه المنافع التي تقدمها دائرة التسويق تسمى بالمنافع المكانية .

1. **المنفعة المكانية** : هي عبارة عن إيصال السلعة للزبون في المكان المناسب ، أو بمعنى آخر اختيار منافذ التوزيع للمحلات ومواقعها في مكان ملائم للزبون المستهدف ، ونلاحظ مثلاً البنوك حيث إنها تحاول فتح الفروع المختلفة ووضع الصراف الآلي في مناطق مختلفة لتغطي أكبر مساحة تخدم فيها العملاء لتكون أقرب ما يكون للزبون وتسهل له جميع المنتجات والخدمات ، لذا فإن البنوك يحاولون توزيع فروعهم في جميع المناطق من أجل توفير عنصر الملائمة أو المنفعة المكانية .
2. **المنفعة الزمانية** : وهي تتلخص في حصول المستهلك على المنتجات وعلى السلع والخدمات بالوقت المناسب من وجهة نظر الزبون تتناسب مع أوقات فراغه وارتباطاته حيث انتشرت بعض الأسواق التي تخدم الزبون على مدار الساعة ، وتسمى محلات الأربع وعشرين مما يعني إمكانية الشراء بأي وقت يناسبك و يناسب أوقات دوامك .
3. **المنفعة الشكلية** : وتقدمها دائرة الإنتاج لأن المهندسين والمصممين والمنتج المادي وحتى طريقة تقديم الخدمة هم في دائرة الإنتاج وليسوا في دائرة التسويق ولكن بالتنسيق والتكامل مع دائرة الإنتاج حسب طبيعة السلعة .
4. **المنفعة الحيازية (الامتلاك) للسلعة** : هي ملكية الشخص المنتج بحيث يحق له التصرف فيها باستهلاكها أو تبادلها مرات أخرى.

المطلب الثالث : عناصر المزيج التسويقي

إن المؤسسات الحديثة التي تبحث عن مكانة معتبرة لها في الأسواق المحلية والدولية أو النمو والتوسع عن طريق زيادة الحصة السوقية أو زيادة أرباحها تواجه أمامها تحديا كبيرا في كيفية صياغة توليفات متوازنة ومتجانسة من المزيج التسويقي تتواءم مع مواردها والفرص التي تحصل عليها من محيطها بشكل يسمح لها أن تختطف ولاء العملاء وتلبي حاجاتهم ورغباتهم . إذا فقد أصبح تشكيل هذه التوليفات أمرا يصعب على رجل التسويق أحيانا، ومحاولة منا للتعريف بعناصر المزيج التسويقي سوف نقوم بالتطرق الى هذه العناصر التي تتفرق حسب طبيعة المنتجات ، فالمزيج التسويقي الخاص بالسلع يشير الباحثين بأنه يتكون من أربعة عناصر هي المنتج ، السعر ، الترويج والتوزيع. أما إذا كانت المنتجات عبارة عن خدمات فقد اجمع رواد التسويق على اضافة ثلاثة عناصر أخرى وهي الناس (الجمهور) ، العمليات (عملية تقديم الخدمة) ، البنى المادية(الدليل المادي) . لكن سوف نركز في بحثنا على عناصر المزيج السلعي الأربعة.

الفرع الأول : مفهوم المنتج

يعتبر المنتج من العناصر الأساسية للمزيج التسويقي لأنه بمثابة محور وجوهر العملية التسويقية والتي ينصب الاهتمام حولها كما ان جميع عناصر المزيج التسويقي الأخرى في الحقيقة تبنى على المنتج وتخدمه لكي يتم تسويقه وانسيابه من المؤسسات الى الزبائن بشكل يتواءم مع رغباتهم وتطلعاتهم .

1. تعريف المنتج:

✓ حاول العديد من رواد التسويق تعريفه بأنه حزمة من المنافع التي تتي كل شيء يحصل عليه المشتري بما في ذلك المنفعة المادية والنفسية¹ .

¹ - هاني احمد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص 146

✓ كما عرف بأنه الشيء الذي تبيعه الشركات ، يتكون من جملة من المنافع والتي تعني كل شيء يحصل

عليه المشتري بما في ذلك المنفعة النفسية¹

✓ هو مجموعة من الخصائص والصفات الملموسة وغير الملموسة المرتبطة التي تشمل الغلاف واللون والسعر وشهرة المنتج والخدمات التي تشبع احتياجات ورغبات المستهلك².

من خلال التعريفات التي تقدم ذكرها أعلاه نجد أن المستهلك عندما يقوم بشراء منتج دولي فإنه لا يشتري خصائصه الطبيعية والكيميائية فقط ، انما يشتري بالإضافة الى ذلك منتج يشمل الغلاف والسعر وشهرة المنتج والخدمات التي يقدمها ، من اجل هذا يجب على مخططي الانتاج ان يفكروا بالمنتج على ثلاث مستويات وهي³:

◆ المستوى الأول - الجوهر المادي للمنتج :

كما ان المنتجات الدولية تختلف بعض الشيء ماديا او كيميائيا على المنتجات المحلية ، وهذا لاختلاف البيئة التسويقية طبعا ، وبالتالي فقد يكون الاختلاف في أحد العناصر الأساسية المكونة له وهي الجوهر المادي للمنتج ، التغليف ، الخدمات المساعدة ، وهناك من يضيف السعر كجزء مكون للسلعة ، ويبررون رأيهم بأن المشتريين قد يرون نفس السلعة مختلفة اذا سعرت بسعرين مختلفين (وهذا يدخل ضمن سياسات التسعير التي نريد التطرق إليها لاحقا).

◆ المستوى الثاني - التغليف : حيث يجب على مخططي الإنتاج إن يحيطوا المنتج الجوهري

بالمنتج الحقيقي أي التغليف الذي يتضمن : الغلاف ، العلامة ، المواصفات ، التبيين ،... الخ هذه العناصر المتكاملة هي التي تقدم المنفعة الأساسية للزبون .

◆ المستوى الثالث - المكملات : وهذا يستدعي ضرورة إحاطة المنتج الحقيقي والجوهري

بالخدمات المساعدة أي المكملات ، وذلك بتوفير منافع وخدمات إضافية للمستهلك مثل الضمانات ، الكفالة وخدمات ما بعد البيع ... الخ.

¹ ، 4 - رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 158

² - طارق الحاج، محمد الباشا وآخرون، التسويق الدولي من المنتج الى المستهلك، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 83

2. خصائص المنتج في الأسواق الدولية¹:

من الواضح أن المنتج له عدة خصائص في السوق الدولية تميزه عن المنتجات الأخرى والتي يعزى لها التأثير الكبير في قرارات الشراء لدى الزبائن، هذه الخصائص في الحقيقة تعكس شخصية المنظمة، فالمؤسسات التي تسوق منتجاتها لغرض الربح فقط، أصبح ينظر إليها بأنها مؤسسات قصيرة الرؤية التجارية. فالمنتج من خلال خصائصه لا يجب أن يتعارض مع الشروط الصحية، الثقافية و متطلبات نظافة المحيط.

- ✓ الماركات والعلامات التجارية: هي التي تعرف المنتج وذلك عن طريق تميزه عن باقي المنتجات الأخرى، فقد تكون العلامة كلمة، حرف، رمز، تصميم، مجموع من الكلمات، فالعلامة هي التي تحمي المنتج من خطر التقليد بحيث لا يسمح القانون التجاري الدولي للآخرين باستخدامه، فمن مشاكل التسويق على المستوى العالمي هي حماية الماركة والعلامة التجارية الخاصة بالشركة
- حماية العلامة التجارية: لكي تكون العلامة التجارية معترف بها في اي سوق دولية ينبغي حمايتها وتجديد هذه الحماية متى انقضت مدتها القانونية، وتسجل العلامة التجارية لمن سجلها او لا ابتداء من تاريخ التسجيل في ديوان حقوق الملكية الصناعية والعلمية والفكرية في بلد المنشأ او مكان الإنتاج، ثم في منظمة التجارة العالمية وهذا ما تضمنته " اتفاقية المؤتمر الدولي " بباريس التي أفرزت عن ضرورة حماية الممتلكات الصناعية.
- ✓ التغليف: يلعب التغليف دورا مهما في حماية المنتج والترويج، ويختلف التغليف من منتج الى آخر . نجد اليوم أن معظم الشركات تقدم مزيجا من المنتجات وليس منتجا واحدا وخاصة تلك الشركات متوسطة وكبيرة الحجم وعندما ننظر إلى مجموعة المنتجات التي تقدمها الشركة فان نستخدم مصطلحان هاما هما: خط المنتج ومزيج المنتج.
- خط المنتج هو عبارة عن مجموعة من المنتجات التي تقدمها الشركة والتي يرتبط كل منها بالآخر بطريقة ما، فقد ترتبط المنتجات مع بعضها البعض لاستخدامها نفس المادة الخام في الإنتاج أو نفس العملية الصناعية، أو نفس الخصائص والاستعمالات مثل المنظفات الصناعية للغسيل، الشمبو، القهوة. أما مزيج المنتج فهو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها الشركة الواحدة. فخطوط المنتج تقع عليها مجموعة من المنتجات الفردية المترابطة ومجموع خطوط المنتج بما عليها من منتجات فردية نتمثل مزيج المنتج للشركة، ولكل مزيج منتج عمقا واتساعا في نفس الوقت وكل شركة تقرر مدى عمق و اتساع مزيجها من المنتجات الذي تقدمه للسوق. واتساع مزيج منتجات الشركة يتحدد بعدد خطوط المنتج لدى الشركة، فشرية مثل APPLE للحاسبات الآلية تقدم مزيجا ضيقا للغاية حيث

¹ - هاني احمد الضمور، مرجع سابق، ص 151

يوجد عددا محدود جدا من خطوط المنتج لديها (خط الحاسبات الآلية وخط البرامج) وفي المقابل نجد شركة جنرال إلكتروك General Electric لديها مزيج متسع جدا من المنتجات حيث يوجد لديها ثمانية خطوط للمنتج وهي المصابيح الكهربائية، والأدوات المنزلية الكهربائية، والمعدات الثقيلة مثل مولدات الطاقة للمصانع، والمحركات الكهربائية الصغيرة، والمعدات الطبية، ومحركات الطائرات، وخدمات الصيانة والإصلاح، وبعض الأجزاء الكهربائية المختلفة. أما عمق المزيج الخاص بمنتجات الشركة فهو يتحدد بعدد المنتجات الفردية، والأحجام المختلفة لنفس المنتج، والنماذج المختلفة للمنتج والألوان المختلفة لنفس المنتج والتي توجد على كل خط من خطوط منتجات الشركة، ويمكن للشركة أن يكون لديها مزيج منتج ضيق (بعدد محدود من خطوط المنتج)، وكذلك سطحي (بعدد محدود من المنتجات على كل خط)، ويمكن أن يكون لديها مزيج منتج ضيق ولكنه عميقا (عن طريق وجود عدد كبير من المنتجات الفردية الواقعة على كل خط)، أو قد يكون لديها مزيج من المنتج واسعاً (بعدد كبير من الخطوط) ولكنه سطحي، أو مزيج منتج واسعاً وعميق في نفس الوقت¹.

✓ ومن الخصائص الأخرى التي يمكن أن يوصف بها مزيج منتج لأي شركة درجة التناسق في مزيج المنتج، وتتحدد درجة التناسق في مزيج المنتج للشركة عن طريق درجة الارتباط الذي يوجد بين كل منتجات الشركة سواء في الاستخدام أو التوزيع أو نوع القطاع السوقي المستهدف أو بأي وسيلة أخرى. فشركة جنرال إلكتروك لديها مزيج منتج يتصف بالانتساع والعمق، والانتساق أيضا بحكم أن كل المنتجات تنتمي إلى الكهرباء بشكل أو بآخر، أما الشركات التي تقوم بإتباع استراتيجية التوزيع غير المترابط (منتجات لا علاقة بينها) فهي تتوجه إلى عدة قطاعات سوقية مختلفة، وتستخدم منافذ توزيع مختلفة والمنتجات مصممة لاستخدامها متباينة فان مزيج منتجاتها يتصف بعدم الانتساق.

✓ إن القرارات المتعلقة بمزيج المنتج² من حيث اتساعه وعمقه، ودرجة اتساقه تتحدد في ضوء الخطة الإستراتيجية العامة للشركة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بما في ذلك القطاعات السوقية التي تعمل الشركة على إشباع حاجاتها ورغباتها فالحاجات والقطاعات السوقية المستهدفة من قبل الشركة تعد هي الأساس في اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بمزيج منتجات الشركة، فالشركة مثلا قد تقرر إضافة خط منتجات جديد إلى مزيج منتجاتها عندما تحاول إشباع حاجات أحد الأسواق الجديدة المستهدفة، فعندما قامت شركة سوني باتخاذ قرارها بالدخول إلى سوق المراهقين فقد قدمت خط منتج جديد عرف باسم " MY FIRST SONY". ومن الممكن القيام بتنمية الخط الجديد للمنتجات داخليا (عن طريق التمويل الذاتي) أو عن طريق الحصول عليه من الاستحواذ (شراء خط منتجات لدى

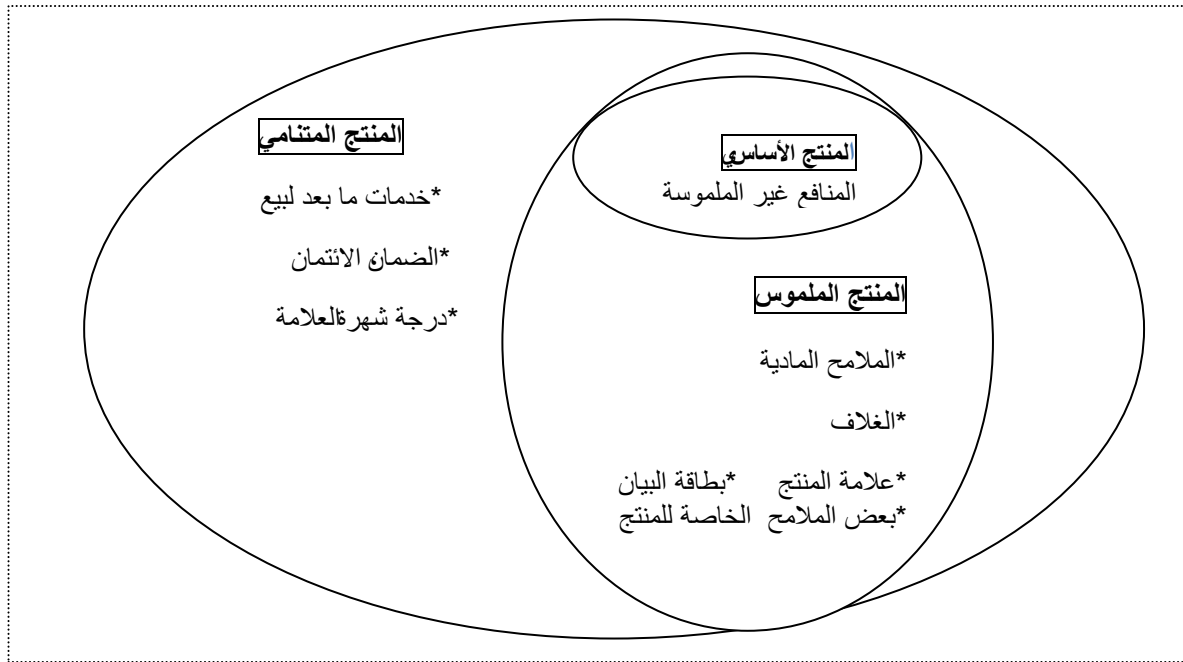
¹ - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 42

² - طلعت أسعد عبد الحميد ص 72

شركة أخرى). ونفس البديلين يمكن استخدامها من قبل الشركة عندما تقرر التوسع في المنتجات التي تقدمها على كل خط من خطوط منتجاتها. فالشركة الوطنية للمنظفات الصناعية يمكن أن تنمي منتجا جديدا من المنظفات الصناعية الخاصة بغسيل الملابس وذلك بهدف الوصول إلى قطاع سوقي جديد ومن الممكن لها أيضا أن تحقق نفس الهدف عن طريق قيامها بشراء خط لإنتاج هذه المنظفات لدى شركة أخرى ترغب في بيعه.

✓ كذلك فإن الأهداف العامة للشركة واستراتيجياتها لا بد وان تحكم وترشد تلك القرارات المتعلقة بدرجة الاتساق في مزيج منتجاتها فالشركة صاحبة مزيج المنتج المتسق قد تكون في وضع أفضل لتقديمها منتجا جديدا للسوق. فالمستهلك ينظر إلى قدرة الشركة على تحقيق نفس القدر من الإشباع له عندما هذا المنتج وتلك العروض الناجحة التي تقدمها له الشركة حاليا في السوق. وعلى الجانب الآخر فإن مزيج المنتج الذي يتصف بعدم الاتساق يساعد الشركة على توزيع المخاطر على عدد من المنتجات المختلفة أو عدد من الصناعات المختلفة والأسواق المختلفة.

الشكل رقم(03): المكونات الأساسية للمنتج



المصدر: عرباني عمار، أثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2009.

الفرع الثاني: السعر

يمثل السعر أحد المكونات الأساسية في المزيج التسويقي ، إذ يهتم كل من المُنتج والموزع والمستهلك بالسعر، حيث يكون عامل مقارن يوضح العائد بالنسبة للمُنتج و الكلفة بالنسبة للمستهلك وبينهما الموزع إذ يمثل لديه سهولة التوزيع ، و تكمن أهمية تسعير المنتج الدولي بسبب صعوبة تحديده ، كما أن فلسفة وممارسة بناء السعر الدولي لا تختلف من حيث الأساس عن تلك التي تتبع في بناء السعر المحلي أو الأجنبي ، لذلك فان قرارات التسعير يجب أن تكون متكاملة مع قرارات العناصر الأخرى في المزيج التسويقي. وحيث ان السعر هو احد خواص السلعة ، جنبا الى جنب مع خواص أخرى مثل النوعية ، والخدمة. ويشير بعض الأكاديميين بان السعر هو صورة للمنتج خاصة إذا طرح هذا الأخير في الأسواق الدولية .

كما يُعتبر تسعير المنتجات عملية صعبة ومعقدة، و تواجه إدارة التسويق الكثير من المشاكل عندما تتخذ قرارات التسعير، حيث أن التسعير هو فن ترجمة قيمة المنتج في وقت ما إلى قيمة نقدية، و يغطي السعر المدفوع جميع الخدمات التسويقية لأن المستهلك يستفيد من الإعلانات و من خدمات البيع الشخصي و من عمليات التوزيع و السعر يغطي تكلفة هذه الخدمات و يغطي أيضاً الربح الذي يتوخاه المنتج و الموزع. إن سياسات التسعير تأخذ أهميتها من أهمية السعر في المزيج التسويقي فالكثير من المؤسسات تذهب إلى وضع متغير السعر في المرتبة الثانية لوسائل العمل الأكثر أهمية بعد المنتج¹. إنّ سعر منتج ما يؤثر على البرنامج التسويقي، ففي تخطيط المنتج إذا كانت الإدارة ترغب أن تحسن جودة سلعتها، أو أن تضيف مظاهر متنوعة فإن هذا القرار سينفذ فقط إذا كانت السوق تتقبل سعراً أعلى بشكل كاف لتغطية هذه التغيرات. و في طرق التوزيع المنتج المسعر بشكل صحيح، لا يساعد فقط في جذب الأنواع العامة من الوسطاء اللازمين، و لكنه يستطيع أيضاً أن يجذب تجار الجملة و تجار التجزئة المرغوبين. و توجد نقطتان يجب أن تلاحظا بالنسبة لأثر السعر على أجزاء أخرى للبرنامج التسويقي للمؤسسة ، فالأولى أن السعر يمثل دائماً جل اهتمام الزبون، لكن توفر المنتج و مظهره المتميز أو الحملة الترويجية المقنعة يمكن أن تكون أكثر أهمية للزبون من السعر. الثانية تخطيط المنتج، الترويج والتوزيع يمكن أن تؤثر في السعر بالقدر الذي يؤثر السعر فيها، و بما أن التسعير يعتبر فناً لا علماً، فيجب أن يعتمد على الحكم الصحيح للمخطّط لإجراء عمل جيد، و النجاح النسبي للمؤسسة في التسعير يمكن أن يستعمل كأساس لتقييم كفاءة المخططين المسؤولين عن هذه الفعالية التسويقية. و يعتبر السعر أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي، و يجب أن يفهم قرار السعر على أنه عامل متكامل داخل إستراتيجية التسويق و لا بد من التنسيق بينه و بين عناصر إستراتيجية التسويق الأخرى.

¹ - عرباني عمار، مرجع سابق، ص 68

إن بعض المؤسسات أسعارها تخفض بعض كتكتيك تسويقي، بينما ترفعها بعض المؤسسات الأخرى بهدف زيادة قيمة السلعة، و في كلتا الحالتين لا ينجح الجهد التسويقي إلا إذا تمت معالجة السعر داخل إطار إستراتيجية التسويق والتي تدعم من رفع السعر، و بالتالي فإن المؤسسة التي ترفع أسعارها لابد و أن تخلق ما يبرر ذلك فقد تقدم المنتج في غلاف ممتاز أو تبدأ في حملة إعلانية مكثفة كما تقوم المؤسسة بتقدير عدد الوحدات التي يمكن بيعها بأسعار مختلفة ويمكن الوصول إلى تلك التقديرات بعد دراسة إستراتيجيات تسويقية أخرى غير السعر وتحاول المؤسسة أن تصل إلى الأسعار التي تناسب العناصر الأخرى غير السعرية كما يجب أن تخطط ردود فعل المنافسين على إستراتيجيات سعريّة مقترحة. إنّ عملية إقامة سياسات التسعير عملية متميزة و منفصلة عن عملية تحديد معدل السعر، فففس السياسة يمكن أن تتبع لأسعار مختلفة، و سياسات مختلفة يمكن أن تقام لنفس السعر، و بما أن السياسة تعبر عن بيانات هادفة إلى تنظيم اتخاذ القرارات فإنها تعمل كمراكز إرشاد و توجيه للمسؤولين كي يتبعونها في إنجاز قرارات التسعير. و تهدف سياسات التسعير إلى ضمان توحيد النشاطات الخاصة بتحديد الأسعار في المؤسسة و التأثير على سلوك الشراء و رغبات المشترين كما أن سياسات التسعير تأخذ أهميتها اعتباراً من أهمية السعر في المزيج التسويقي، فالكثير من المؤسسات تذهب إلى وضع متغير السعر في المرتبة الثانية لوسائل العمل الأكثر أهمية بعد المنتج لأن أهداف التسعير يجب أن تتفق مع أهداف المنظمة ككل ومع أهداف النشاط التسويقي و لابد أن تكون هذه الأهداف واقعية من حيث تناسبها مع تركيبية المستهلكين في السوق المستهدف و المنتج موضع التسعير، و عموماً تهدف سياسات السعر إلى تحقيق الغايات التالية¹:

- تحقيق أقصى ربح ممكن أو معدل مردودية كاف؛ وتعني عملية تعظيم الربح أن الشركة تحاول أن تحصل على أكبر قدر من الربح يمكنها الحصول عليه، و عموماً فإن رجل التسويق يأخذ قراراته في ظل بيئة تتصف بدرجة كبيرة من عدم التأكد لذلك يتم استخدام مداخل مختلفة في تحديد السعر وهناك الكثير من الشركات التي تعتبر أن التكلفة الكلية المحدد الأساسي للأسعار، و تصبح عملية استخدام المدخل الحدي في تحديد السعر عملية أصعب عندما تكون الشركة من النوع الذي يتعامل في عدة منتجات وهي الحالة الغالبة في الشركات. و حتى أن استخدمت الشركات مفهوم تعظيم الربح كهدف لعملية التسعير لديها فإن ذلك لا يعني أن تقوم باستخدام سعر عال لمنتجاتها، فيمكن بدلاً من ذلك الاعتماد على بيع كميات كبيرة و مربحة لتعويض حصولها على هامش ربح صغير في كل وحدة مباعة. - غزو أو الحيازة على قسم محدد من السوق. و ترويج تشكيلات منتجات بالاعتماد على أسعار منخفضة لجلب المستهلكين.

¹ - زكى خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997. ص. 375

الفرع الثالث: التوزيع

يعد التوزيع احد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع والتي تتمثل في سلسلة من الحلقات المتصلة، إضافة إلى تمكين المنتج أو المورد من الحصول على الأموال والمعلومات من المستهلك، فمنافذ التوزيع تسهم في زيادة الاستفادة من المنتجات سواء أكان ملموساً أو غير ملموس في الزمان والمكان المناسبين، ومنه يمكن تعريف التوزيع بأنه " عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع" وتتصل بتلك العملية نشاطات عدة من نقل وتخزين ومناولة وتأمين وغيرها من النشاطات التي تساهم في عملية الإيصال. ومنه يمكن النظر إلى التوزيع على انه عبارة عن مجموعة من المؤسسات التوزيعية التي تقوم بتنفيذ كافة الأنشطة المتعلقة بانتقال المنتج و ملكيته من الإنتاج إلى الاستهلاك . عن طريق قناة التوزيع وهو الطريق الذي يسلكه المنتج لكي يصل من المؤسسة إلى المستهلك الصناعي أو المستهلك النهائي. والتي تعرف¹ " بأنها مجموعة المتدخلين الذين يتكفون بأنشطة التوزيع، أي الأنشطة التي تنقل المنتج من حالة الإنتاج إلى حالة الاستهلاك " أي أن منافذ التوزيع هي مجموعة متداخلة ومترابطة من المنظمات التي تتحرك من خلالها السلع والخدمات بقصد الاستفادة من الفرص المشتركة التي تحقق المنفعة لكل من المستهلكين والمستعملين من جهة والمنتجين والموردين من جهة أخرى، حيث يستطيع المستهلك إشباع حاجاته ورغباته من السلع والخدمات والحصول على المعلومات عن كيفية استهلاكها والاستفادة منها واستعمالها ويحصل المنتج أو المورد على ثمن منتجاته من سلع وخدمات من المستهلكين وعلى المعلومات وردود فعل المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة. وتعتبر إقامة منافذ التوزيع و حل المشاكل المتعلقة بها من أصعب المهام التي تقع على عاتق رجال التسويق، كما أن القرارات المتعلقة بسياسة التوزيع تعتبر من القرارات الهامة و الحرجة، و ذلك لوجود ارتباط سياسة التوزيع بباقي السياسات التسويقية، فهناك مثلاً ارتباط قائم بين سياسة التوزيع وسياسة التسعير، فتحديد المؤسسة لأسعار منتجاتها يعتمد على نوعية وكفاءة البائعين الذين تتعامل معهم المؤسسة، كذلك يتوقف على طول القناة حيث ينبغي عند تحديد السعر مراعاة إضافة هامش ربح مناسب لكل حلقة من حلقات التوزيع، فاختيار المؤسسة مثلاً لإستراتيجية الدفع الترويجي التي تعني ترويج أكبر عدد ممكن من المنتجات خلال فترة زمنية معينة، بسبب توفر فرصة سوقية أو محاولة السيطرة على قطاع معين ، بالاعتماد على حملة ترويجية مكثفة و منتجات ذات أسعار منخفضة، يتوقف على مدى قدرة القناة على تحمل هذا العبء، و هناك أيضاً ارتباط

¹- زكي خليل المساعد، التسويق الحديث،، مرجع سابق، ص23

بين سياسة التوزيع و سياسة المنتجات، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من تجار الجملة و التجزئة مطالبة بإتباع سياسة تنويع المنتجات.و يعتبر قرار اختيار قناة التوزيع التزاما طويل الأجل نحو المؤسسات الأخرى و نتيجة لذلك فإن توزيعاً غير كفاء قد يؤدي إلى فشل المنتج.

الفرع الرابع: الترويج¹

توجد أمام إدارة التسويق أشكال عامة من أساليب الترويج تتمثل في عناصر المزيج الترويجي وهذه الأساليب هي الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر والعلاقات العامة، و بناءً على ذلك يتضمن الترويج جميع أنشطة رجال التسويق في مجال الاتصال بكل من المستهلكين النهائيين للمنتج و الوسطاء لزيادة فرصة تحقيق المبيعات.ويتضمن الترويج التنسيق بين جهود البائعين في إقامة منافذ للمعلومات و في تسهيل بيع المنتج أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة؛ أي أن إستراتيجية الترويج تهدف إلى تحقيق التدفق الفعلي للسلعة من خلال منافذ التسويق المستهدفة.

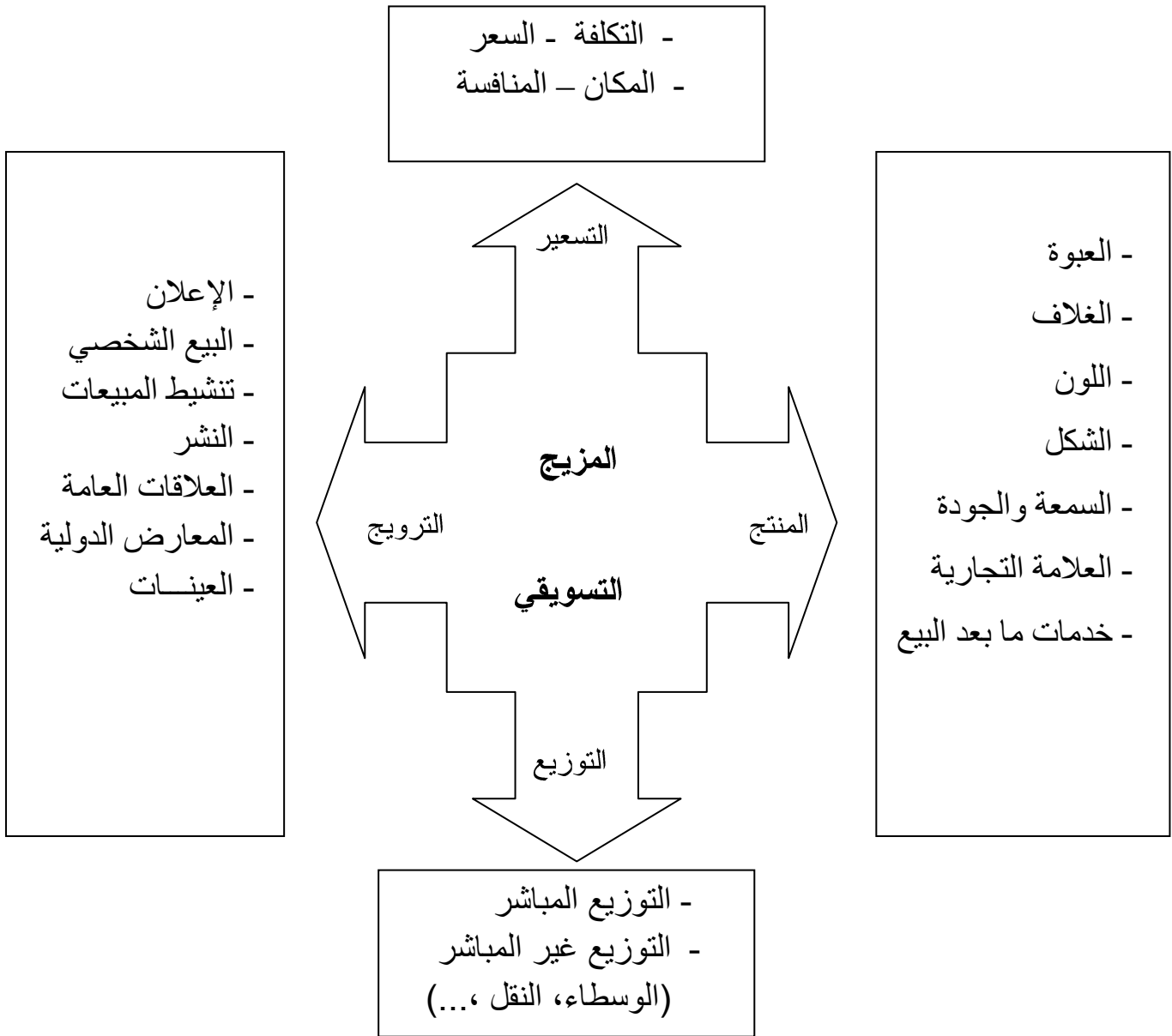
1. **تعريف الإعلان:** يعرف بأنه النشاط الذي يقدم الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة إلى الجمهور لإغرائه على شراء سلعة أو خدمة مقابل أجر مدفوع، و هو أحد عناصر المزيج الترويجي و هو أي جهد مبذول في استعراض أو ترويج أفكار معينة أو منتجات معينة أو خدمات تقدمها جهة معينة.
2. **البيع الشخصي:** يعرف بأنه المقابلة و التحدث مع واحد أو أكثر من المستهلكين المحتملين بغرض إتمام عملية البيع.
3. **النشر/العلاقات العامة:** فهو طريقة غير شخصية لتنشيط الطلب على المنتج أو على الخدمة وذلك بنشر معلومات و بيانات عنها في إحدى وسائل النشر كالصحف و الراديو و التلفزيون و غيرها.وهي عملية استمالة غير شخصية للطلب على منتج ما، أو على منظمة ما وذلك من خلال تقديم بعض الأخبار التجارية في وسائل منشورة او من خلال تقديم المنتج او المنظمة.
4. **تنشيط المبيعات:** هو الأنشطة التسويقية - غير البيع الشخصي و الإعلان و النشر - والتي تعمل على تنشيط مشتريات الأفراد و الوسطاء مثل: طريقة العرض، المعارض، وسائل الإيضاح، الألعاب. وتستخدم إدارة التسويق مزيجا من هذه الأدوات او الوسائل الأربع وذلك لنقل رسائلهم إلى السوق المستهدف ويطلق على هذا المزيج اسم المزيج الترويجي

ويتم تفصيل المزيج الترويجي بشكل يتماشى مع حاجات و رغبات القطاع السوقي المستهدف بواسطة الشركة كما يتأثر هذا المزيج بالموارد المتاحة للشركة، وليس بالضرورة أن يستخدم المزيج الترويجي كل العناصر أو الأدوات الأربعة المتاحة فالشركة التي تعمل في تسويق سلع أو خدمات موجهة لسوق الأعمال قد

¹ - محمد عفيفي حمودة، إدارة التسويق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1983، ص77

تستخدم مزيجا ترويجيا يركز أساسا على عنصر البيع الشخصي والمنظمة التي لا تهدف إلى تحقيق الربح قد تبعد عن استخدام الإعلان، والبيع الشخصي وذلك لاعتبارات التكلفة التي قد تكون قيودا على استخدام هذين العنصرين ويمكن أن تركز على استخدام النشر كأساس في مزيجها الترويجي، وفي المقابل قد تستخدم بعض المنظمات مزيجا متوازنا من العناصر الأربعة في جهودها الترويجية الموجهة لقطاعها السوقي.

الشكل رقم (04): عناصر المزيج التسويقي ومكوناته



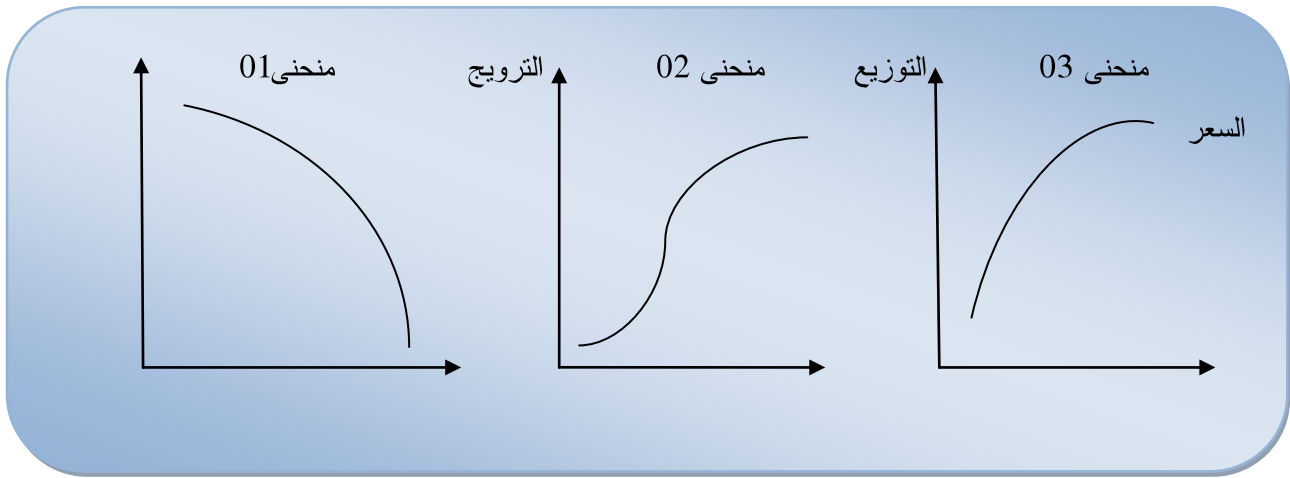
المصدر: بوشمال عبد الرؤوف، التسويق الدولي وتأثيره على الاستثمار الأجنبي المباشر، مذكرة ماجستير منشورة، قسم العلوم

التجارية، فرع التسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص29

المطلب الرابع: المزيج التسويقي الأمثل¹

عندما نريد التعرف الى المزيج التسويقي الأمثل يجب قياس العلاقة بين كل عناصره (المنتوج، السعر، الترويج، التوزيع) وحجم المبيعات، أي نضع للمنتوج المعني منحنى استجابة بالنسبة للمنافسين (عموماً يكون تابعا لسعر أو ميزانية الترويج أو التوزيع)، تحدد هذه العلاقة بواسطة طرق بيانية و حسابية تبحث عن التوليفة المناسبة من عناصر المزيج التسويقي مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة هذه العناصر عند التنفيذ مع تعظيم مردودية المنتوج المعني

الشكل رقم (05): يبين منحنيات الاستجابة للمزيج التسويقي الأمثل (المرونة)



المصدر: بوشمال عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 31

- ◆ منحنى المرونة السعرية منحنى (01) هو عبارة عن منحنى قطع مكافئ (له شكل محدب) يترجم المبيعات بالنسبة للأسعار، فالمنتجات الجديدة عندما تطرح في السوق لأول مرة تكون أسعارها مرتفعة، لكن كلما انخفضت أسعارها زاد حجم مبيعاتها (علاقة عكسية).
 - ◆ منحنى المرونة بالنسبة للحملات الترويجية يأخذ الشكل S، يدل على أن المبيعات للمنتجات في البداية تكون ضئيلة، ومع بداية الحملات الترويجية تتردد المبيعات بسرعة وبعدها يصبح الترويج غير فعال عند مستوى معين، وتكون المبيعات في هذا المستوى قد بلغت حدها الأقصى.
 - ◆ منحنى المرونة بالنسبة للتوزيع (أخذ شكلا مقعرا) يبين أنه عند مستوى معين من الضغط التجاري وكثافة القنوات التوزيعية، المبيعات تزداد بصفة بطيئة.
- بمعنى آخر بالنسبة لحملات الترويج والتوزيع توجد هناك ظاهرة الإشباع عند الزبائن أو ظهور منتجات منافسة. مع ضرورة الأخذ بالحسبان المتغيرات الحاصلة في البيئة الاجتماعية والقافية والاجتماعية وغيرها.

¹ - بوشمال عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 31

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التسويقية

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

تصاغ إستراتيجية التسويق بشكل منسق ومتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ومع إستراتيجية وحدة الأعمال ، فقد تكون هي الموجه الأساس لها أيضا ، وهذا يتطلب الوعي التام والتفكير الاستراتيجي المحكم من أجل فهم الإستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة ذاتها ، المنظمات المنافسة ، فهم البيئة ومحاولة التنبؤ بتغيراتها وكيفية زيادة فاعلية إستراتيجية المنظمة وإدراك الغرض من التغيير ومدى الحاجة الى الاستقرار وعليه فان وجود إستراتيجية تسويقية ضرورية لا غنى عنها في ظل عالم ديناميكي متسارع يصعب التنبؤ به في ظل التغيرات الخطيرة والمستمرة التي قد تؤدي الى تهديد المنظمة بالفناء والزوال .

الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية التسويقية

هناك عدة تعريفات للإستراتيجية التسويقية نذكر منها ما يلي:

1. يعرف **Proctor**¹ الإستراتيجية التسويقية " الرؤية التي تعكس الاستخدام الأمثل لتراكيب مختلفة من المزيج التسويقي كلا منها موجه نحو السوق"
2. هي خارطة الطريق² التي تسترشد بها إدارة التسويق في المنظمات لتحقيق أهدافها المسطرة والمرجوة من خلال التحديد الكفء لاحتياجات السوق الذي تعمل ضمنه المنظمة ، والعمل على استغلال الموارد المتاحة بالطريقة المثلى ، والاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي.
3. أما **Kotler**³ فقد عرف الإستراتيجية التسويقية بأنها " تحديد المنظمة لأجزاء من السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان ".

¹ ، 2 - إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق ،ص 112

³ - محمد جبار الشمري، علاء فرحان طالب، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

⁴ - Stephen Robbins-David DeCenzo , op cit, p 90

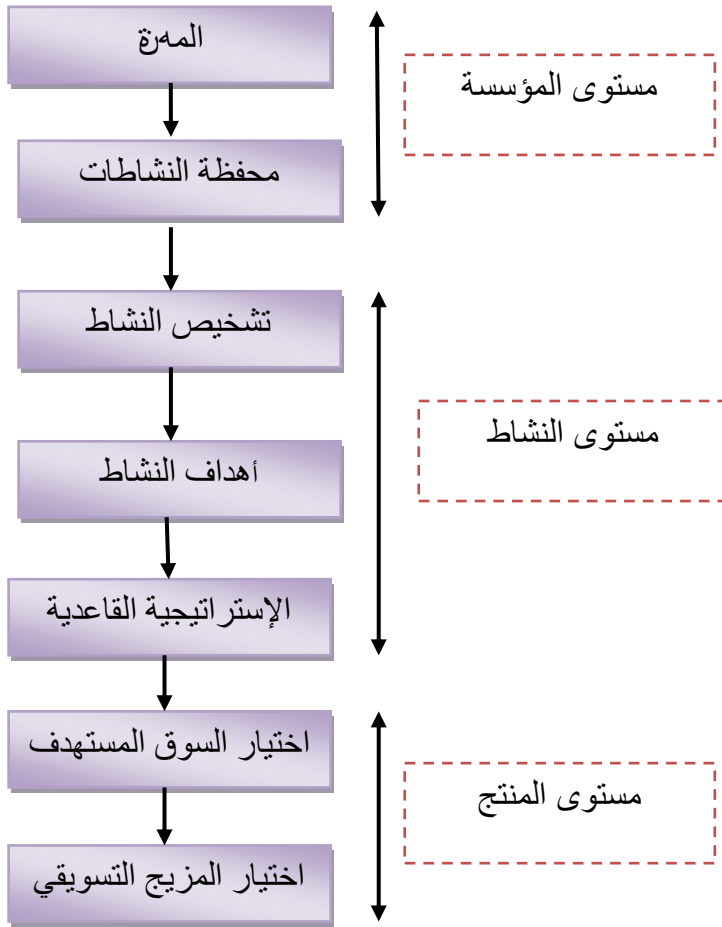
الفرع الثاني : الاتجاه التسويقي الإستراتيجي

إن القرار الذي يتعلق بالمنتج، السعر، التوزيع والترويج (مكونات المزيج التسويقي للمنتجات) التي يجب إعدادها كمجموعة من التوليفات المتجانسة، يتم اتخاذه حسب الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة. كما إن إعدادها تتم حسب منطلق تسلسلي بداية من تحديد الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ، ثم الاستراتيجيات المتعلقة بالنشاط الى جانب الإستراتيجية المتعلقة بالمنتج بحد ذاته. إذا سوف نتطرق الى مستويات ثلاث لإعداد إستراتيجية تسويقية كلية او عامة للمنظمة وهذا لكي تكون محكمة وفعالة منسجمة ومتكاملة على جميع المستويات تخدم الهدف الذي تروج المنظمات الوصول إليه .

- ◆ الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة¹: يلعب التسويق دورا هاما في كونه يتدخل في هذا المستوى لإثبات والمصادقة على الإستراتيجية الأساسية من طرف اصحاب اتخاذ القرار في المؤسسة
- ◆ الإستراتيجية التسويقية على مستوى وحدات الأعمال: يلعب التسويق الدور المهم في مشاركة خيارات محفظة الأنشطة والتعرف على الميزة التنافسية وتكون وظيفة التسويق مكلفة .
- ◆ الإستراتيجية التسويقية على مستوى المنتج: استراتيجية التسويق تختص بتشكيل المنتجات ، القطاع السوقي او صنف معين من العملاء الذين يهتمون المؤسسة بوجه عملي.

¹ أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص16

شكل رقم (06): الإتجاه والمنهج الاستراتيجي



Source : Sylvie Martin , Jean-Pierre Védrine , Marketing les concepts cles edition chihab 1996 162

المطلب الثاني : أنواع الاستراتيجيات التسويقية

لا بد أن تتميز الشركات التي تريد النفاذ الى الأسواق الدولية المختلفة باليقظة، لأنه يتوجب عليها وضع عدة بدائل إستراتيجية تتواءم والسوق المستهدف أو البيئة المحيطة به ، وهذا لتجنب حالات الانقراض السريع والخروج من هذه الأسواق دون أدنى عائد ، لذلك يجب معرفة أنواع الاستراتيجيات التسويقية والإلمام بها جيدا من طرف رجال التسويق، وسوف نتعرض لها بنوع من التفصيل.

الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للشركات

إن الاستراتيجيات العامة لمنظمات الأعمال أو الخيارات الإستراتيجية للمنظمة تتكون من أربعة أنواع رئيسية من الاستراتيجيات¹:

¹ - Stephen Robbins-David DeCenzo , op cit, p104

1. إستراتيجية النمو¹: إن هذه الاستراتيجيات تتبع من قبل المنظمات التي ترغب في تحقيق مستوى عال من الأداء الكفاء، المتميز والذي يصب في اتجاه أفضل لتحقيق أفضل لأهدافها المستقبلية قياسا بالأداء الماضي، وبالتالي النمو بشكل متتال و متسارع وبالتالي زيادة حجم المنظمة من ناحية الحصة السوقية أو عدد الفروع التابعة لها، والشعار فيه (toujours mieux toujours plus). كما تستند هذه الإستراتيجية على الأسس التالية:

- ◆ التقديم المستمر لمنتجات جديدة ومتطورة تناسب طموحات العملاء
- ◆ التوسع الجغرافي لقطاعات سوقية جديدة اي محاولة النفاذ الى أسواق جديدة لم تكن من قبل قد زاولت نشاطها بها.
- ◆ خلق صورة إيجابية عن المنظمة باستخدام وسائل اتصال متطورة ومقنعة وبكثافة كبيرة .
- ◆ محاولة كسب زبائن جدد من خلال تمييز منتجاتها والاحتفاظ بهم.

إن أهم أسباب استخدام هذه الإستراتيجية تتلخص في² :

- ◆ أنها ضرورة لضمان استمرار المنظمة التي تعمل في بيئة سريعة التغيير وتتسم بالتعقيد الشديد
- ◆ النمو يمثل هدفا إستراتيجيا لأي منظمة
- ◆ تكسب المنظمة قوة تنافسية
- ◆ النمو يعتبر مؤشرا على كفاءة الأنشطة وتنفيذها
- ◆ توسيع أنشطة المنظمة يساعد على تقليل المخاطر عن طريق توزيعها على كافة هذه الأنشطة.
- ◆ إن النمو يساعد المنظمة على كسب وتحسين صورة المنظمة لدى زبائنها.
- ✓ هذه الإستراتيجية تنقسم الى أربعة استراتيجيات فرعية:

1. استراتيجية التكامل الرأسي (العمودي) : ويتم اتباعها من قبل المنظمات التي ترغب بتوسيع أنشطة ضرورية تتعلق بعملية إنتاج أو توزيع منتجاتها الحالية (مثال ذلك مؤسسة , Danone Peugeot) والتي كانت تعتمد على منظمات أخرى وسيطة. ويحصل التكامل الرأسي باتجاهين:

❖ التكامل الرأسي الخلفي، الذي يذهب نحو التملك والسيطرة على مدخلات العملية الإنتاجية .

¹ - Stephen Robbins-David DeCenzo , op cit, p105

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق، ص328

- ❖ **التكامل الرأسي الأمامي¹**، يتم نحو التكامل والسيطرة على العملية التسويقية بهدف السيطرة على منافذ التوزيع للوصول الى الزبون، هذا النوع من التكامل يعتبر وسيلة للرقابة على طرق تقديم المنتجات وتوزيعها في الأسواق المختلفة.
- ✓ إذا إستراتيجية التكامل الرأسي تساعد المنظمة على زيادة هامش الربح بسبب إلغاء الحلقات الوسيطة أو تقليلها للحد الأدنى.
- 1. **استراتيجية التكامل الأفقي**: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بشراء منظمة أخرى تعمل في نفس الصناعة وتبقي عملية التسويق بنفس العلامة المشتراة (شركة Peugeot قامت بشراء شركة Citroën) في محاولة للتوسع والنمو وزيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وبالتالي أرباحها، حيث توفر الشركة أيضا من خلال شراء منظمات أخرى الاستفادة من الخبرات والمهارات في عملية الإنتاج، وكذلك منافذ التوزيع التي تستخدمها المنظمة المشتراة.
- 2. **استراتيجية التنوع**: ان المنظمات التي تكون أسيرة لنشاط تسويقي أو إنتاجي واحد تكون معرضة للعديد من المخاطر نتيجة للتغيرات الحاصلة في السوق ، تفضيلات الزبائن، المنافسين، لذلك فهي تلجأ الى هذه الإستراتيجية سواء تطوير منتجاتها الحالية أو الجديدة أو ابتكار وتطوير منتجات أخرى لم يسبق تقديمها للسوق من قبل. وتتضمن هذه الإستراتيجية أربعة أنواع كما يلي:
 - ❖ **التنوع المترابط**: هو قيام المنظمة بممارسة أنشطة جديدة (منتجات جديدة) تضاف الى مزيج منتجاتها الحالي بشرط أن ترتبط الأنشطة الجديدة ارتباطا استراتيجيا مع الأنشطة الحالية للمنظمة مثل: قنوات التوزيع، المنتجات المقدمة، الأسواق، الزبائن)
 - ❖ **التنوع غير المترابط**: هو قيام المنظمة بدخول مجالات عديدة لا ترتبط بمجالات العمل الحالي، أي أنها تتجه نحو أعمال مختلفة تماما عن أعمالها الحالية ذات عائد عال على الاستثمار.
 - ❖ **التنوع الداخلي**: هو استخدام المنظمة لمواردها الداخلية للدخول في مجالات أعمال جديدة غالبا ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالي عن طريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق

❖ **التنوع الخارجي:** عند دخول المنظمة في مجال أعمال جديدة عندما تكون مترابطة عن

طريق الاندماج بين منطمتين أو أكثر من عملياتها فقد تكون المنظمة تأخذ شكلا جديدا وعادة يتم الاندماج بين الشركات المتماثلة، أو تقوم المنظمة بالاستحواذ على منظمة أخرى من خلال شرائها أو احتوائها.

II. **استراتيجية الاستقرار¹:** تتناسب هذه الإستراتيجية مع منظمة الأعمال التي ليس لديه تغييرات مميزة، وهي ذات الأداء الناجح وتعمل في بيئة مستقرة نسبيا، يمكن التكيف مع متغيراتها بسهولة وبسرعة. لذلك فالمنظمة غير مضطرة الى إجراء تعديلات كبيرة على الاستراتيجيات المتبعة حاليا، أي أنها تحافظ على المهمة والأهداف نفسها، وتحافظ كذلك على معدلات النمو في السوق، ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تركز جهودها على المحافظة على ما تتمتع به مزايا ونقاط قوة في الأسواق التي تعمل بها. كذلك فإن القرارات الإدارية في مختلف المستويات تهدف الى تحسين الأداء في مختلف أوجه الأنشطة التسويقية ويتطلب اعتماد هذه الإستراتيجية الشروط الثلاثة التالية:

1. إن تكون البيئة التي تعمل فيها المنظمة، بيئة بطيئة التغير، والحركة أو مستقرة نسبيا، لا تشهد تغييرات كبيرة ومفاجئة.
2. أن تكون أنشطة المنظمة الحالية قد وصلت الى مرحلة النضج.
3. أن يكون الأداء في الأنشطة الحالية للمنظمة ناجحا ومتميزا.

ومن بين أهم الأسباب التي تدعو لتبني هذه الإستراتيجية هي:

- ◆ أن تكون الإدارة العليا توافق على الأداء السابق في الفترات الماضية والأداء الحالي.
- ◆ عدم رغبة المنظمة في تبني مستوى عال من المخاطرة.
- ◆ عدم إدراك الإدارة العليا للتغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

III. **إستراتيجية الانكماش (التراجع):** وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بخفض حجم

أنشطتها الحالية لعدم استطاعتها تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتسويقية لأسباب عديدة نذكر منها:

1. الرغبة في إجراء تغييرات أساسية وجوهرية على هيكلية المنظمة وأهدافها و أنشطتها التسويقية والإنتاجية المختلفة.

¹ - Stephen Robbins-David DeCenzo , op cit, p105

2. عدم الاستقرار في الجهاز الإداري يؤدي الى إجراء تغييرات أساسية وجوهرية على هيكلية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها المسطرة.
3. عند مواجهه المنظمة مشاكل متعددة كضعف بعض مواردها (البشرية والمادية مثلا)، صراع مراكز القوة فيها، ضعف الأداء العام في بعض الأنشطة والفعاليات في القطاعات السوقية للمنتجات التي تقدمها لأسواقها.
4. وجود مؤشرات تدل على أن المنظمة سوف تمر بظروف صعبة بسبب التغييرات في ظروف البيئة الخارجية كالحروب والتغييرات الحكومية الخ...

IV. الإستراتيجية المختلطة¹: تعتمد المنظمة في هذه الإستراتيجية على أكثر من استراتيجية من الاستراتيجيات الرئيسية المذكورة أعلاه ، فقد تكون إستراتيجية النمو صالحة في سوق معين، في حين تصلح إستراتيجية الاستقرار في سوق آخر، بينما استراتيجية الانكماش معتمدة في حالات معينة في سوق آخر.

إن الأساس في هذه الإستراتيجية يستند الى خلق نوع من التوافق والانسجام بين طموحات المنظمة وإمكانياتها وبين الظروف البيئية السائدة، الأمر الذي لا يجعل المنظمة مقيدة وأسيرة لنوع واحد من هذه الاستراتيجيات لما قد يخلقه من مشاكل. إن هذا النمط من الإستراتيجية يعتبر نمطا أكثر مرونة وتكيفاً لبيئة المنظمة وإمكانياتها المتاحة.

الفرع الثاني : الاستراتيجيات الشاملة لـ M. Porter²

- I. إستراتيجية القيادة بالتكلفة: تقوم المنظمة بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار أقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية كبيرة، ولتحقيق ذلك فإن على الشركة أن تتميز في الهندسة، الشراء، الإنتاج والتوزيع المادي، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى ولكن المشكلة في هذه الإستراتيجية أن المنافسين سوف ينافسون بتكاليف أقل وبالتالي التأثير سلباً على الشركة التي تعتمد على التكلفة في مستقبلها.
- II. إستراتيجية التمايز: تركز المنظمة في هذه الإستراتيجية على تحقيق أداء متميز في جزء مهم وكبير في السوق، حيث تقوم بالاهتمام بنقاط القوة التي تساهم في خلق هذا التميز ولهذا فهي تسعى دوماً للبحث عن التميز في جودة المنتج.

¹ - Stephen Robbins-David DeCenzo , op cit, p106

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق، ص 309

III. إستراتيجية التركيز: تقوم المنظمة بالتركيز على واحد أو أكثر من أجزاء السوق، حيث تقوم الشركة بتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة، ومن ثم اختيار أما استراتيجية القيادة بالتكلفة أو استراتيجية التميز في الجزء السوقى المستهدف

الفرع الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي:

تختلف الأدبيات الاقتصادية في تحديد دقيق لبعض المصطلحات، فهناك من يعتمد مصطلح إستراتيجية وهناك من يعتمد كلمة سياسة، هذا الاعتقاد بأن جميع التعديلات والتحسينات (على سبيل المثال) على المنتجات، هي إستراتيجية تسويقية (إستراتيجية المنتج) والبعض الآخر يعتقد بأنها سياسة (سياسة المنتج)، لكن سوف نختار اتجاهها معنا في تحديد هذه المصطلحات و نعتد كلمة إستراتيجية تسويقية في ما تعلق بعناصر المزيج التسويقي.

وأما في يخص إستراتيجية المزيج التسويقي الذي يتكون من أربعة عناصر مكونة لمزيج السلع (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) وهذا ما يعبر عنه بالمزيج التسويقي التقليدي، أما في يخص المزيج التسويقي للخدمات فيضاف إلى هذه العناصر الأربعة ما يلي (العمليات، الناس، الدليل المادي) فهي تسعى الى إيجاد التوليفة المناسبة من جميع عناصر المزيج التسويقي وصياغتها في شكل إستراتيجية بحيث تتصف هذه التوليفة بالديناميكية وقابلية التعديل أينما اقتضت الضرورة، لان تكامل هذه العناصر يؤدي بنا إلى ما يعرف بالمزيج التسويقي الفاعل، وهذا يتأتى باعتماد سياسات تخص كل عنصر من عناصره لذلك سوف نتعرض لهاته السياسات كالتالي:

1. الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمنتج:

أ. الاستراتيجيات التسويقية خلال مراحل دورة حياة المنتج¹

تختلف الاستراتيجيات وفقا لمرحل دورة حياة المنتج حيث إن لكل مرحلة إستراتيجية تسويقية تتناسب معها ويمكن إيجازها كما يلي:

1. استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم:

للإستراتيجية الكشط السريع: تتضمن تقديم منتج جديد ذو مستوى تطوير أعلى بسعر عال وبترويج كثيف، فالقصد من السعر المرتفع هو تعويض واسترداد تكاليف البحث والتطوير

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 311

للإستراتيجية الكشط البطيء : تتضمن تقديم المنتج الجديد بسعر مرتفع ومستوى أدنى من التطوير ، وهذا يتحقق عندما يكون معظم السوق يدرك المنتج ، المشترون مستعدون لدفع أسعار عالية.

للإستراتيجية الاختراق السريع: عنده يطرح منتج جديد بمستوى أعلى من التطوير وبسعر منخفض وهذا عندما يكون السوق كبيرا وغير مدرك للمنتج ، تكون هناك منافسة ضخمة ، انخفاض كلفة وحدة التصنيع بالمنظمة وبكميات كبيرة .

للإستراتيجية الاختراق البطيء: عن طريق تقديم منتج جديد بسعر أدنى ومستوى أدنى من التطوير وسوف تساعد الأسعار الدنيا على قبول المنتج سريعا وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق واسعا، السوق مدركا للمنتج، السوق حساس للأسعار، وعند وجود منافسة كبيرة.

2. استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو¹: ضمن هذه المرحلة فإن المنظمات عدة إستراتيجيات للحفاظ على نمو سريع للسوق كلما أمكن ذلك.

للإستراتيجية تحسين المنظمة من جودة المنتج وذلك من خلال الإضافة لبعض الصفات للمنتج الجديد
للإستراتيجية تضيف المنظمة نماذج جديدة من المنتج

للإستراتيجية يدخل قطاعات السوق الجديدة

للإستراتيجية إضافة قنوات التوزيع الجديدة

للإستراتيجية التركيز على وسائل الترويج وخاصة الإعلان التنافسي

للإستراتيجية يقوم بخفض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة التالية من المشتريين الحساسين اتجاه الأسعار

إن المنظمة التي تستمر في إعداد استراتيجيات توسيع السوق تهدف لتقوية موقفها التنافسي ، ويأتي هذا التحسن بتكاليف إضافية، فالمنظمة في مرحلة النمو تواجه الموازنة بين مساهمة السوق الحالية والربحية العالية. وهذا لا يتم إلا بإنفاق أموال كثيرة من أجل تحسين وتطوير وتوزيع المنتج وهذا ما قد يكسبها مكانة متميزة في السوق.

3. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضج¹: وفي مرحلة النضج تبعد بعض الشركات منتجاتها

الأضعف وذلك عن طريق الاحتفاظ بالمنتجات الجديدة في أوعية التوزيع ، وتستخدم المنظمة ثلاثة إستراتيجيات هي تطوير السوق، تطوير المنتج وتطوير المزيج التسويقي.

🔸 تطوير السوق: أي توسيع السوق من خلال دخول قطاعات السوق الجديدة، أو عن طريق الحصول على زبائن المنظمة المنافسة

🔸 تطوير المنتج: وتعتمد على:

- استراتيجية تحسين في جودة المنتج وهذا ما يؤدي إلى زيادة التحسين الوظيفي للمنتج (فترة عمر المنتج) إذا فهذه الإستراتيجية فاعلة للمدى الذي تتحسن فيه الجودة
- استراتيجية التحسين: هي إضافة صفات جديدة في الحجم والوزن والمواد والإضافات والملحقات والتي توسع من إضافة عناصر جديدة للمنتج ، مثال السيارات، نستطيع إضافة الوسائد الهوائية وغيرها من التحسينات الأخرى.

🔸 تطوير المزيج التسويقي: يستطيع رجال التسويق في المنظمات المختلفة تطوير المبيعات عبر تغيير في عنصر أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي. وبالتالي عليهم دراسة أي من العناصر التي يمكن تغييرها لتحقيق العائد الأكبر.

4. الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التدهور : تتصف هذه المرحلة بتراجع كمية الطلب على المنتج، نتيجة ظهور منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الأفراد بشكل أفضل. وبالتالي فعلى المؤسسة أن تكون قد استعدت لهذه الظروف عن طريق التخلي عن هذا المنتج وطرح أو تقديم منتجات جديدة تلبي وتتسجم مع طبيعة الطلب في السوق كما تستطيع إتباع استراتيجية التنويع في المنتجات المقدمة والمنافع التي يحصل عليها الزبائن.

ب. استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة²: إن عملية تطوير المنتجات الجديدة تعتبر من العمليات الحيوية التي لا بد منها إذا ما أرادت المنظمة البقاء والاستقرار والنمو في السوق، ويعتبر مؤشرا هاما على الأداء الجيد للمنظمة، ورغبتها في تلبية حاجات ورغبات أسواقها وزبائننها وفي نفس الوقت تعتبر أداة مهمة لتقوية المركز التنافسي للمنظمة. لذلك فإن إدارة التسويق في منظمة الأعمال لها عدة خيارات يمكن ان تتبناها لتطوير منتجاتها.

²- محمود جاسم الصميدعي، ردينة، مرجع سابق، ص 317

1. استراتيجية تنمية وتطوير السوق : تركز هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير برنامج لمنتجاتها من خلال:

- ◆ قيام المنظمة بتوسيع وتدعيم الشبكة التوزيعية لمنتجاتها لتصل الى مناطق جغرافية جديدة.
- ◆ قيام المنظمة بزيادة جاذبية منتجاتها لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في المنتجات المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات .
- ◆ البحث عن شرائح وفئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين.

2. استراتيجية اختراق السوق: وتقوم المنظمة ببناء على هذه الإستراتيجية بزيادة حجم تعاملاتها من منتجاتها الحالية في السوق الحالي، وهذه تتطلب من المنظمة زيادة جهودها التسويقية المختلفة بهدف:

- ◆ تشجيع الزبائن الحاليين للمنظمة على زيادة معدلات استخدامهم للمنتجات الحالية للمنظمة.
- ◆ محاولة جذب واستقطاب زبائن المنظمات المنافسة لشراء منتجات المنظمة.
- ◆ محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات المنظمة الحالية.

ج. استراتيجية التنوع: وتبنى هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بدخول الأسواق المختلفة بتشكيلة هائلة من المنتجات الحالية والجديدة وطرحها في هذه الأسواق، هذه الإستراتيجية مكلفة جدا بالنسبة للمنظمة .

ح. استراتيجية تميط وتكيف المنتجات في الأسواق الدولية: عند تريد منظمة اختراق الأسواق الدولية وعند اتخاذ القرار الاستراتيجي بذلك ، فانه يتوجب عليها التفكير في المنتج وكيفية تسويقه أي سيتم تكيف المنتجات المحلية حسب احتياجات السوق الدولية أو يتم طرحها في هذه الأسواق دون إجراء تعديلات عليها¹. ففي حالات نجد إن المنظمات مجبرة على تكيف لمنتجاتها لأسباب منها اختلاف اللغة اختلاف في أنظمة المقاييس والمواصفات والمتطلبات الحكومية وهذا ما يعرف بالتكيف الإلزامي، أما التعديل الاختياري نجد أن المنظمة تجد نفسها مجبرة أمام وضعية تستوجب مطابقة مصالحها الناتجة عن مزايا التوحيد والتي نجد من أهمها:

- ◆ الاقتصاد وتوفير نفقات بحوث وتطوير المنتج وبين مصالح المشتريين في الحصول على منتجات منفردة.

¹ حساني رقية، سلسلة محاضرات مقياس التسويق الدولي(ماستر أكاديمي)، محاضرة رقم 04، قسم العلوم التجارية 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .

◆ وفي المقابل نجد أن سياسة التعديل متوقفة على توفر جملة من العوامل منها، اختلاف ظروف الاستخدام، اختلاف أنماط وعادات سلوك المستهلك، المنافسة المحلية، التأثيرات القانونية والحكومية. وعليه فإن استراتيجيات التنميط أو التكيف للمنتج في الأسواق الخارجية تتوقف على دراسة السوق وفقا للعناصر السابقة الذكر، وليس هناك طريقة موحدة يمكن تعميمها لاختيار إحدى الحالتين.

II. إستراتيجية التسعير¹:

يعتبر السعر أهم عنصر في تحديد الإستراتيجية التسويقية للمنظمة، وهذا لأنه حاسم في تحديد واتخاذ قرار الشراء من طرف الزبائن ولأن السعر يستخدم للتعبير عن كلفة المنتج، كما أنه بمثابة المرآة التي تعكس صورة المنتج في الأسواق الدولية، ويمثل السعر أحد عناصر المزيج التسويقي الأكثر مرونة، وهو العنصر الذي يولد إيرادات للمنظمة.

أ. أنواع إستراتيجيات التسعير:

1. إستراتيجية التسعير على أساس التكلفة: وتعتمد هذه الإستراتيجية على حساب التكاليف الكلية (الثابتة والمتغيرة) ثم تضاف إليها نسبة أو هامش الربح، لتحديد سعر البيع في السوق. ويعاب على هذه الإستراتيجية أنها لا تقدر عدد المشتريين المحتملين.
2. إستراتيجية التسعير استنادا الى أسعار المنافسين: تدرس المنظمة الأسعار المختلفة الأسعار المنافسين ثم تقوم بوضع سعر أكثر تنافسية يتواءم وطبيعة وجودة المنتج، وتستعمل هذه الإستراتيجية عند محاولة المنظمة إبعاد بعض المنافسين من السوق.
3. إستراتيجية قشط السوق: وتستخدم من قبل المنظمة عندما تعتمد أسعار مرتفعة، منتجاتها ذات جودة وتتصف بالحدثة والتطور، والأرباح تكون مرتفعة وذلك لاستهداف قطاعات سوقية تكون مكوناتها:

◆ أقل حساسية اتجاه الأسعار من الآخرين.

◆ يدركون قيمة المنتج بشكل أفضل.

◆ لديهم الاستعداد لدفع سعر مرتفع.

4. إستراتيجية اختراق السوق: على عكس الإستراتيجية السابقة، فهذه الإستراتيجية تهدف

للحصول على حصة سوقية أكبر مع أسعار منخفضة وتطبق هذه الإستراتيجية عندما:

◆ عندما يكون الطلب مرنا.

¹ - عصام الدين أمين أبو علقة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، 2003، القاهرة، ص130

◆ عندما يكون حجم السوق كبير جدا.

◆ إمكانية تخفيض التكاليف من خلال التخفيض في عناصر الإنتاج أو في أحد عناصر مدخلات العملية الإنتاجية.

5. استراتيجية التسعير الترويجي: والهدف منها هو الترويج أو تنشيط المبيعات لسلع محدودة وهو على نوعين:

◆ السعر القائد: قيام بعض الشركات بتسعير بعض السلع المعروفة بسعر أقل من المعتاد وذلك للترويج لبعض المحلات التجارية على أنها تقدم أسعارا أفضل من المتاجر الأخرى، وهي سياسة الاستدراج.

◆ السعر الخاص: وتكون في أيام المناسبات مثل عيد المرأة، عيد الأم، نهاية السنة أو موسم محدد أو أثناء البيع في المعارض المختلفة.

6. التسعير الجغرافي: وتستند الى الجهة التي ستتحمل تكلفة النقل أي البائع أو المشتري، ويتحمل الزبائن تكاليف النقل بغض النظر عن المنطقة الجغرافية محل استلام السلعة، ومنها التسعير الجغرافي الموحد الذي تكون فيه تكلفة النقل على الزبون، والتسعير الجغرافي الذي تكون فيه التكاليف على المنظمة لكن الاستلام يكون من المصنع.

7. استراتيجية التسعير النفسي: هذه الإستراتيجية مستندة على

◆ أن لا ينتبه العملاء أجزاء الأرقام على الرغم من مشاهدتها، مثلا 5999 دج .

◆ العديد من المستهلكين يظهر لهم بأن أسعار السلع خفضت الى أقل ما يمكن.

8. استراتيجية التسعير الديناميكي: هذه الإستراتيجية تسمح بتعديل الأسعار استنادا الى استعداد

ورغبة الزبون للدفع ، وتستخدم للرد على تقلبات السوق استنادا لمعلومات التي تجمع عن

الزبائن والتي تحدد نوع المشترون والمبالغ التي صرفوها جراء اقتناء المنتجات في الفترة

السابقة، وبالتالي فإن السعر قد يتغير بطريقة حركية صعودا أو نزولا.

ب. الدور الاستراتيجي للسعر:

تعتبر قرارات التسعير للمنتجات من القرارات المهمة وتلعب دورا في:

◆ له دور في تحديد وفي تحقيق كمية الوحدات المباعة والمخطط لها.

◆ يمكن المنظمة من الصمود في وجه المنافسة.

◆ يساعد المنظمة على النمو والتوسع والمحافظة على حصتها السوقية

◆ يدفع المستهلكين الى شراء السلع والخدمات.

◆ يلعب دورا هاما في تنفيذ الأنشطة التسويقية ونجاح الإدارة التسويقية تحقيق أهدافها.

III. إستراتيجية التوزيع: يمثل التوزيع حلقة الوصل بين المنظمة وزبائنهم من خلال أسواقها وكذا ما تعتمد

من منافذ توزيعية، توفر فيها ما يحتاجه الزبائن من منتجات في الزمان والمكان المناسبين

أ. تعريف التوزيع: يعرف ¹ Karsten التوزيع بأنه يمثل عملية إيصال المنتجات من المنشأة الى المستهلكين من خلال قنوات توزيعية منتقاة.

ب. وظائف التوزيع: إن التوزيع يقوم بعدة وظائف هي:

◆ تقديم المعلومات للمنتجين خلال جمع المعلومات عن المنتجات المنافسة والبيئة التسويقية المحيطة وتوجهات المستهلكين وردود أفعالهم.

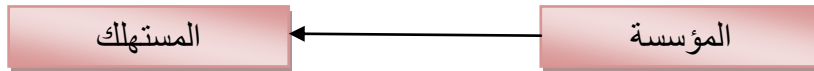
◆ يمكن لقناة التوزيع أن تقوم بعملية الاتصال مثل استغلال الموزعين لحمل إعلانات لمنتجات المؤسسة.

◆ التخزين، من خلال الاحتفاظ بالسلع الى حين حاجة المستهلك لها.

ج. أنواع قنوات التوزيع: وتنقسم الى نوعين رئيسيين هما :

1. التوزيع المباشر: هو خيار استراتيجي للمؤسسة الذي يكفل انسياب السلع من المنتج الى المستهلك مباشرة دون تدخل وسطاء،

الشكل رقم (07): التوزيع المباشر



2. التوزيع غير المباشر: فهو تصريف المنظمة لمنتجاتها عن طريق قناة توزيعية إما ان تكون

طويلة أو تكون قصيرة وتكون كما يلي:

◆ قناة توزيعية ذات مستوى واحد

المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك.

◆ قناة توزيعية ذات مستويين

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

◆ قناة توزيعية ذات عدة مستويات

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر نصف التجزئة

1- عصام الدين أمين أبو علقه، مرجع سابق، ص150

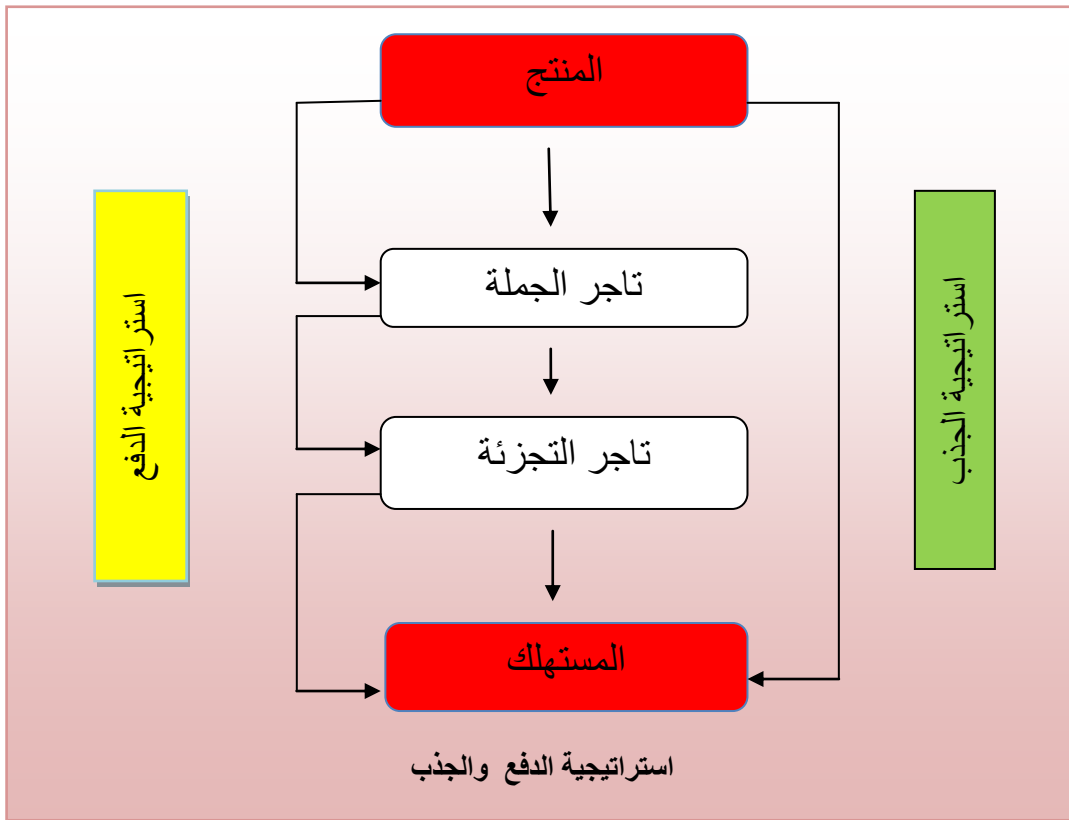
تاجر التجزئة ← المستهلك.

ح. استراتيجيات التوزيع: إن استراتيجيات التوزيع عديدة ولعل من أهمها إستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية والتي تتلخص في ما يلي:

1. إستراتيجية الدفع: تستخدم المنظمة الوسطاء، الموزعين للتأثير أو تحفيز الطلب لدى الزبائن، أي التأثير يكون على الموزعين لاقتناء منتجات المنظمة، والعمل على إقناع الزبائن باقتنائها من خلالهم. حيث أن المنظمة تدفع بالمنتج الى الوسطاء(الوكلاء، تجار الجملة ، تجار التجزئة مع إعطائهم هامش ربح عال ، خصم أكبر من المنافسين، ومنح جوائز للمستهلكين.

2. استراتيجية الجذب: يكون فيها التأثير على الزبائن وتحفيزهم على الطلب وتركهم يضغطون على الموزعين لجلب ما يحتاجونه من سلع وخدمات المنظمة ، ويتم التأثير في الزبائن عن طريق حملات الترويج وما تقدمه من معلومات تتعلق بفوائد ومنافع المنتج، كما أن المنظمة تستخدم عدة طرق لجذب الزبائن من خلال الإعلان بمختلف أنواعه، تقديم الجوائز،الخدمات المصاحبة للمنتج (قبل وبعد الاستعمال) ،الضمانات المقدمة عند الشراء.

الشكل رقم (08): استراتيجيات الدفع والجذب



المصدر: الصميدعي، ردينة، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، 2011، ص342

3. إستراتيجية تنميط وتكييف قنوات التوزيع¹: يمكن لمنظمات الأعمال أن تعدل في القناة التوزيعية كما يمكن أن تكييفها بما يخدم الانسياب السليم لمنتجاته الى زبائنها وكذا ما يتناسب مع تغيرات البيئة ، فعندا يحدث اندماج للمنظمة مع منظمة أخرى، الدخول في أعمال جديدة ،إضافة منتجات جديدة، الدخول في أسواق جديدة أو الانتقال من سياسة التوزيع المباشر الى التوزيع الغير مباشر ،كلها أسباب قد يقف عندها رجل التسويق في المنظمة لاختيار استراتيجية التنميط أو التكييف.

وهناك عدة أنواع من استراتيجيات التعديل والتكييف نذكر منها:

◆ **إستراتيجية التوسع**: عن طريق زيادة كثافة التغطية من خلال وسطائها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع مباشرة الى تجار التجزئة باستخدام وسائل النقل التابعة لها لهذا الغرض.

◆ **إستراتيجية السيطرة والتطوير**: تقوم المنظمة بزيادة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك منظمة أخرى ، أو تطوير القنوات الحالية ، فالاندماج مع منظمة أخرى يؤدي الى زيادة مقدره الشركة المندمجة أكبر مما لو عملت بشكل منفرد.

IV.

إستراتيجية الترويج: يعتبر الترويج هو الحلقة التي تمثل نقطة الدفع لمنتجات المنظمة وهي تعطي

العملية التسويقية أكثر ديناميكية في انسياب السلع الى المستهلكين، من خلال إثارة الاهتمام والإقناع بما تقدمه المنظمة.

أ. **تعريف الترويج**: عرف Staton الترويج بأنه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وإقناعهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمنظمة، ويتم ذلك بوسائل الاتصال المختلفة.

ب. **المزيج الترويجي**: أو مزيج الاتصالات، الذي لا بد أن يلعب دورا متكاملًا ويكون متلائمًا مع الإستراتيجية التسويقية، وعناصر المزيج الترويجي هي الإعلان، البيع الشخصي ، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية، (سبق التطرق إليها في المبحث الأول من هذه الدراسة).

¹ - David M. Andrus and D. Wayne Norvell, **International Marketing Review**, University of Missouri Vol. 14 No.2, 1997, Missouri, USA, p 107

ج. **تحديد المزيج الترويجي¹**: يعد المزيج الترويجي الفعال جزءاً مهماً من كل استراتيجيات التسويق، ويتطلب تمييز المنتج وتجزئة السوق ورفع الأسعار والتميز السلعي ترويجاً فعالاً، ويشمل تصميم المزيج الترويجي الفعال على عدد من القرارات الإستراتيجية المتعلقة بخمسة عوامل أساسية هي: الجمهور المستهدف، هدف الجهود الترويجية، وطبيعة المنتج، ومرحلة دورة الحياة التي يمر بها المنتج، وقدر التمويل المتاح للترويج. وقد يكون البرنامج الترويجي موجهاً للوسطاء أو للمستهلكين النهائيين، ويطلق على البرنامج الأول **إستراتيجية الدفع**، حيث يتم دفع المنتج خلال القناة، بينما يطلق على البرنامج الثاني **إستراتيجية الجذب**، حيث يتم حث المستهلكين النهائيين على طلب شراء المنتج من تجار التجزئة.

ح. استراتيجيات الترويج:

يرى الكثير من رجال التسويق إن للترويج عدة أدوار تتمثل في التعريف، الإقناع الإعلام والتذكير.

1. **استراتيجية الدفع الترويجية**: تقوم المنظمة بالتركيز على عناصر الترويج، البيع الشخصي والإعلان، من خلال توجيه الجهود الى العاملين في المنافذ التوزيعية، تجار الجملة، ودفعهم التوجيه الحملات الترويجية الى تجار التجزئة الذين بدورهم يوجهونها الى الزبائن، وضمن هذه الإستراتيجية تمنح المنظمة حوافز وإغراءات للعاملين في القناة التوزيعية.
2. **استراتيجية الجذب الترويجية**: يقوم المنتج وفق هذه الإستراتيجية بعكس طريقة الدفع، أي الضغط على الزبون عن طريق خلق الطلب المباشر من طرفه من خلال الأنشطة الترويجية، وبالتالي يضغط الزبون على تاجر التجزئة، الذي يضغط على تاجر الجملة، ثم الى المنتج.

الفرع الرابع: تقسيمات أخرى للإستراتيجيات تسويقية²:

نظراً للتطورات الحاصلة في الفكر التسويقي الاستراتيجي وفقاً لظروف البيئة، طبيعة ومدى قوة النفاس طبيعة الزبائن واختلاف الأسواق، حالة التمييز، التفرد والريادة في الأنشطة التسويقية والذي نتج عنه العديد من الاستراتيجيات التسويقية نذكر منها:

¹ - سيما غالب مقاطف ود، رائد أحمد المومني، مقالة بعنوان، أثر عناصر المزيج الترويجي على الإدمان الشرائي للمرأة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والمالية، جامعة البتراء، مجلة الباحث، العدد 11، ص 38، 2011، الأردن.

² - انزار البراروري وأحمد البر زنجي، إستراتيجيات التسويق المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ص 45، 46

1. إستراتيجية التسويق الدفاعية: إن هذه الإستراتيجية التسويقية تستخدم الدفاع عن حصتها التسويقية في الأسواق المختلفة من خلال ابتكار وتطوير منتجات جديدة، وتكون على درجة عالية من الإمكانات المادية والبشرية.
 2. إستراتيجية التسويق الهجومية: إن المنظمات التي تمتلك ميزة تنافسية، وبالتالي في تسعى لتوسيع حصتها التسويقية بالتركيز على نقاط قوتها مقابل نقاط ضعف المنافسين.
 3. إستراتيجية الإلتباع : تتبع عادة من طرف المنظمات الصغيرة او الحديثة النشأة في تسويق منتجاتها، بإتباعها قائد السوق بدلا من تحديه ومنافسته وذلك بتقليد المنتج الذي يطرحه في السوق أو الاقتصار على جزء واحد من السوق وهذا ما يوفر ويجنب مثل هذه المنظمات نفقات البحث والتطوير.
 4. إستراتيجية الابتكار : تستخدم من قبل المنظمات التي تعتمد على عنصر الابتكار لمنتجات جديدة أو اكتشاف أسواق جديدة، تتميز بالمغامرة وتحمل مخاطر الاكتشاف، كما ان هذه المنظمات تكون ذات سيطرة عالية في السوق..
 5. إستراتيجية قيادة الأسواق الصغيرة: أكثر ملائمة للمنظمات الصغيرة التي لا ترغب بإتباع المنظمات الكبيرة
 6. إستراتيجية الملاحقة : وتعني محاولة المنظمات غير القائمة التسابق للوصول الى مستوى المنظمات الكبرى وملاحقتها من خلال الهجوم على قائد السوق.
- ❖ وكما يرى كوتلر أن هناك وضعيتان هما الدفاع والهجوم كل منهما ينقسم الى عدة أنواع حيث تنقسم استراتيجية الدفاع الى¹:
- ◆ استراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها: أي مواصلة المنظمة انتهاج نفس الاستراتيجيات المتبعة.
 - ◆ استراتيجية الدفاع عن الأجنحة: أي دفاع المنظمة عن أطراف السوق
 - ◆ استراتيجية الدفاع بالهجوم الوقائي : وذلك ببيع منتجات جديدة في السوق
 - ◆ استراتيجية الدفاع بالهجوم المقابل: أي المنظمة تتبع أسلوب التقليد للمنافس الذي يهددها.
 - ◆ استراتيجية الدفاع الموقفي: بالانتشار في أسواق جديدة وتوسيع السوق وتنويعه.
 - ◆ استراتيجية الدفاع بالانكماش: بالتخلي عن بعض الأسواق أو ما يعرف بالانسحاب الاستراتيجي.
- ❖ أما الإستراتيجية الهجومية التي تستخدمه المنظمة ضد منافسيها وهي²:

¹ - محمد ابراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن 2009 ، ص140
² - Peter Yannopoulos, **Defensive and Offensive Strategies for Market Success** Brock University, St. Catharines, Ontario, Canada, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 13 [Special Issue - July 2011].

- ◆ استراتيجية مهاجمة الجهات الأمامية للسوق: حيث تبحث المنظمة عن جانب القوة بدلا من المنافسة وغالبا ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتجاتها إزاء أسعار المنافسين.
- ◆ استراتيجية الهجوم الجانبي على الأسواق : والتي لم تغطيها المنظمة القائدة للسوق أو تلك المناطق التي يضعف فيها أداء المنافسين.
- ◆ استراتيجية الهجوم المطوق: تحاول المنظمة تطويق المنظمة المنافسة بالاستيلاء على أسواقها.
- ◆ استراتيجية هجوم العصابات : وهو خيار للمنظمات الصغيرة بإزعاج المنافسين ومضايقتهم للحصول بعض من حصتهم السوقية.

وأخيرا فإن الملاحظ لهذه الاستراتيجيات يفهم بأنه تتم على عدة مستويات، فإستراتيجية المزيج التسويقي تتم دراستها أولا على مستوى الإدارة الدنيا، أما باقي الاستراتيجيات تتم على مستوى الإدارة العليا.

خلاصة

إن المنظمات التي تسعى الى النفاذ للأسواق الدولية عليها أن تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل جيد لكي تتعرف على الإستراتيجية التسويقية التي تتواءم مع قدراتها ومواردها، حيث أصبح اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة أهم عوامل الأمن في المنظمة وهذا يرجع للتقلبات الحاصلة في المحيط الذي يتصف بدرجة عالية من الديناميكية والتغير، يتأثر بشكل كبير مع المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية. لذلك على كل المنظمات التحلي بالواقعية والموضوعية أثناء تقدير نقاط قوتها ونقاط ضعفها مع ضرورة المراقبة الدائمة للمحيط ومحاولة اقتناص الفرص الملائمة في الوقت المناسب دون تفويتها لان ذلك يعزز من القدرات التنافسية للمنظمة. فمن خلال دراسة المحيط تستطيع المنظمة المفاضلة والاختيار بين الأنواع السابقة للاستراتيجيات التسويقية حتى لا تتهاوى وتخسر كل ما عندها من موارد مادية وبشرية بالرغم من أن لها زبائن وعملاء يبحثون عن سلعها ومنتجاتها في الأسواق المختلفة.

الفصل الثاني: البيئة التسويقية الدولية

تمهيد:

أدت المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية إلى الاتجاه معظم الشركات إلى استخدام مناهج تسويقية حديثة إلى جانب المناهج التقليدية في التسويق الدولي، والتغيير الجوهرى في هذا المجال هو الاستخدام المتزايد ممن قبل الشركات للتعاون المشترك أو الاندماج الاستراتيجى بين الشركات لتنفيذ واحد أو أكثر من العوامل الخاصة لنشاط التسويق الدولي. ومن ثم فإن الشركات المتنافسة من مختلف الدول قد اتحدت مع بعضها في الإنتاج وتطوير المنتجات ودخول الأسواق والتوزيع والترويج والعلامات وترتيب خدمات ما بعد البيع ويرجع ذلك في الواقع إلى انه من الصعب على أي شركة بمفردها أن تمارس الأنشطة التسويقية في بيئة دولية شديدة التنافس وتتجه عموما نحو العالمية أو الكونية وما يدعم هذه الاتجاهات عالميا هو محاولة الشركات الدولية في البحث عن شركاء والتعاون معهم، وهذه العملية في حقيقة الأمر (التعاون) حتمتها الظروف والمصلحة المشتركة وهذه الضرورة هي محاولة البقاء على قيد الحياة في بيئة دولية شديدة التغيير. ومن التحليل السابق نستنتج أن البيئة الدولية تنطوي على عناصر متعددة وهي البيئات الفرعية التي تتعرض لتغيرات شديدة وغيرت كثيرا من شكل الاستراتيجيات التسويقية التي تبعتها معظم الشركات التي تعمل أو تمارس أنشطتها في هذه البيئة.

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من البيئة الخاصة بالمنظمة ذاتها والصناعة التي تنتمي إليها وتشمل كل من المنافسين والموردين والمستهلكين والحكومة والنقابات المهنية والعمالية. وتساعد دراسة بيئة الصناعة على التعرف على مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها، فالصناعة تتأثر بالعديد من المتغيرات، منها التغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته وطرق تمويل الصناعة ومدى تدخل الحكومة فيها والخامات والمنتجات المستخدمة، والاستراتيجيات التسويقية المتبعة في الصناعة، ويلاحظ أن تفهم البيئة الخارجية الخاصة يجب أن يبدأ بأساسيات العرض والطلب اللذان يؤثران على تحديد هيكل الصناعة ويؤثر هيكل الصناعة بدوره على تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة، وفي النهاية يؤدي إلى التأثير على أداء الصناعة بصفة عامة.

المبحث الأول: البيئة الاقتصادية الجزئية للتسويق الدولي

يقصد بالبيئة الاقتصادية الجزئية كافة الظروف الاقتصادية المحيطة بشركة معينة وتؤثر في أنشطتها اليومية وقراراتها الإنتاجية والتسويقية وتدفعها إلى إعادة صياغة استراتيجياتها التسويقية بصفة مستمرة وذلك لمواجهة التغيرات التسويقية التي تحدث في تلك البيئة ويدخل كذلك في إطار البيئة الاقتصادية الجزئية دراسة مواد الشركة المتاحة والمحتملة بالإضافة إلى تحديد أهدافها الطويلة والقصيرة الأجل. وسوف نناقش في هذا الجزء الطبيعة الديناميكية للبيئة الاقتصادية المحيطة بالشركة وسرعة تغير أنماط التجارة عبر الزمن ودور نفقات البحوث والتطوير ونمو ظاهرة التدويل للأنشطة التسويقية إلى غير ذلك من المتغيرات المؤثرة على نشاط شركة معينة في دولة معينة .

المطلب الأول: الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي¹:

يمكننا إيجاز مفهوم التسويق الدولي بالتالي: " كافة الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق خارجية مستهدفة في دولة أو أكثر مع العمل على إشباع هذه الحاجات أو الرغبات بإنتاج وتسعير وتوزيع وترويج السلع والخدمات التي تتناسب معها".

يتضح جليا أن التسويق ووظائفه ، لا تختلف كثيرا في حالي التسويق المحلي والتسويق الدولي ، إذا جوهر العملية التسويقية واحدة وكذلك ، ولكن الاختلاف الوحيد يكمن في المحيط الذي يتم من خلاله ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق، أي أن مفاهيم ومبادئ التسويق قابلة للتطبيق في كلا البيئتين، وبالتالي فإن مهمة المسوق هي نفسها سواء كان يقوم بأعمال التسويق في دول شمال البحر الأبيض المتوسط أو في أمريكا اللاتينية، ولكن المشكلات التي يجب التركيز عليها تظهر أو تنشأ من اختلاف البيئات التسويقية، وهذه الصعوبات هي الاهتمام الأول لرجل التسويق الدولي، الأمر الذي يتطلب ديناميكية كبيرة ومرونة واسعة للتكيف مع الظروف ومتغيرات البيئة الدولية ، إضافة الى شروط المنافسة الخارجية وحاجات الأسواق المستهدفة.

¹ - محمد سامر العجمي، إدارة المنظمات التي تمارس نشاط التسويق الدولي، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، 2010، دمشق، سوريا، ص 1

الجدول رقم (04): يبين الفرق بين البيئة التسويقية المحلية والدولية.

بيئة التسويق المحلي	بيئة التسويق الدولي
- حضارة متجانسة (اللغة ، الثقافة)	- حضارة متعددة الأجناس والجماعات
- سوق واحد أو أكثر داخلية متوحدة	- أسواق متعددة خارجية
- بحوث التسويق أقل كلفة وأبسط	- بحوث التسويق معقدة ومكلفة
- استقرار سياسي وحكومي	- عدم تأكد سياسي وحكومي
- بيئة مالية موحدة	- مناخ مالي غير مؤكد
- عملة نقدية واحدة	- تعددية العملات النقدية (تقلبات)
- بيئة مستقرة نسبيا	- صعوبة التنبؤ بالظروف
- علاقات العمل مستقرة ومتحكم فيها	- علاقات العمل غير مستقرة ويصعب التحكم فيها

المصدر: محمد سامر العجمي، إدارة المنظمات التي تمارس نشاط التسويق الدولي، مرجع سابق.

المطلب الثاني: الطبيعة الديناميكية للبيئة الاقتصادية

تتعرض البيئة الاقتصادية بصفة مستمرة للعديد من التغيرات التي تطرأ على الساحة الدولية وتؤثر على مسار واتجاهات التجارة الدولية من ناحية، وأنماط التجارة من ناحية ثانية، والمزايا النسبية لمختلف الدول من ناحية ثالثة. وتستطيع أي شركة ترغب في التصدير للخارج إتباع هذا المنهج في ترتيب الدول من حيث ترتيب حجم وارداتها الكلية، ومن حيث مستوى دخلها القومي، ومن حيث حجم وارداتها من السلع التي تدخل في حيز اهتمام تلك الشركة وترغب في تصديرها، وتعتبر هذه الخطوة في حقيقة الأمر من أولى خطوات دراسة الأسواق الخارجية ومحاولة اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة على المستوى العالمي، وبالإضافة إلى ذلك فإن التعرف على تطور حجم الطلب الكلي على سلعة معينة في كل دولة يعتبر من الأمور الهامة لإعداد خطة التسويق الدولي وتجنب الأخطار المحتملة والخاصة بتقلص حجم الطلب على سلعة معينة¹ إن التغيرات في المراكز التنافسية النسبية للدول الرئيسية المصدرة والدول حديثة العهد بالتصنيع تشير إلى تغير مصادر المنافسة العالمية فضلا عن تزايد حدتها بين الدول، ومن ثم فإن الشركات التي ترغب في

¹ - البنك الدولي، "تقرير عن التنمية في العالم"، 1989. ص 11

التصدير أو النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق العالمية فعليها أن تعي جيدا هذه التطورات وتضع استراتيجياتها التسويقية التي تتناسب مع الأوضاع العالمية الجديدة¹. وواقع الأمر فإننا عندما نتحدث عن الإستراتيجية التسويقية التي يجب أن تتبناها الشركات التي ترغب في العمل في البيئة الدولية شديدة التغير، فإننا نفترض هنا أن هذه الشركات قد استوفت الشروط الكافية لمواجهة المنافسة الدولية من جميع الزوايا ونقصد بذلك مواجهة كافة عناصر المنافسة المرتبطة بالسعر والمواصفات الفنية للمنتج والترويج والتوزيع، ذلك أن الإستراتيجية التسويقية المناسبة أمر ضروري ولكنه غير كاف لاختراق الأسواق الدولية.

أما فيما يتعلق بأنماط التجارة فان قانون الميزة النسبية يوفر الأساس النظري لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق الدولية، ويستطيع رجل التسويق الدولي في الشركة أن يتعلم ببساطة كل شيء عن الفرص المتاحة من خلال التعرف على الاتجاهات والأنماط السائدة في التجارة الدولية، ومدى ما يطرأ على هذه الأنماط من تغيرات دورية راجعة إلى انتقال الميزة النسبية لإنتاج سلعة معينة من دولة إلى أخرى أو من شركة إلى أخرى. والجدير بالذكر أن أنماط التجارة التقليدية قد تغيرت ولم يعد الشكل التقليدي للتخصص هو السائد، بل إن النمط الحديث للتجارة الدولية هو التنوع الشديد للمنتجات الجديدة وأصبح الاتجار في المكونات الصناعية هو المحور الأساسي للتجارة متعددة الأطراف، وزادت كثافة التبادل بين الدول المتقدمة وزادت حدة المنافسة في الكثير من السلع المتشابهة، وبدأت الدول الأقل تقدما وحديثة العهد بالتصنيع في تصدير السلع المصنعة إلى الدول المتقدمة، ومثال ذلك قيام بعض الدول النامية كالمكسيك وتايوان وهونج كونج والفيليبين وكوريا الجنوبية وماليزيا و سنغافورة وتركيا والجزائر بإنتاج الملابس والتلفزيونات والمكونات الالكترونية ومنتجات أخرى عديدة وتقوم بتصديرها إلى أسواق أوروبا وكندا والولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها السوق الرئيس لمنتجات هذه الدول.

ومن ثم فان ظاهرة التنوع في التجارة العالمية في السلع المصنوعة أصبحت سببا ونتيجة للتغيرات الجوهرية المرتبطة بكيفية دخول الأسواق الأجنبية، إذ اعتمدت استراتيجيات دخول الأسواق الدولية على نقل العمليات الإنتاجية بالكامل إلى تلك الأسواق بالاعتماد على الاستثمارات الدولية المباشرة أو الدخول في مشروعات مشتركة مع الأفراد أو الحكومات في تلك الأسواق، أو منح تراخيص لإنتاج السلع المختلفة وتسويقها هناك، وربما القيام بتصديرها بعد ذلك إلى مناطق أخرى قد تكون دول متقدمة ومنتجة لهذه النوعية من السلع غير أن تكلفة إنتاجها في الدول المتقدمة أعلى من تكلفة الإنتاج في الدول الأخرى².

¹ - سعيد النجار، مصر والنظام التجاري الدولي، مقالة منشورة في مجلة الأهرام الاقتصادي، عدد 43، ص 134.

² - عمر محمد عثمان صقر، الحماية في الدول المتقدمة وأثارها على الصادرات الصناعية من الدول الأخذة في طريق النمو، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان 1991؛ ص 57.

من هذا التحليل نستنتج أن الميزة النسبية أصبحت ظاهرة ذات طبيعة ديناميكية، ونقصد بذلك أن الدول تختلف في مقدرتها على إنتاج السلع والخدمات المختلفة، حيث تتمتع بعض الدول بميزة نسبية في إنتاج سلعة معينة وتصدرها لبقية دول العالم. وقد تكون هذه الميزة طبيعية راجعة إلى توافر عناصر الإنتاج المستخدمة بكثافة في إنتاج تلك السلعة، أو ميزة مكتسبة راجعة إلى التقدم التكنولوجي واتساع نطاق السوق بما يحقق ظاهرة اقتصاديات الحجم فضلا عن توافر عنصر رأس المال البشري. ولكن مع مرور الوقت تبدأ الميزة النسبية المكتسبة لدولة معينة في التدهور وتصبح تلك الدولة غير قادرة على مواجهة المنافسة بإنتاج وتصدير تلك السلعة، وربما تبدأ في استيرادها من الخارج، نظرا لتوافر مقومات إنتاجها في دول أخرى وبتكلفة نسبية أقل، وهذه الطبيعة المتغيرة للميزة النسبية تجد أساسها في نموذج دورة حياة المنتجات.¹

والتساؤل المطروح في هذا المجال هو ما تعنيه الطبيعة المتغيرة للميزة النسبية للشركات التي تمارس أنشطتها في الأسواق الدولية؟، إن هذا القول في الميزة النسبية قد يعني في الواقع: ² أن هناك منافسين جدد وطرق جديدة للمنافسة في الأسواق الدولية. وأن هناك أسواق جديدة، حيث ترتفع الدخول في الدول الأخرى نتيجة تقليد وإنتاج وتصدير المنتج.

أن هناك مصادر جديدة لخفض تكاليف المنتجات. وأن هناك ضرورة أمام الشركة لمحاولة تكثيف نفقات البحوث والتطوير للبحث عن إمكانية إنتاج سلع جديدة أو تقديم طرق فنية جديدة للإنتاج لاكتساب ميزة نسبية جديدة بدلا من الميزة التي فقدتها. وأن هناك ضرورة أمام الشركة لتطوير استراتيجياتها في دخول الأسواق الخارجية مع زيادة درجة تدويل عمليات الإنتاج والتسويق.

المطلب الثالث: نمو ظاهرة تدويل الأنشطة الإنتاجية والتسويقية

لقد تغيرت استراتيجيات الذهاب إلى الأسواق الخارجية لمعظم الشركات عما كانت عليه في الخمسينيات من القرن الماضي، وأصبح الشكل الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو المشروعات المشتركة، ومن المعروف أن الشكل الرئيسي للتصدير في الفترة ما قبل الخمسينيات كان يعتمد على قيام الشركات القومية بنفسها بعملية التصدير إلى الأسواق الخارجية، غير أن نمو ظاهرة الشركات الدولية بعد ذلك أدى إلى تغير هذه الاستراتيجيات والاتجاه نحو تدويل الأنشطة الإنتاجية والتسويقية من خلال الاستثمارات الأجنبية أو الدخول في مشروعات مشتركة أو منح تراخيص الإنتاج بالدول الأخرى أو غير ذلك من استراتيجيات الدخول إلى

² - Vern Terpstra, **The Changing Environment Of International Marketing**, published in ; Malcolm h. b, London.1990 .p.22

الأسواق الأجنبية، وهناك العديد من النظريات المفسرة لظاهرة التدويل وتعتمد هذه النظريات في تفسيرها لظاهرة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية على تحليل محددات ودوافع الشركات الدولية للاستثمار في الخارج. ومن هذه النظريات نذكر¹ نظرية عدم كمال الأسواق والتي تفترض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول النامية، ويقصد من ذلك أن الدافع الأساسي لقيام الشركات دولية بالاستثمار في أسواق الدول النامية أو امتلاكها للموارد المالية والتكنولوجية والإدارية التي لا تتوفر في معظم الأحيان للشركات الوطنية بالدول المضيفة، ومن ثم فإن الشركات الأخيرة لن تستطيع منافسة الشركات الدولية عند ممارسة أنشطتها المختلفة بالدول المضيفة. ونظرية الحماية تفترض كذلك أن دوافع الشركات الدولية في القيام بالاستثمارات الأجنبية في الأسواق الأجنبية ترتبط أساسا برغبة هذه الشركات في حماية أنشطتها المرتبطة بالبحوث والتطوير (R.D) أو الأنشطة الإنتاجية والتسويقية الأخرى.

أما نظرية أو نموذج دورة حياة المنتجات فإنها تقدم تفسيراً لنمو ظاهرة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال تقسيم دورة حياة أي منتج جديد يتم تقديمه إلى السوق، تبدأ المرحلة الأولى ويطلق عليها مرحلة المنتج الجديد عندما تتمخض أنشطة البحوث والتطوير في إحدى الشركات عن تقديم سلعة جديدة ذات خصائص تكنولوجية متميزة، وتقوم الشركات في هذه المرحلة ببيع السلع في السوق المحلي وحيث يحدث تشبع للسوق المحلي بهذه السلعة تبدأ الشركة بتصديرها إلى الخارج في المرحلة الثانية، ورغبة منها في الاحتفاظ بالميزة الاحتكارية لإنتاج هذه السلعة فإنها تعتمد في تصديرها على القيام باستثمارات أجنبية بالأسواق الخارجية أو منح تراخيص لإنتاجها في تلك الأسواق، وهذا مع استمرار الشركة الأم في إنتاج وتغطية السوق المحلي لها، وبمرور الوقت فإنه يمكن إنتاج السلعة في الدول الأخرى وإعادة تصديرها إلى الدولة موطن الاختراع. وذلك في المرحلة الثالثة حيث نلاحظ أن إنتاج السلعة في الدول الأخرى يتميز بانخفاض التكلفة نتيجة لوفرة عناصر الإنتاج ورخص أسعارها.²

ونخلص مما ذكر أعلاه إلى إن هناك مجموعة متباينة من العوامل التي ساعدت في نمو ظاهرة التدويل لعل من أهمها:³

◆ احتدام المنافسة على المستوى الدولي:

¹ - عبد السلام أبو كحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص.48

² - سامي عفيفي حاتم، التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، الكتاب الأول، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الثانية، سنة 1993، ص.222.

³ - Vern Terpstra, *The Changing Environment Of International Marketing*. OP.CIT., P.29

إذ انه من المعروف أن المنافسة في عدد كبير من المنتجات أصبحت اشد حدة من ذي قبل، ويرجع ذلك إلى دخول منافسين جدد إلى حلبة المنافسة ممن ينتمون إلى مجموعة الدول حديثة العهد بالتصنيع فضلا عن نمو ظاهرة تنويع المنتجات وقصر دورة حياتها.

♦ ارتفاع نفقات البحوث والتطوير:

يرجع ذلك في حقيقة الأمر إلى أن التغيرات التكنولوجية أصبحت اليوم أكثر سرعة من الأمس، ومحاولة تتبع التغيرات التكنولوجية والحفاظ على المزايا الاحتكارية لأي شركة، فإن هناك ضرورة لزيادة حجم الإنفاق على البحوث والتطوير بهدف تحديث خطوط الإنتاج وتطوير وتهيئ المنتجات غير أن هذا الوضع يحتوي على مخاطر كثيرة، مما دفع بالكثير من الشركات إلى البحث عن صورة من صور التعاون في مجال البحوث والتطوير على مستوى العالم بحيث أصبح من الأمور العادية أن نجد عددا من الشركات الأوروبية واليابانية تشترك معا في برنامج لتطوير إنتاج محركات الطائرات أو قيام شركة فيليبس بالاشتراك مع شركتين فرنسيتين في الإنفاق على برنامج لتطوير أجهزة الاتصال الحديثة لنقل الموجات القصيرة وذلك بهدف مواجهة المنافسة اليابانية. كذلك الحال بالنسبة لشركات صناعة السيارات العالمية إذ تشترك الآن الشركات لإنتاج أجزاء من السيارات، كما نلاحظ كذلك قيام بعض الشركات بالحصول على مكونات مطلوبة لمنتجاتها من شركة أخرى بدلا من الإنفاق على إنتاج هذه المكونات أو محاولة تطويرها داخل نفس الشركة، وهذا طريق أسرع وأقل تكلفة للحفاظ على الوضع التنافسي للمنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها، من الأمثلة الدالة على نمو هذا الاتجاه هو قيام شركة honywell في أمريكا وشركة ICL في بريطانيا بمبادلة بعض مكونات الكمبيوتر بالتعاون مع اليابان، وقيام شركة كوداك kodak بالحصول على كاميرا الفيديو من شركة ماتسوشيتا MATSUSHITA إلى غير ذلك من الأمثلة التي أدت إلى نمو ظاهرة التدويل.¹

♦ صعوبة النفوذ إلى الأسواق الخارجية :

وكان نتيجة لارتفاع حواجز الدخول للأسواق الخارجية أمام الشركات بسبب احتدام المنافسة وارتفاع تكاليف البحوث والتطوير، والمشاكل الناجمة عن التوزيع والنقل والترويج، إذ بدأت هذه الشركات في البحث عن وسائل جديدة للدخول إلى الأسواق الخارجية، ومن أهم هذه الوسائل هو التعاون المشترك مع الشركات

¹ عبد السلام ابو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مرجع سابق ، ص 52.

الأخرى. لتخفيض نفقات البحوث والتطوير من ناحية، وتوسيع نطاق السوق ومنه محاولة تخفيض نفقات الإنتاج للحفاظ على الوضع التنافسي للشركة في الأسواق العالمية.

◆ الحاجة إلى التكامل الأفقي والرأسي بين الشركات:

إن زيادة التكامل الأفقي والرأسي بين الشركات الأمر الذي يشير إلى وجود نوع جديد من تقسيم العمل بين الشركات الدولية، إذ لا توجد شركة مهما كانت تستطيع بمفردها اختراق الأسواق الدولية والحفاظ عليها، فمعظم الشركات اليابانية تعاونت مع الشركات غير اليابانية في البلدان الأخرى وتكاملت معها من أجل المصلحة المشتركة لكل منها، والتعاون هنا لا يحل محل المنافسة فتقسيم العمل كما قال آدم سميث محدود بحجم السوق، ونظرا لأن أسواق اليوم أصبحت عالمية فإن التخصص وتقسيم العمل على نحو دقيق أصبح أكثر أهمية عن ذي قبل نتيجة لتعاظم أهمية تحقيق وفورات الحجم، ومن ثم فإن الشركات وهي في إطار رسم سياساتها التسويقية أصبحت مجبرة على التعاون بشكل أو بآخر مع غيرها من الشركات لتحقيق درجة من درجات التكامل الأفقي أو الرأسي وترشيد تكاليف الإنتاج وقد أدى هذا الاتجاه إلى نمو ظاهرة التدويل.¹

◆ الاستفادة من المواهب البحثية المنتشرة في العالم:

يعتبر هذا العنصر من أهم العوامل المسؤولة عن نمو ظاهرة التدويل في الفترة الراهنة، إذ أن المواهب البحثية منخفضة التكاليف قد تكون منتشرة في دول أخرى غير الدولة الأم للشركة الدولية، ويتوافر بهذه الدول العديد من المهارات البشرية بتكاليف أقل، فالهند على سبيل المثال لديها أكبر عدد من المهندسين في العالم بعد أمريكا وروسيا، ولهذا السبب فإن بعض شركات الالكترونيات مثل تكساس الأمريكية TEXAS INSTRUMENTS قد نقلت نشاط البحوث والتطوير إلى هناك للاستفادة من المهارات البشرية منخفضة التكاليف.

المطلب الرابع: ظاهرة التدويل و عناصر المزيج التسويقي:

إن ظاهرة العالمية أو التدويل باتت أمرا واقعا، والشركات الناجحة لا تتجه لإنتاج كل شيء، وعليها أن تختار التكنولوجيا، والمنتجات والأسواق، وعلى أساس ضيق نطاق التخصص طبقا لما تتمتع به من مزايا تؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج ومواجهة المنافسة العالمية، بتطوير وتعديل المنتجات من خلال التعاون المشترك مع الشركات المنافسة، أما فيما يتعلق باتجاهات الأسعار فإن شدة المنافسة واتجاهات التدويل واقتصاديات الحجم سوف تؤدي في النهاية إلى انخفاض الأسعار ومن ثم فإن سياسة الأسعار المرتفعة لاسترداد نفقات البحوث والتطوير في أقل وقت ممكن لم تعد سياسة ناجحة، مع استثناء حالات قليلة مثل

¹- Vern Terpstra: Ibid. P.33

BMW. هذا ولم تقتصر ظاهرة التدويل في تأثيرها على تطوير المنتجات والأسعار فقط بل امتد هذا التأثير ليشمل كذلك عنصر التوزيع والترويج وبحوث التسويق.

فبالنسبة لعنصر التوزيع فان الشركات تحاول أن تتغلب على مشاكل الدخول إلى الأسواق الخارجية عن طريق التعاون أيضا، ويرجع ذلك إلى أن الدخول إلى سوق معينة لتوزيع المنتجات يتطلب ضرورة التعرف على أشياء كثيرة يصعب على أي شركة مهما كانت ناجحة ومهما كان حجمها أن تتعرف عليها دون اللجوء للشركات الوطنية والتعاون معها في مجال دخول السوق وتوزيع المنتجات، وذلك أن الشركات الوطنية تكون أكثر إطلاعا على الأسواق المحلية، وتعرف كيفية تفادي الحواجز الحمائية ودوافع الاستجابة لدى كافة المستهلكين، ومستويات الدخول وهيكل توزيعها ومرونة الطلب على هذه المنتجات فضلا عن طبيعة الأعراف التجارية والعادات والتقاليد السائدة.

وفي مجال الترويج ومحاولة حفز وترغيب المستهلك في شراء منتجات الشركة الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية، فان الأمر يتطلب تقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، والتعاون المشترك كأسلوب للترويج هو الذي يمكن الشركة من تحقيق ذلك، وفي إطار الترويج فانه من الأفضل لأي شركة الدخول في مشروعات مشتركة مع شركات ذات سمعة عالمية طيبة وماركة تجارية مشهورة إذ انه من الصعب في العالم اليوم محاولة الشركات تكوين اسم أو ماركة جديدة وتدعيم أركانها في الأسواق العالمية، وتعتبر المشروعات المشتركة في حد ذاتها شكل من أشكال الترويج فإذا احتاجت الحكومة الفرنسية مثلا توريد أجهزة اتصال من مورد محلي، فان شركة فيليبس المشتركة شركة فرنسية CSF-Thompson تصبح وسيلة فعالة لحفز الحكومة الفرنسية على الشراء من فيليبس. ويشير ذلك إلى الترويج كأحد أنشطة التسويق قد دخل حيز التدويل رغم الجدل الذي يدور حول ترميط الوسائل الإعلانية عبر العالم، وما يدعم اتجاهات التدويل الحالية هو تكامل ونمو الوكالات الإعلانية على المستوى العالمي من ناحية، وزيادة درجة تقسيمات الأسواق العالمية إلى قطاعات أو شرائح ذات خصائص متجانسة إلى حد كبير من ناحية ثانية، واتجاه الرسائل والأوساط الإعلانية إلى العالمية من الناحية الثالثة، ومثال ذلك المجالات الجرائد العالمية، والراديو والتلفزيون، والأقمار الصناعية، فضلا عن تقدم وسائل الاتصال كالتلفون المرئي والمرئي المحمول والفاكس، والانترنت

المبحث الثاني: البيئة الاقتصادية الكلية للتسويق الدولي

تعتبر مرحلة النمو الاقتصادي وسياسات الإصلاح التي تتبعها الدول المختلفة من الأمور ذات التأثير المباشر على بيئة التسويق الدولي للشركة، وتعتبر مرحلة النمو الاقتصادي عن مستويات الدخل والمعيشة و من ثم عن حجم الطلب ومرورته على السلع والخدمات المختلفة. ذلك أن مستوى الدخل وهيكل توزيعه في أي دولة يعكس أنماط الاستهلاك وحجم الطلب ومستواه في أسواق تلك الدولة، ووفقا لتقديرات البنك الدولي عن متوسط دخل الفرد في مختلف دول العالم فإنه تم تقسيم العالم إلى مجموعات متباينة من حيث متوسط دخل الفرد على النحو التالي:¹ -اقتصاديات منخفضة الدخل وهي التي يبلغ متوسط نصيب الفرد فيها من الناتج القومي الإجمالي 480 دولار أو اقل. -اقتصاديات متوسطة الدخل وهي التي يبلغ نصيب الفرد فيها من الناتج القومي أكثر من 480 دولارا و اقل من 6000 دولارا، ويراعى أن البنك الدولي بدأ في تقسيم هذه المجموعة إلى فئتين الأولى وتسمى اقتصاديات الدخل المتوسط الأدنى، والثانية هي اقتصاديات الدخل المتوسط الأعلى. - اقتصاديات مرتفعة الدخل وهي التي يبلغ نصيب الفرد فيها من الناتج القومي 6000 دولار أو أكثر من ذلك. ويختلف هذا التقسيم عن التقسيم التقليدي الخاص بمجموعات الدول الصناعية المتقدمة، ومجموعة الدول النامية المصدرة للنفط ومجموعة الدول النامية المثقلة بالديون ومجموعة دول التخطيط المركزي. ولأغراض التحليل الخاصة ببيئة التسويق الدولي فإنه يمكن إعادة التصنيف وفقا لمستوى الدخل من ناحية وهيكل التصنيع من ناحية أخرى ومرحلة النمو الاقتصادي من ناحية ثالثة. وعليه يمكن تقسيم دول العالم إلى - دول صناعية متقدمة وذات قوة شرائية مرتفعة (الدخل+السكان) - دول صناعية متقدمة وذات قوة شرائية منخفضة (الدخل+السكان) -دول نامية وذات قوة شرائية مرتفعة (دخل+السكان) -دول نامية وذات قوة شرائية منخفضة (الدخل+السكان) -دول نامية وحديثة العهد بالتصنيع. فالدول الصناعية المتقدمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين لأغراض القرار التسويقي، المجموعة الأولى ذات هيكل تصنيع متقدم ومتوسط دخل مرتفع وكثافة سكانية مرتفعة الأمر الذي يخلق سوقا في تلك الدول ذات طبيعة محددة تفيد صانع القرار التسويقي في تحديد أهدافه التسويقية على نحو واضح. أما المجموعة الثانية وهي الدول الصناعية المتقدمة ذات القوة الشرائية المنخفضة فإنها تتميز بهيكل صناعي متقدم ومتوسط الدخل مرتفع غير أن الكثافة السكانية منخفضة، الأمر الذي يضع مؤشرا لصانع القرار التسويقي في الشركات الراغبة في الدخول إلى هذه الأسواق مؤداه ارتفاع أخطار الدخول نتيجة لضعف مستوى الطلب الكلي في تلك الدول وتقع الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمملكة المتحدة وفرنسا وإيطاليا وأسبانيا وألمانيا واليابان في

¹ - التقرير السنوي، البنك الدولي عن التنمية في العالم 2010 ص.13.

المجموعة الأولى، وتقع كل من إيرلندا ونيوزيلندا والنمسا وبلجيكا وفنلندا والدنمرك والسويد والنرويج وسويسرا في المجموعة الثانية. وهذه مجرد أمثلة تضع إطارا عاما يمكن الاسترشاد به عند تحليل هيكل الطلب في الأسواق المختلفة. كما تقسم أسواق الدول النامية أيضا إلى مجموعتين بحيث تتميز المجموعة الأولى¹ بهيكل تصنيع منخفض ومتوسط دخل مرتفع وكثافة سكانية مرتفعة وهذه الخصائص قد تجعل منها سوقا كبيرة وحجم الطلب مرتفع ليس فقط على سلعة معينة ولكن على جميع السلع والخدمات كنتيجة لضعف الهيكل الصناعي بها، أما المجموعة الثانية فإنها مجموعة الدول ذات الكثافة السكانية المنخفضة ومتوسط الدخل منخفض إلى جانب ضعف الهيكل الصناعي أيضا. وتقع على سبيل المثال في المجموعة الأولى كل من الهند والصين والباكستان ونيجيريا ومصر والمكسيك والبرازيل وإثيوبيا وإيران والزاير وليبيا وعمان والسعودية والجزائر وإسرائيل والكويت والإمارات العربية المتحدة بينما تقع في المجموعة الثانية معظم دول إفريقيا جنوب الصحراء. أما مجموعة الدول الحديثة العهد بالتصنيع فإنها تتميز بمجموعة مختلفة من الخصائص ولعل أهمها تقدم الهيكل الصناعي وقوة شرائية مرتفعة. ونخلص مما سبق إلى أن هيكل السوق في كل مجموعة من الدول يختلف عن غيرها بدرجة تبرير اتخاذ قرارات تسويقية متباينة وصياغة استراتيجية تسويقية تناسب كل مجموعة على حدا. وتؤثر سياسات الإصلاح الاقتصادي التي تتبعها كل دولة على هيكل الإنتاج والتصنيع ومستوى المعيشة ومن ثم على مستوى الطلب واحتمالات تغيره عبر الزمن إذ أن تبني مجموعة من السياسات النقدية والمالية لتنفيذ سياسات الإصلاح الاقتصادي قد تؤدي إلى اتجاه الكل إلى الانكماش لفترة من الزمن، وهذه الفترة قد تكون طويلة بدرجة تؤدي إلى تعثر مسار المشروعات المختلفة الأمر الذي يرفع من مخاطر الدخول إلى أسواق تلك الدول ومن ثم فانه من الضروري لصانع القرار التسويقي في إحدى الشركات أن يعي جيدا طبيعة المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها الدول المختلفة مثل البطالة والتضخم والركود والديونية الخارجية وغيرها، وان يعي كذلك طبيعة سياسات الإصلاح الاقتصادي التي تتبناها تلك الدول.

نستنتج أن البيئة الدولية ترتبط أساسا بالمنتج الاقتصادي الذي تمارس في ظلله أنشطة التسويق الدولي وتؤثر هذه البيئة على كفاءة الأداء بالنسبة لمختلف الشركات، وانتهينا إلى أن البيئة الاقتصادية الجزئية تنسم بالتغير المستمر فضلا عن ارتباطها بنمو ظاهرة تدويل الأنشطة الإنتاجية والتسويقية فان البيئة الاقتصادية الكلية تشكل الإطار العالمي الذي تتغير في ظلله البيئة الاقتصادية الجزئية. وعلى ذلك فان البيئة الاقتصادية الكلية تشكل القواعد الدولية متعددة الأطراف لممارسة أنشطة التسويق الدولي، ونقصد بذلك كل من النظام التجاري

¹ - التقرير السنوي، البنك الدولي عن التنمية في العالم، ص 15

الدولي متعدد الأطراف والنظام المالي الدولي وكيفية تمويل التجارة الدولية والاستثمار، والنظام النقدي العالمي وأسعار صرف العملات وأخيرا التكتلات الدولية والإقليمية المختلفة. وسوف نتناول فيما يلي تحليل كافة عناصر البيئة الاقتصادية الكلية بما يتفق مع أبعاد التسويق الاستراتيجي والعولمة الاقتصادية.

المطلب الاول: النظام التجاري الدولي المتعدد الأطراف¹

لقد بدأ النظام التجاري الدولي يتشكل في نهاية الحرب العالمية الثانية، وقد اختلف في مكوناته وخصائصه عن النظام التجاري في الفترة السابقة على الحرب، ونقصد هنا بالنظام التجاري الدولي مجموعة القواعد والاتفاقيات والإجراءات والمؤتمرات والقرارات والمنظمات التي تحكم تدفقات السلع والخدمات بين دول العالم، إضافة إلى توجيه وتقييم السياسات التجارية لهذه الدول وبما يكفل تحقيق استقرارا مناسباً ونمو مقبولاً لحجم التجارة الدولية. وتتكون العناصر الأساسية للنظام التجاري الدولي في الفترة الراهنة من الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات GATT) ، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الانكتاد UNCTAD). والمنظمة التجارة العالمية (WOT)

إن البيئة التجارية للتسويق الدولي بيئة سريعة التغير ومن ثم فإن مخاطر الدخول إلى الأسواق الدولية، تزايد نتيجة لذلك وقد تعصف بمستقبل أي شركة إذا لم تراعى هذه التغيرات وتتعلم كيف تعدل من مواقفها بما يتلاءم مع الظروف الدولية المتغيرة.

المطلب الثاني: النظام النقدي الدولي وأسعار الصرف²:

يشير النظام النقدي الدولي إلى مجموعة القواعد النقدية التي تحكم اتجاهات العلاقة بين أسعار صرف العملات المختلفة، وتتأثر التجارة الدولية انتعاشاً وانكماشاً بمدى ما يطرأ على أسعار صرف العملات المختلفة من تغيرات قد تتسم بقدر من النقلب المستمر أو الاستقرار. ولكي يستطيع رجل التسويق الدولي أو الشركات التي تعمل في الأسواق الدولية تفهم طبيعة العلاقات النقدية الدولية وتأثير أسعار الصرف المختلفة على أنشطتها التجارية، فلا بد من التعرف على الكيفية التي تتحدد بها أسعار الصرف وطبيعة ومصدر القواعد التي تحكم هذه الأسعار والاتجاهات المتوقعة في المستقبل بالنسبة لتغيرات أسعار الصرف. ونظراً لأن أسعار صرف العملات أصبحت تتحدد وفقاً لقوى الطلب والعرض لتلك العملات، أصبحت تتعرض أسعار العملات لتقلبات مستمرة تؤثر على قرار رجل التسويق بشأن محاولة العمل في الأسواق الدولية، وتؤدي عموماً إلى زيادة المخاطر التي تواجهه؛ ولتجنب هذه المخاطر يمكن الاعتماد على:- نقل المخاطر لأطراف أخرى في الصنفقة الدولية، وذلك بقيام الشركات المحلية بقبول عملتها المحلية فقط لسداد مستحقاتها

^{1,2}- Vern Terpstra: Ibid. P.44

لدى الغير، ويتحمل بذلك المشتري مخاطر تقلب العملات، ولكن هذه الطريقة لتغطية المخاطر ليست طريقة عملية وتؤدي إلى ضيق نطاق السوق، والهروب من المشاكل بدلا من مواجهتها. -القيام بتغطية المخاطر المتعلقة بتقلبات أسعار الصرف عن طريق التعامل في السوق الآجل للصرف الأجنبي. -القيام بدراسة أوضاع العملات المختلفة ومدى ضعفها أو قوتها وأسباب ذلك ومن ثم اختيار الأسواق التي يمكن دخولها واختيار استراتيجيات الدخول في ضوء حجم المخاطر المرتبطة بقيمة العملات. إذ يمكن نقل الإنتاج بالكامل في أسواق الدول التي تتمتع عملاتها باستقرار نسبي وقوة في مواجهة العملات الأخرى، في حين يكفي بالتصدير غير المباشر للأسواق الأخرى ذات العملات الضعيفة.

المطلب الثالث: النظام المالي الدولي وتمويل التجارة¹:

من الضروري على رجل التسويق الدولي التعرف على كيفية تمويل صفقات التجارة الخارجية التي يتولى إدارتها، ومنه عليه معرفة ماهية النظام المالي الدولي وعناصره الأساسية حتى يمكنه اختيار الأسلوب الأمثل لتمويل أنشطته الدولية. وفي ضوء دراسة العناصر المختلفة للنظام المالي فإن القرار التسويقي المرتبط بدخول سوق معينة سوف يعتمد إلى حد كبير على الإستراتيجية المختارة والتي تتناسب مع مدى توافر الموارد التمويلية الكافية لتمويل أنشطة التسويق التي تتطلبها هذه الإستراتيجية. وقد تتراوح درجة الاستفادة من النظام المالي الدولي بين مجرد تمويل وضمان الصادرات بالاعتماد على بعض هيئات التمويل العالمية للصادرات وتحسين الشروط المالية التي يمكن على أساسها عقد صفقات التصدير بإعطاء تسهيلات زمنية معينة في السداد، وتمويل هذه الصفقات باللجوء إلى الهيئات المتخصصة في تمويل الصادرات، أو الدخول في مشروعات مشتركة أو القيام باستثمارات مباشرة في الأسواق الدولية أو اللجوء لهيئات التمويل الخاصة والرسمية لتمويل هذه الأنشطة في تلك الأسواق. وعلى رجل التسويق أن يكون مدركا لطبيعة النظام المالي الدولي وتغيراته المحتملة حتى يمكنه تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذا النظام وتجنب المخاطر المحتملة.

المطلب الرابع: التجمعات الاقتصادية الإقليمية:

يشهد العالم في الفترة الراهنة اتجاهات قوية نحو تشكيل تجمعات إقليمية، ذات أهداف اقتصادية متباينة وقد حققت بعض هذه التجمعات خطوات كبيرة من التقدم تجاه تحقيق أقصى درجة من درجات التكامل الاقتصادي، ولاشك أن رجل التسويق أو أي شركة ترغب في اختراق الأسواق الأجنبية يجب أن تدرك تماما طبيعة ودرجة كل تجمع من هذه التجمعات حتى يمكنه صياغة الإستراتيجية التسويقية التي تناسب هذه التجمعات الإقليمية دون الوقوع في مخاطر الجهل بطبيعة هذه التجمعات. والميزة الأساسية لأي تجمع إقليمي

¹ -Vern Terpstra: Ibid. P.47

هي خلق سوقا واسعة تؤدي إلى تحقيق وفورات اقتصادية من ناحية وتسهم في تحقيق كفاءة استخدام وتخصيص الموارد المتاحة لكافة دول التكتل، وهي نقطة بالغة الأهمية بالنسبة لرجل التسويق إذ يجب أن يتوقع من وجود تكتل إقليمي معين منافسة شديدة وقائمة على أسس اقتصادية دقيقة راجعة أساسا إلى اتساع نطاق السوق لدول التجمع، ومن ناحية أخرى فإنه سيواجه بحواجز جمركية عند دخول منتجاته إلى إحدى دول هذا التجمع، الأمر الذي يفقده جانب كبير من المزايا التنافسية وربما يصعب عليه تماما دخول أسواق هذه الدول بطرق التسويق التقليدية. ومن ثم فإنه يجب تطوير استراتيجيات الدخول التي يمكن بواسطتها تجنب هذه الحواجز ومواجهة المنافسة المحتملة.

إذا يتوجب على رجل التسويق في المؤسسة التي تريد الولوج الى الأسواق الدولية إن يقف عند الحالة العامة لاقتصاد كل دولة على حدى لأنها تؤثر على وضع سياسات الشركة واستراتيجياتها ، فحالة التوسع في دورة الأعمال تخلق الكثير من فرص الأعمال، وبالتالي قبل استهداف أي دولة أو اقتحام أي سوق أجنبي وقبل المخاطرة بالأموال وانجاز الاستثمارات الضخمة ، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي¹:

▪ السكان والدخل والهيكل الصناعي للبلد: وهذا لمعرفة مدى جاذبية السوق من خلال معرفة معدل

النمو الاقتصادي وكذا الهيكل الصناعي للبلد المستهدف أو المضيف

1. عدد السكان: يعد من العوامل الهامة الدالة على حجم السوق و الطلب، فكلما زاد عدد السكان كلما

كانت هناك فرصا اكبر للشركة التي تريد النمو والتوسع

2. القوة الشرائية: وذلك لمعرفة الطلب الفعال (المقرون بالرغبة والمقدرة المالية على الشراء)

ويعتمد قياس القوة الشرائية على حساب معدل الدخل القومي وتوزيعه العادل.

3. الهيكل الصناعي: توجد هناك أربعة أنماط للهيكل الصناعي² :

👉 اقتصاديات مصدرة للمواد الأولية وهذا لتوفرها بالموارد الطبيعية وفق في النواحي الأخرى،

و جزء كبير من دخل البلد يأتي من تجهيزات المواد الأولية، لذا تشكل هذه الدول أسواقا جيدة

لاستهدافها بتسويق التجهيزات و سلع الرفاهية.

👉 اقتصاديات صناعية بها أسواق جذابة لجميع أنواع السلع التي تدخل في عملية التصنيع.

👉 اقتصاديات تقف على عتبة التصنيع حيث يشكل دخل الصناعة بها ما نسبته 10 - 20 %

من الدخل القومي، مثل الهند، البرازيل، الخ ...

👉 اقتصاديات حد الكفاف التي تتميز مجتمعاتها بالتخلف وغالبية سكانهم يعملون بالزراعة

وبالتالي تشكل فرص صغيرة للتسويق الدولي.

1 - بوشمال عبد الرؤوف، التسويق الدولي وأثره على الاستثمار الأجنبي المباشر، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية منشورة، 2012، ص 10

2- عصام الدين أمين أبوعلقة، التسويق الدولي، طيبة للنشر ، 2003، القاهرة ، ص 130

- **البنية التحتية الأساسية:** هناك العديد من الدول في العلم الثالث تفتقد الى وجود العديد من هذه البنى التحتية (وسائل الاتصال، النقل والجسور) وبالتالي فهي لا تعد أسواقا جذابة للعديد من الشركات الدولية.
- **البيئة التنافسية في السوق المستهدف:** قبل اتخاذ القرار الانفتاح الدولي يجب أن تدرك الشركات أنها ستواجه منافسة حادة من قبل الشركات الوطنية في البلد المستهدف او من قبل الشركات الأجنبية التي تعمل في السوق نفسها.

المبحث الثالث : البيئة السياسية، التشريعية، الثقافية والطبيعية للتسويق الدولي

المطلب الأول: البيئة السياسية للتسويق الدولي

يعتبر الاستقرار السياسي والاقتصادي من أهم الشروط اللازمة لممارسة أنشطة التسويق الدولي، ومن ثم فإن رجل التسويق الدولي يجب أن يدرك تماما الإطار السياسي والتشريعي الذي يمارس نشاطه في ظلّه، ونقصد هنا بالإطار السياسي هيكل وفلسفة النظم السياسية الحاكمة، والمواقف العامة تجاه الأنشطة الأجنبية في كل دولة من الدول التي يتوقع رجل التسويق الدولي أن بها فرصة تسويقية كامنة ويمكن استغلالها، أما البيئة التشريعية فيقصد بها مجموعة النظم والقوانين والقرارات السيادية ذات العلاقة بأنشطة التسويق الدولي، وسوف نناقش في هذا الجزء من كافة العناصر المرتبطة بهاتين البيئتين السياسية والتشريعية ومدى تأثيرهما على أنشطة التسويق الدولي.

1. طبيعة الهيكل السياسي لمختلف الدول:

الواقع أن التعرف على شكل الحكومة يوفر أساسا مناسباً لتحديد الهيكل السياسي للدولة المعنية، فضلا عن إمكانية تقييم المناخ السياسي السائد بها، وإحدى الطرق المناسبة للتعرف على طبيعة الهيكل السياسي هي النظر إلى تكوين وإدارة الحكومة، ويلعب الهيكل السياسي دور واضح في تحديد الفلسفة السياسية للدولة، وهي من الأمور الهامة لرجل التسويق الدولي، فهناك حكومات تتجه على صياغة سياساتها بدرجة تشجع فيها دور القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية مع اقل قدر من القيود على ممارسة النشاط، في حين أن حكومات أخرى تركز على الاهتمام بالملكية العامة وتتجه لوضع العديد من القيود التنظيمية لممارسة الأنشطة المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة لأنظمة الحكم المتباينة في العديد من الدول إذ أن الفلسفة السياسية لبعض هذه الأنظمة قد تنطوي على عدم الترحيب بأي استثمارات أجنبية، أو فرض قيود عديدة عليها، وهي أمور هامة

ينبغي على الشركات الراغبة في العمل في البيئة الدولية أن تعيها جيدا قبل اتخاذ قرارات هامة في هذا الشأن.¹

II. الاتجاهات القومية للدول المختلفة:

يقصد بالاتجاهات القومية تولد الإحساس لدى المجتمعات المختلفة بالوحدة القومية أو الولاء المجتمعي، هي بذلك تعتبر قوى قومية توجه السياسات تجاه تحقيق مصالح معينة في مواجهة كل ماهر أجنبي أو غير قومي، وهذه المواقف أو أي اتجاهات تخلق نوعان من التأثير على قرارات الشركات الدولية التي ترغب في ممارسة الأنشطة التسويقية أو الإنتاجية على النطاق العالمي، والنوع الأول المؤثر على تلك القرارات يرجع إلى طبيعة البيئة القانونية التنظيمية التي تعكس مواقف قومية متباينة، أما النوع الثاني فإنه يرجع إلى التأثير العاطفي للمواطنين تجاه المشروع الأجنبي بشكل عام. ويجب على رجل التسويق الدولي أن يقوم بتقييم الاتجاهات القومية في الأسواق المستهدفة، وذلك بإعداد خطة كاملة توضح كافة الحقائق السياسية والنظم الاقتصادية والفلسفات السائدة، والتي تؤثر على القرارات التسويقية للشركات وفي هذا الإطار فإنه يمكن طرح تحليل مجموعة من العناصر مما يسهم في بناء استراتيجية تسويقية آمنة من مخاطر دخول الأسواق الأجنبية وتساعد الشركات في تحليل عناصر البيئة وتقييم كافة الاتجاهات القومية السائدة، وهذه العناصر هي:- الهيكل السياسي للدولة وممكن السلطة، و الكيفية التي يشارك بها المواطنون والأحزاب السياسية، ومجموعات المصالح في عملية صنع القرار السياسي.- طبيعة الفلسفة السياسية التي تتبناها الحكومة، وفلسفات القوى السياسية المعرّضة.- الدور الذي تتوقعه الحكومة من الأنشطة الأجنبية وطريقة التعامل معها مقارنة بالأنشطة المحلية.- تاريخ وخبرة الدولة في مجال معاملة الشركات والأنشطة الأجنبية والاتجاهات الحالية والمتوقعة في العلاقات السياسية والاقتصادية بين تلك الدول والدولة التي تنتمي إليها الشركات القائمة.- الدور الذي ترى الحكومة أن القطاع الخاص يجب أن يلعبه في الحياة الاقتصادية وطبيعة القيود المفروضة على تحويلات الموارد دوليا وتأثير تلك القيود على عمل الشركة في تلك الدولة.- الاتجاهات الرئيسية المرتبطة بتنظيم البيئة المحلية، وطبيعة الحوافز التي تمنحها الحكومة للقطاع الخاص والمستثمر الأجنبي، والقطاعات التي تعتبر حساسة أو إستراتيجية في أسواق الدولة، وكيف تدافع الحكومة عنها وعن السيادة الاقتصادية.- ماهي مخاطر ضياع أو فقدان الملكية والتحكم في الأصول، ومصادر الإزعاج أو الانتهاك السياسي المحتملة، والأدوات التي يمكن استخدامها لبناء علاقة مصالح متبادلة مع حكومة تلك الدولة

¹- Edward W. Cundiff; maryetharp hilger: **marketing in the international environment**, prentice-hall, inc.1984, p.168.

وتجنب الصراعات القومية، واحتمالات التغيير في الحكومة وحالات عدم الاستقرار السياسي، ومدى ارتباط الشركة أو الصناعة أو السلع المراد تسويقها بأي حالات سياسية أو اقتصادية.

إذا عندما تقرر أي شركة الدخول في الأسواق الخارجية لا بد من تقييم وتحليل الوضع السياسي من عدة نواحي نذكر منها¹:

- دور الحكومة في الاقتصاد أو الاتجاهات نحو الشراء الخارجي وهذا يعني نوع النظام القائم في الدول المستهدفة فبعض الدول تكون الحكومة مشاركة في الاقتصاد وهي تمثل الدول الاشتراكية عامة أو أن يكون دخولها كمنظم للسوق وهذا في حالة الدول الرأسمالية.
- الاستقرار السياسي داخل البلد المستهدف
- القواعد والقوانين المالية والنقدية . (تمديد أجال فترات التسديد)

المطلب الثاني: البيئة التشريعية والقانونية للتسويق الدولي²:

نتعرف فيما يلي على مفهوم البيئة التشريعية للتسويق وتأثيرها على النشاط التسويقي الذي تمارسه المؤسسات في ظلها.

1. مفهوم وأهمية البيئة التشريعية:

يقصد بالبيئة التشريعية للتسويق الدولي تلك القوانين أو التشريعات والتنظيمات والقرارات واللوائح المؤثرة على أنشطة التسويق الدولي وقد تكون البيئة القانونية بيئة محلية أو بيئة خارجية أو بيئة دولية. والبيئة القانونية المحلية لدولة ما هي نتاج طبيعي لثقافة تلك الدولة ونظمها السياسية والاقتصادية، وتؤثر هذه القوانين على حركة التجارة الخارجية للدولة تصديرا أو استيرادا ولكل دولة قوانينها الخاصة ولوائحها المنظمة لدخول وخروج السلع والخدمات وعناصر الإنتاج. أما البيئة القانونية الخارجية فهي البيئة التي توجد في دولة معينة ويرغب رجل التسويق الدولي في استغلال الفرصة التسويقية المتاحة في أسواق تلك الدولة ويتطلب هذا الأمر بناء إستراتيجية تسويقية تتلاءم جميع أركانها وخطواتها مع البيئة القانونية لتلك الدولة، وهو ما يشير إلى ضرورة التعرف على كافة القوانين والتشريعات التي تؤثر على أنشطة الإنتاج والتسويق بها. وفيما يتعلق بالبيئة القانونية الدولية فإنها عبارة عن محصلة الاتفاقيات الدولية بين دولتين فما أكثر وتعطي موضوعات وأنشطة متعددة وهي في حقيقة الأمر تعد انعكاسا لطبيعة التشابك المتزايد في العلاقات السياسية والاقتصادية لدول العالم فضلا عن اتجاهات التدويل الراهنة لأنشطة الإنتاج والبحوث والتطوير والتسويق. وتتعلق التشريعات عموما بالضرائب الجمركية على الصادرات والواردات وضرائب الإنتاج والمبيعات والاستثمار والأرباح وتتعلق كذلك بفرض أي قيود على دخول الأسواق أو ممارسة أنشطة معينة، أو استيراد

¹ - بوشمال عبد الرؤوف ، التسويق الدولي وأثره على الاستثمار الأجنبي المباشر ، مرج سابق ، ص13

² - بوشمال عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص14

سلع معينة كما ترتبط بنوعية المنتجات وطرق تغليفها وأماكن عرضها وتسويقها. وتؤثر كذلك في نظم تسعير المنتجات والإعلان والعلامات التجارية وباقي الأنشطة التسويقية. إضافة إلى التشريعات الرسمية على رجل التسويق الدولي أن يأخذ في اعتباره الرائي العام وتحركات المستهلكين. وينبغي على الشركة الدولية التي تمارس أنشطتها الإنتاجية والتسويقية على النطاق العالمي أن تعي جيدا طبيعة وخصائص النظام القانوني في كل دولة من الدول التي تتعامل معها ويفضل دائما الاعتماد على محامين من البيئة المحلية لتلك الدول عند الحاجة إلى أية استشارات قانونية مرتبطة بممارسة العمل في هذه الدول أو عند نشوء أي نزاعات بين الشركة وأية أطراف محلية.

II. البيئة التشريعية وعناصر المزيج التسويقي:

هناك بعض لتنظيمات الحكومية التي تستهدف الحفاظ على مصالح المجتمع وذلك بحماية المستهلك ومنع الاحتكارات وتوجيه المنافسة، وهذه القرارات أو التنظيمات لا تؤدي فقط إلى زيادة تكاليف الشركات الراغبة في ممارسة النشاط خارج حدودها ولكنه تؤثر أيضا على أنشطتها التسويقية أو استراتيجياتها المختلفة. ويمكن إيجاز كيفية تأثير البيئة التشريعية على عناصر المزيج التسويقي على النحو التالي:¹

1- البيئة التشريعية والمنتج:

تؤثر البيئة القانونية على المنتج من زوايا متعددة أهمها تلك المرتبطة بنوعية المنتج ومدى توافقه مع القيم الدينية والعادات الاجتماعية السائدة في مختلف الدول فهناك بعض المنتجات التي لا يمكن دخولها إلى أسواق بعض الدول، وهناك منتجات متعددة تحتاج إلى إعادة تصميم أو تهيئة لكي تتلاءم مع القوانين المحلية قبل السماح لها بعبور الحدود وقد يكون هذا التعديل مرتبطا بالنواحي الفنية والهندسية كما قد يكون مرتبطا بالشكل والتغليف، وقد لا يسمح بدخول أسواق دولة معينة إذا لم يستوف الشروط الصحية المطلوبة أو أن يكون ملوثا للبيئة إلى غير ذلك من العوامل القانونية التي تؤثر على نوعية المنتج وتصميمه.

2- البيئة التشريعية وقنوات التوزيع:

عادة ما نجد أن قنوات التوزيع تتأثر بطبيعة البيئة القانونية السائدة في دولة معينة ففي أسبانيا على سبيل المثال نجد أن هناك قيودا على إرسال الطرود والعينات إلى المنازل، ويتحتم على المستهلكين التوجه بأنفسهم إلى مكاتب البريد لاستلام طرودهم بأنفسهم. وتأخذ قنوات التوزيع شكلا معيناً في اليابان إذ أن المتاجر الصغيرة يحميها القانون وذلك بعرقلة إقامة متاجر جديدة كبيرة على مسافة تقل عن 27000 قدم وهو ما يحتم الاعتماد على المتاجر الصغيرة واسعة الانتشار.

¹ Sak onkvisit, joban j. sbaw: **international marketing , Analysis and Strategies** , Merrill Publishing Company, Colmbus Ohio , 1989, P.129

3- البيئة التشريعية والترويج:

تستخدم معظم الدول العديد من القيود على الإعلان بهدف تقليل الطلب ومواجهة التضخم أحيانا، كما أن القوانين تضع تنظيمًا محددًا لنوعية الإعلانات المسموح بها والمادة التي يعرض من خلالها واللغة التي تستخدم في الإعلان، فاليابان مثلا لا تسمح بالإعلان عن السجائر الأجنبية باللغة المحلية. والسعودية وبعض الدول الإسلامية لا تسمح بالإعلان بطريقة تخالف الشريعة الإسلامية، أي أن الكثير من الدول تضع من القوانين قيودا على طبيعة وشكل ونوع ولغة الإعلان ذلك أن الإعلانات التي تكون مقبولة في مجتمع معين قد لا تكون مرغوبة في مجتمعات أخرى.

4- البيئة التشريعية والسعر:

الرقابة السعرية من الأمور الموجودة في دول عديدة، خاصة بالنسبة للسلع التي تمثل أهمية نسبية كبيرة في دخل المستهلك محدود الدخل، وتوجد هذه الرقابة حتى في الدول ذات الأسواق الحرة وذلك لحماية المستهلك أو لمواجهة التضخم، وفي مثل هذه الحالات فإن الشركات ليس لديها الخيار في إتباع القواعد والإجراءات الحكومية المنظمة للأجور والأسعار.

كما تعد البيئة التشريعية مجموعة القواعد والقوانين الحكومية التي تنظم عمل المنشآت والمؤسسات وتعتبر هاته القواعد ملزمة وتمثل قيودا يجب أن تأخذ بالحسبان عند رسم السياسة التسويقية وفي مقدمة هذه القواعد الرسوم الجمركية وحظر استيراد بعض السلع وقوانين التسعيرة الجبرية لبعض السلع مثل الأدوية ، وكذلك قوانين ساعات العمل وتشغيل النساء والأطفال ، وكل هذا له مؤثرات تسويقية عديدة .

5- البيئة القانونية الدولية وحماية التكنولوجيا¹:

العالم له نظام مرتبط بالسيادة وسيادة الدولة تشير إلى إمكانية السيطرة على الحدود واستقلالية القرارات المتعلقة بالتجارة الخارجية للدولة، وعلى المستوى العالمي فإن قواعد القانون الدولي فقط هي التي يمكن الاستناد إليها، ولا تستطيع دولة بمفردها أن تضع قواعد يحتكم إليها عالميا، وتعتبر براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر والتأليف من أهم الموضوعات التي تتطلب حماية دولية ضد ما يحدث من انتهاكات الاختراع أو الاستخدام التجاري للعلامة دون إذن المالك أو السطو العالمي على الاختراعات في إطار ما يعرف بالجوسسة الصناعية، ويجب على رجل التسويق الدولي أن يكون على علم تام بالاتجاهات الحديثة لظاهرة الجوسسة الصناعية لحماية شركته وتعرف هذه الظاهرة عندما تقوم إحدى الشركات بطرح احد المنتجات في الأسواق في نفس الوقت الذي تستعد فيه شركة أخرى لطرح هذا المنتج في الأسواق. وتلعب نفقات البحوث والتطوير دورا كبيرا في تفاقم ظاهرة الجوسسة الصناعية ذلك أن المنافسة الشديدة بين

¹ - بوشمال عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 17

الشركات المنتجة تؤدي إلى تعرض منتجات هذه الشركات إلى التقادم في فترة زمنية وجيزة ويحتم هذا الأمر اتجاه الشركات إلى تكثيف نشاط البحث عن معلومات ترتبط بأوضاع المنافسين من الناحية الفنية ومدى تقدمهم في مجال البحوث والتطوير ويتحول الأمر بعد فترة إلى محاولة السطو على المعلومات الفنية خاصة بالمنتجات الجديدة قبل طرحها بالأسواق. ويلاحظ أن الصناعات التي تتعرض لهذه الظاهرة بكثرة هي صناعة الالكترونيات، والكيمياويات، والأسلحة، والصناعة المرتبطة بأنشطة الطاقة النووية وهذه الصناعات تدار عادة في بيئة دولية سريعة التغير، ويتطلب النجاح فيها درجة عالية من المقدره على الاختراع والتطوير. إذا البيئة التشريعية أو القانونية¹ تتمثل في مجموعة المعاهدات والاتفاقات والمؤتمرات الدولية، التي تكتسب قوة القانون، وتؤثر هذه الاتفاقات والمعاهدات على نشاط التسويق الدولي فقد تكون مشجعة للاستثمارات وقد تكون معوقة لها، ونذكر من أهمها :

- ✓ المنظمة العالمية للتجارة **OMC** (سابقا **GATT**) تسعى هذه المنظمة إلى تحرير التجارة العالمية من كافة القيود التي تعيق انسياب السلع والخدمات فيما بين الدول ولها مبادئ وأهداف متعددة.
- ✓ المنظمة الدولية لحماية الحقوق الصناعية (اتحاد باريس) : والتي تهدف إلى تبسيط تسجيل براءة الاختراع للشركات التي ترغب في تغطية التسجيل في دولة واحدة للعديد من الدول.
- ✓ المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (**ISO**) : والتي تعمل على تطوير نظام موحد للتوحيد القياسي دولياً، وتعتبر شروط **ISO 9000** من الأعمال الرئيسية التي أنجزتها هذه المنظمة لتحديد المقاسات والمواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم إدارة الجودة في المؤسسات.
- ✓ صندوق النقد الدولي والبنك الدولي : تعتبر من الهيئات الدولية المحدودة، المصدرة والمنفذة للقانون الدولي.

- ✓ التكتلات الاقتصادية: نذكر من أهمها : الاتحاد الأوروبي ، اتفاقية المنطقة الحرة لشمال أمريكا (النافتا) سنة 1992 وتضم كل من الولايات المتحدة وكندا والمكسيك ، اتفاقية منطقة التجارة العربية الحرة والتي ظهرت كرد فعل ونتاج لظاهرة العولمة

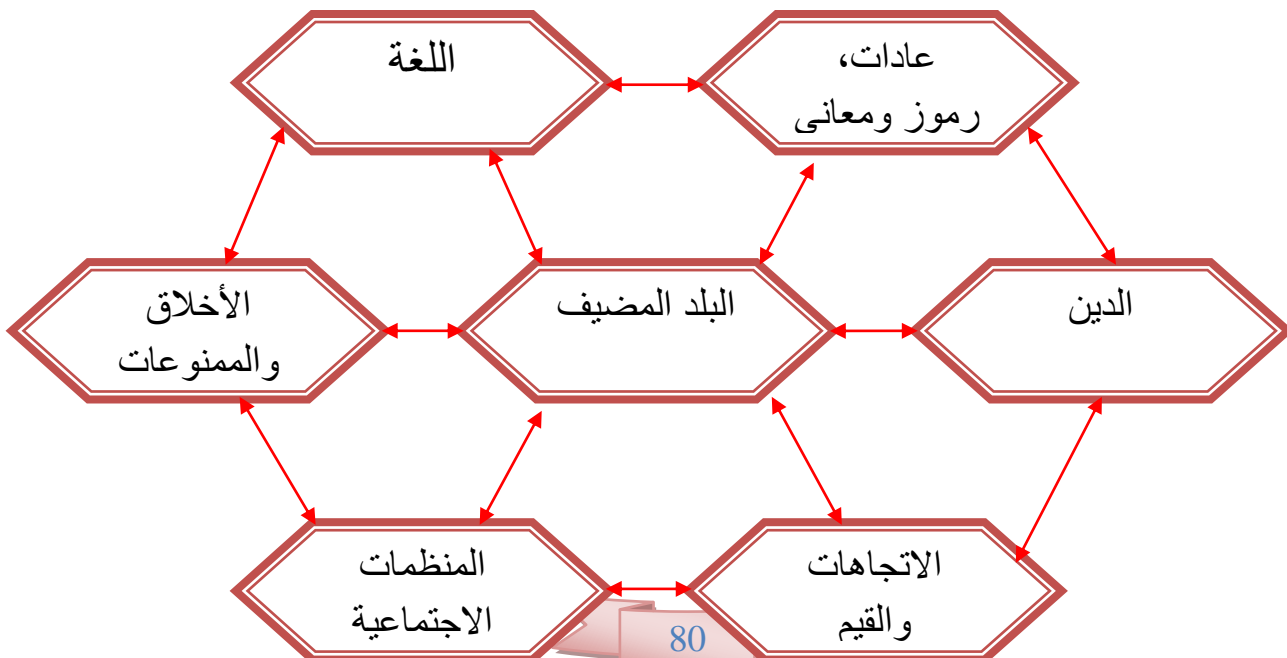
المطلب الثالث: أهمية البيئة الثقافية والاجتماعية للتسويق الدولي

التي يقصد كل ما يحيط بالشركات التي تمارس الأنشطة الإنتاجية والتسويقية على النطاق العالمي من عادات وتقاليد وقيم وممارسات موروثة ومكتسبة، وتمثل ردود أفعال متباينة ومواقف مختلفة في كل دول العالم. والثقافة الاجتماعية تفسر لنا السبب في اختلاف أنماط التفكير والتصرف بين شعوب العالم المختلفة، و اختلاف أنماط الاستهلاك بين الشعوب من حيث كيفية الاستهلاك ووقت الاستهلاك والتفضيلات وحتى طريقة الجلوس وطريقة اللباس وكل الأنماط المكتسبة من السلوك البشري والتي تدخل في ثقافة المجتمع، ولعل

¹ - بوشمال عبد الرؤوف ، التسويق الدولي وتأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر ، مرجع سابق، ص 15

الاختلاف الكبير بين ثقافات الشعوب في العالم أمر يؤدي إلى صعوبة مهمة رجل التسويق الدولي إذ ينبغي عليه أن يدرك وبدقة كل الثقافات المرتبطة بأسواق الدول التي يتعامل معها من خلال القيام بتسويق منتجاته إليها، أو نقل جانب أو كل مراحل العملية الإنتاجية إلى تلك الأسواق، والجدير بالذكر أن هناك فروقا ثقافية بين بلدان ومدن وقرى الدولة الواحدة، بل إن المدينة عادة ما تكون لها عادات تختلف عن القرية، هذا الأمر مهم جدا عند تجزئة الأسواق والتعامل مع شرائح محددة داخل المجتمع وهنا فان التعميم بشأن الثقافات الموجودة قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة. ومن خصائص الثقافة هو أنها تحدد نمط وطبيعة وحجم القرار الاستهلاكي هذا فضلا عن كونها تعتبر من الأمور غير الموضوعية إذ أن الناس مختلفي الثقافات عادة ما يكون لهم أفكار مختلفة في نفس الموضوع، والأمر المقبول في ثقافة معينة قد يكون مرفوض في ثقافة أخرى. والثقافة تعتبر من الأمور التراكمية والتي تكونت عبر مئات بل آلاف السنين وكل جيل يضيف إلى ما بعده وتنتقل الثقافة من جيل إلى جيل. ولتحليل التباين الثقافي يمكن لرجل التسويق أن يقوم بتقسيم العالم إلى مجموعات جغرافية ذات خصائص متشابهة مثل العالم العربي - دول أمريكا اللاتينية - جنوب شرق آسيا واليابان والصين - شمال أفريقيا وجنوب غرب آسيا - الولايات المتحدة الأمريكية - دول أوروبا الغربية. ويجري بعد ذلك تحليلا للعناصر الثقافية في كل مجموعة ممن هذه المجموعات. وهذا التصنيف ينطوي على خلل بسبب التعميم في التشابه بين الثقافات المختلفة، فرغم أن هناك روابط عديدة بين هذه الدول إلا أن هناك تباينا كبيرا بين هذه الدول في جوانب ثقافية عديدة، ومنه فان هذه الطريقة من التحليل قد تؤدي إلى تولد مفاهيم غير صحيحة لدى رجل التسويق الدولي وتنتهي به إلى نتائج عكسية. لذلك يجب عليه الاهتمام بتحليل ثقافات الدول بالتركيز على الشرائح المختلفة داخل الدول التي تقع في حيز اهتمامه دون محاولة استعارة المفاهيم الثقافية السائدة في دول أخرى.

الشكل رقم (09) : يوضح عناصر البيئة الثقافية



المصدر : رضوان محمود العمر ،التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007 ، ص 30

1. اللغة: لغة الحديث، الكتابة، اللغة الرسمية والجماعية.
 2. الدين : مواضيع الترويج والترهيب، المعتقدات، المحرمات، أيام العطل والاحتفالات الدينية.
 3. القيم والاتجاهات: نحو الوقت، نحو العمل والثروة والمجازفة.
 4. التعليم: التعليم الرسمي، التدريب المهني، التعليم الابتدائي، مستوى الأمية.
 5. القانون: القانون العام، الدستور، القانون الدولي.
 6. السياسة: الوطنية، الامبريالية، الفكر السياسي، الوحدة.
 7. الثقافة المادية: المواصلات، نظام الاتصالات، الاختراعات، نظام الطاقة.
 8. المؤسسات (المنظمات) الاجتماعية: الطبقات الاجتماعية، الحركة الاجتماعية، نظام الأسرة.
 9. الأخلاق والجمال: الألوان، الفلكلور، التراث، الرموز والمعاني،...
- المطلب الرابع: متغيرات البيئة الطبيعية¹

تفرض مسألة توفر الموارد الطبيعية والبشرية أو ندرتها نوعا من الفرص والمخاطر التسويقية ، ففي بيئة بها غابات تتسارع المشروعات التي تبغي استغلال هذه الغابات الى الظهور وتعمل معها العديد من الصناعات المكملية ، ويفرض ذلك على رجال التسويق أن يعملوا في ظل دراسة متكاملة لموارد البيئة الطبيعية والمحددات البيئية التي تؤثر في استخدامها ، فقد تكون لدى الدولة غابات ، لكن لها شكل فريد يعطي دخلا سياحيا للمجتمع ، أو قد تكون مناطق غير مستغلة ولكنها تمثل جزءا من التراث الإنساني ، وبالتالي يجب أن تتوفر إمكانية استخدام هذه الموارد ، لذلك يجب ألا يتسابق رجال التسويق في مشاركة المستهلك في تلوين البيئة .

على المسوق الأخذ في الحسبان مختلف الظواهر الطبيعية الخطيرة من حيث أماكن وزمن وقوعها كالعواصف والبراكين والزلازل ، وعلى دراية بتغيرات حالات الطقس بمنطقة منشأته وكذا في بيئته التسويقية التي تتواجد بها المستهدفة.

ومن الأمثلة :

- استخدام مواد معاد إنتاجها ورسكلة البقايا والنفايات البلاستيكية وقد أدى هذا الى وجود العديد من الفرص التسويقية لبعض المنتجين وفي نفس الوقت مخاطر تسويقية للبعض الآخر.

¹ - طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، مرجع سابق ، ص 81

- التفكير في عدم تلويث البيئة كذلك أدى الى تسارع رجال التسويق في العمل وبالتنسيق مع المهندسين في إيجاد محركات للمركبات غير ملوثة للبيئة ، وهذا ما أعطى شركة جنرال إلكتروك فرصة لإنتاج أول سيارة كهربائية بسرعة 70 كم / سا (intelligent vehicle) .

الشكل رقم (10) : متغيرات بيئة التسويق الدولي



المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية ، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص55

خلاصة

في الواقع أن البيئة الدولية المحيطة بممارسة نشاط التسويق الدولي قد تغيرت بدرجة كبيرة في السنوات القليلة الماضية بشكل أدى إلى تغير في إعداد و وضع الاستراتيجيات التسويقية التي كانت تتبناها معظم الشركات في الماضي، فبعض الشركات بدأت تستخدم المزيج التسويقي على نطاق واسع لتعميق ومواجهة المنافسة في الأسواق الدولية فضلا عن القيام بنقل النشاط الإنتاجي ذاته إلى تلك الأسواق عن طريق الاستثمارات المباشرة أو المشروعات المشتركة أو التراخيص، وذلك بهدف محاولة السيطرة على الأسواق الخارجية، وهناك بعض الشركات الأخرى فقد اعتمدت على الوكلاء والموزعين الأجانب بصفة أساسية للوصول إلى الأسواق الخارجية، وهناك من الشركات من اعتمدت بشكل رئيسي على شركات التجارة المتواجدة عبر العالم لتركيز عناصر المنافسة الدولية واختراق الأسواق العالمية . وهذا راجع الى دراسة كل متغيرات بيئة التسويق الدولي من قبل هذه المنظمات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (دراسة حالة مؤسسة Agrodatte)

تمهيد:

يعتبر قطاع الصناعة الغذائية والزراعية من بين القطاعات الهامة التي لها آفاق كبيرة وخاصة في ظل الظروف الطبيعية والمناخية التي تمتلكها الدولة الجزائرية هذا من جهة وكذا الموقع الاستراتيجي في حوض البحر الأبيض المتوسط والتحرير التجاري والاقتصادي الذي يشهده عالمنا اليوم من جهة أخرى ناهيك عن المساعدات والإعانات الكبيرة التي تقدمها الدولة لأرباب العمل في هذه القطاعات وهذا محاولة منها لدعم الصناعة والتجارة من خلال عدة خطط تنموية كدفع الصادرات خارج قطاع المحروقات ، كما إن تزايد الكثافة السكانية في العالم بصفة مستمرة أدى إلى تزايد الحاجات الإنسانية من الغذاء ،جعل هذا القطاع له جاذبية كبيرة ولا منتهية ، أدى هذا إلى ظهور وبروز عدة مؤسسات تنشط في هذا المجال نظرا لما له من أبعاد وأفاق تجعل المؤسسات تحقق نجاحات كبيرة بالرغم من الصعاب والعقبات التي قد تتخلل أعمالها ونشاطاتها والتي نجدها خاصة في اغلب دول العالم الثالث .

مؤسسة **AGRODATTE** تنشط في قطاع الصناعة الغذائية وبالضبط في مجال صناعة وتصدير التمور التي يرى العديد الباحثين والخبراء والتقنيين بان هذه الصناعة واعدة و لها جاذبية كبيرة . ولتسليط الضوء على هذه المؤسسة قمنا بالدراسة الميدانية بناءا على الإشكالية التالية :

ما هو مدى تطبيق مؤسسة **AGRODATTE للاستراتيجيات التسويقية في نفاذها إلى الأسواق**

الدولية ؟ ومحاولة منا لمسايرة الجانب النظري مع الجانب التطبيقي ، لذا اخترنا لهذه الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للبحث وكذا الملاحظة والمقابلة المستمرة كأدوات لجمع البيانات اضافة الى بعض الوثائق الداخلية للمؤسسة كمصادر للمعلومات والتي تم إثراء البحث من خلالها ناهيك عن الزيارات الى جهات عدة ذات الصلة بموضوع الدراسة كمديرية التجارة لولاية بسكرة ، غرفة الصناعة والتجارة ، مديرية المصالح الفلاحية لولاية بسكرة وكذا الغرفة الفلاحية لولاية بسكرة ومركز السجل التجاري بالولاية. وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية : فالمبحث الأول تضمن واقع تصدير التمور في الجزائر اضافة إلى التعريف بالمؤسسة ، أما المبحث الثاني تضمن مدى تطبيق الاستراتيجيات التسويقية في المنشأة. كما أن لهذا الفصل مقدمة وخاتمة ،هذه الأخيرة تتضمن الاقتراحات والتوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة.

المبحث الأول : واقع تصدير التمور في الجزائر

المطلب الأول : نظرة عامة

لأشك بان الحديث عن تصدير التمور في الجزائر ليس وليد اللحظة وإنما له امد بعيد ، فكانت التمور تصدر في العصور الوسطى من مدينة قسنطينة ، الشلف ، تلمسان ، بسكرة ،تقرت ، بجاية ، الجزائر إلى أوروبا كما وجدت الكثير من الاتفاقيات المبرمة بين السلطان ابو حمو بمدينة تلمسان و الأمير الأراغوني JAME II سنة 1319 م¹.

وتأتي الجزائر في المرتبة الرابعة عالميا من ناحية الكميات المنتجة من التمور وهذا حسب ما أورده التقرير السنوي لمنظمة الفاو (FAO) لسنة 2012² بعد مصر ،إيران والسعودية. أما عن الوضع الحالي لمنتجات التمور فقد قفز تصديرها الى المرتبة ال خامسة من حيث العائد من العملة الصعبة سنة 2012³ مقارنة بباقي المنتجات الزراعية الأخرى ؟ ومن ناحية الكميات المصدرة كذلك، يرجع هذا الى الدور الهام الذي تقوم به وزارة ومصالح الفلاحة المحلية والبرامج الفلاحية المسطرة من طرف الدولة والتي اهتمت بتشجيع غرس النخيل وإنتاج التمور ، حيث نجد في سنة 2005 ان عدد أشجار النخيل المغروسة والمنتجة بلغ 16958212 نخلة أنتجت منها 10280194 نخلة فقط حوالي 10863 طن اي بنسبة 60,62% من أشجار النخيل المتوقع إنتاجها مع الأخذ بعين الاعتبار رداءة وفساد الكثير من المنتجات والتي تعرضت الكثير منها إلى التلف ، ومع استمرار الدولة وخاصة وزارة الفلاحة في تنمية القطاع أدى الى زيادة غرس النخيل حيث ارتفع العدد في سنة 2012 الى 41245673 نخلة ، معناه أن عدد النخيل المنتجة بلغ أكثر من مرتين ونصف مقارنة بـ 2005 بنسبة زيادة مقدرة بـ 240% أدت هذه الطفرة الى زيادة معتبرة في كميات التمور المنتجة والمقدر بـ 368756 طن أي زيادة بنسبة تقدر بحوالي 34% مقارنة بسنة 2005 ، وهذا حسب الإحصائيات الأخيرة لسنة 2013 لوزارة الفلاحة ، مع أن هذه الزيادة في الكميات المنتجة دون المتوقعة بكثير جدا مقارنة بنسبة الزيادة على مستوى غرس النخيل في الجنوب الجزائري . وهذا يرجع حسب بعض الفلاحين الى أن الكثير من الإنتاج يتعرض الى التلف ، لكن مع التطور الحاصل في هذا المجال أدى الى ظهور فكرة الثلجات الضخمة لحفظ وتخزين التمور مؤخرا اضافة الى التقنيات الحديثة المدخلة في طريقة الحفظ أدى الى التقليل بشكل ملحوظ من نسبة التلف للتمور ونسبة التسوس الحاصلة على هذا النوع من المنتجات.

تجدر الإشارة الى أن الكميات المصدرة الى الخارج لم تتجاوز عتبة الـ 20% من الإنتاج الكلي المحلي بالرغم من دفع الدولة لعمليات التصدير عامة.

¹ Hafida ZEDDOUR MOHAMED BRAHIM , MEMOIRE DE MAGISTER MARKETING DE LA DATTE EN ALGERIE, UNIVERSITE, TLEMEN, 2010, P 137

² - انظر الملحق رقم 01، منظمة الـ FAO التقرير السنوي 2012 ، الموقع الالكتروني <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

³ - نظر الملحق رقم 02، منظمة الـ FAO التقرير السنوي 2012

المطلب الثاني : تطوير ودفع الصادرات لقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

أن الجزائر من بين الدول التي تسعى الى جلب اكبر قدر ممكن من العملة الصعبة على المدى المتوسط والطويل عن طريق تشجيع عمليات التصدير ، هذا ما أدى بالحكومة وسياستها الى العمل على تقديم الدفع الهام لهذا القطاع .

ومن بين اهم السياسات التي انتهجتها الدولة الجزائرية هي تقديم الإعانات والمساعدات الى المصدرين في شتى المجالات وخاصة قطاع المنتجات الزراعية والغذائية والتي تضم عمليات تصدير التمور الى عدة دول في العالم سواء كانت في الاتحاد الأوروبي او دول شرق آسيا ،روسيا والولايات المتحدة الأمريكية، كي تحمي المؤسسات الجزائرية من خطر المنافسة الدولية وخاصة من بعض الدول الشقيقة والمجاورة مثل تونس والمغرب وإعطائها ميزة تنافسية على المدى القريب وكذا أخطار التهريب إليها، ومن جهة أخرى لتأهيلها حتى تصبح قادرة على عمليات التمويل الذاتية، هذه الإعانات والمساعدات المقدمة خاصة الى المصدرين تتمثل في منح الدولة للقروض بعدة صيغ والإعفاءات من الضرائب والرسوم المختلفة نذكر منها ما يلي¹:

✓ منح القروض:

1. قرض التحدي والذي قد يصل حتى 250 مليار سنتيم وهو قرض طويل المدى يصل الى اكثر من 10 سنوات يحسب بفائدة مركبة وفق تاريخ استحقاق محدد وبالتالي فهو يسمح بفتح منشأة جديدة او التوسع في المؤسسة ويدخل ضمن عمليات التمويل بالفائدة .
2. قرض *crédit de compagne* وهو قرض تصل مدته الى 18 شهرا وبدون فائدة ، يلجأ اليه الكثير من المصدرين في الوطن لاعتبارات ثقافية عقائدية . هذان النوعان من القروض الاكثر تداولاً من طرف المصدرين وتسمى بالقروض الموسمية تمنح فقط للمصدرين .

✓ الاعفاءات الضريبية:

ان جميع المصدرين المحليين تمنحهم الدولة الجزائرية اعفاءات ضريبية بنسبة 100% بالنسبة للسلع الموجهة للتصدير هذه الاعفاءات متمثلة في :

1. الغاء الرسم على القيمة المضافة TVA وخاصة عند الشراء ، اما في ما يخص عملية البيع فهذه الرسوم يتحملها المستورد الاجنبي .
2. الغاء الرسوم المتعلقة بالنشاط المهني TAP
3. الغاء الضريبة على الارباح .

✓ ترقية الصادرات والإعانات:

وهي تحفيزات مادية ومالية تمنحها الدولة لمصدري التمور وتتمثل في :

¹ من إعداد الطالب، بناء على المقابلة التي اجريت مع محاسب مؤسسة Agro-datte

1. تقديم اعانة للمصدر تتعلق بعملية النقل لغرض التصدير للتمور بـ 5 دج عند تصدير 1 كغ من التمر وتعويض 8 دج لنقل 1 كغ من التمر . ويجب ان تكون نسبة هذه الاعانة المتعلقة بالنقل الدولي مقدرة بـ 80 % من اجرة النقل سواء كان عبر الجو او البحر ويعتبر بمثابة تعويض للمصدرين ، لكن هذا التعويض لا يمنح الا بشرط تكوين ملف بخصوص هذا الشأن والتسجيل في مصلحة ترقية الصادرات بمديرية التجارة بولاية بسكرة والتي بدورها تقوم بإعادة التسجيل للمصدرين بالوزارة المعنية.
2. تقديم إعانات او تعويضات مالية تصل الى نسبة 80% من مجموع تكاليف المشاركة عند حضور المعارض الدولية للمنتجات الزراعية والغذائية .
3. إعانة مدير المؤسسة في الانتقال والحضور للمعارض الدولية دون سلعة او بضاعة وتعويضه للمصاريف كذلك بنسبة 80% .

كل هذه الإعانات والتي تدخل ضمن برامج ترقية الصادرات تمثل دفعا ومساعدات بالجملة دفعت الكثير من المصدرين الى تغيير الوجهة من التسويق المحلي الى التسويق الدولي . لكن هل يعني هذا أن المناخ التسويقي والبيئة المحلية غير مناسبة لتسويق المؤسسات منتجاتها بشكل أكثر فعالية وأكثر مردودية ؟ وللإجابة عن هذا التساؤل سوف نعرض في المطلب الثالث للتعرف على بعض التحديات التي يتوقف عندها رجل التسويق طويلا.

المطلب الثالث: تحديات تصدير التمور في الجزائر

يشير الكثير من رجال الأعمال عامة والمصدرين خاصة في صناعة وإنتاج التمور الى ان هناك العديد من الصعاب التي تعترض نمو مؤسساتهم وتوسعها وانتشارها بشكل جيد في السوق الدولي ، هذا ما ينتج عليه صعوبة اتخاذ القرار والتي تتلازم مع التعقيدات التي تشوب صياغة استراتيجيات تسويقية محددة ومبنية على أسس سليمة ومن بين أهم هذه التعقيدات نذكر ما يلي:

1. النقص في اليد العاملة المؤهلة : وهي أهم عقبة وتحدي كبير أمام مصدري التمور حيث نجد توفر الهياكل ، توفر شروط العمل ، ناهيك عن بعض الامتيازات والتي تدخل ضمن الخدمات الاجتماعية من مساعدات مادية وترفيهية للعمال لكن نجد بان قطاع صناعة التمور عامة يعاني من النقص الفادح في اليد العاملة المؤهلة وحتى الغير مؤهلة والتي تلحق بأصحاب هذه المؤسسات مشاكل كبيرة وفضائح كبيرة في ما يخص سلامة ونظافة منتجات التمور والتي لها خصوصية تتعلق بغذاء المستهلكين ، ويشير رئيس جمعية المصدرين الى إن الأسباب التي أدت الى هذا النقص هي :
♦ الغياب الكامل للتكوين في وإعداد اليد العاملة المؤهلة في مراكز التكوين في جميع مراكز التكوين والتمهين .

- ◆ تقديم ومنح القروض من طرف الدولة للشباب في إطار برامج La CNAC و L ANSEJ أدى بالكثير من العمال الى التخلي عن مناصب عملهم في ظل عدم وجود قوانين واضحة وصارمة تضبط و تنظم شروط وعقود العمل .
 - ◆ الكثير من العمال في مجال إنتاج التمور يفضلون الأعمال والأجور اليومية (1500 دج لليوم الواحد) والتي تدر دخلا اكبر يصل الى الضعف مقارنة الدخول الشهرية (على الأكثر 800 دج) .
 - ◆ الكثير من اصحاب مؤسسات تصدير التمور يهملون الجانب الاجتماعي للعمال والذي قد ينجم عنه عدم الشعور بالانتماء للمنظمة .
2. صرامة البنوك : تتمثل في استرداد مستحققاتها من المؤسسات التصديرية دون إعطاء إذار عند تاريخ الاستحقاق أو يخضع صاحب المؤسسة الى احتساب فوائد مركبة قد تضعف كاهل اصحاب هاته المؤسسات مما أدى ببعض مؤسسات تصدير التمور الى إغلاق مؤسساتهم بالكامل وخاصة في ولاية بسكرة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى عند تأخر أو إفسار العميل الأجنبي تسديد ما عليه من التزامات مالية وعدم تحويل العملة الصعبة في حساب البنك المعني بعملية التحويل (بنك المصدر) ، وبالتالي يتحمل المصدر خطر عدم التسديد ويقوم بتعويض البنك المخلفات المالية ، علما أن المؤسسة تتعامل وتعتمد إتمام الصفقات عن طريق الاعتماد المستندي ¹ le crédit documentaire الذي يطلبه العميل من بنكه، (عمولة اكبر) مع كافة زبائننا بما تفرضه الدولة الجزائرية في القوانين المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية .

¹ - انظر الملحق رقم 03:وثيقة الاعتماد المستندي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة AGRODATTE واستراتيجياتها التسويقية

المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة :

1. التعريف بالمؤسسة:

AGRODATTE مؤسسة متوسطة تنشط في قطاع الصناعة الغذائية وبالضبط في إنتاج وصناعة التمور لغرض التصدير بنسبة اكبر من التسويق المحلي ، تخصص في صناعة جميع أنواع التمور وهذا حسب الطلب على منتجاتها من العملاء الدوليين. هي مؤسسة مساهمة برأس مال يقدر ب 700 مليون دج، أسست بموجب القانون¹ الصادر في 15 ديسمبر 2001 الذي ينظم ويحكم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويحدد حجم المؤسسات ورأسمالها.. ،اما تاريخ قيدها في السجل التجاري 2006/09/23² تلتزم فيه المؤسسة (الشخص المعنوي) بتعبئة استمارة مكونة من ورقتين وتدون فيها جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة (معلومات خاصة بالمقر الاجتماعي للشركة، معلومات خاصة بالمسؤول الرئيسي للشركة، معلومات خاصة بالمؤسسة موضوع التسجيل، معلومات خاصة بالممثلين القانونيين الآخرين للشركة، نشاط المؤسسة موضوع التسجيل)، تقع في منطقة التجهيز وتتربع على مساحة هكتارين (02 هكتار) .

1. عمال المؤسسة :

تصل طاقة العمالة الى 250 عاملا بينما قدر عدد عمال المؤسسة سنة 2011 ب 150 عاملا واليوم في سنة 2015 تراجع العدد ليصل إلى 90 عاملا اغلبيهم من فئة النساء تتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى 60 سنة من مدينة بسكرة وما جاورها من دوائر، يضمن لهم صاحب المؤسسة وسيلة النقل. (إلا أن هناك الكثير من العاملات يتجنبن الركوب وسيلة النقل لاعتبارات نفسية ، كون أن صاحب المؤسسة يضع لوحة إشهارية للمؤسسة في واجهة الحافلة ، ما أدى به الى اللجوء الى بعض النفسانيين لإقناعهن بطبيعة العمل هذا ما أدى الى تحمل تكاليف إضافية على عاتق صاحب المؤسسة)

2. عقود العمل : في الحقيقة لم نتوصل الى كيفية واضحة تحدد أطراف العقد بين العمال وصاحب المؤسسة ، فعقد العمل هنا قد يكون متعددا وليس موحدًا على جميع العاملين في المنشأة، هذا ما يتضح من خلا المقابلة التي أجريت مع صاحب المؤسسة وكذا مع بعض العاملين في المؤسسة، فبعضهم ليس لديهم أدنى إثبات بأنه ينتمي الى المؤسسة ولا يملك بطاقة عمل (le badge) هذا ما يؤدي الى عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة ، وفئة أخرى يعملون في إطار ما يسمى بعقود ما قبل التشغيل، عقودهم عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل (أي أن تكاليف انخراط في الضمان الاجتماعي على عاتق الوكالة وهذا أيضا يعد دعما لا أصحاب هاته المؤسسات) علما وكالة التشغيل تلتزم بدفع أجر حسب العقد المبرم و باقي الراتب يلتزم به صاحب المؤسسة بموجب الاتفاق (وليس العقد) يستطيع العامل الحصول عليه كتسبيق عند الحاجة.

¹ انظر الملحق رقم 04، الجريدة الرسمية ، العدد 77، 2001 ، مستخرج مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،ولاية بسكرة.

² - انظر الملحق رقم 05، استمارة القيد (تصريح بالتسجيل) في السجل التجاري للشخص المعنوي ، مستخرج من السجل التجاري ، بسكرة.

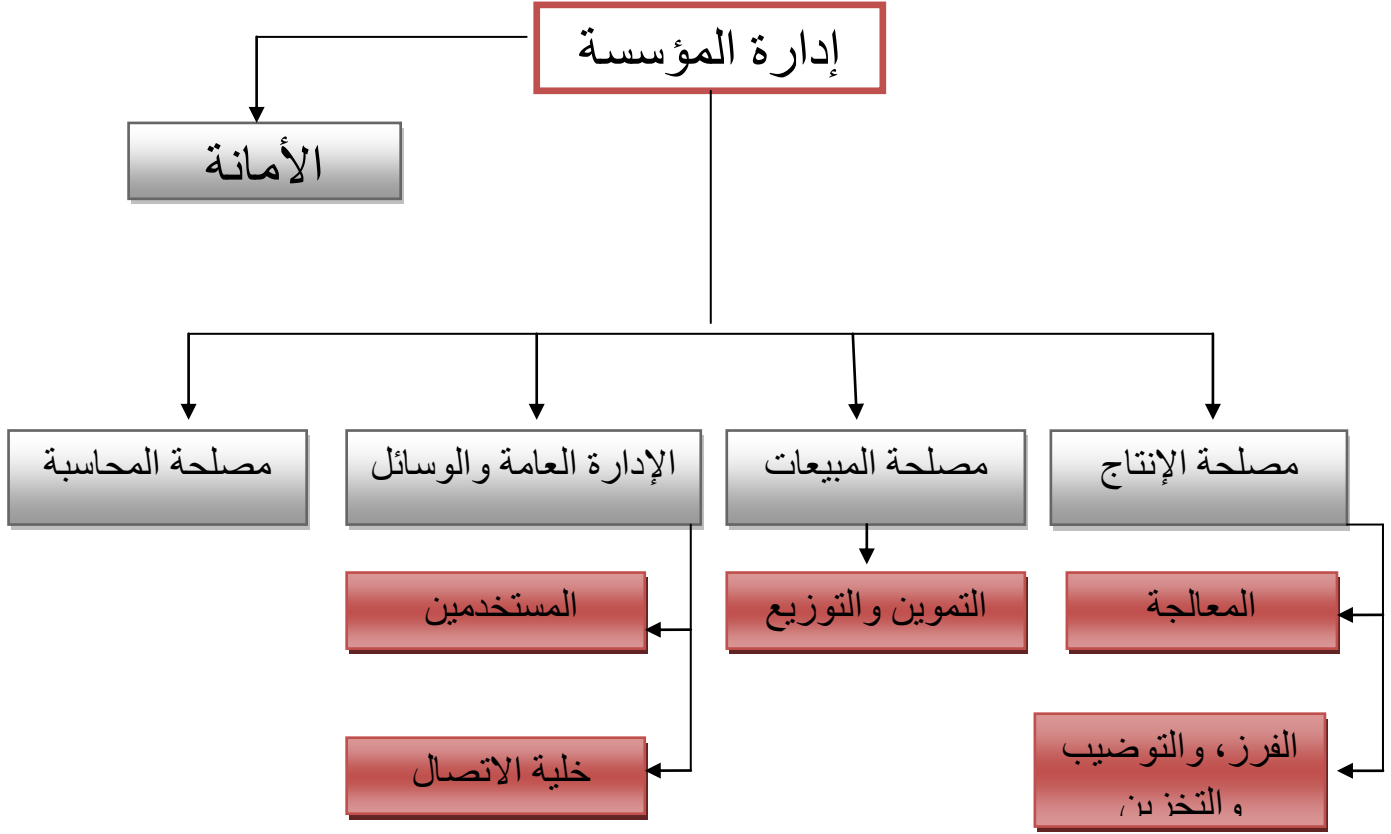
3. نظام العمل في المؤسسة: إن أيام العمل في المؤسسة من الأحد الى الخميس وأحيانا السبت إن لم تنجز الطلبة أو قرب موعد تسليم البضاعة ، إذ أن هناك من يعمل في المؤسسة عن طريق الدوام الكامل أي 08 ساعات يوميا ويحصل على راتب شهري معين مع ضرورة احترام الأجر القاعدي الأدنى المضمون في المؤسسات الاقتصادية ، وهناك من يعمل بنظام المر دودية أي مردود الفرد في العملية الإنتاجية

4. الظروف الاجتماعية في الشركة: في الحقيقة لا توفر المؤسسة أي منها حيث أن وجبات الغداء تكون على عاتق العمال ، لا تحفيزات ، لا منح ، لا إعانات في المواسم والأعياد ، فالمؤسسة توفر فقط النقل للعمال ، للإشارة فإن صاحب المؤسسة أراد تنظيم رحلات ترفيهية للعمال لكنهم لم يستجيبوا لها .

II. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يختلف اختلافا كبيرا عن الهيكل التنظيمي الموجود بدفتر الشروط ، حيث نجد غياب لبعض المصالح والعديد من الفروع التنظيمية التابعة لها ، أدى هذا الى زيادة المهام التي أوكلت على البعض وتداخلها ، وعدم وضوح مهام كل عمال الإدارة بالمؤسسة وتكليفاتهم بدقة .

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة AGRODATTE



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الملاحظة والمقابلة مع صاحب المؤسسة

المطلب الثاني : الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسة *AGRODATTE*

إن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تتصف بعدم التأكد والتغيرات المستمرة وكذا عملية اتخاذ القرار لصاحب المؤسسة فرضت صياغة استراتيجيات تسويقية واضحة ربما يصعب تعديلها على المدى القريب كون إن هناك عدة متغيرات لا يمكن التحكم فيها خاصة ما تعلق منها بالمتغيرات السياسية والقانونية والتي يفترض أن تكون على نفس المسافة لجميع مصدري التمور داخل الدولة الجزائرية . ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات المتبعة في هذه المؤسسة هي إستراتيجية التمايز عن طريق التركيز على جودة منتجات مؤسسة *AGRODATTE* مقارنة بباقي منافسيها حيث أصبحت هي الرائدة في ولاية بسكرة ، كما تسلمت العديد من الشهادات المحلية والدولية من هيئات ومؤسسات دولية فيها اعترافات صريحة بالجودة العالية وأصبحت هذه المؤسسة نموذجا يلجأ إليه الإعلاميين لإعداد برامجهم (التلفزة ، الراديو ، بعض المجلات والجرائد) وأصبحت مؤسسة توجه إليها السلطات المحلية لولاية بسكرة من مديرية التجارة وغرفة الصناعة والتجارة ، مديرية المصالح الفلاحية الوفود والزيارات التجارية القادمة من الخارج من دول عدة كألمانيا ، روسيا ، إيطاليا وفرنسا وإسبانيا يرجع هذا الى التنظيم الجيد الذي تتصف به المؤسسة خاصة في مصلحتي الإنتاج والتخزين وكذا مراعاة المؤسسة لشروط النظافة والوقاية بشكل كبير جدا وهذا حسب ما جاء على لسان مدير المؤسسة السيد **قدور عبد العزيز** اضافة الى التركيز على عنصر الثقة المتبادلة وكذا الالتزام بعنصر الوقت بين المؤسسة وعملائها من جهة ومع مورديها من جهة أخرى ، لذلك سوف نتعرض في هذا الفصل الى أهم الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة ،



هناك العديد من المؤسسات في الجزائر تسعى الى تطوير نفسها من خلال استغلالها الأمثل لمواردها وكذا الاستفادة من مزايا المحيط بطريقة مثلى ، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة Agrodatte لإنتاج وتصدير التمور أرادت أن تصبغ لنفسها إستراتيجية محكمة انطلاقا من جودة منتجاتها التي جعلتها تتميز عن الكثير من منافسيها ، هذه الأفضلية في الفن الإنتاجي أعطت لها ميزة تنافسية جعلت العديد من المستوردين من جميع أنحاء العالم يلجئون إليها للحصول على بعض منتجاتها .

الفرع الأول : إستراتيجية النمو والتوسع

إن مؤسسة **AGRODATTE** من بين المؤسسات التي تريد النمو من خلال زيادة الكميات المنتجة وبالتالي زيادة رقم أعمالها في ظل الظروف البيئية داخل إقليم الدولة الجزائرية من الوفرة في الإنتاج التي تتمتع بها واحات النخيل المترامية في الجنوب وفي ظل توفر الشروط الجيدة للتخزين اضافة الى التحفيزات الكبيرة التي تقدمها الدولة من إعفاءات ضريبية بالجملة وإلغاء الرسوم الجمركية بالكامل على تصدير التمور ، ناهيك عن تعويض اصحاب مؤسسات التصدير عن أجرة النقل الدولي (بحري ،جوي) بمقابل 80% من المبلغ المدفوع مع هذا كله فان الدولة تقدم الإعانات عن طريق تقديم القروض بشتى أنواعها وبدون فائدة أحيانا لصالح هاته المؤسسات .

كل هذه الظروف والتي قد يراها الكثيرون جد ملائمة للنمو ، نجد بان المؤسسة حاليا تفكر في مكننة الإنتاج عن طريق اقتناء آلات ومعدات التي تعوض اليد العاملة ، التي أصبحت نادرة جدا بالرغم من أن منطقة الزيبان هي منطقة فلاحية بامتياز، والأكد بأنه عند اقتناء المؤسسة لهذه الآلات فإنها سوف ترفع من طاقتها الإنتاجية الى حد ومستوى اكبر بكثير من حجم الإنتاج الحالي وهذا محاولة منها لتغطية اكبر كمية ممكنة من الطلب العالمي الحالي لمنتجاتها وتحقيق هدف النمو والتوسع الذي تتطلع إليه المؤسسة.

الفرع الثاني: إستراتيجية المزيج التسويقي

1. استراتيجية المنتج:

إن المنتجات المصنعة في هذه المؤسسة متعددة الأنواع نظرا لتعدد أصناف و مكان إنتاج التمور في الغابات وتعدد واحات النخيل ، فالتمر المنتج في غابات مدينتي طولقة و بسيدي عقبة يختلف كلية عن التمر الذي تكون مصادره الواحات الصحراوية في الجنوب مثل تقرت ، جامعة ، المنيعه ، حتى أن كان من نفس النوع ، أما الأصناف فقد تكون متعددة في النوع الواحد وسنأتي الى التعرف عليها بشكل أعمق في ما يلي :

1. التعريف بمنتج التمر وكيفية تصنيعه وإنتاجه في المؤسسة

1) التعريف بمنتج التمر

هو نوع من أنواع الفواكه الهامة الذي مصدره أشجار النخيل التي تنمو في المناطق الصحراوية وعلى سبيل الحصر في الواحات والمناطق التي لها مناخ صحراوي يتميز بالبرودة شتاءا والحرارة الشديدة صيفا ، كما يعتبر من الفواكه التي لها قيمة غذائية طاقوية كبيرة كونه يحتوي على سكر ثنائي يعرف بسكر الفركتوز (سكر الفواكه) الذي يعتبر غذاء جيدا ومصدرا هاما للطاقة لسهولة هضمه وسرعة امتصاصه في الأمعاء وبالتالي يمكنه تزويد الجسم بالطاقة بشكل سريع جدا. ومن أهم ميزات التمر هو إمكانية خزنه لفترات طويلة دون تعرضها للفساد خاصة مع إدخال تقنيات جديدة في طرق التعبئة وذلك عن طريق إفراغ العبوات من الهواء (sous vide)

✓ للإشارة فإنه يوجد في الجزائر أكثر من 800 صنف من التمور¹ تتوزع على عدة مناطق من ربوع

الصحراء الجزائرية والتي يمكن تصنيف هذه المناطق كما يلي :

- الزيبان : طولقة (الزاب الغربي)، سيدي عقبة (الزاب الشرقي) ، مدينة بسكرة.
- واحة وادي سوف: مدينة الوادي.
- واحة وادي ميزاب : غرداية و تادمايت : المنيعه
- واحة توات : ادرار ، رقان و قورارة : تميمون و واحة تيديليكت بعين صالح.
- واحة الساورة : بشار.

✓ كما تصنف التمور في الجزائر الى 03 ثلاثة أصناف رئيسية حسب خصائصها وذلك كما يلي مع

إعطاء أمثلة على هذه الأصناف :

- ◆ التمر الجاف : دقلة بيضاء ، مش دقلة ، تين ناصر
- ◆ التمر النصف جاف : دقلة نور ، تافزوين ، تمجهورت ، أرززة
- ◆ التمر اللين : الغرس ، أدلة ، بنت اخباله

¹ عمر عزاوي ، استراتيجية تسويق التمور في الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد رقم 01 ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2002 ، ص 44

هذه الأصناف سيتم توضيحها مع خصائصها وأماكن تواجدها في الجدول التالي:
الجدول رقم (05): أصناف التمور وخصائصها ومناطق تواجدها

اصناف التمور	الخصائص	مناطق الزراعة
دقلة نور	نصف لينة	مدينة بسكرة
غرس	لينة	بسكرة ، وادي ريغ
دقلة بيضاء	جافة	الزيبان/ بسكرة
مش دقلة	جافة	الزيبان /بسكرة
تفروين	لينة	ورقلة
بنت اخبالة	لينة	ورقلة
آدالة	لينة	ورقلة
تيمجهورت	نصف لينة	قورارة /ادرار
حمرية	نصف لينة	توات ، الساورة
أرززة	نصف لينة	شبكة / ورقلة

المصدر : عمر عزوي ، مرجع سابق ،ص 45

للإشارة فان أسعار التمور دقلة نور ، دقلة بيضاء وتيمجهورت مرتفع جدا في الأسواق الدولية كما ان هذا النوع الأخير شبيه بالتمر الإسرائيلي .

ان مصادر التمور وأنواعها متعددة في الجزائر وبالتالي فان صناعة وإنتاج التمور في هذه المؤسسة يكون حسب طلب العملاء او المستوردين من الأسواق الخارجية ، لذا ينبغي معرفة مصدر ومكان هذه الأصناف والأنواع لأنه يأخذ بعين الاعتبار عند تحديد تكلفة الإنتاج باحتساب تكاليف النقل الإضافية .

2) كيفية التصنيع والإنتاج للتمور في مؤسسة AGRODATTE بسكرة¹

1. الخطوة الأولى : استقبال طلبيات الزبائن من طرف المؤسسة (الإنتاج وفق الطلب)

تتضمن هذه الخطوة استلام الطلبيات المرسله من طرف العملاء والزبائن للمؤسسة ، بعد استلامها يتم دراستها من طرف إدارة المؤسسة من ناحية نوع التمر ، الصنف ، استعمالاته ، الكمية ، السعر، مدة

¹ إعداد الطالب بناء على مقابلة مع المهندس المكلف بعملية المعالجة و الإنتاج وكذا وثيقة داخلية لمؤسسة Agro-datte،البطاقة الفنية والتقنية لمعالجة وتصنيع التمر.

التسليم ، بعد ذلك تتم عملية التفاوض على الكمية والسعر فإذا اتفقا الطرفين على هذه البنود تدون في عقد تجاري ثم تبدأ عملية شراء نوع التمر المراد تصنيعه واستقباله من الموردين .

2. الخطوة الثانية : التموين والانطلاق في العملية الإنتاجية :

أ التموين : عملية التموين هي عملية اقتناء السلع والمواد الأولية والأغلفة وتوفير كل ما يستلزم العملية الإنتاجية في كل مراحلها ، وتتم عن طريق اتصال المكلف بالتموين في المؤسسة بالموردين لمعرفة إمكانية حصوله على كميات من مكان اقرب ، وعند تعذر هذا فإنه يقوم بالانتقال إلى أسواق الجملة المتواجدة في أماكن إنتاج التمور وقد تتم عملية التموين عن طريق تقديم بعض موردو التمور إلى المؤسسة ويعرضون سلعهم .

ب الانطلاق في العملية الإنتاجية : تمر عملية إنتاج التمور في المؤسسة بمراحل متعددة والتي سوف نتعرض إليها بنوع من التفصيل :

◆ المرحلة الأولى: استقبال السلع ومعاينتها : هذه المرحلة هامة جدا لأنه يتم معاينة ومراقبة السلع من التمور و مراعاة مدى تطابقها مع الشروط المتفق عليها عند الاتفاق . وتتم عملية المعاينة أثناء عملية وزن التمور. (في كل بداية موسم إنتاجي في المؤسسة تتعرض آلة الوزن الى الفحص والمراقبة والتعديل إذا استلزم الأمر من مهندس خبير قياسات معتمد يعين من طرف مديرية التجارة بالتنسيق مع مديرية الطاقة والمناجم في الولاية مع ضرورة تحرير محضر رسمي يبين بان آلة الوزن تعرضت للمراقبة من طرفه و اضافة تأكيده بضمان صلاحية الآلة للاستعمال) .

◆ المرحلة الثانية : المعالجة **traitement** وهي أهم مرحلة ، حيث تتم هذه العملية في غرفة المعالجة أو في نفق أو في حاوية محكمة الإقفال بدرجة حرارة مقدرة بـ 25 درجة مئوية ، ثم تعرض السلع أو التمور كلها الى مادة غازية تعرف بـ PH3 (مادة الفوسفورين الثلاثي) مع تركيز قدره 3g / m cube لمدة 72 سا باعتبار أن هذه المادة الغازية تراعي شروط المحيط المستدام ، وهذا لمنع انتقال العدوى من التمور التي تعرضت للتسوس الى التمور السليمة ، علما أن مادة الـ PH3 هي مادة مثبطة فقط لنشاط الديدان والحشرات أثناء عملية الإنتاج وليست قاتلة لها أي انه لا تصل المادة الى بويضات هذه الديدان والحشرات والتي قد تبدأ عملية تفقيسه لاحقا. كم تتم هذه العملية تحت اشراف ومراقبة المهندس الفلاحي المكلف الذي يعمل بهذه المؤسسة والذي بدوره يحرر شهادة يبين فيها انتهاء عملية المعالجة هذه الشهادة هامة جدا كون أنها ترسل مع وثائق السلع الموجهة للتصدير .

سابقا كانت تستعمل مادة أخرى في عملية المعالجة وهي Le bromure de méthyle في قارورات من

حجم 30-60 كغ ، هذه المادة تم الاستغناء عليها من طرف المؤسسة لأنها لم تثبت نجا عنها من جهة ،

وأثبتت الدراسات بأنها مضرّة بالصحة والمحيط من جهة أخرى ناهيك عن استعمالاتها في التهديدات الأمنية سابقا من طرف بعض الجماعات التي ليس لها علاقة بالصناعة في الجزائر.

أما في المستقبل فإن المؤسسة تحاول اقتناء مادة أكثر فاعلية في القضاء على التسوس في التمور وغير مضرّة مطلقا بالصحة والبيئة وهذه المادة معمول بها حاليا في بعض المؤسسات في دول العالم المنتج للتمور (تونس) .

◆ المرحلة الثالثة: الفرز Le triage لان التمر الذي يدخل الى المؤسسة غير متجانس من ناحية الحجم وكذا من ناحية الجودة . لذلك يتم فرز يدويا (الفرز يتم يدويا وليس بالآلات) الى عدة أنواع ، تمر رطب ، عادي ، جاف ، حجم صغير والتمر الممتاز. عند عملية الفرز تظهر التمور المسوسة والتي يتم إبعادها من العملية الإنتاجية ، لان بعض الزبائن من المستوردين يشترطون ان لا تتجاوز نسبة التسوس في الطليبة الواحدة نسبة 7 % وأحيانا أخرى 10%، لان المستهلك الأوروبي خاصة يشترط وينزعج من عدم حصوله على منتج ذو جودة على عكس دول أخرى أسبوية فقد ترتفع هذه النسبة ، وقد ترفض السلع لعدم تطابقها للمواصفات. أما التمور التي لا تصلح في العملية الإنتاجية فيتم التخلص منها ببيعها الى مربى الماشية لاستعمالها كأعلاف .

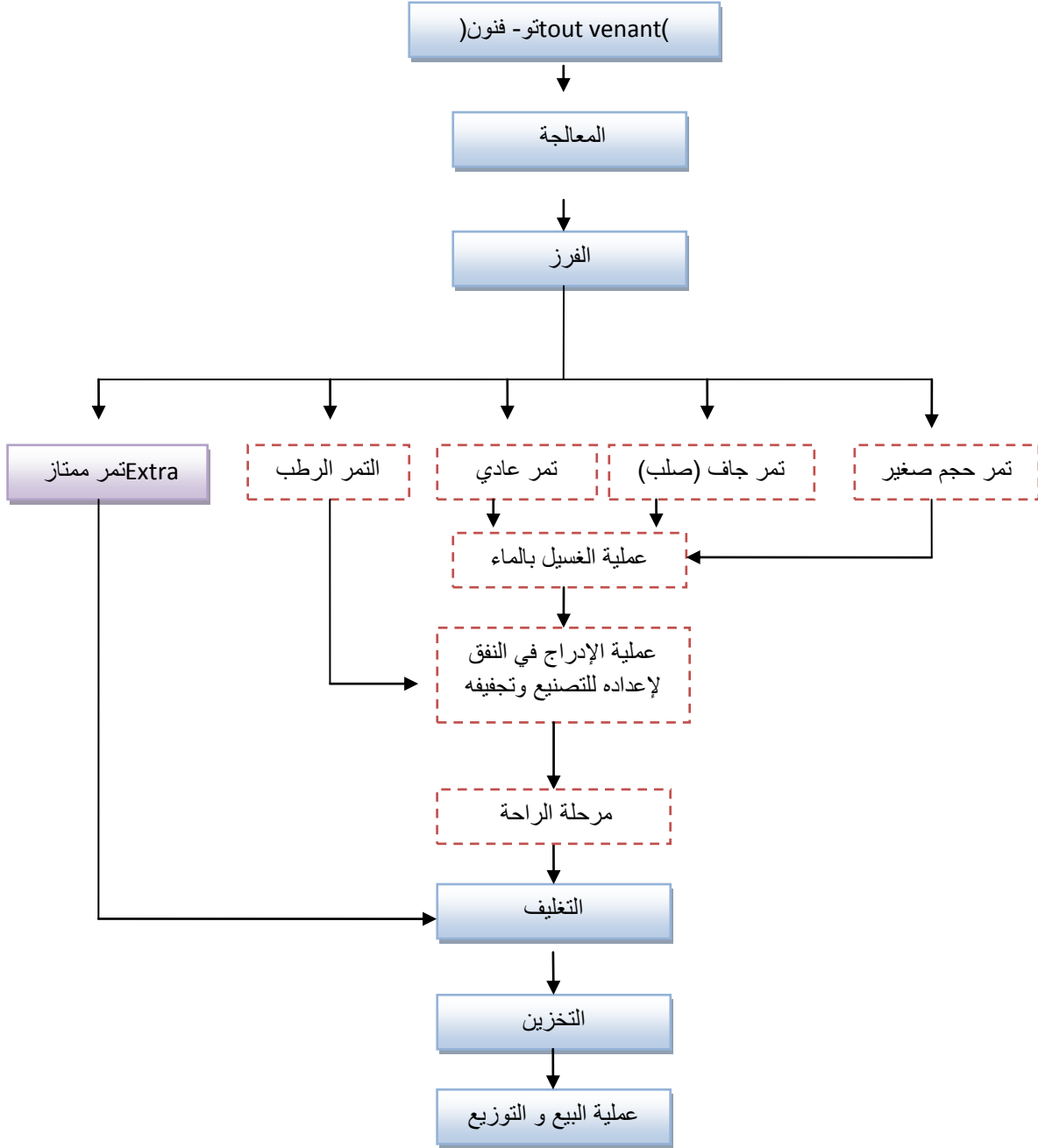
◆ المرحلة الرابعة : الغسيل بالماء Le trempage et le rinçage يتم فيها غمس وغطس التمر كله في أحواض مائية ، حيث ان التمر صغير الحجم مدة غطسه أقل من كبير الحجم حتى لا يتشبع كثيرا بالماء مخافة فساده حيث لا يجب ان تتجاوز نسبة التشبع بالماء للتمر بأكثر من 6 %.

◆ المرحلة الخامسة : إدراج التمر في النفق وتجفيفه La fumigation et le séchage يعرض التمر كله الى عملية التبخير (البخار المائي) حيث تصل درجة الحرارة داخل النفق الى 60 درجة مئوية وهذا لغرض تنظيفه وتلميعه . ثم يتم تجفيفه داخل هذا النفق . ولأنه يخرج ساخنا يترك التمر لفترة راحة من 48 الى 72 سا.

◆ المرحلة السادسة : مرحلة التغليف والتوضيب Le conditionnement بعد ما يمر بجميع المراحل تبدأ عملية توضيب التمر في علب متعددة الأوزان حسب الوزن في عبوات مختلفة حسب الطلب على هذه الأوزان (250 غ ، 500 غ ، 1 كغ ، 5 كغ ، 10 كغ) وأيضا حسب الخصائص ، ثم تبدأ التغليف بمادة البلاستيك كما تم إدخال تقنية جديدة وذلك بإفراغ العلب المغلفة من الهواء (sous vide) لكي تمدد فترة صلاحية التمر الى اكبر فترة ممكنة ثم تدخل جميع العلب ثلاجة الحفظ للسلع (التمور) تحت درجة تبريد مقدرة ب 4 - 6 درجة مئوية .

3. الخطوة الثالثة : عملية البيع والتوزيع وهي آخر مرحلة تقوم بها المؤسسة وهي إعداد جميع السلع وتحديد وجهات تصديرها حيث يتم وضع السلع لكل وجهة في مكان خاص بها (على حدى) وهذا لتنظيم وتسهيل عملية نقلها الى مكان تصديرها.

الشكل رقم : (12) مراحل عملية المعالجة وإنتاج التمور نوع Deglet Nour



المصدر : من اعداد الطالب بناء على البطاقة التقنية والفنية لمعالجة وصناعة التمور حسب المعايير الدولية ، وثائق داخلية بسكرة ، الجزائر Agrodatte لمؤسسة

II. الاستراتيجيات المتعلقة بمنتج التمر

لاشك بان لمنتج التمر قيمة غذائية كبيرة للإنسان في كل فترات حياته ، لذلك يتم إعداده و توضييه وتغليفه بعدة أشكال وأنواع دائما تكون حسب طلب الزبائن ، لكن مدير مؤسسة *AGRODATTE* يسعى دائما الى التطوير في شكل المنتج خاصة من ناحية التغيير في حجم ولون العبوات . مع العلم بان كمية الوحدات المنتجة هي كالتالي:

ويقدر الإنتاج السنوي الكلي للمؤسسة بـ 600 طن ، كما أن الطلب الكلي على منتجات المؤسسة يفوق طاقتها الإنتاجية ويقدر بأكثر من 20,000 طن سنويا.

إن جميع العبوات المعبئة في المؤسسة تكون باللون الأبيض والتغليف يكون بمادة السيلوفان (شفاف) ، هذه الطريقة المتبعة في التغليف أصبحت نمطية ومعروفة لدى الجميع من المنتجين المصدرين والعملاء على حد سواء، هذا ما دفع اصحاب اتخاذ القرار في إدارة المؤسسة الى التفكير في التعديل وتكييف وتطوير المنتج حسب الفئات العمرية التي تريد المؤسسة استهدافها وهذا لان هدف المؤسسة هو تطوير السوق الأجنبية وهذا عن طريق التعديل في شكل المنتج من خلال التغيير في شكله الخارجي (العبوات والغلاف من ناحية الشكل واللون) وهذا لجعله أكثر جاذبية من منتجات المنافسين .

اما في ما يخص التفكير في تطوير المنتجات فهي تسعى لطرح منتجات جديدة من التمر في السوق الدولي وبأسماء مختلفة فعلى سبيل المثال منتج للأطفال باسم *kids datte* خاصة بالأطفال المتدربين الذين يقضون ساعات طويلة لرجوعهم الى منازلهم هذا المنتج الذي سوف يتم تعليبه في عبوات صغيرة يسهل حملها ومختلفة اللون و أكثر جودة ، وكذا عبوات أخرى خاصة بالنساء الحوامل ، كما أنها تفكر في إعداد عبوات تكون بها حبات من التمر وتريه العدد (3,5,7) تستهدف بها المسلمين في شهر الصيام في الجزائر وفي جميع دول العالم.

إلا أن التفكير في التنوع في المنتجات، نجد الكثير من المبدعين في هذا المجال استطاعوا ان يجدوا لأنفسهم منتجات مشتقة من التمور مثل خل التمر ، زيت التمر ، قهوة التمر ، فريته التمر، صابون التمر ، وبعض المواد التجميلية الطبيعية المستخلصة كلها من منتج التمر بنسبة 100% ، هذا ما أدى بالكثير من الخبراء و المهتمين من ألمانيا بالقدوم إلى مدينة بسكرة (فوغالة) واخذ عينات لدراستها والتركيز على هذه المشتقات والمستخلصات الطبيعية لمنتج التمر . والغريب في الأمر انه أعلى قهوة تصنع من نواة التمر والتي تصدر من مدينة بسكرة وبسعر 3 دج للكيلوغرام الواحد نحو فرنسا ثم تصنع بها قهوة التمر والتي تباع في الجزائر العاصمة بسعر 2500 دج للكيلوغرام، إذا هناك إبداع في اشتقاق عدة منتجات من التمور يفهم منه بان هناك فرصا تسويقية متاحة .



2. استراتيجية التسعير:

تتم عملية التسعير للمنتجات بطرق عدة ، ومؤسسة **AGRODATTE** تتبع الآن أحد هذه الطرق و هي طريقة التسعير على أساس التكلفة ، كون المؤسسة حديثة العهد في السوق المحلي والدولي من جهة وكذا لها العديد من المنافسين من جهة أخرى في السوق المحلي والأسواق الدولية وكذا هناك العديد من مصدري التمور في الجزائر وفي دول الجوار مثل تونس ، المغرب وبعض الدول العربية كالعراق ، السعودية و عدة دول أخرى ولمعرفة كيفية التسعير في المؤسسة كان لزاما علينا معرفة أنواع المنتجات اضافة الى الأعباء والتكاليف المتعلقة بكل منها .

(1) أعباء وتكاليف المؤسسة :

ا. **التكاليف الثابتة :** اهتلاك المباني والآلات والمعدات وهذا على مدة مقدرة ب 10 عشرة سنوات،

مصاريف التأمين ثابتة في كل سنة للمصنع ككل ،... الخ

تتم عملية دراسة التكلفة حسب طريقة الأقسام المتجانسة (الأقسام الرئيسية والأقسام المساعدة).

ii. **التكاليف المتغيرة :** الأجور (لأنه لا يوجد ثبات لليد العاملة لعدم توثيق عقود العمل وكذا هناك

زيادة في دفع الأجور او نقصانها حسب مردود كل فرد في اليوم لان العمل في هذه المنشأة يتم

تقييمه بعدد الوحدات المنتجة من قبل العامل في الساعة الواحدة) ، التغليف ، النقل الجوي والبحري

، الطاقة من ماء وكهرباء والغاز وكذا شبكة الانترنت والهاتف والاتصالات عامة ، اضافة الى

الضرائب وعمولات البنوك **Les commissions bancaire** . الأغلفة والصناديق الضائعة.

2) كيفية تسعير المنتجات في مؤسسة AGRODATTE

تتم عملية التسعير وفقا للتكلفة المباشرة وهي جميع التكاليف التي تتحملها المؤسسة من بداية العملية الإنتاجية الى غاية وضع البضاعة على ظهر السفينة ، هذه التكاليف كلها توزع على كل وحدة من الوحدات المراد بيعها ويتم تحديد تكلفة كل وحدة على حدى ثم يضاف إليها هامش الربح

$$\text{السعر} = [\text{إجمالي التكاليف} / \text{عدد الوحدات المنتظر بيعها}] + \text{هامش الربح}$$

نجد أحيانا أن السعر < إجمالي التكاليف (أكبر بقليل) عندما تريد المؤسسة التخلص مما لديها من مخزون قرب انتهاء مدة صلاحيته.



كما أفاد محاسب المؤسسة حسب المقابلة التي أجريت معه فقد أكد لنا بأن أجور العمال تعد من اكبر التكاليف مقارنة بباقي التكاليف الأخرى ، ولأن الطلبات محددة بالمدة الزمنية استلزم الأمر أن يعدل في كيفية تحديد الراتب وأصبح الأجر حسب المردودية للعامل مع الحرص على الالتزام بالأجر الأدنى المضمون في المؤسسات الاقتصادية والمقدر بـ 18000 دج المحدد من طرف وزارة العمل والضمان الاجتماعي

3. استراتيجية التوزيع:

ا. كيفية توزيع مؤسسة لمنتجاتها

تتبع المؤسسة طريقة التوزيع الغير المباشر لمنتجاتها عن طريق تصريف المنتجات من المؤسسة الى المستورد هذا الأخير الذي يقوم بتوزيعها على تجار الجملة ثم تجار التجزئة في بلد الاستيراد او يعيد تصديرها الى دولة أخرى من جديد . هذه العملية تتم وسط إجراءات وطرق غير لائقة من بعض المصدرين الذين يقومون بنزع علامة المؤسسة أحيانا ليضعوا علاماتهم التجارية وتسوق سلع مؤسسة AGRODATTE بعلامات مختلفة .

وتتم عملية التوزيع لمنتجات التمور من خلال نقلها من المنشأة بواسطة الشاحنات في حاويات كبيرة الحجم الى مكان تصديرها غالبا الى الميناء وأحيانا الى المطار وهذا حسب شروط العقد التجاري المبرم أول مرة

بين مدير المؤسسة والمستورد بخصوص اختيار وسيلة النقل. وعند وصول السلع تسلم الى وكيل العبور وهو الذي يتم باقي الإجراءات لتصدير البضاعة .

أما عن ظروف النقل وعملية الشحن فان هذه الحاويات طولها 40 قدم بها آلة تبريد مثبتة على احد جوانبها (حاوية من نوع ثلاجة) ، كما أن بعض المستوردين يشترطون حمل الحاوية التي تحوي البضاعة ووضعها على ألواح خشبية عند نقلها وهذا لتسهيل عملية الشحن في الميناء وعلى ظهر السفينة وكذلك عند إبحار هذه الأخيرة لا تندرج الحاويات ولا تتحرك. لكن هذا الشرط يتبعه تكاليف إضافية على عاتق المستورد وتدون أثناء إبرام العقد كبند واضح ، كما نجد في الكثير من الحاويات الحديثة أعمدة ملتصقة بها تثبتها على ظهر السفينة تسمى بـ The twist lock (نجد ستة أعمدة في الحاوية التي طولها 40 قدم) ويتوفر بها مأخذ كهربائي لإيصالها بالكهرباء وهي على ظهر السفينة ، ونجد أحيانا أخرى بعض المستوردين الذين يشترطون نقل وشحن سلعهم في مقطورة هذه المقطورة لها أفضلية من ناحيتين فالناحية الأولى هي سهولة الشحن والنقل عن طريق شاحنة وبالتالي تفادي مخاطر الشحن والتفريغ La manutention ، ومن الناحية الثانية تستطيع أن تحمل اكبر كمية ممكنة ناهيك عن اختصار الجهد والوقت ، ومؤسسة Agrodatte تقوم بكراء الحاويات من بعض مؤسسات النقل البحري حيث لا يتجاوز ثمن كراء الحاوية الواحدة 1000 دج. لكل رحلة.

إن وكيل العبور حتى يصبح معتمدا يجب أن يحصل على وكالة من طرف صاحب المؤسسة هذه الوكالة تكون محررة في محضر من مكتب موثق معتمد مع ضرورة حضور صاحب المؤسسة أمام رجال الجمارك في الميناء لمرة واحدة على الأقل في بداية السنة وهذا حسب القانون الجديد لسنة 2014 الذي يعدل وينظم مهام وكيل العبور Le transitaire . ووكيل العبور هو الذي يستلم وثائق البضاعة ويتم إجراءات تخليصها جمركيا مقابل عمولة يتقاضاها من المؤسسة . كما انه لا يتحمل كامل المسؤولية عن المشاكل التي تتجم عن عدم شحن ونقل البضاعة بل إن هذه المسؤولية يتحملها ويتقاسمها مع صاحب المؤسسة .

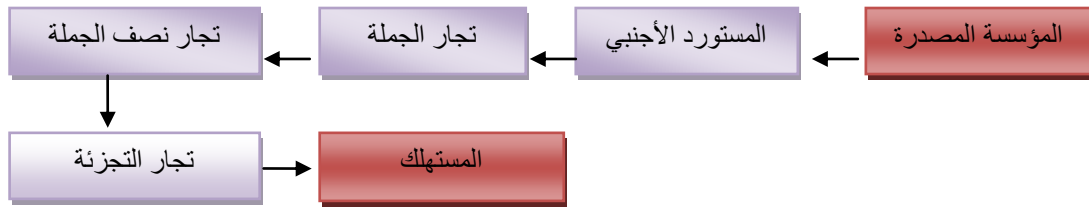
تسلم إلى وكيل العبور وثائق مصاحبة للبضاعة من طرف المؤسسة هذه الوثائق هي الفاتورة التجارية، شهادة التبخير، شهادة صحية أخرى تحرر بناء على محضر معاينة في الميناء من طرف مختص في مراقبة النوعية والجودة ، شهادة الـ EUR 1 ، وصل التسليم ، شهادة المنشأ ، شهادة التصريح الجمركي شهادة تبين هوية وكيل العبور وكل هذه الوثائق تسلم في حافظة تسمى Le pli cartable الى ريان السفينة ، وعند إتمام وكيل العبور جميع الإجراءات المتعلقة بشحن البضاعة والتأكد من انه تم شحن البضاعة يرسل بعد ذلك الوثائق التي تبين بان البضاعة شحنت فعلا الى مؤسسة AGRODATTE وفور تسلمها من طرف إدارة المؤسسة ترسل الكترونيا الى المستورد في البلد الأجنبي . كما أن مدة رحلة البضاعة من المؤسسة الى المستورد تتووم من 05ايام 08 أيام إذا كان العميل في دول حوض البحر الأبيض المتوسط أما إذا كانت البضاعة موجهة الى الولايات المتحدة الأمريكية فقد تصل المدة الى شهر كامل.

كما أن المصطلح التجاري المستعمل في اغلب عقود المؤسسة هو الـ (Free On Board) FOB وبالتالي تنتهي مسؤولية المؤسسة عند تسليم البضاعة على ظهر السفينة وأحيانا قليلة جدا قد يكون التعامل بمصطلح الـ CFR .

تجدر الإشارة الى أن هناك العديد من شركات النقل الدولية والتي تعمل بالموانئ الجزائرية والتي تمتلك أساطيل بحرية نذكر منها شركة GIFCO والتي تمتلك سفن مجهزة بجميع معدات النقل كالحاويات والمقطورات، شركة CMA وهي شركة وطنية عمومية مختصة في النقل البحري، وشركة MARFRET الفرنسية (مالكاها فرنسي) التي تعمل فقط في الموانئ الجزائرية والتي تعتبر الناقل البحري الرئيسي لمنتجات المؤسسة وذلك كون أن أجرة النقل البحري للحاوية الواحدة لا يتجاوز 8300 دج لنقل حاوية طولها 20 قدم أما شركة CMA (Compagne Magrébine Algérienne) فأسعارها تصل حاليا الى الضعف حيث تصل 15000 دج لنفس الحاوية.

أما في ما يخص القناة التوزيعية فان المؤسسة لها قناة توزيعية طويلة لوصول منتجاتها الى المستهلك النهائي والشكل التالي يوضح هذه القناة .

الشكل رقم (13) يوضح القناة التوزيعية لمنتجات المؤسسة إلى المستهلك في الأسواق الأجنبية.



المصدر : من إعداد الطالب ، بناء على مقابلة مع مدير قسم المبيعات لمؤسسة Agro-datte

II. الاستراتيجيات التوزيعية

تقوم المؤسسات عامة باختيار السياسة التوزيعية التي تلاؤمها والتي تبدأ من خلال اختيار وسيلة النقل الجيدة ، كما أنها لا تقوم بأي استراتيجية توزيعية واضحة كون إن المؤسسة فتية في هذا المجال وبما أن الطلب أكبر بكثير من المعروض من منتج التمر فان المؤسسة لا نستطيع القول عنها بأنها تقوم بأي استراتيجية توزيعية معتمدة في نظامها التسويقي فلا استراتيجية دفع ولا جذب لتسويق منتجاتها ، ناهيك عن بعض التخفيضات القليلة جد والتي لا تكاد ترقى الى أن نقول عنها استراتيجية .



4. استراتيجية الترويج بمؤسسة AGRODATTE

تتم استراتيجية الترويج في المؤسسة وذلك عن طريق عدة عناصر من المزيج الترويجي وهي الإعلان ، الدعاية ، تنشيط المبيعات إما البيع الشخصي لا يأخذ بعين الاعتبار في هذه المؤسسة ، كما أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على عنصر الترويج بشكل كبير لان الطلب على منتجاتها اكبر بكثير جدا على قدرتها الإنتاجية ، حيث يطلب من إدارة المؤسسة توفير اكبر كمية ممكنة من التمور وهذا لمستورد واحد فقط بحيث أنها لا تستطيع تلبيةها بالرغم من وفرة المنتج ، يرجع هذا الى النقص الفادح والكبير في اليد العاملة واليد العاملة المدربة والمؤهلة بالرغم من ان الولاية التي تتواجد بها المؤسسة تعرف بمدينة التمور .

1. الدعاية

وهي من أهم عناصر المزيج الترويجي المستعملة من طرف المؤسسة وهذا عن طريق مثلا العينات والمشاركة في المعارض الوطنية والدولية، وقد عرفت المؤسسة عدة مشاركات دولية ووطنية نذكر من بينها :

- المعرض الدولي بمدينة طولقة ولاية بسكرة المهرجان السنوي لإنتاج التمور .
- المعرض الدولي djaza-agro بقصر المعارض في الجزائر العاصمة .
- معرض دبي العالمي لتصنيع المنتجات الغذائية .
- معرض كندا للمنتجات الفلاحية والزراعية

ناهيك عن بعض المقابلات التلفزيونية وبعض الإعلانات في الجرائد مثل جريدة Agro-line والتي تسوق حتى في الخارج. أما باقي العناصر الأخرى للمزيج الترويجي من إعلان وتنشيط للمبيعات والبيع الشخصي فلم تجد لنفسها مكان في المؤسسة كون أن سوق التمور في الجزائر لديها طلب اكبر من بكثير من طاقتها الإنتاجية .

ومن الواضح جدا بأن مؤسسة لا تسعى الى التوسع في الأسواق الدولية بالرغم من الدعوات المتكررة لأصحاب اتخاذ القرار بالمؤسسة لحضور المعارض الدولية المقامة في جنوب شرق آسيا مثل معرض

جاكرتا ومعرض اندونيسيا الذي أقيم في مارس الماضي (سنة 2015) وكان المنظم للبعثة غرفة التجارة والصناعة لمدينة بسكرة¹ التي نظمت المشاركة بوفد به 35 مشاركا .

لذلك يتبين لنا جليا بأن المؤسسة تتبع إستراتيجية التركيز على سوق معينة وكذا إستراتيجية التمايز السلعي كونها تحتفظ بأسواقها الحالية وتركز على خدمتها وتوجه جميع منتجاتها الى هذه الأسواق مع التركيز على الجودة العالية ، وهذا ربما يرجع الى نقص اليد العاملة المؤهلة ، وكذا طبيعة العملاء في هذه الأسواق و اختلاف متغيرات بيئة الأعمال في هذه الأسواق الجديدة . كما يرى صاحب المؤسسة بأن مؤسسته تحقق نجاحات كبيرة بالرغم من أنها مؤسسة فنية إلا أنها تخشى التوسع في الأسواق الدولية كون أن الانتشار و التوسع الدولي تتطلب إدارة إستراتيجية على أعلى مستوى من الكفاءة وذلك لصعوبة التحكم في إدارة العملية التسويقية حسب ما أورده صاحب المؤسسة . ناهيك عن عدم المجازفة بإثارة تنافسية المؤسسات العريقة والتي ترغب اكتساح هذه الأسواق .

¹ مقابلة الطالب مع السيد مدير غرفة التجارة والصناعة ، السيد خبزي عبد المجيد ، 2015 /03/03

المبحث الثالث: العناصر البيئية لمؤسسة AGRODATTE

من الواضح أن AGRODATTE مؤسسة والتي تنشط في قطاع الصناعة الغذائية تعمل في بيئة تتخللها العديد من المتغيرات البيئية المختلفة ، كون هذا القطاع جذاب وله آفاق كبيرة لأنه يتماشى و المتغير الديمغرافي بشكل أكثر وضوح ، لذلك فلا بد أن تحكم مثل هذه القطاعات وتدخل ضمنه عدة عناصر بيئية داخلية وخارجية

المطلب الأول: عناصر البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من عدة عناصر نذكر منها:

1. المنشأة

أ. اصحاب المصالح الموجودين داخل المنظمة ():

▪ العمال وعددهم 90 عاملا ، وهو عدد اقل من نصف طاقة استيعاب المؤسسة وهي لا تزال دون المستوى ، فالبحث عن الأيدي العاملة يبقى تحديا كبيرا ومشكل يتعرض له جميع المنافسين على حد سواء كون الدولة مستمرة في تمديد مشاريع l'ansej وغيرها من مشاريع إقراض الشباب البطال

▪ الإداريين وأصحاب اتخاذ القرار في المؤسسة وعددهم 09 تسعة أفراد، والذين لدى بعضهم فرصة الدراسة،التدريب ، التربصات في الخارج وحضور المعارض الدولية

▪ المساهمين وعددهم ثلاثة (03) ، برأس مال معتبر

ب. الموارد المادية والأداء :

▪ المباني ومدة اهتلاكها عشرة سنوات

▪ المعدات والآلات وأجهزة التبريد والمعالجة، صالحة ألي غاية سبعة (07) سنوات.

▪ أدوات الاتصال حديثة

▪ الهيكل التنظيمي لدى المؤسسة الذي تشوبه تحفظات كبيرة ، كون أن هناك خلط كبير في المهام والتكليفات.

▪ البني التحتية الأخرى من عناصر الطاقة (الكهرباء والغاز) وكذا التزويد جيد بالمياه كونه ضروري في عمليات المعالجة والغسيل المستمرة.

▪ السيارات والشاحنات وآلات الشحن والتفريغ.

2. الموردون: موردوا المؤسسة من ولاية بسكرة و بعض ولايات الجنوب ورقلة،غرداية ، ادرار،

بشار ، الوادي . هؤلاء الموردون يتعاملون بمعاملة تفضيلية مع صاحب المؤسسة من ناحية

الأسعار ومن ناحية كمية السلع المراد الحصول عليها وكذا من ناحية النوعية الجيدة فالسلع يحصل عليها صاحب المؤسسة متى يطلبها وبأسعار جيدة ، هذه الميزة أفتكها صاحب المؤسسة وذلك

- الالتزامه واحترامه لتاريخ سداد الفواتير والثقة المتبادلة بينه وموردو المؤسسة ، إضافة الى قدرته التفاوضية خاصة في بداية موسم جني التمور. هذه المعاملة التفضيلية أعطت لمؤسسة **AGRODATTE** نوعا من الأسبقية أو ما يسمى بالميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- 3. المنافسين:** هناك منافسين للمؤسسة من نفس مجال النشاط إنتاج وصناعة التمور وهناك منافسين من نفس القطاع ولديهم منتجات بديلة، منتجات إحلال (خاصة المشتقة من التمور)، وكون أن الطلب على منتج التمر في الأسواق الخارجية اكبر من العرض نجد بان المنافسين المحليين من نفس مجال النشاط بالولاية يشكلون الخطر الأكبر على المؤسسة وهذا من عدة نواحي :
- 👉 تقديم بعض المنافسين عروض عمل لخيرة عمال مؤسسة **agrodatte** من خلال تقديم عدة مزايأ أفضل من التي تقدمها المؤسسة (كالأجر المرتفع حيث وصل الى 70,000 دج للعمال بمصلحة الإنتاج ، ضمان النقل والوجبات الغذائية ، التحفيزات، العلاوات) ويكون الاتصال بهؤلاء العمال إما عن طريق الهاتف أو عن طريق عمال آخرين ، أدى هذا الى انسحاب بعض عمال المؤسسة ومغادرتها باتجاه بعض المنافسين.
- 👉 عندما يستلم صاحب المؤسسة طلبية يتوجه مباشرة للشراء وأثناء هذه العملية يقدم بعض المنافسين أسعارا للشراء أفضل من أسعار شراء التي تقدمها المؤسسة.
- 👉 كما قدر عدد المنافسين للمؤسسة في الولاية بـ 28 منافسا ومصدرا لمنتجات التمور بداية سنة 2014 وانتقل العدد هذه السنة 2015 الى 35 مصدرا للتمور، بينما عدد المنافسين في قطاع صناعة المنتجات الغذائية والزراعية في الولاية بلغ مئة (100) منافسا من بينهم 53 مؤسسة معنوية مصدرة، و 47 مؤسسة لأشخاص طبيعيين حسب ما أورده مركز السجل التجاري لولاية بسكرة¹ ناهيك عن المنافسين المحليين على المستوى الوطني في نفس القطاع والذين بلغ عددهم إلى أكثر من 500 مصدر للمنتجات الغذائية.
- 4. الوسطاء:** تتعامل المؤسسة مع مؤسسات التأمين **la caar** لإتمام عملية التأمين سواء تأمين السلع المراد تسويقها في الخارج أو التأمينات داخل المنشأة (مباني ، زجاج ، آلات ومعدات)، إضافة الى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتأمين الطبقة العمالية، كذلك وكيل العبور بالعمولة، الذي يقوم باستلام البضاعة قبل دخولها الميناء ثم يقوم باتمام عملية التبادل مقابل استلامه لعمولة ، إضافة الى مؤسسات النقل البحري التي سبق ذكرها أعلاه. وكذا غرفة التجارة والصناعة التي قامت بتكوين وتأطير عدة دفعات في مجال تصدير التمور بمقر الغرفة بغية حصولهم على شهادة مصدر تؤهله لدخول عالم التصدير
- 5. العامة:** تتم عمليات التجارة الخارجية والتسويق الدولي للمؤسسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالرغم من أن العلاوات **les frais de commissions** اكبر مقارنة ببعض البنوك الأخرى،

¹ - انظر الملحق رقم 06 ، قائمة الأشخاص الطبيعيين والمعنويين المقيدين في السجل التجاري بولاية بسكرة .

إلا أن صاحب المؤسسة واغلب المصدرين لمنتجات التمور يفضلون بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية نظرا لأنه يقدم خدمات أفضل للمصدرين.

المطلب الثاني: عناصر البيئة الخارجية

وهي المتغيرات التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة في إقامة علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين ، هذه المتغيرات تسعى المؤسسة للتكيف معها ومحاولة التخفيف من تأثيراتها السلبية ، من بين هذه العناصر نذكر العوامل السياسية ، العوامل الاقتصادية ، العوامل الاجتماعية ، العوامل التكنولوجية .

1. العوامل السياسية: لا شك وان للجزائر عدة علاقات سياسية ومعاهدات واتفاقيات تربطها مع الدول

المطللة على شمال البحر الأبيض المتوسط، وبالتالي فأغلبية سلع ومنتجات المؤسسة توجه الى كل

من ايطاليا وفرنسا واسبانيا، وبالتالي فالطلب على المنتجات الجزائرية يزداد ، كما ان بعض

الأسباب التاريخية له أثر كبير في زيادة الطلب على المنتجات الجزائرية .

2. العوامل الاقتصادية: إن اتفاقية الـ **eur 1** بين شمال إفريقيا والاتحاد الأوروبي أدت الى تشجيع

المستوردين للتمور من هذه الدول وزيادة الطلب نظرا لزيادة الاستهلاك لهذه المنتجات ، ناهيك عن

المسافة القريبة والتي توفر الكثير من تكاليف النقل ، سرعة وصولها (في أقل من خمسة أيام)

والتامين والتقليل من نسبة الأخطار المصاحبة لنقل السلعة .

ناهيك عن نقص اليد العاملة المتخصصة كان له تأثير واضح على زيادة الإنتاج ، حيث انخفض مستوى

الإنتاج الى أقل من 40 % في المؤسسة ، ولتعويض هذا النقص الكبير ، تفكر مؤسسة **AGRODATTE**

في اقتناء آلات وماكينات لفرز وتغليف منتجات التمور من الصين وتركيا لتعويض تسرب اليد العاملة.

إضافة الى إجراءات تمديد آجال استرجاع الأموال من 120 إلى 180 يوما ورفع حصة العملة الصعبة

التي في حوزة المصدر من 10 إلى 20%، حيث كان هذا سنة 2011 وفي سنة 2014 تم تخفيض آجال

استرجاع الأموال و إنهاء عملية التسديد في أجل 60 يوما، مع رفع حصة المصدر الى 50 % من نصيبه

في العملة الصعبة ، هذا حسب ما أورده رئيس جمعية المصدرين الجزائريين السيد علي باي نصري، كما

دعا هذا الأخير الى ضرورة إنشاء مجلس وطني استشاري لترقية التصدير. كل هذه تمثل تهديدات حقيقية

تحول والنهوض بعمليات التسويق الدولي من طرف المؤسسة، بينما هناك فرصا تمنحها هذه البيئة ،

كالإعفاءات الضريبية وإلغاء الرسوم والتي بدورها تشكل ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات في البلدان

المجاورة كتونس والمغرب ومصر، تعطي الأفضلية للمؤسسات الوطنية التي تنشط في الأسواق الدولية،

ناهيك عن القروض الممنوحة لدعم ودفع الصادرات والتي تصل الى 250 مليار سنتيم إضافة الى القروض

بدون نسبة فائدة .

3. العوامل الثقافية والاجتماعية: لاشك بأن هذه العوامل هي عوامل متشابهة بين أسواق هذه الدول المستهدفة (اسبانيا ، فرنسا ، إيطاليا) إلا أنها تختلف أحيانا إذا ما تغيرت الأسواق المستهدفة مثل الولايات المتحدة الأمريكية فتتغير اللغة و تتغير عملية التفاوض.

خلاصة

من خلال محاولة فهم ومعايشة الواقع الذي تعيشه مؤسسة *AGRODATTE* ومدى تطبيقها لاستراتيجيات تسويقية فعالة تتلائم وتتكيف بها مع بيئتها الحالية، يتراءى لنا أولاً بأن الدولة الجزائرية توفر مناخاً استثمارياً جيداً لهاته المؤسسة و لمثيلاتها في هذه القطاعات الواعدة، فمن خلال سن قوانين وإعطاء تسهيلات للمصدرين الذين يريدون تسويق منتجاتهم بالأسواق الدولية، كتقديم الإعانات والمساعدات وتسهيل عمليات الائتمان بالقروض بدون فائدة (عكس مبدأ عمل البنوك التجارية) إضافة إلى فرص التكوين وإن كانت لا ترقى إلى مستوى تطلعات الكثير من أصحاب هذه المنشآت، كل هذه الأسباب تعطي أسبقية لمؤسساتنا أو ميزة تنافسية من جهة ، ناهيك عن جلب قدر كبير من العملة الصعبة من جهة أخرى، مع ضرورة الانتباه كذلك إلى أن هناك نوع من التأهيل لمؤسساتنا من خلال إعطاء فرصة للكثيرين من رجال التسويق بالاحتكاك بمختلف المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية ، ومحاولة فهم البيئة التسويقية الدولية والتعرف على الثقافات المتعددة لمختلف العملاء فيها . إلا أن الجزائر تسعى كذلك إلى تنفيذ سياساتها الكلية من خلال برامج دفع الصادرات خارج قطاع المحروقات لغرض تنفيذ الأهداف الكلية للاقتصاد الوطني .

إن مؤسسة *AGRODATTE* تعيش في هذه البيئة التي توفر فرصاً جيدة، مع ذلك فهي فتية في مجال التسويق الدولي، إلا أنها تسعى جاهدة إلى إتباع استراتيجيات تسويقية ناجحة في الوقت الراهن مقارنة بما تحققه من خلال زيادة الدخل وكذا زيادة عدد العملاء الذين يحبذون منتجاتها، إن التركيز على الجودة من طرف أصحاب اتخاذ القرار في المؤسسة لهي من بين الأولويات التي تحافظ عليها وهذا سعياً لتحقيق ما يعرف بـ التمايز بالجودة وهي تسعى للحصول على شهادة الإيزو ISO من أحد المخابر الألمانية، إضافة لإتباعها لإستراتيجية التركيز على سوق واحد وعملاء محددين (معروفين) كإستراتيجية تسويقية لها. لكن التحدي الوحيد والكبير الذي تواجهه المؤسسة هو نقص اليد العاملة المدربة والمؤهلة بالرغم من اتصال جمعية أرباب العمل وجمعية المصدرين الجزائريين بوزارة التكوين المهني والتمهين لإيجاد حلول مناسبة وسريعة، أدى هذا إلى عدم اقتتصار المنافسة على تحقيق أكبر عائد أو التركيز على طرح منتجات جديدة بل تعدى ذلك من خلال منح رواتب خيالية لعمال مصلحة الإنتاج من طرف بعض المنافسين لمحاولة افتكاكهم من المؤسسات التي تدفع رواتب وأجور أقل.

كما يمكننا القول بأن نظرة المسؤولين بالمؤسسة للتسويق بصفة خاصة والتسويق الدولي عامة، على أنه محرك مختلف نشاطاتها، ما زالت هذه النظرة تصب في المراحل الأولى للعملية التسويقية وهي الشراء من أجل البيع ، حتى استراتيجية التركيز على قطاع سوقي معين وعدم الانتشار في الأسواق الأخرى لم تتأثر بناءً على قناعة صاحب المؤسسة بها كإستراتيجية وإنما جاءت كتحصيل لحاصل نتيجة نقص اليد العاملة وبالتالي نقص الكميات المنتجة ومن جهة ثانية جهلهم بمتغيرات الظروف البيئية للأسواق الأخرى. يمكن في الأخير الجزم بأن المؤسسة تستطيع أن تطور نفسها بنفسها في ظل الظروف الحالية والتي تساعدها في تجاوز العديد من العقبات بما فيها زيادة المنتجات وبالتالي الزيادة في التغطية التسويقية بتشكيلة منتجاتها في أسواقها الحالية أو المستقبلية عن طريق الاعتماد الحقيقي على ضرورة صياغة إستراتيجيات تسويقية أخرى أكثر فعالية.

خاتمة

لا شك بأن المؤسسات الوطنية التي تنشط في مجال التجارة الخارجية ، والتي تعمل وتسوق منتجاتها في أسواق مختلفة، لها دور كبير في محاولة تنفيذ البرامج والأهداف الكلية للاقتصاد الوطني، لكن هذا الدور يجب أن يكون على أسس صحيحة، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار اليقظة ومحاولة الفهم الجيد للعناصر والمتغيرات البيئية المختلفة، وهذا يأتي من خلال فتح مجال التكوين المستمر لرأس المال البشري لهاته المؤسسات وزيادة دعمها، وهذا كي تصبح قادرة على مواجهة المنافسة الدولية بطرق علمية فعالة.

عندما نريد استخلاص مفهوم التسويق عامة والتسويق الدولي خاصة ومدى اعتماده في المؤسسة الجزائرية، يجب أن نحدد أولا الهوية الثقافية لأصحاب هذه المؤسسات ومستواهم التكويني في مجال التسويق الدولي، ونظرا لغياب عامل التكوين انعكس هذا سلبا على تأهيل مؤسساتنا الوطنية لمجاراة البيئة الدولية ومتغيراتها والتكيف معها إذ أن الخبرة وحدها لا تكفي، فكون الجزائر بلد ذو ثروات طبيعية طائلة، نجد أن المؤسسة الجزائرية تنتج هذه الثروات ثم تقوم بتصديرها دون رسم استراتيجيات تسويقية حقيقية توفر استنزافها وتحقق أكبر عائد ممكن بأقل التكاليف وقلل المخاطر في ظل المنافسة الكبيرة من طرف المؤسسات الدولية خاصة مؤسسات الدول المجاورة بالرغم من عدم توفرها على هذه الثروات . فما زالت المؤسسة الجزائرية تعمل بنظام الشراء من أجل البيع في السوق الدولي. أي أنها ما زالت تعمل في ظل النظرة الكلاسيكية لتصريف المنتجات التي لا تأخذ بعين الاعتبار رغبات وحاجات المستهلك النهائي. ففي مجال إنتاج وصناعة التمور، إذ نجد العديد من المؤسسات الوطنية التي كانت تسوق منتجاتها دوليا تهاوت وأشهرت إفلاسها بسرعة كبيرة.

إلا أن هناك بعض المؤسسات التي تعتمد إستراتيجيات تسويقية على عدة مستويات سواء على المدى القصير أو البعيد نجدها تحقق نجاحات كبيرة واستطاعت اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة محاولة منها لمواكبة بواذر العولمة الاقتصادية من فتح الأسواق وإزالة مختلف القيود في ظل النمو السريع للتجارة الدولية .

نتائج الدراسة: لقد أفرزت هذه الدراسة عن ما يلي:

- ✍ الإستراتيجية التسويقية المصاغة بطريقة محكمة وعلمية لها دور بارز في انسياب المنتجات الى الأسواق الدولية، إلا أن نقص التكوين وعامل الخبرة يؤثر سلبا على صياغة أحسن البدائل التسويقية الإستراتيجية الدولية .
- ✍ إن استخدام الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الجزائرية لا يزال دون المستوى المطلوب كون هذه المؤسسات تعمل بالنظرة الكلاسيكية للتسويق وهي الشراء من أجل البيع .
- ✍ بعض المؤسسات التي تسوق منتجاتها في الأسواق الدولية لا تعتمد على دراسة عناصر البيئة التسويقية الدولية .
- ✍ هناك العديد من المؤسسات الجزائرية تخشى حدة المنافسة للمؤسسات الدولية ، ف نجد مؤسسات بعض المنافسين في الدول المجاورة خاصة من تونس، يتقدمون كعملاء الى المؤسسة قيد الدراسة والمؤسسات التي تنشط في قطاع تصدير التمور، لشراء جميع المنتجات المعدة للتصدير قبل خروجها من المنشأة وبسعر البيع في السوق الدولي بشرط بيعها بلا علامة تجارية، ليتم تسويقها وتصديرها من هذه الدول بأسعار أكبر بكثير من سعر الشراء وبعلامات تجارية مختلفة.
- ✍ إن عملية التصدير لهي من أفضل طرق النفاذ الى الأسواق الدولية وأسهلها خاصة في ما تعلق منها بتسويق منتجات الصناعة الغذائية (التمور خاصة) .
- ✍ توجد محاولات لمؤسسة Agrodatte بتنفيذ بعض الاستراتيجيات التسويقية من بينها استراتيجية التركيز على عملاء و/ أو أسواق معينين، مع المحافظة على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، دون محاولة الانفتاح على الأسواق الأخرى مثل دول جنوب شرق آسيا، التي يرى الكثيرون بأنها أسواق واعدة.
- ✍ إن المؤسسة قيد الدراسة تنقصها بعض الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، خاصة في مصلحة الإنتاج والتسويق، لصياغة أفضل البدائل الإستراتيجية التسويقية.
- ✍ توجد بعض متغيرات المحيط القريب لمؤسسة Agrodatte لا توفر الجو الملائم لدفع بعض المؤسسات للنشاط بأكثر فعالية وتحقيق نتائج أفضل (بيروقراطية، محسوبة ، تقديم القروض للشباب دون دراسة ومتابعة) في ظل الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الدولية في قطاع المنتجات الغذائية و خاصة تصدير التمور.
- ✍ المؤسسة لا تدرج مصلحة التسويق في هيكلها التنظيمي بالرغم من ضرورته الملحة في دراسة الأسواق المستهدفة وبالتالي صاغية وتنفيذ استراتيجيات تسويقية ناجحة.

إن الجزائر تمتلك ثروة هائلة من منتجات التمور لكن الكثير منه يتعرض للفساد خاصة في بداية الموسم نجد التمور تتعرض للتسوس لعدم معالجته، وحتى في نهايته نتيجة لعدم التسيير الجيد للمخزون في غرف التبريد، لذلك فالكثير من هذه المنتجات غير مستغلة بطريقة فعالة.

تزايد الطلب في أسواق الدول الأوروبية وروسيا على منتجات التمور الجزائرية عامة ومنتجات المؤسسة خاصة يعتبر من بين الفرص التسويقية التي ينبغي استغلالها بشكل جيد وضرورة إيجاد وإتاحة نظام معلومات تسويقي لجميع المصدرين على حد سواء، وبرمجته في شكل قاعدة بيانات بهذا المجال. تزايد عدد المنافسين في مجال تصدير التمور والمنتجات الفلاحية قد يشعل المنافسة مع المؤسسة محل الدراسة، لذلك فقد تتعرض الى أخطار عديدة من هؤلاء الداخلين الجدد في نفس مجال النشاط.

إذا تؤكد جميع النتائج بأن المؤسسات التي تنشط في مجال التصدير والتسويق الدولي مازالت نظرتهم لا تعتمد على الإستراتيجية التسويقية كمحرك لمختلف نشاطاتهم إذ أن هذه النظرة مازالت تراوح مكانها، لكن إذا ما توافرت الظروف الملائمة لعناصر البيئة المحلية ومحاولة هذه المؤسسات التكيف معها فإنها تحقق أفضل مستويات النجاح والنمو.

التوصيات والمقترحات:

✦ ضرورة تفعيل دور التسويق في المؤسسة الجزائرية بإدراجه وفرضه في الهيكل التنظيمي وهذا لكي يتمكن أصحاب هذه المؤسسات من صياغة إستراتيجيات تسويقية محكمة تتكيف بها مع محيطها الداخلي والخارجي.

✦ توفير فرص التكوين العلمي في مجال التجارة الدولية عامة والتسويق الدولي خاصة لأصحاب مؤسسات قطاع صناعة وإنتاج التمور وإلزامهم بالقيام بدورات تدريبية كذلك، حتى يتم إثراء مدركاتهم وتنمية قدرات مؤسساتهم التنافسية في ظل ظروف عدم التأكد في بيئة الأعمال الدولية، على غرار المبادرة التي قامت بها غرفة التجارة والصناعة لولاية بسكرة لتكوين وتأهيل مصدرين.

✦ البحث عن حلول لتكوين يد عاملة مؤهلة ومدربة من معاهد التكوين المهني في مجال صناعة وإنتاج التمور لغرض التسويق المحلي والدولي، في ظل مؤشرات ومعدلات البطالة التي لا تزال مرتفعة.

✦ ضرورة البحث و توفير بدائل نقص اليد العاملة، من خلال توفير مناخ عمل ملائم والمتطلبات الاجتماعية من رواتب وأجور مناسبة وتوفير النقل والإطعام وغيرها من العوامل التحفيزية للعمال خاصة المدربين الذين لديهم خبرة كبيرة في هذا المجال وهذا تفاديا لتسربهم الى مؤسسات أخرى منافسة، وهذا ما قد يشكل نقطة ضعف للمؤسسة تعيقها من تنفيذ اية استراتيجية تود تنفيذها، او يجب عليها التفكير بسرعة في إيجاد الحلول لتفادي هذا النقص، كتوفير الآلات والمعدات التي تحل محل اليد العاملة من طرف الدولة حتى لا يلجأ اصحاب المؤسسات لاقتنائها من الخارج (الصين، تركيا، ألمانيا) بصفة منفردة دون رقابة.

✦ الاعتماد على دراسة الجدوى عند منح القروض والنتائج المحققة جراء اقتناءها من طرف أصحاب المؤسسات الوطنية، على المستويين القصير والبعيد المدى، مع ضرورة مراقبتها وتقييمها من طرف وزارة التجارة.

✦ ضرورة وضع لجان تقصي ومراقبة المؤسسات التي تنشط في مجال التصدير من ناحية دراسة نفقات وتكاليف العملية الإنتاجية بجميع مراحلها ودراسة أسعار البيع في السوق الدولي لتفادي جميع أشكال تبييض وتهريب الأموال الى/من الخارج.

✦ التركيز على وضع قانون واضح يضبط عملية تسويق المنتجات خاصة الغذائية منها من المؤسسات الوطنية الى الخارج والتركيز على كل مرحلة من مراحل التسويق بدقة وسن تشريعات تضبطها وتحكمها بطريقة واضحة.

- الانتباه لضرورة بحوث التسويق ودراسة السوق ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وبرمجتها في قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسة.
- الاهتمام بوضع موقع الكتروني تفاعلي للمؤسسة تتقرب به من جميع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين تربطهم علاقة مع المؤسسة.
- الاهتمام بالجانب الاجتماعي لعمال مؤسسة Agrodatte بأكثر موضوعية لتفادي عزوفهم عن العمل في المؤسسة بعد تدريبهم لمدة كبيرة، وإغرائهم للبقاء أكبر فترة ممكنة في ظل نقص هذه الكفاءات والعنصر البشري المؤهل والمدرب في مجال صناعة التمور وتوفير جو أكثر ملائمة في فترات عملهم بالمنشأة.
- ضرورة حضور الملتقيات والمعارض الدولية المختلفة من طرف أصحاب هذه المؤسسة (Agrodatte) حتى يتسنى لها الاحتكاك الذي بدوره قد يعطي العديد من الحلول وبعض الأفكار الجديدة والتعرف الجيد على المنافسين في العالم والجديد الذي يقدمونه في هذه المعارض.

قوائم

ة

المراجع

قائمة المراجع بالعربية:

الكتب

- احمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل كمي ونظري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- جمال داود أبو دولة وآخرون ، الأداء الاستراتيجي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2010
- حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2005
- الهام فخري طمليه ، استراتيجيات التسويق، إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2013
- محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،التسويق الاستراتيجي،دار المسيرة لنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2011
- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن العشرين ، نادي الأهرام للكتاب، مصر، الطبعة ،2002
- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، المفاهيم الاستراتيجيات، الجزء الأول، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر2002
- عصام الدين أمين أبو علفة:التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر ،القاهرة، 2003
- هاني احمد الضمور، التسويق الدولي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2004
- رضوان محمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007
- طارق الحاج ، محمد الباشا وآخرون، التسويق الدولي من المنتج الى المستهلك، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010
- زكي خليل المساعد، التسويق الحديث، مطبعة عصام، بغداد،2001
- محمد عفيفي حمودة، إدارة التسويق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1983.

- محمد جبار الشمري، علاء فرحان طالب، نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- انزار البراوري واحمد البر زنجي، إستراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2010
- محمد ابراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009
- محمد سامر العجمي، إدارة المنظمات التي تمارس نشاط التسويق الدولي، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، 2010
- عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989
- سامي عفيفي حاتم، التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الثانية، 1993.
- غول فرحات، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، 2008

الأطروحات و المذكرات:

- عمر محمد عثمان صقر، الحماية في الدول المتقدمة وأثارها على الصادرات الصناعية من الدول الآخذة في طريق النمو، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر 1991
- عرباني عمار، أثر المحيط الدولي على استراتيجيات التسويق في المؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009
- مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013
- بوشمال عبد الرؤوف، التسويق الدولي وتأثيره على الاستثمار الأجنبي المباشر، مذكرة ماجستير منشورة، قسم العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2012

المقالات والمجلات:

- ✓ سيما غالب مقاطف ود، رائد أحمد المومني، مقالة بعنوان، أثر عناصر المزيج الترويجي على الإدمان الشرائي للمرأة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والمالية، جامعة البتراء، مجلة الباحث، العدد11، الأردن. 2011.
- ✓ سعيد النجار، مصر والنظام التجاري الدولي، محاضرة منشورة في مجلة الأهرام الاقتصادي، عدد 43
- ✓ عمر عزوي، استراتيجية تسويق التمور في الجزائر، مجلة الباحث، العدد رقم 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002 .

الجرائد الرسمية والتقارير:

- الجريدة الرسمية ، العدد 77، 2001
- البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، 1989.
- البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم 2010
- التقرير السنوي لمنظمة الـ FAO ، 2012

المحاضرات:

- حنان جودي جودي، سلسلة محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة، المحاضرة العاشرة، السنة الثانية، تخصص علوم تجارية وعلوم مالية ومحاسبية، 2011 جامعة محمد خيضر بسكرة.
- داودي الطيب، سلسلة محاضرات مقياس تسيير الاستراتيجيات الدولية، المحاضرة الثانية، السنة الأولى ماستر ، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2012
- شيشون بوعزيز، سلسلة محاضرات مقياس التسويق، محاضرة رقم 2 ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2011
- حساني رقية ،سلسلة محاضرات مقياس التسويق الدولي(ماستر أكاديمي)، قسم العلوم التجارية - 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

Bibliographie en Langue Etranger

Ouvrages:

- Stephen Robbins-David DeCenzo, Management, l'essentiel Des concepts et des pratiques, Nouveaux Horizon, Paris, France, 4^{eme} édition 2006
- Philip Kotler, Kevin Lane, Bernard Dubois, Delphine Manceaux, Marketing - Management, Pearson Education, France, 12^e édition, 2006
- Sylvie Martin, Jean-Pierre Védrine, Marketing les concepts clés, édition, chihab, 1996
- Sak onkvisit, joban j. sbaw, international marketing , Analysis and Strategies , Merrill Publishing Company, Columbus Ohio , 1989
- David M. Andrus and D. Wayne Norvell, International Marketing Review, University of Missouri Vol. 14 No.2, 1997, Missouri, USA
- Vern Terpstra, The Changing Environment Of International Marketing, published in ; Malcolm h. b, London. 1990 .
- Edward W. Cundiff, maryetharp hilger, marketing in the international environment, prentice-hall, inc. 1984.

Magazine :

- Peter Yannopoulos, Defensive and Offensive Strategies for Market Success Brock University, St. Catharines, Ontario, Canada, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 13 [Special Issue - July 2011].

Mémoire :

- Hafida Zeddour Mohamed Brahim, mémoire de magister, marketing de la datte en Algérie, université Tlemcen, 2010

المواقع الإلكترونية:

- ◆ <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>